

# Türkiye'den Dışarıya Yapılan DYY'ların Giriş Stratejilerinin Belirleyicileri Üzerine Bir Araştırma: Uluslararasılaşma Kuramları Bakış Açısı<sup>1</sup>

## A Research on Determinants of The Entry Strategies of The FDI's From Turkey to Abroad: Internationalization Theories Perspective

Tülay İlhan Nas<sup>2</sup>, Tarhan Okan<sup>3</sup>, Ayşegül Düzgün<sup>3</sup>, Handan Çam<sup>4</sup>

### Öz

Bu araştırmanın amacı, Dunning'in OLI Modeli, Uppsala Modeli ve Mathews'in LLL Modelinin temel varsayımlarından hareket ederek ve Türkiye bağlamını dikkate alarak Türkiye kökenli çokuluslu işletmelerin yabancı pazarlara giriş stratejilerinin belirleyicilerini ortaya koymaktır. BİST'de işlem gören işletmelerden oluşan evrenden, kasıtlı örnekleme yöntemi ile seçilen örneklem, 72 ana işletmeye dair 53 farklı ev sahibi ülkede faaliyet gösteren 388 bağlı kuruluştan oluşmaktadır. Regresyon analizi bulgularına göre genel olarak, söz konusu kuramlar çerçevesinde tanımlanan değişkenlerin birçoğunun Türkiye kökenli çokuluslu işletmelerin giriş stratejileri üzerinde çeşitli düzeylerde etkili olduğu görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Çokuluslu İşletmeler, Giriş Stratejileri, Uluslararasılaşma Teorileri

### Abstact

The purpose of this study is to reveal the determinants of foreign market entry strategies of Turkey-based multinational enterprises by taking into account of the context of Turkey, based on the basic assumptions of Dunning's OLI Model, Uppsala Model and Mathews' LLL Model. The sample is selected by intentional sampling method from the research universe that is consisting of businesses traded in the BIST. It is formed by 388 affiliates of 72 major companies operating in 53 different host countries. According to the findings of regression analysis, generally, many of the variables within the framework of the theories are effective at various levels on the entry strategies of the Turkey-based multinational enterprises.

**Keywords:** Multinational Companies, Entry Strategies, Internationalization Theories

**JEL:** M10, M16, F23

**Araştırma Makalesi [Research Article]**

**Submitted:** 17 / 09 / 2019

**Accepted:** 21 / 10 / 2020

<sup>1</sup> Bu çalışma Gümüşhane Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü'nce desteklenmiştir. Proje No: 16.F2911.02.05. Çalışmanın genişletilmiş özeti, 10 – 12 Mayıs 2018 tarihleri arasında Karadeniz Teknik Üniversitesi ev sahipliğinde düzenlenen 26. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde sunulmuş ve Kongre Bildiriler Kitabında yayımlanmıştır.

<sup>2</sup> Prof. Dr., Karadeniz Teknik Üniversitesi-İİBF-İşletme Bölümü, tulayilhan@yahoo.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6264-7948>

<sup>3</sup> Doç. Dr., Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi-Ö.S.UBF-YBS Bölümü, tokan@bandirma.edu.tr. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0368-5837>

<sup>3</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Gümüşhane Üniversitesi-İİBF-İşletme Bölümü, duzgunaysegul29@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5716-671X>

<sup>4</sup> Doç. Dr., Gümüşhane Üniversitesi-İİBF-YBS Bölümü, handancam@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0982-2919>

## Giriş

Çokuluslu işletmelerin stratejik yaklaşımlarının, başarıları üzerinde kritik bir öneme sahip olduğu bilinmektedir (McCarthy ve Puffer, 1997: 293). Farklı pazarlara yatırım yapan bu işletmelerin, söz konusu pazarların her biri için doğru giriş stratejilerini uygulamalarının, o pazardaki başarılarını ve dönüşüm içerisinde küresel stratejilerinin başarısını etkileyeceği öne sürülmektedir (Isobe, Makino ve Montgomery, 2000: 472). Doğru giriş stratejilerinin belirlenmesi bu noktada, işletmelerin hayatta kalmalarını, istikrarlarını ve uluslararası performanslarını önemli ölçüde etkileyen kritik bir “stratejik karar” konumundadır (Agarwal ve Ramaswami, 1992: 1-3; Chung ve Enderwick, 2001: 443; Demirbağ vd., 2007: 418). Bu öneminden dolayı giriş stratejileri pek çok araştırmacı (örneğin, Agarwal ve Ramaswami, 1992; Erramilli ve Rao, 1993; Mutinelli ve Piscitello, 1998; Ekeledo ve Sivakumar, 1998; Brouthers ve Hennart, 2007; Surdu, Mellahi ve Glaister, 2018) için ilgi odağı olmaktadır.

Bu çerçevede genel bir değerlendirme yapıldığında, gelişmiş ülke kökenli çokuluslu işletmeleri konu alarak, bu işletmelerin uluslararasılaşmalarını ve benimsedikleri giriş stratejilerini araştıran köklü bir yazının zaten mevcut olduğu görülmektedir (Demirbağ vd., 2010: 208). Bununla birlikte, gelişmiş ülkeleri merkeze alan bu öncül yazın, öncelikli olarak söz konusu ülkeler arasındaki ve bu ülkelerden daha az gelişmiş ülkelere doğru gerçekleşen doğrudan yabancı yatırım (DYY) akışlarını ele almıştır (Filatotchev vd., 2007: 556; Demirbağ vd., 2010: 208). Öte yandan, gerek dünya ölçeğinde kayda değer bir DYY hacmine sahip olmaları, gerekse iş sistemlerinin, pazar yapılarının ve kurumsal çevrelerinin özellikli yapıları göz önüne alındığında, genel olarak gelişmekte olan ülke kökenli ve özelden de Türkiye kökenli çokuluslu işletmelerin yabancı pazarlara girişlerine yönelik stratejik davranışlarının anlaşılmasının, gelişmiş ülke kökenli işletmeleri ele alan çalışmaların ötesinde, ayrıcalıklı bir öneme sahip olacağı öne sürülmektedir (örneğin, Demirbağ vd., 2009; Demirbağ vd., 2010; Okan, 2012; Tatoglu vd., 2015; İlhan-Nas vd., 2018a; İlhan-Nas vd., 2018b).

Türkiye örneğini konu alan çalışmalara dair genel bir değerlendirme yapıldığında ise, öncül yazınla tutarlı bir görünümün ortaya çıktığı söylenebilir. Bu noktada söz konusu çalışmaların daha erken tarihli olan bir kısmının, gelişmiş ülkelerden Türkiye'ye yapılan doğrudan yabancı yatırımları; Dunning'in OLI Paradigması (örneğin, Tatoglu ve Glaister, 1998a; Tatoglu vd., 2003), işlem maliyetleri kuramı (örneğin, Tatoglu vd., 2003; Demirbağ vd., 2007), kültürel kuram (örneğin, İlhan, 2006; İlhan, 2007), kurumsal kuram (örneğin, Demirbağ vd., 2007; Demirbağ vd., 2008; İlhan-Nas, 2012) gibi kavramsal çerçevelerden veya konuma özgü (*location specific*) faktörler (örneğin, Tatoglu ve Glaister, 1998b; Erdal ve Tatoglu, 2002) açısından ele aldıkları görülmektedir. Söz konusu yazında daha sonraki yıllarda yapılan bir dizi çalışmanın ise bu defa Türkiye kökenli çokuluslu işletmelerin dışarıya yaptıkları yatırımlarda benimsedikleri strateji tercihlerini ele alırken; firmaya ya da sektöre özgü çeşitli etkileri (örneğin, Demirbağ vd., 2009; Demirbağ vd., 2010) dikkate almanın yanı sıra, konuya ağırlıklı olarak, kurumsal kuram (örneğin, Demirbağ vd., 2009; Demirbağ vd., 2010; Okan, 2012; Tatoglu vd., 2015; İlhan-Nas vd., 2018a; İlhan-Nas vd., 2018b), işlem maliyetleri (örneğin, Demirbağ vd., 2009) ve vekâlet kuramı (örneğin, Okan, 2012; İlhan-Nas vd., 2013; Tatoglu vd., 2015; İlhan-Nas vd., 2018a; İlhan-Nas vd., 2018b) bakış açılarından yaklaştıkları dikkat çekmektedir.

Yazınla ilgili bu genel değerlendirme ışığında, özellikle Türkiye'den dışarıya yatırım yapan çokuluslu işletmelerin strateji tercihlerini, uluslararasılaşma kuramları çerçevesinden ele alan daha fazla çalışmaya ihtiyaç olduğu düşünülmektedir. Bu noktada, gelişmekte olan ülke kökenli çokuluslu işletmelerin giriş stratejilerini incelemek üzere kullanılan kuramlara dair kapsamlı bir yazın incelemesi yapan Surdu, Mellahi ve Glaister (2018: 348), içselleştirme/işlem maliyeti kuramı, OLI paradigması ve Uppsala teorisi gibi geleneksel yaklaşımların yanı sıra; kaynak temelli görüş, örgütsel öğrenme kuramı, kurumsal kuram, ağ kuramı, vekâlet kuramı gibi bakış açıları ile özellikle gelişmekte olan ülkeleri açıklamak üzere geliştirilen sıçrama tahtası perspektifi ve Mathews'in LLL modeli gibi nispeten daha yeni perspektiflerin, genel olarak referans alındığını ortaya koymaktadır.

Geleneksel teoriler için bir değerlendirme yapıldığında ise Dunning in eklektik (OLI) paradigmasının (Dunning, 1980, 1988, 2001) ilgili yazında önde gelen teorik paradigma olarak geniş ölçüde kabul gördüğü bilinmektedir (Cantwell, Dunning ve Lundan, 2010: 568). Diğer taraftan, bu teoriler içerisinde yer alan Uppsala modelinin (Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson ve Vahlne, 1977), özellikle Koç Holding ve Sabancı Holding gibi, büyük Türk şirketlerinin uluslararasılaşmalarının “aşamalı ve periferik” doğasına ışık tutma noktasında oldukça uygun bir kavramsal çerçeve oluşturduğu ileri sürülmektedir (Erdilek, 2008: 746). Bu kavramsal yapılar, gelişmekte olan ülke kökenli çokuluslu işletmelerin giriş stratejilerini araştıran yazında da sıklıkla kullanılmakla birlikte, gerek OLI Paradigması gerekse Uppsala Modeli öncelikli olarak gelişmiş ülke işletmelerinin strateji tercihlerini açıklamak üzere ortaya konulmuş olan geleneksel teoriler arasındadır (Surdu, Mellahi ve Glaister, 2018: 348). Bu noktada özellikle, OLI modeline getirilen gelişmekte olan ülke işletmelerinin uluslararasılaşmalarını açıklamakta yetersiz kaldığı yönündeki eleştiriler çerçevesinde geliştirilen (Türken, 2018: 7) Mathews'in LLL modeli (Mathews, 2002, 2006) ise belirli bir mülkiyet avantajına sahip olmayan gelişmekte olan ülke kökenli çokuluslu işletmelerin, böyle bir avantajı elde etmek için uluslararasılaşma eğiliminde olduklarını öne sürmektedir (İlhan-Nas ve Şahin, 2018). Bu noktada söz konusu kuramların varsayımlarının Türkiye

bağlamını ve Türkiye kökenli işletmelerin giriş stratejilerine yönelik tercihlerini açıklamakta ne ölçüde geçerli olduğu konusu da önemli bir soru olarak akla gelmektedir.

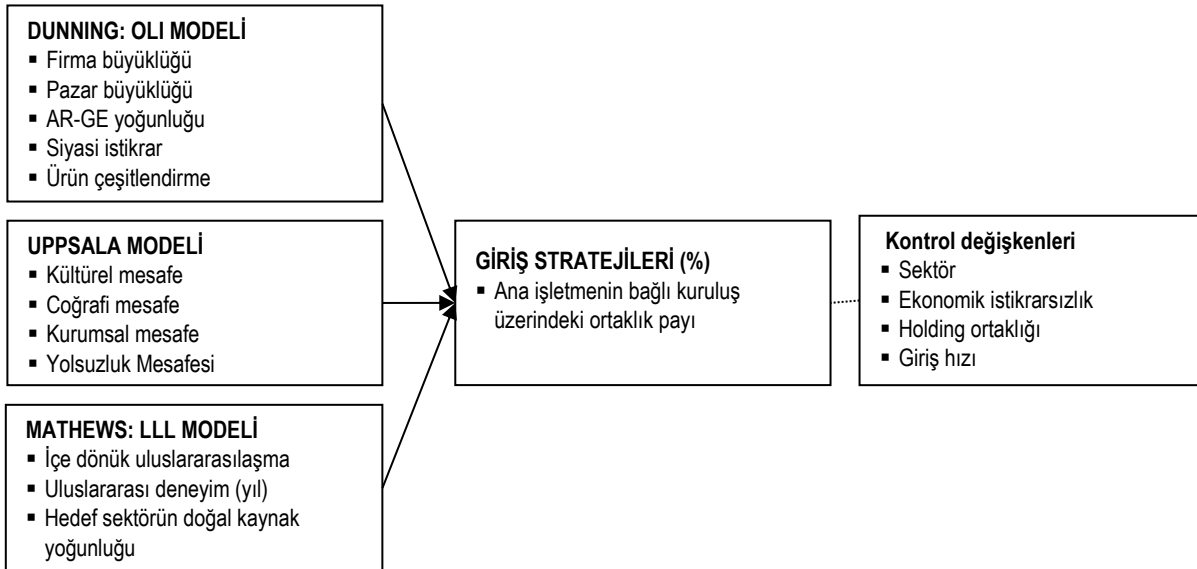
Yapılan bu açıklamalar ve alternatif kuramsal çerçevelere dair tartışmalar ışığında bu çalışmada, Dunning'in OLI Modeli, Uppsala Modeli ve Mathews'in LLL Modeli çerçevesinde belirlenen faktörlerin, Türkiye kökenli çokuluslu işletmelerin yabancı pazarlara giriş stratejileri üzerindeki etkilerinin ortaya konulması ve bu kuramların varsayımlarının Türkiye bağlamını açıklamakta ne ölçüde geçerli olduğuna dair bir değerlendirme yapılması amaçlanmaktadır.

Türkiye kökenli çokuluslu işletmelerin yabancı pazarlara giriş stratejilerinin alternatif uluslararasılaşma kuramları perspektifinden ve söz konusu uluslararasılaşma kuramlarını bir arada değerlendirmeye olanak tanıyan bir bakış açısı ile açıklanmasına yönelik böyle bir araştırma sorusu ile gerek geliştirmekte olan ülkelerin uluslararasılaşmalarını inceleyen, gerekse Türkiye'den dışarı yapılan doğrudan yabancı yatırımları ele alan literatüre katkı sağlanacağı düşünülmektedir. Başka bir deyişle geliştirilen araştırma modelinin, Türkiye kökenli çokuluslu işletmelerin stratejik seçimlerinin anlaşılması yönündeki pratik katkılarının yanı sıra, geleneksel uluslararasılaşma kuramları ile geliştirmekte olan ülke bağamlarını açıklama iddiasında olan LLL (Mathews, 2002, 2006) kuramının varsayımlarının Türkiye bağlamında test edilmesi noktasında da dikkate değer bir kuramsal katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmada ilk olarak, ilgili yazın incelenerek çalışmayı oluşturan değişkenler ve değişkenler arasındaki ilişkiler ele alınacak ve araştırma modeli ve geliştirilen hipotezlere yer verilecek; ardından geliştirilen hipotezlerin test edilmesine yönelik analizler ve bulgular sunulurken elde edilen sonuçlar tartışılacaktır.

## 1. Kavramsal Çerçeve, Araştırma Modeli ve Hipotezler

Bu çalışmada Türkiye'den dışarıya yapılan doğrudan yabancı yatırımların (DYY) giriş stratejilerinin belirleyicileri, uluslararasılaşma kuramları çerçevesinde tanımlanan faktörler dikkate alınarak araştırılmaya çalışılmaktadır. Konu ile ilgili yazın çerçevesinde şekillendirilen araştırma modeli Şekil 1'de sunulmaktadır. İlgili yazında çokuluslu işletmelerin yabancı ülkelere yaptıkları DYY'leri açıklamak için birçok kuramın kullanıldığı görülmektedir. Modelde de görüldüğü gibi bu çalışmada giriş stratejileri kararları Dunning'in OLI Modeli, Uppsala Modeli ve Mathews'in LLL Modeli çerçevesinde değerlendirilmektedir. Giriş kısmında da özetlendiği üzere, ilgili yazında günümüze kadar yapılan incelemelerde, giriş stratejilerinin, sıklıkla, örgüt kuramları bakış açılarıyla ele alındığı görülmektedir (örneğin, İlhan-Nas, vd., 2018a; 2018b). Bu çalışmada giriş stratejilerinin uluslararasılaşma konusundaki geleneksel yaklaşımların yanı sıra, özellikle geliştirmekte olan ülkeleri açıklamak üzere geliştirilen Mathews'in LLL modeli gibi nispeten daha yeni bir perspektifin (Surdu, Mellahi ve Glaister, 2018: 348) bir arada kullanılarak incelenmesi sayesinde, konunun daha farklı ve detaylı bir bakış açısı ile ele alınması amaçlanmaktadır.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

Bundan sonraki bölümde Türkiye'den dışarıya yapılan DYY'lerin giriş stratejilerinin belirleyicileri ile söz konusu stratejiler arasındaki ilişkiler Dunning'in OLI Modeli, Uppsala Modeli ve Mathews'in LLL Modeli çerçevesinde farklı bakış açıları doğrultusunda geliştirilen araştırma hipotezleriyle ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

### 1.1. Kavramsal Çerçeve

Uluslararası pazarlara girişte izlenebilecek alternatif stratejiler mevcuttur (Çakmak, 2017: 7). Bu stratejiler mevcut yazından hareketle, “*ihracat, sözleşmeye dayalı stratejiler (örneğin, lisans anlaşmaları), azınlık paya dayalı ortak girişimler, eşit paya dayalı ortak girişimler, çoğunluk paya dayalı ortak girişimler ve tam sahiplik*” olarak sınıflandırılabilir (Ulaş, 2009; İlhan-Nas vd., 2013: 215). Bu stratejiler çerçevesinde ayrıcalıklı bir yere sahip olan DYY’ler ise “*bir ülkede yerleşik bir şirketin başka bir ülkede idari kontrolü elinde tutacak biçimde yaptığı yatırım faaliyetlerini*” ifade edecek şekilde tanımlanabilir (Akçaoğlu, 2013: 553). Burada belirtilen idari kontrolü ifade eden pay oranı genel olarak, bağlı kuruluş üzerinde en az yüzde 10’luk bir sermaye payına sahip olunması olarak anlaşılmakta olup bu oranın altındaki yatırımlar “*portföy yatırım*” olarak nitelendirilmektedir (Akçaoğlu, 2013: 553; Demirbag, vd., 2009: 452).

Çokuluslu işletmelerin yabancı ülkelere yaptıkları doğrudan yabancı yatırımları açıklamak için birçok uluslararasılaşma kuramının kullanıldığı görülmektedir<sup>2</sup>. Bu teorilerden biri olan OLI Modeli (Dunning, 1980, 1988, 2001), işletmelerin DYY yoluyla uluslararası üretime katılma eğilimlerini, mülkiyet (*O-Ownership*), konum (*L-Location*) ve içselleştirme (*I-Internalization*) avantajlarının bileşimi ile açıklamaktadır. Bu yapı içerisinde yer alan mülkiyet avantajı, işletmelerin rakiplerinin ve potansiyel rakiplerinin sahip olmadığı varlıklara sahip olma veya bu kaynakları daha elverişli koşullarda elde etme dereceleri ile ifade edilmektedir (Dunning, 1980: 9). Konum üstünlüğü genel olarak, işletmenin katma değer sağlayan faaliyetlerini daha fazla avantaj sağlayacağı düşünülen ülke veya bölgelerde konumlandırması ile oluşmaktadır (Güngördü ve Yılmaz, 2016: 1008). Ülkeye özgü olan bu konum avantajlarını, pazarın potansiyeli, pazardaki talep ve potansiyel talep, ekonomik, siyasi, yasal ve ticari politikadaki farklılık ve benzerlikler, kültürel benzerlik ve farklılıklar, piyasa altyapı benzerlikleri ve üretim maliyetlerinin daha düşük olması gibi etkenler oluşturmaktadır (Dunning, 1993’den aktaran Brouthers, Brouthers ve Werner, 1996: 379). İçselleştirme ise işletmenin sahip olduğu varlıkların diğer işletmelere satmak veya kiralamak yerine bu kaynakları içselleştirerek kendisinin değerlendirmesi sonucu elde edeceği düşünülen avantajlarla ilgilidir (Dunning, 1980: 9). İçselleştirme yoluyla değer zinciri faaliyetlerini ellerinde tutarak doğrudan kullanan işletmeler bu sayede; faaliyetleri üzerinde kontrol sağlama, çeşitli nedenlerle ortaya çıkacak işlem maliyetlerini minimize etme, araçlar ve ortaklarla yaşayabilecekleri güven sorunlarını giderme, gibi avantajlara sahip olabilmektedirler (Güngördü ve Yılmaz, 2016: 1009). Dunning’in eklektik paradigması bütünsel olarak düşünüldüğünde, firmaların mülkiyet avantajlarını, ev sahibi ülkenin konum avantajlarını ve işlemlerin firma içerisinde entegrasyonunun içselleştirme avantajlarını göz önüne alarak, firmaların uluslararası pazarlara en uygun giriş stratejisini seçmesi gerekliliğini ileri sürmektedir (Tatoğlu ve Glaister, 1998a: 284). Bu yapı içerisinde tanımlanan mülkiyet avantajına sahip olan işletmelerin uluslararasılaşma sürecine başlamak için gerekli ön koşulu sağladıkları düşünülürken, konum ve içselleştirme avantajlarının yabancı pazarlara giriş stratejilerine yönelik kararlarda belirleyici olacağı öne sürülmektedir (Can ve Utlu, 2018: 64).

Çalışmada ele alınan ikinci kavramsal çerçeve Uppsala Modelidir (Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson ve Vahlne, 1977). Birbirine oldukça yakın olan iki farklı modelden oluşan bu kuramın ilk modeli olan “*aşama modelinde*” (1975) “*fiziksel mesafe*”, teorinin sonradan daha çok dikkat çeken ikinci bölümü olarak nitelendirilebilecek “*süreç modelinde*” (1977) ise “*taahhüt ve pazar bilgisi*” önemli değişkenler olarak ön plana çıkmaktadır (Ulaş, 2009: 31-36). Bu kuramı ortaya koyan araştırmacılar ilk dönemlerden itibaren, birçok firmanın uluslararası operasyonlarına nispeten küçük oldukları bir zamanda başlayarak yurtdışındaki operasyonlarını kademeli olarak geliştirdiklerini ve bu firmaların uluslararasılaşma süreçlerinin, büyük, gösterişli yabancı yatırımlardan ziyade söz konusu kademeli uluslararasılaşma ile karakterize edilebileceğini öne sürmektedirler (Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1975: 305). Kuram, adım adım ya da aşamalı bir coğrafi genişleme sürecine vurgu yapan yapısı içerisinde, işletmelerin giderek yani her defasında ev sahibi ülkeden daha fazla psikik uzaklığa sahip olan pazarlara girerek, benzer yabancı pazarlardaki öncül operasyonları aracılığı ile edindikleri değerli bilgiler sayesinde girecekleri yeni yabancı pazarlara aşinalıklarını arttıracaklarını öne sürmektedir (Pedersen ve Petersen, 2004: 106). Aşama modeli, bu noktada işletmelerin uluslararasılaşma süreci içerisinde ilk önce politik çevre, kültür, dil, eğitim düzeyi ve sanayileşme düzeyi gibi konularda kendilerine daha yakın olan, aşina oldukları, ülkeleri seçecekleri ve süreçte bir ileri aşamaya geçmelerinin ülkeleri ile ev sahibi ülke arasındaki fiziksel mesafe ile ilişkilendirilebileceğini varsaymaktadır (Ulaş, 2009: 33). Buna göre işletmelerin ilk önce daha yakın ülkelerde varlıklarını sürdürdükten sonra uzak ülkelere hareket etmeleri beklenmektedir (Arora ve Fosfuri, 2000: 557). Bununla birlikte, süreç modeli, yabancı pazarlar ile operasyonlar hakkındaki bilginin, kademeli olarak satın alınması, entegrasyonu ve kullanımı ile yabancı pazarlara aşamalı olarak artan taahhütlere odaklanmaktadır (Johanson ve Vahlne, 1977: 23).

Çalışmada ele alınan son kuram ise Mathews’in (2002; 2006) LLL (*Linkage, Leverage, Learning*) Modeli’dir. Bu model oldukça hızlı bir uluslararasılaşma deneyimi yaşayan gelişmekte olan ülke kökenli çokuluslu işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerini açıklamak üzere ortaya konulmuştur (Can ve Utlu, 2017: 51). Mathews’in (2002; 2006) LLL modeli, genel olarak gelişmiş ülke işletmelerinin sahip oldukları “*üstün avantajlara ve yeterli kaynaklara*” sahip olmayan gelişmekte olan ülke kökenli işletmelerin söz konusu eksikliklerini gidermek üzere yabancı işletmelerle bağlantılar (*L-linkage*) kurarak, küresel

<sup>2</sup> Gelişmekte olan ülke kökenli çokuluslu işletmelerin giriş stratejilerini incelemek üzere kullanılan kuramlara dair kapsamlı bir yazın değerlendirmesi için Surdu ve diğerlerinin (2018) çalışması ve Can ve Utlu’nun (2018) çalışmaları incelenebilir.

işbirlikleri ile kendi kaynaklarını geliştirdiklerini (*L-leverage*) ve zamanla sağlayacakları öğrenme (*L-learning*) sayesinde uluslararasılaşma becerisi kazandıklarını öne sürmektedir (*aktaran*, Türken, 2018: 16-17).

Çalışmada söz konusu uluslararasılaşma kuramlarının her birinin kendine ait farklı değişkenleri ele alınmaktadır. Bu değişkenlere ait ilişkiler ise aşağıda özetlenmektedir.

### 1.1.1. Dunning'in OLI Modeli ve Giriş Stratejileri

Eklektik Paradigma (Dunning, 1980, 1988, 2001) çerçevesinde, bu çalışmada ana işletmenin firma büyüklüğü, yatırım yapılan ev sahibi ülkenin pazar büyüklüğü, ana işletmenin Ar-Ge yoğunluğu, yatırım yapılan ev sahibi ülkenin siyasi istikrar düzeyi ve ana işletmenin ürün çeşitlendirme düzeyi gibi faktörlerin Türkiye kökenli çokuluslu işletmelerin strateji tercihleri üzerinde etkili olacağı düşünülmektedir. Söz konusu faktörlerin giriş stratejileri üzerindeki etkilerine dair öngörülen ilişkiler aşağıda özetlenmektedir.

*Firma Büyüklüğü:* Öncül literatürü genel olarak değerlendiren Brouthers, Brouthers ve Werner (2003: 1241), uluslararası deneyim ile birlikte firma büyüklüğünün, önemli giriş modu seçimi ve performans sonuçlarına sahip olmasının muhtemel olduğunu öne sürmektedir. Büyük firmaların doğrudan yabancı yatırımlarla ilgili risk ve maliyetler ile baş edebilme noktasında daha yetenekli oldukları ve dezavantajlı pozisyonları dengeleme konusunda daha fazla avantaja sahip oldukları ileri sürülmektedir (Buckley ve Casson, 1976 ve Kumar, 1984'den aktaran, Terpstra ve Yu, 1988: 35). Ayrıca büyük firmalar satın alma finansmanında daha büyük kapasiteye sahip oldukları için firma büyüklüğü giriş stratejisi seçimini etkileyebilmektedir (Chang ve Rosenzweig, 2001: 756). Daha büyük firmaların ayrıca ölçek ve kapsam ekonomisi kullanan daha geniş bir pazar ve ürün yelpazesinde rekabet ettikleri de savunulmaktadır (Chandler, 1962'den aktaran Gaba vd., 2002: 43). Daha farklı bir bakış açısıyla yaklaşıldığında, firma büyüklüğünün finansal güçlülük, pazar gücü ve güçlü bir itibar gibi, yabancı pazarlarda karşılaşılması muhtemel olan ayrımcı riskleri azaltan ve çokuluslu işletmeyi bağlı kuruluş üzerinde tam sahiplik tercih etmesi konusunda cesaretlendiren bir takım avantajlar da sağlayacağı öne sürülmektedir (Eden ve Miller, 2004: 207).

Yatırım yapacak olan firmanın büyüklüğü arttıkça, söz konusu firmanın edinimde bulunma yeteneğinin de artacağı ileri sürülmektedir (Kogut ve Singh, 1988: 420). Dolayısıyla, büyük firmaların daha fazla finansal kaynaklara sahip oldukları için, *yüksek ortaklık payını tercih etme açısından da*, daha büyük kapasiteye sahip oldukları ileri sürülebilir (Chang ve Rosenzweig, 2001: 756; *italik vurgu yazarlar tarafından eklenmiştir*). Bununla birlikte, yabancı yatırımların getireceği belirsizlik ve risklerin; finansal ve yönetsel kısıtlar ile uğraşmak zorunda olan küçük firmalar için hayati bir önem taşıdığı ve bu firmaların riski azaltmanın bir yolu olarak çevre ile yakın ilişki ağları sayesinde bilgi kanallarına ve varlıklara daha kolay erişebilen yerel firmalarla işbirliğini tercih edecekleri öne sürülmektedir (Mutinelli ve Piscitello, 1998: 494).

Yukarıda yapılan açıklamalar ışığında gelişmekte olan ülke kökenli işletmeler için de firma büyüklüğünün firmaların yabancı pazarlara giriş stratejileri üzerinde olumlu etkiler yaratma potansiyeline sahip olacağı düşünülmektedir. Başka bir deyişle OLI paradigması çerçevesinde ele alındığında, büyüklüğün getirdiği çeşitli avantajlara ("O") sahip olan işletmelerin, DYY faaliyetlerinde daha yüksek ortaklık payı içeren stratejik tercihlerde bulunacakları öne sürülebilmektedir.

*Pazar Büyüklüğü:* Büyük pazarların daha büyük bir iş hacmi potansiyeline sahip olmalarından dolayı, ev sahibi ülkenin pazar büyüklüğünün DYY girişleri üzerinde pozitif etkisi söz konusu olmaktadır (Terpsta ve Yu, 1988: 35). Pazar büyüklüğü bu anlamda, çokuluslu işletmelerin faaliyet gösterecekleri ülke seçimi kararlarını verirken dikkate almaları gereken fırsatlar arasında önemli bir konuma sahiptir (Ulaş, 2009: 79). Pazar büyüklüğünün aynı zamanda giriş modu seçiminde rol oynayan yabancı pazar karakteristikleri arasında olduğunu ifade eden Kwon ve Konopa (1993: 65), işletmelerin pazar büyüklüğü ve ev sahibi ülkenin ekonomik gelişmesine bağlı olarak açıklanan pazar fırsatlarının mevcut olduğu pazarlarda, daha yüksek kaynak taahhüdü içeren giriş modlarını tercih edeceklerini öne sürmektedirler. Bununla birlikte, artan pazar büyüme hızının, yatırımcı işletmeler için istenmeyen bir durum olan talep belirsizliğini azaltacağı, buna bağlı olarak artan pazar çekiciliğinin de dönüşüm içerisinde daha yüksek kaynak taahhüdü içeren giriş biçimlerine zemin hazırlayacağı öne sürülebilir (Özgen ve Özseven, 2012: 5). Bu anlatımlardan hareketle, mevcut çalışmada da ev sahibi ülke için daha yüksek bir pazar büyüklüğü söz konusu olduğunda, ana işletmenin o ülkedeki yatırımları için daha yüksek bir ortaklık payını tercih edileceği öngörülmektedir.

*Ar-Ge Yoğunluğu:* İşletmelerin yabancı pazarlara giriş modu tercihlerinde pazarın özellikleri gibi dışsal faktörlerin yanı sıra firmanın ve üretilen ürünlerin özelliklerinin de rol oynayacağı öne sürülmektedir (Kwon ve Knopa, 1993: 61). Firma ile ilişkili mülkiyet avantajlarından biri olarak kabul edilen Ar-Ge yoğunluğunun, işletmelerin DYY faaliyetlerini teşvik ettiği ifade edilmektedir (Yu ve Ito, 1988: 452). OLI paradigması çerçevesinden bakıldığında, sahip olunan mülkiyet avantajının çokuluslu işletmenin uluslararasılaşma süreci için ön koşul olarak görüldüğü, bununla birlikte ortaya çıkan konum ve içselleştirme avantajlarının ise yabancı pazarlara giriş stratejilerine yönelik tercihleri üzerinde belirleyici olduğu söylenebilir (Can ve Utlu, 2018: 64).

Ar-Ge yatırımlarının, aynı zamanda işletmeler açısından ürün farklılaştırmasını başarmanın bir yolu olduğu ifade edilmektedir (Demirbağ, vd., 2007: 423). Böyle bir süreçte elde edilen ürüne yönelik yenilikler ve yenilik kapasitesi, sahip olunan teknoloji, patent hakları ve markalar, yabancı pazarlara giren çokuluslu işletmelerin ev sahibi ülkedeki yerel işletmelerle rekabet edebilmelerini sağlayan önemli mülkiyet avantajları arasındadır (Ulaş, 2009: 25; Can ve Utlu, 2017: 52; Can ve Utlu, 2018: 64). Bu çerçevede, Ar-Ge ve ürünle ilgili bilgiye sahip olan firmaların, bu avantajlara sahip olmayan diğer firmalara göre, içselleştirme faaliyetlerine daha meyilli oldukları ileri sürülmektedir (Buckley ve Casson, 1977'den aktaran, Yu ve Ito, 1988: 452). İşletmeler, bu noktada, Ar-Ge faaliyetlerinin sonucu olarak elde ettikleri teknoloji, bilgi ve marka gibi maddi olmayan kaynaklarını yabancı ortakları ile paylaşmaktan kaçınarak içselleştirme yoluyla sahip oldukları avantajlarını koruma eğilimi göstereceklerdir (Ulaş, 2009: 25). Yapılan bu açıklamalara koşut olarak, ilgili yazında, Ar-Ge yoğun sektörlerde faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerin, tescilli bilginin istenmeyen yayılımını azaltmak için, doğrudan yabancı yatırımlarında yüksek sermaye sahipliği yoluna gitmeyi tercih edecekleri de ifade edilmektedir (aktaran, Demirbağ vd., 2007: 423). Bu çerçevede ele alındığında Ar-Ge yoğunluğunun bağlı kuruluş üzerindeki ortaklık payı üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olacağı öngörülmektedir.

*Siyasi İstikrar:* Bu kavram, toplumun önemli kesimlerinin temsil edilmesine izin vermenin ve insanların güvenine nail olmanın yanı sıra ticari işletmelerin sürekliliği için koşullar yaratan ve özel teşebbüse karşı sempati duyan bir hükümet sistemini ifade etmek için kullanılmaktadır (Goodnow ve Hansz, 1972: 47). Siyasi istikrarsızlığın da nedenleri arasında olduğu, politik ve uluslararası risk algısının, bu noktada yöneticilerin giriş modu stratejilerine dair tercihleri üzerinde önemli ölçüde etkili olacağı öne sürülmektedir (Brouthers, 1995: 7 ve 16). Yabancı pazarlara yatırım yapmak isteyen işletmeler açısından, yatırım yapmaktan kaçınmak, yapılacak yatırımı en aza indirmek veya ortak girişim stratejileri kapsamında mülkiyeti, kontrolü ve denetimi yerel ortaklarla paylaşmak ortaya çıkabilecek politik riski minimize etmenin araçları olarak görülmektedir (Ulaş, 2009: 62-63). Bu çerçevede ele alındığında, politik istikrarın yüksek olduğu ülkelere giriş yapan işletmelerin genel olarak daha fazla kontrol ve daha fazla yatırım gerektiren giriş stratejilerini tercih edecekleri öne sürülebilir (Goodnow ve Hansz, 1972: 33). Konuyu Türkiye'de faaliyet gösteren işletmeler açısından ele alan Özgen ve Özseven (2012: 3) de işletmelerin, siyasi istikrarsızlığın daha yüksek olduğu pazarlara girişlerinde daha düşük kaynak ve risk içeren giriş biçimlerini tercih edecekleri yönünde bir hipotez geliştirmişlerdir. Bu çerçevede ele alındığında, işletmelerin siyasi istikrar düzeyi daha yüksek olan ülkelere yapacakları yatırımlarda, daha yüksek ortaklık payı içeren giriş stratejilerini tercih etme eğiliminde olmaları beklenmektedir.

*Ürün Çeşitlendirme:* Üst yönetim düzeyinde kurumsal bir strateji olan çeşitlendirme, işletmenin faaliyet gösterdiği iş alanı kapsamındaki mevcut işlerine ek olarak, aynı veya farklı yeni iş alanlarına girerek yeni işler yapması olarak ifade edilebilir (Ülgen ve Mirze, 2010: 222). Gelişmekte olan ülke kökenli işletme grupları örneğinde çalışan Kumar ve diğerleri (2012), ürün çeşitlenme stratejilerinin söz konusu işletme gruplarının uluslararası genişlemelerini olumsuz yönde etkilediğine yönelik bulgular elde etmişlerdir. Bu kavram, uluslararası işletmecilik bakış açısıyla ele alındığında, ana işletmenin ürün çeşitlenme düzeyinin aynı zamanda yabancı pazarlara giriş ve sahiplik modu tercihlerinin de önemli bir belirleyicisi olduğu bilinmektedir (Larimo ve Arslan, 2013: 236). Bu noktada özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren, yüksek çeşitlenme düzeyine sahip işletme gruplarının, yatırım yapacakları yeni ülkelerde üretecekleri ürüne dair özellikli bilgileri elinde bulunduran yerel firmalarla ortaklık yaparak, uluslararasılaşma sürecinde karşılaştıkları en önemli zorluklardan biri olan tamamlayıcı kaynaklara erişim sorununu çözme eğiliminde oldukları öne sürülmektedir (Demirbağ vd., 2009: 451). Türkiye kökenli çokuluslu işletmelerin artan ürün çeşitlenme düzeyinin bir sonucu olarak bağlı kuruluş üzerindeki ortaklık payını azaltma eğiliminde olacaklarına yönelik varsayımların, benzer gerekçeleri referans alan öncül çalışmalarda (İlhan-Nas vd., 2018a; 2018b) görgül olarak da desteklediği görülmektedir. Bu açıklamalar doğrultusunda ürün çeşitlenme düzeyi ile ana işletmenin bağlı kuruluş üzerindeki ortaklık payı arasında ters yönlü bir ilişki öngörülebilmektedir.

Yukarıda yapılan açıklamalar ışığında, Dunning'in OLI modeli çerçevesinde ele alınan faktörlerin Türkiye kökenli çokuluslu işletmelerin strateji tercihleri üzerindeki etkisine dair aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

*H<sub>1</sub>: Bağlı kuruluş üzerindeki ortaklık payı üzerinde, Dunning'in OLI modeli çerçevesinde tanımlanan; firma büyüklüğü (H<sub>1a</sub>), pazar büyüklüğü (H<sub>1b</sub>), Ar-Ge yoğunluğu (H<sub>1c</sub>) ve siyasi istikrar (H<sub>1d</sub>) değişkenlerinin pozitif yönlü, ürün çeşitlendirme (H<sub>1e</sub>) değişkeninin ise negatif yönlü etkisi olacaktır.*

### 1.1.2. Uppsala Modeli ve Giriş Stratejileri

Uppsala Modeli (Johanson ve Weidersheim-Paul, 1975; Johanson ve Vahlne, 1977) çerçevesinde, bu çalışmada ana ülke ile yatırım yapılan ev sahibi ülke arasındaki; kültürel mesafe, coğrafi mesafe, kurumsal mesafe ve yolsuzluk mesafesi ve gibi faktörlerin Türkiye kökenli çokuluslu işletmelerin strateji tercihleri üzerinde etkili olacağı düşünülmektedir. Söz konusu faktörlerin giriş stratejileri üzerindeki etkilerine dair öngörülen ilişkiler aşağıda özetlenmektedir.

*Kültürel Mesafe:* Yatırım yapılacak olan ev sahibi ülkenin kültürel çevresini anlamının uluslararası operasyonların başarısı açısından hayati öneme sahip olduğu öne sürülmektedir (Popli, vd., 2016: 405). Diğer taraftan, Uppsala kuramı genel

olarak, çokuluslu işletmelerin uluslararasılaşma süreci içinde dil, kültür, politik sistem, eğitim seviyesi, sanayileşme derecesi gibi konularda kendilerine daha yakın hissettikleri ve daha iyi bildikleri ülkelere öncelikli bir şekilde yatırım yapma eğiliminde olduklarını varsaymaktadır (Ulaş, 2009: 33). Bu noktada, “ülkelerin ulusal kültür sistemleri arasındaki farklılıklar ya da nispi kültürel mesafe” kavramı (Tihanyi, vd., 2005: 271) önemli bir konu olarak gündeme gelmektedir. Ancak, kültürel mesafenin yabancı pazarlara giriş modu seçimi üzerindeki etkilerini ele alan öncül yazın genel olarak incelendiğinde, farklı bakış açılarından elde edilen çelişkili bulgular dikkat çekmekte olup kültürel mesafe bazı araştırmacılar tarafından yüksek kontrol içeren, tam sahiplik yönlü giriş stratejileri ile ilişkilendirilirken diğer araştırmacılar bu kavramı kontrolün paylaşıldığı ortak girişim stratejileri ile ilişkilendirmektedirler (Brouthers ve Brouthers, 2001: 177).

Söz konusu tartışmalar çerçevesinde bir değerlendirme yapıldığında mevcut çalışmada, bir belirsizlik kaynağı olarak işlev görecektir kültürel mesafenin çokuluslu işletmenin bağlı kuruluş açma konusundaki cesaretini olumsuz etkileyeceği görüşü (İlhan, 2007: 123-124) benimsenmiştir. Yabancı bir çevre ile köken ülke arasındaki farklılıkların, genel olarak, o çevre ile ilgili bilgiyi toplama, analiz etme ve doğru bir şekilde yorumlama konusundaki zorlukları arttıracığı, buna bağlı olarak söz konusu çevrede iş yapmanın mevcut ve beklenen belirsizlikleri ile zorluklarının da artacağı varsayılmaktadır (Håkanson ve Ambos, 2010: 195). Bu çerçevede düşünüldüğünde, kültürel mesafenin fazla olduğu bir çevreye yapılacak olan doğrudan yabancı yatırımlarda, daha çok yerel ortağın sahip olduğu pazar bilgisinden yararlanmak suretiyle belirsizliğin azaltılmasına olanak veren azınlık paya dayalı ortak girişim yönlü stratejilerin tercih edileceği düşünülmektedir (İlhan, 2007: 123-124). Böyle bir eğilim yabancı pazarlara yatırım yapan Türkiye kökenli çokuluslu işletmeler özelinde değerlendirildiğinde, bu işletmelerin yatırım yapacakları yabancı pazardaki iş yapma biçimlerini öğrenmeye yönelik ayrıcalıklı ilgileri nedeniyle kontrolü yerel bir partnerle paylaşmayı tercih edecekleri vurgulanmaktadır (Demirbag, vd., 2009: 450).

Artan kültürel mesafenin daha düşük sahiplik ve kontrol içeren, ortak girişim yönlü, stratejilerin tercih edilmesine yol açacağına dair benzer varsayımların, Türkiye’ye yatırım yapan çokuluslu işletmeler örneklemi ele alan (örneğin, Tatoglu, vd., 2003; Demirbag, vd., 2007; İlhan, 2006; İlhan, 2007) ve aynı zamanda Türkiye kökenli çokuluslu işletmelerin yabancı pazarlara giriş stratejilerini inceleyen (örneğin, İlhan-Nas, vd., 2018b; Demirbag, vd., 2009; Okan, 2012) çeşitli araştırmacılar tarafından da benimsendiği görülmektedir. Bu açıklamalardan hareketle gelişmekte olan ülke kökenli işletmelerin, kültürel farklılıklarının daha fazla olduğu ülkelere yapacakları DYY’larda daha düşük ortaklık payı içeren stratejileri tercih edecekleri söylenebilmektedir.

**Coğrafi Mesafe:** Coğrafi olarak yakın ülkelerin, dil, kültür, iş uygulamaları gibi konularda daha aşına olması ve yakın mesafeli bölgelerde faaliyet göstermenin daha az pahalı olması gibi nedenler, bu ülkelere yatırımları cazip hale getirmekte ve firmalar öncelikli olarak daha yakın ülkelere yatırım yapmayı tercih etmektedirler (Ojala ve Tyrväinen, 2007: 128-129). Coğrafi yakınlık, azaltılmış iletişim ve taşıma maliyetlerini ifade etmekte (Arora ve Fosfuri, 2000: 562; Berry, vd., 2010: 1468) olup dönüşüm içerisinde yönetsel koordinasyon ve kontrol maliyetlerini düşürmekte ve vekilin davranışlarını izleme maliyetini de azaltmaktadır (Shenkar, 2012: 6). Bu çerçevede genel bir değerlendirme yapıldığında coğrafi mesafe, bir yandan bilgi asimetrisine neden olurken dönüşüm içerisinde çokuluslu işletmenin yatırım yapacağı ev sahibi ülkede pek çok zorluklarla karşılaşmasına da neden olacaktır (Contractor, vd., 2016: 954). Bahsedilen gerekçelere de vurgu yaparak, coğrafi mesafeyi dışsal belirsizliğin kaynağı olarak nitelendiren Lee vd., (2014: 202), çokuluslu işletmelerin kendi ülkelerinden daha uzak ülkelere yatırım yaparken, söz konusu riski azaltma motivasyonu ile daha düşük sahiplik içeren giriş stratejilerini tercih edeceğini öne sürmektedirler. Anlatılanlar ışığında, Türkiye kökenli işletmelerin de coğrafi mesafenin daha fazla olduğu ülkelere yatırım yaparken daha düşük sahiplik yapısı içeren stratejileri tercih edecekleri öne sürülebilir.

**Kurumsal Mesafe:** Bir işletmenin ana ülkesi ile yatırım yapılan ev sahibi ülke arasındaki farklılıkların artmasının, ev sahibi ülke ile ilgili bilgi toplamanın, analiz etmenin ve doğru bir şekilde yorumlamanın zorlaşmasına neden olacağı ve dönüşüm içerisinde o ülkede yatırım yapmaya dair belirsizlik ve zorlukların da artacağı öne sürülmektedir (Håkanson ve Ambos, 2010: 195). Bu noktada akla gelen önemli bir kavram kurumsal mesafedir. Bu kavram, Kostova (1999: 316) tarafından, “iki ülkenin kurumsal profilleri” veya “iki ya daha fazla kurumsal çevrenin düzenleyici, bilişsel ve normatif kurumları arasındaki benzerlik / farklılık” olarak tanımlanmıştır (Kostova, 1996: 30). Kurumsal mesafenin, ev sahibi ülke ile ana ülke arasında çatışan meşruiyet gerekliliklerini gündeme getirerek, yabancı firmanın ev sahibi ülkede örgütsel meşruiyetten yoksun olma ihtimalini arttıracığı ve yatırım yapan işletmenin yerel ortağının söz konusu pazardaki meşruiyetinden yararlanabilmek için daha düşük bir sahiplik pozisyonunu tercih edeceği öne sürülmektedir (Liou vd., 2017: 282). Dolayısıyla, artan kurumsal mesafenin, çokuluslu işletmelerin giriş stratejileri üzerinde çeşitli biçimlerde etkili olacağı ve ana ülke ile ev sahibi ülkeler arasındaki düzenleyici, normatif ve bilişsel mesafenin artması durumunda, bağlı kuruluş üzerinde daha düşük ortaklık payı içeren giriş stratejilerinin tercih edileceği öngörülmektedir (İlhan-Nas vd., 2018a: 175).

**Yolsuzluk Mesafesi:** Yolsuzluk, “toplumsal aktörlerin siyasi yetkililerle olan ilişkilerine göre, yasadışı kazanç sağlama amacıyla özel muamele görmesi” (Buğra ve Savaşkan, 2015:122) ya da başka bir deyişle “kamu gücünün özel çıkarlar için kötüye kullanılması” (Rodriguez vd., 2005:383) olarak tanımlanmaktadır. Uluslararası şeffaflık örgütüne göre emanet

edilen bu gücün kötüye kullanımı, kaybedilen para miktarına ve meydana geldiği sektöre bağlı olarak “büyük (grand)”, “küçük (petty)” ve “siyasi (political)” yolsuzluk olarak sınıflandırılabilir (https://www.transparency.org/what-is-corruption#define). Yolsuzlukla ilgili alternatif sınıflamalar içerisinde ayrıca, içerdiği belirsizliğe bağlı olarak “yaygın (pervasive)” ve “keyfi (arbitrary)” yolsuzluk ayrımı (Cuervo-Cazurra, 2016: 37) ile de sıklıkla karşılaşılmaktadır. Yolsuzluk türü ile ilgili bu ayrım da dikkate alındığında yolsuzluk algısının, beraberinde getirdiği belirsizlik ve maliyetler ile bunların ne derece görünür olduğu nispetinde DYY girişleri üzerinde farklılaşan düzeyde, *ama genel olarak negatif yönlü*, etkilere sahip olduğu ortaya konulmaktadır (Cuervo-Cazurra, 2008). Bununla birlikte, ev sahibi ülkedeki yolsuzluk düzeyinin yanı sıra, “ana ülke ile ev sahibi ülkelerin yolsuzluk düzeyleri arasındaki farklılığı” ifade eden yolsuzluk mesafesinin de DYY girişlerini azaltacak şekilde işlev göreceği öne sürülmektedir (Habib ve Zurawicki, 2002: 294-296). Diğer taraftan, yolsuzluk mesafesi ile DYY’lar arasındaki ilişkinin DYY akışlarına konu olan ana ülke ve ev sahibi ülkelerin mevcut yolsuzluk düzeylerine bağlı olarak şekillenecek “asimetrik” bir ilişki olarak ortaya çıkacağını öne süren çalışmalar da konu ile ilgili önemli açılımlar sunmaktadırlar (örneğin, Godinez, 2014; Godinez ve Liu, 2015; Burböck, vd., 2018: 845; Karoğlu, 2018).

Yatırımcıların DYY kararlarını ve giriş modu seçimlerini ev sahibi ülkenin yolsuzluk düzeyi ile açıklamayı amaçlayan Javorcik ve Wei (2009: 605 ve 622), yerel bürokrasinin şeffaflığını azaltmak suretiyle işlem maliyetlerini arttıran yolsuzluğun, dönüşüm içerisinde DYY girişlerini azaltacağını ve teknolojik gelişmişlik düzeyi sabit tutulmak kaydıyla yabancı yatırımcının ortak girişim eğilimini arttıracığını öne sürmektedirler. Demirbag vd. (2010) de Türkiye kökenli işletmeler örneğinde yürüttükleri çalışmalarında, yolsuzluğun daha yüksek olduğu pazarlara giren çokuluslu işletmelerin söz konusu pazarlara ortak girişim yoluyla girmeyi tercih edeceklerini öne sürmektedirler.

Konuyu yolsuzluk mesafesi ile yabancı pazarlara giriş stratejileri arasındaki ilişki çerçevesinde ele alan, Okan (2012: 38) artan yolsuzluk mesafesinin, yatırım yapılacak olan ev sahibi ülkede, yolsuzluğun da bir boyutunu teşkil ettiği kurumsal çevreyi anlayarak bu çevredeki yolsuz işlemlere uyum sağlama yönünde zorlukları beraberinde getireceğini ileri sürmektedir. Türkiye’ye yatırım yapan işletmeler örneklemleri ile çalışan Demirbag, Glaister ve Tatoglu (2007: 422) da ana ülke ile Türkiye arasındaki yolsuzluk mesafesinin artmasının, yabancı yatırımcının ortak girişim veya daha düşük sahiplik içeren giriş stratejilerini tercih edeceklerini öne sürmektedirler.

Yolsuzluk mesafesinin giriş stratejileri üzerindeki etkilerini, Türkiye’den dışarı yapılan doğrudan yabancı yatırımlar açısından ele alan diğer öncül çalışmalarda (örneğin, İlhan-Nas vd., 2018a: 177; İlhan-Nas, vd., 2018b: 867) da ana ülke ile ev sahibi ülke arasındaki yolsuzluk mesafesinin artması durumunda, söz konusu ev sahibi ülkede faaliyet gösteren bağlı kuruluş üzerinde daha az ortaklık payı içeren giriş stratejilerinin tercih edileceği öne sürülmektedir. Bu açıklamalardan yola çıkılarak, Uppsala modeli çerçevesinde ele alınan faktörlerin Türkiye kökenli çokuluslu işletmelerin strateji tercihleri üzerindeki etkisine dair aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

*H<sub>2</sub>: Bağlı kuruluş üzerindeki ortaklık payı üzerinde, Uppsala modeli çerçevesinde tanımlanan; kültürel mesafe (H<sub>2a</sub>), coğrafi mesafe (H<sub>2b</sub>), kurumsal mesafe (H<sub>2c</sub>) ve yolsuzluk mesafesi (H<sub>2d</sub>) değişkenlerinin negatif yönlü etkisi olacaktır.*

### 1.1.3. Mathews LLL Modeli ve Giriş Stratejileri

LLL Modeli (Mathews, 2002; 2006) çerçevesinde bu çalışmada, ana işletme düzeyinde ele alınan; içe dönük uluslararasılaşma, uluslararası firma deneyimi ve hedef sektörün doğal kaynak yoğunluğu gibi faktörlerin Türkiye kökenli çokuluslu işletmelerin strateji tercihleri üzerinde etkili olacağı düşünülmektedir. Söz konusu faktörlerin giriş stratejileri üzerindeki etkilerine dair öngörülen ilişkiler aşağıda özetlenmektedir.

*İçe Dönük Uluslararasılaşma:* Uluslararasılaşma kavramı, bir strateji olarak içe dönük ve dışa dönük olmak üzere iki boyutlu bir yapı içerisinde ölçülebilmektedir (Sezgili, 2017: 92; Gökşen ve Üsdiken, 2001: 334). İçe dönük uluslararasılaşma, işletme grubunun ana ülkesinde farklı ülkelerden gelen yabancı şirketlerle ortak olarak kurduğu bağlı kuruluşların sayısı ya da yoğunluğunu ifade etmektedir (Özkara, vd., 2008:70 ve 72; Gökşen ve Üsdiken, 2001: 334). Yabancı aktörlerle ilişkiler kurma ve yabancı faaliyetlerle ilgili bilgi edinebilme fırsatı sağlayan içe dönük faaliyetler, dışa yönelik faaliyetler için bir platform oluşturabilir (Karlsen vd., 2003; 385). İçe dönük uluslararasılaşma faaliyetleri, bu yönüyle, dışa dönük uluslararasılaşmanın ayna görüntüsü olarak değerlendirilebilir (Korhonen vd., 1996: 316). Özellikle gelişmekte olan ülkelerde işletme gruplarının oluşumu ve gelişimini “uluslararasılaşma sonucu örgütsel formun dönüşümü” argümanı ile üç aşamada açıklayan bir bakış açısına göre, giriş aşamasında (1) devlet desteklerinden yararlanarak büyüme fırsatları yakalayan işletme grupları, büyüme aşamasında (2) içe dönük uluslararasılaşma sayesinde uluslararasılaşmalarının önündeki engellerden biri olan teknik bilgi ve teknolojiyi edinmekte, olgunlaşma aşamasında (3) ise grubun bağlı kuruluşlarının bir kısmı çokuluslu şirketlere dönüşmektedir (Karademir, 2018: 92).

Gelişmekte olan ülke kökenli çokuluslu işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerini açıklama iddiasında olan LLL (Bağlantı - Linkage, Avantaj - Leverage, Öğrenme - Learning) kuramı da (Mathews, 2002, 2006) söz konusu işletmelerin yabancı pazarlara açılmalarını, “önce bağlantı kur, sonra bu bağlantıları kullanarak öğren” stratejisi ile açıklamaktadır (Can ve Utlu, 2018: 61-62). Bu kurama göre, bağlantı sürecinde yoksun oldukları kaynak ihtiyaçlarını gidermek üzere yabancı



işletmelerle ilişki kuram işletmeler, ikinci aşamada oluşturdukları küresel işbirlikleri ile kaynaklarını geliştirecek ve bu sürecin sonunda sağladıkları öğrenmenin bir sonucu olarak uluslararası faaliyette bulunma yeteneklerini geliştireceklerdir (Mathews, 2002 ve 2006'dan aktaran, Türken, 2018: 17). Bu çerçevede düşünüldüğünde, içe dönük uluslararasılaşma ile sağlanacağı düşünülen öğrenmenin, daha yüksek kontrol içeren giriş stratejilerini cesaretlendireceği düşüncesinden hareketle, içe dönük uluslararasılaşma ile bağlı kuruluş üzerindeki ortaklık payı arasında pozitif yönlü bir ilişki öngörülmektedir.

*Uluslararası Firma Deneyimi:* Mutinelli ve Piscitello'ya (1998:495) göre yabancı pazarlara giriş ve onun yarattığı belirsizlik, tam sahipli yapılarda yabancı operasyonları yönetme konusunda tecrübesiz yatırımcılar için uygun olmayan kararların alınmasına sebep olacağı için yeni girişlerde ortak girişimlerin tercih edilmesi bu probleme bir çözüm teşkil edebilir. İşletmenin uluslararası bir çevrede edindiği deneyimin, yabancı pazarlarda faaliyet göstermenin belirsizliğini azaltacağı öne sürülebilir (Sarkar ve Çavuşgil, 1988: 833). Öğrenme eğrisi ve deneyimin etkisinin açık bir şekilde gözleneceği bu süreçte, işletmenin örgüt yapısı ile bilgi toplama ve değerlendirme sistemi belirli bir ülkedeki operasyonlarına adapte olmak üzere değişime uğrayacak ve bu değişim aynı zamanda işletmenin diğer ülkelerdeki operasyonları üzerinde etkili olacaktır (Terpstra ve Yu, 1988: 35). Uluslararası pazarlarda ve belirli bir ev sahibi ülke pazarında daha fazla deneyime sahip olan bir işletmenin, bu deneyim sayesinde geliştirdiği, ev sahibi ülkenin çevresine dair enformasyon ve öğrenmenin sonucu olarak yerel ortamın rolünü azaltarak daha yüksek sahiplik yapısı içeren stratejileri tercih edeceği düşünülmektedir (Delios ve Beamish, 1999: 929). Bu noktada konuya çeşitli perspektiflerden bakan öncül araştırmalar (*örneğin*, Kuo vd. 2012; Delios ve Beamish, 1999; Agarwal ve Ramaswami, 1992; Gatignon ve Anderson, 1988) referans alınarak genel bir değerlendirme yapıldığında; uluslararası deneyimi daha az olan çokuluslu işletmelerin ortak girişim stratejilerini tam sahipliğe tercih edecekleri, artan uluslararası deneyime koşut olarak daha yüksek kontrol içeren tam sahiplik yönlü stratejilerin tercih edilme olasılığının artacağı öne sürülebilir. Buna göre, ana firmanın uluslararası deneyiminin bağlı kuruluş üzerindeki ortaklık payını pozitif yönde etkileyeceği öngörülmektedir.

*Hedef Sektörün Doğal Kaynak Yoğunluğu:* Farklı ev sahibi ülkelerde yatırım yapan işletmeler açısından tamamlayıcı kaynaklara duyulan ihtiyacın çeşitli nedenlerle ortak girişimin kullanımını motive edeceğini öne süren Lu (2002: 21), böyle bir motivasyonun kaynak-yoğun bir sektöre giriş yapıldığı takdirde artacağını belirtmektedir. Kaynak yoğun sektörler, Gomes-Casseres'ı (1989: 16) referans alan Demirbağ ve diğerleri (2007: 426) tarafından yiyecek, içecek, tekstil, deri, lastik, tütün, kâğıt, petrol, doğalgaz ve madencilik olarak ele alınmıştır (*ayrıca*, Gomes-Casseres, 1990: 10). Gerekli hammaddelerin rekabetçi ve şeffaf bir şekilde elde edilememesi olasılığı olan bu sektörlerde, piyasada geçmişi olan yerel bir ortamın, sahip olduğu yerel bilgi ve bağlantıları sayesinde kaynaklara erişimi kolaylaştıracağı öne sürülmektedir (Lu, 2002: 21). Bir çokuluslu işletmenin yabancı pazarlara giriş stratejisi tercihi bu noktada "*kaynak ihtiyacı*" ile "*kontrol ihtiyacı*" arasındaki bir ödünleşme çerçevesinde tanımlanmakta ve kaynak ihtiyacı ortak girişimin, kontrol ihtiyacı ise tam sahipliğin tercih edilmesini gerektirmektedir (Stopford ve Wells, 1972'den aktaran Gomes-Casseres, 1990: 3). Bu argümanlar çerçevesinde, doğal kaynak yoğunluğu yüksek olan hedef sektörlerde yatırım yapan çokuluslu işletmelerin stratejik tercihlerini "*tam sahiplik*" yerine "*ortak girişim*" ve "*çoğunluk paya dayalı ortak girişim*" yerine "*azınlık paya dayalı ortak girişim*" yönünde kullanacakları öne sürülebilir (Demirbağ vd., 2007: 426). Böyle bir ödünleşmenin gelişmekte olan bir ülke olan Türkiye kökenli çokuluslu işletmelerin giriş stratejisi tercihlerinde de baskın olarak rol oynayacağı düşünülmektedir. Bu noktada doğal kaynak yoğunluğunun yüksek olduğu sektörlerde yapılan DYY'larda daha düşük ortaklık payı içeren stratejik tercihlerde bulunulacağı öne sürülebilir.

Mathews'in LLL modeli referans alınarak yapılan bu açıklamalar çerçevesinde Türkiye kökenli çokuluslu işletmelerin strateji tercihlerinin belirleyicileri ile ilgili olarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

*H<sub>3</sub>: Bağlı kuruluş üzerindeki ortaklık payı üzerinde, Mathews LLL modeli çerçevesinde tanımlanan; içe dönük uluslararasılaşma (H<sub>3a</sub>), uluslararası deneyim (H<sub>3b</sub>) değişkenlerinin pozitif yönlü, hedef sektörün doğal kaynak yoğunluğu (H<sub>3c</sub>) değişkeninin ise negatif yönlü etkisi olacaktır.*

## 2. Araştırma Tasarımı

### 2.1. Örneklem

Türkiye'den dışarıya yatırım yapan işletmelerin giriş stratejilerinin belirleyicilerini, uluslararasılaşma kuramları bakış açısı ile ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmanın ana kümesini Borsa İstanbul'da (BIST) işlem gören işletmeler ile bu işletmelerin farklı ülkelerde faaliyet gösteren bağlı kuruluşları oluşturmaktadır. Geliştirilen araştırma modeli kapsamında ölçümlenmek istenen değişkenlere dair veri elde etme konusundaki zorluklar, böyle bir ana kümenin belirlenmesinde rol oynayan en önemli etken olmuştur. Bu kısıtlara koşut olarak, ana küleden örneklem seçiminde de kasıtlı örnekleme

yöntemi tercih edilmiştir<sup>3</sup>. Geliştirilen araştırma modeli kapsamında bağımlı değişken olarak tanımlanan “ana işletmenin bağlı kuruluş üzerindeki ortaklık payı”, örnekleme sürecinde referans alınan en önemli örneklem seçim kistasını oluşturmuştur. Çalışmanın amacı çerçevesinde, örnekleme dâhil edilecek olan ana işletmelerin en az bir yabancı ülkede doğrudan yabancı yatırım olarak kabul edilebilecek bağlı kuruluşa sahip olması gerekmektedir. İşletmenin yabancı bir ev sahibi ülkede yapmış olduğu yatırımın doğrudan yabancı yatırım olarak kabul edilmesi için bu oranın, azınlık paya dayalı ortak girişim stratejisi kapsamında, en az %10 olması gerektiği öne sürülmektedir (İlhan-Nas, vd., 2018a, 2018b; Akçaoğlu, 2013: 553). Bu kıstasa dair bilgiler, işletmelerin Kamuyu Aydınlatma Platformunda (www.kap.org.tr) yer alan bilgi sayfaları ile finansal raporlarından ve faaliyet raporlarından elde edilmiştir. Bu noktada söz konusu finansal raporlama standartlarındaki farklılıklar dikkate alınarak örneklem için seçilen işletmeler arasında finans kurumlarına yer verilmemiştir. Bununla birlikte daha önce de belirtilen veri elde etme konusundaki zorluk örneklem seçiminde rol oynayan önemli etkenlerden biri olarak gündeme gelmiş ve araştırma modeli kapsamında tanımlanan çeşitli değişkenlerine ulaşılamayan ülkeler ve bu ülkelerde faaliyet gösteren bağlı kuruluşlar da örnekleme kapsamına alınamamıştır. Bu kıstaslar göz önüne alınarak örnekleme sürecinin ilk adımında 75 adet ana işletme ve bu işletmelere bağlı olarak 72 farklı ülkede faaliyet gösteren 484 adet bağlı kuruluş belirlenmiştir. Ancak özellikle ulusal kültür skorları ve kurumsal çevre değişkenlerine dair verilerine ulaşılamayan 19 ülke ve bu ülkelerde faaliyet göstermekte olan 96 bağlı kuruluş örneklem dışında bırakılmıştır. Bu sürecin sonunda belirlenen örneklem nihai olarak, 72 ana işletmeye bağlı olarak, 53 farklı ev sahibi ülkede faaliyet gösteren 388 bağlı kuruluştan oluşmuştur.

Elde edilen örneklemin (n=388) genel özelliklerine dair bir değerlendirme yapıldığında; ortak girişim veya tam sahiplik düzeylerinde en fazla sayıda doğrudan yabancı yatırıma sahip olan işletmelerin Koç Holding A.Ş. (n=37), Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş. (n=36), Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş. (n=32) ve yine bir Koç Holding işletmesi olan Arçelik A.Ş. (n=30) olduğu görülmektedir. Ev sahibi ülkeler bakımından değerlendirildiğinde, örnekleme dahil edilen bağlı kuruluşların (n=388) toplam 193 tanesinin (%49,7) gelişmiş ülkelerde geriye kalan 195 tanesinin (%50,3) ise gelişmekte olan ülkelerde bulunduğu görülmektedir. En fazla bağlı kuruluşun bulunduğu ülke Rusya (n=78) iken Hollanda (n=49), Almanya (n=31) ve ABD (n=19) gibi gelişmiş ülkelere de kayda değer oranlarda yatırım yapıldığı dikkat çekmektedir.

## 2.2. Değişkenler ve Ölçümleme

Araştırmada kullanılan değişkenler ve değişkenlerin ölçülmesi ile ilgili bilgiler Tablo 1’de özetlenmektedir. Çalışma kapsamında DYY’lerin giriş stratejilerini belirleyen faktörleri ortaya koymak üzere uygulanan çoklu doğrusal regresyon analizlerinde Dunning’in OLI Modeli, Uppsala Modeli ve Mathews’in LLL Modeli çerçevesinde belirlenen değişkenler bağımsız değişkenler olarak ele alınmış ve bu değişkenlerin ana işletmenin bağlı kuruluş üzerindeki ortaklık payı (%) (bağımlı değişken) üzerindeki etkileri test edilmiştir.

## 2.3. Verilerin Analizi ve Bulgular

Araştırmanın modeli (Şekil 1) kapsamında Dunning’in OLI Modeli, Uppsala Modeli ve Mathews’in LLL Modeli çerçevesinde tanımlanan değişkenlerin, Türkiye kökenli çokuluslu işletmelerin yabancı pazarlara giriş stratejileri üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amacı ile çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Örgüt düzeyinde (ana işletmeler ve bağlı kuruluşları) analiz edilen regresyon modellerinde bağımlı değişken olarak ana işletmelerin bağlı kuruluşları üzerindeki ortaklık payları kullanılmıştır. Test edilen regresyon modellerinde ortaya çıkması muhtemel çoklu doğrusal bağlantı (multicollinearity) sorununun tespit edilebilmesi için değişkenler arasındaki ilişkilere dair basit korelasyon matrisinin incelenmesinin yanı sıra, regresyon modellerine dahil edilen değişkenler için varyans arttırıcı faktörler (VIF) hesaplanmıştır (Albayrak, 2005: 109-110). Çoklu doğrusal bağlantı sorununun ortaya çıkmaması için değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının 0,80’in üzerinde olmaması (Bryman ve Cramer, 1997:257) ve VIF değerlerinin 10’un altında olması gerektiği öne sürülmektedir (Albayrak, 2005: 110).

Regresyon analizlerinde kullanılan değişkenlerin tanımlayıcı istatistikleri ve değişkenler arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları Tablo 2’de özetlenmektedir.

<sup>3</sup> Ana kütle ve örneklemin belirlenmesi ile kasıtlı örnekleme yöntemi çerçevesinde örneklem seçim kriterlerinin tespit edilmesinde konuyla ilgili öncül çalışmalar (İlhan-Nas, vd., 2018a, 2018b) referans alınmıştır. Bu çalışmanın verileri ilgili proje kapsamında toplanmış olup 2016 yılına aittir.

Tablo 1. Araştırmada Kullanılan Değişkenler ve Ölçümleri

Değişken	Ölçümleme	Ölçümlemede Kullanılan Verilerin Kaynağı	Değişkeni Kullanan Öncül Çalışmalar <sup>a</sup>	Ölçüm Düzeyi
<b>Dunning'in OLI Modeli</b>				
Firma Büyüklüğü	Toplam varlıklar (aktifler) (TL)	www.kap.org.tr'de yayınlanan finansal raporlar ve www.isyaticim.com.tr'de yayınlanan mali tablolar	Yu ve Ito (1988); Brouthers ve diğerleri (1996); Larimo (2003); Elango ve Sambharya (2004)	Ana işletme
Pazar Büyüklüğü	Nominal GSYİH (ABD Doları-milyon)	The World Bank http://databank.worldbank.org/data/home.aspx	Terpsta ve Yu (1988); Yu ve Ito (1988); Fung vd., (1999, 2002); Te Velde ve Bezemer (2006)	Ev sahibi ülke
Ar-Ge Yoğunluğu	Ar-Ge harcamaları / Toplam satışlar	www.kap.org.tr'de yayınlanan faaliyet raporları ve www.isyaticim.com.tr'de yayınlanan mali tablolar	Yu ve Ito (1988); Larimo (2003); Demirbag vd., (2007, 2009)	Ana işletme
Siyasi İstikrar	Ev sahibi ülkenin siyasi istikrar skoru (yüksek skorlar yüksek siyasi istikrarı ifade etmektedir).	The World Bank http://databank.worldbank.org/data/home.aspx	Chan ve Makino (2007); Anıl ve diğerleri (2011); Okan, vd., (2016)	Ev sahibi ülke
Ürün Çeşitlendirme (Toplam)	Entropi Ölçütü (Palepu, 1985); Top. Çeş.= $\sum_{i=1}^N P_i \ln (1/P_i)$ (Pi: i. sektör satışlarının toplam satışlar içerisindeki payı)	Satışların sektörlere göre dağılımı şirketlerin bağımsız denetimden geçmiş finansal tablo dipnotlarından elde edilmiştir.	Brouthers ve diğerleri (1999); Mudambi ve Mudambi (2002), İlhan-Nas, vd., (2018a; 2018b).	Ana işletme
<b>Uppsala Modeli</b>				
Kültürel Mesafe	Hofstede (1980) tarafından tanımlanan; belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, bireycilik/kolektivizm ve dişi/erkek kültür skorları kullanılarak hesaplanmıştır*.	Hofstede (1980) - Ulusal kültür skorları https://geert-hofstede.com/countries.html	Kogut ve Singh (1988); Benito ve Gripsrud (1992); Demirbag vd. (2007, 2009); İlhan-Nas, vd., (2018b)	Ev sahibi ülke
Coğrafi Mesafe	Ana ülke ile ev sahibi ülke arasındaki mesafe (km)	http://tr.mesafe-hesaplama.himera.com	Bevan ve Estrin (2004); Ojala ve Tyrväinen (2007); Anıl ve diğerleri (2011)	Ev sahibi ülke
Kurumsal Mesafe	Düzenleyici ve Normatif mesafe skorlarının ortalaması alınarak hesaplanmıştır*.	Dünya Ekonomik Forumu tarafından yayımlanan Küresel Rekabet Gücü Raporu (Global Competitiveness Report) (2015-2016)	Okan, Sarı ve Nas (2014); İlhan-Nas, vd. (2018a, 2018b)	Ev sahibi Ülke
Düzenleyici Mesafe	Düzenleyici çevreyi temsil eden; mülkiyet hakları, fikri mülkiyet hakları, yargının bağımsızlığı, devlet düzenlemelerinin işletmelere getirdiği yük, yasal çerçevenin etkinliği, devlet politikalarının şeffaflığı skorları kullanılarak hesaplanmıştır.	Dünya Ekonomik Forumu tarafından yayımlanan Küresel Rekabet Gücü Raporu (Global Competitiveness Report) (2015-2016)	Kostova (1996); Xu ve Shenkar (2002); Xu ve diğerleri (2004); Okan, Sarı ve Nas (2014); İlhan-Nas, vd. (2018a, 2018b)	Ev sahibi ülke
Normatif Mesafe	Normatif çevreyi temsil eden; işletmelerin etik davranma düzeyleri, denetim ve raporlama standartlarının etkinliği, yönetim kurullarının etkinliği, yönetim okullarının kalitesi, araştırma ve eğitim hizmeti alma olanağı skorları kullanılarak hesaplanmıştır.	Dünya Ekonomik Forumu tarafından yayımlanan Küresel Rekabet Gücü Raporu (Global Competitiveness Report) (2015-2016)	Kostova (1996); Xu ve Shenkar (2002); Xu ve diğerleri (2004); Okan, Sarı ve Nas (2014); İlhan-Nas, vd. (2018a, 2018b)	Ev sahibi ülke
Yolsuzluk Mesafesi	Yolsuzluk algısı endeksi (0-100 arasında değerler alabilen endekste yüksek skorlar yolsuzluk algısının arttığını göstermektedir)	Transparency International https://www.transparency.org/cpi2015#results-table	Demirbag vd., (2007); Habib ve Zurawicki (2001); Okan (2012); İlhan-Nas, vd. (2018b)	Ev sahibi ülke
* Kurumsal mesafe (düzenleyici mesafe, normatif mesafe) ve kültürel mesafenin hesaplanması için Ionascu, Meyer ve Erstin (2004) ve (ayrıca, Kogut ve Singh, 1988) tarafından önerilen, aşağıdaki formül kullanılmıştır.				
$D = \sqrt{\sum_i \frac{(I_{i,host} - I_{i,origin})^2}{V_i}}$				
Formülde; $I_{i,host}$ =ev sahibi ülkenin i'nci kurumsal çevre veya ulusal kültür skorunu, $I_{i,origin}$ =aynı skorun ana ülke için değerini, $V_i$ ise, i'nci kurumsal çevre veya ulusal kültür skoru için hesaplanan varyansı ifade etmektedir.				

Tablo 1 (Devamı). Araştırmada Kullanılan Değişkenler ve Ölçümlenmeleri

Değişken	Ölçümleme	Ölçümlemede Kullanılan Verilerin Kaynağı	Değişkeni Kullanan Öncül Çalışmalar	Ölçüm Düzeyi
<b>Mathews LLL Modeli</b>				
İçe Dönük Uluslararasılaşma	Türkiye'de yabancı bir ortakla firma kurulması durumunda "1", yabancı bir ortağın olmaması durumunda "0" olarak kodlanmıştır.	www.kap.org.tr'de yayınlanan faaliyet raporları	Gökşen ve Üsdiken (2001); Özkara, vd. (2008); Sezgili (2017)	Ana İşletme
Uluslararası Deneyim (yıl)	Diğer ülkelerde iş yapılan yıl sayısı	www.kap.org.tr'de yayınlanan faaliyet raporları ve www.isyatirim.com.tr'de yayınlanan mali tablolar	Nakos ve Brouthers (2002); Delios ve Beamish (1999); Agarwal ve Ramaswami (1992); Brouthers vd. (1999).	Ana işletme
Hedef sektörün doğal kaynak yoğunluğu	Firma kaynak yoğun sanayilerden birinde faaliyet gösteriyorsa 1, söz konusu sanayilerde faaliyet göstermiyorsa 0 olarak kodlanmıştır. (kaynak yoğun sanayi: yiyecek, içecek, tekstil, deri, lastik, tütün, kağıt, petrol, doğalgaz ve madencilik)	www.kap.org.tr'de yayınlanan faaliyet raporları	Gomes-Casseres (1989); Gomes-Casseres (1990); Demirbağ vd. (2007)	Ana işletme
<b>Bağımlı Değişkenler</b>				
Giriş Stratejileri (%)	Ana işletmenin bağlı kuruluşları üzerindeki ortaklık payı (%)	www.kap.org.tr'de yayınlanan faaliyet raporları	Demirbag vd. (2009); Okan (2012); İlhan-Nas, vd., (2018a; 2018b)	Bağlı kuruluş
<b>Kontrol Değişkenleri</b>				
Sektör (imalat)	Ana işletme imalat sektöründe ise "1", diğer sektörlerde ise "0" olarak kodlanmıştır.	www.kap.org.tr	Demirbag, vd. (2010); Okan, Sarı ve Nas (2014); İlhan-Nas, vd. (2018b)	Ana işletme
Ekonomik İstikrarsızlık	Ev sahibi ülkenin faiz oranı	The World Bank http://databank.worldbank.org/data/home.aspx	Bevan ve Estrin, (2004)	Ev sahibi ülke
Holding Ortaklığı	Ana işletmede bir holdingin ortaklığı var ise "1", holding ortaklığı yok ise "0" olarak kodlanmıştır.	Ana işletmelerin faaliyet raporları ve internet siteleri	---	Ana işletme
Giriş Hızı	Ana işletmenin ilk uluslararası pazara açıldığı yıldan ana işletmenin kurulduğu yıl çıkarılarak hesaplanmıştır. (Skorun yüksek olması giriş hızının azaldığı anlamına gelmektedir).	Ana işletmelerin faaliyet raporları ve internet siteleri	Gaba vd. (2002)	Ana işletme

<sup>a</sup> Referans verilen kaynaklar arasında değişkeni farklı şekillerde veya farklı veri kaynaklarından ölçümleyen çalışmalara da yer verilmiştir.

Tablo 2. Regresyon Analizlerinde Kullanılan Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri ve Değişkenler Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	$\bar{X}$	s.d.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
<i>Bağımlı Değişken</i>																			
1-Bağ.Kur.Üz.Ort.Payı (%)	88,88	21,74	1																
<i>Kontrol Değişkenleri</i>																			
2-Sektör (imalat)	--	--	,17**	1															
3-Ekonomik İstikrarsızlık	4,37	6,92	,07	,03	1														
4-Holding Ortaklığı	--	--	,26**	,29**	,05	1													
5-Giriş Hızı	29,41	16,90	-,20**	,38**	,08	,13**	1												
<i>Dunning OLI Modeli</i>																			
6-Firma Büyüklüğü <sup>a</sup>	14,62	20,44	-,65**	-,35**	-,04	-,33**	,19**	1											
7-Pazar Büyüklüğü <sup>b</sup>	2,06	4,03	-,06	,11*	-,14**	,01	,01	-,08	1										
8-Ar-Ge Yoğunluğu	9,89	21,64	-,60**	-,09	-,10*	-,15**	,45**	,82**	-,07**	1									
9-Siyasi İstikrar	,08	,92	-,06	-,08	-,67**	-,09	-,08	,13**	,12*	,16**	1								
10-Ürün Çeşitlendirme	,59	,53	-,25**	-,41**	-,03	-,29**	,09	,55**	-,08	,43**	,07	1							
<i>Uppsala Modeli</i>																			
11-Kültürel Mesafe	2,05	,96	-,01	,07	-,33**	,03	-,01	,09	,36**	,08	,54**	,02	1						
12-Coğrafi Yakınlık <sup>c</sup>	4,23	2,71	-,09	,17**	,09	,09	,16**	,01	,53**	,09	-,05	-,05	,21**	1					
13-Kurumsal Mesafe	2,56	1,47	-,02	,03	-,40**	,02	-,08	,08	,15**	,06	,70**	,00	,70**	,04	1				
14-Yolsuzluk Mesafesi	55,71	22,31	-,05	-,01	-,55**	-,01	-,11**	,09	,19**	,08	,86**	,01	,67**	-,01	,93**	1			
<i>Mathews LLL Modeli</i>																			
15-İçer Dönük Uluslarar.	--	--	-,52**	-,26**	-,13**	-,11*	,09	,51**	-,04	,40**	,16**	,13**	,05	-,02	,11**	,15**	1		
16-Uluslararası Deneyim (yıl)	20,03	17,01	-,30**	-,28**	,01	-,48**	-,06	,52**	-,06	,32**	-,01	,65**	,05	-,03	,01	-,01	,14**	1	
17-Hedef Sek.Doğ.Kayn.Yoğ.	--	--	,08	,32**	,06	,22**	-,01	-,24**	-,04	-,23**	-,17**	-,43**	-,05	-,02	-,05	-,09	-,10*	-,14**	1

<sup>a</sup> Milyar TL; <sup>b</sup> Trilyon Dolar; <sup>c</sup> Bin KM

\* P<,10; \* P<,05; \*\* P<,01 (two-tailed)

Dunning'in OLI Modeli, Uppsala Modeli ve Mathews'in LLL Modelini temsil eden açıklayıcı değişkenlerin, ana işletmelerin bağlı kuruluş üzerindeki ortaklık payı üzerindeki etkisini test eden regresyon analizi sonuçları Tablo 3'de özetlenmektedir. Oluşturulan ilk regresyon modelinde (Model 1) sadece kontrol değişkenlerinin bağımlı değişken üzerindeki etkileri test edilerek bu değişkenlerin, modelin açıklayıcılık gücüne katkıları ortaya konulmuştur. Buna göre kontrol değişkenleri bütünsel olarak ana işletmelerin bağlı kuruluş üzerindeki ortaklık payındaki varyansın %15,9'luk kısmını açıklamaktadır ( $\Delta F=19,328$ ;  $P<,01$ ). Kontrol değişkenlerinin katsayıları değerlendirildiğinde ise ana işletmenin bağlı kuruluştaki ortaklık payı üzerinde; sektör ( $\beta=,220$ ;  $P<,01$ ), ekonomik istikrarsızlık ( $\beta=,082$ ;  $P<,10$ ) ve holding ortaklığı ( $\beta=,231$ ;  $P<,01$ ) değişkenlerinin pozitif yönlü, giriş hızının ( $\beta=-,325$ ;  $P<,01$ ) ise negatif yönlü etkilere sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 3. Dunning'in OLI Modeli, Uppsala Modeli ve Mathews'in LLL Modelini Temsil Eden Açıklayıcı Değişkenlerin, Ana İşletmelerin Bağlı Kuruluş Üzerindeki Ortaklık Payı Üzerindeki Etkisini Test Eden Regresyon Analizi Sonuçları <sup>a</sup>**

Değişkenler	Bağılı Kuruluş Üzerindeki Ortaklık Payı (%)				
	Model 1 (Kontrol)	Model 2 (Dunning)	Model 3a (Uppsala)	Model 3b (Uppsala)	Model 4 (Mathews)
<i>Kontrol Değişkenleri</i>					
Sektör (imalat)	,220**	,031	,231**	,230**	,051
Ekonomik İstikrarsızlık	,082*	,109*	,087*	,064	,027
Holding Ortaklığı	,231**	,090*	,235**	,235**	,144**
Giriş Hızı	-,325**	-,036	-,315**	-,317**	-,216**
<i>Dunning OLI Modeli</i>					
Firma Büyüklüğü		-,537**			
Pazar Büyüklüğü		-,110**			
Ar-Ge Yoğunluğu		-,207**			
Siyasi İstikrar		,120*			
Ürün Çeşitlendirme		,157**			
<i>Uppsala Modeli</i>					
Kültürel Mesafe			,064	,081	
Coğrafi Yakınlık			-,116*	-,120*	
Kurumsal Mesafe			-,060		
Yolsuzluk Mesafesi				-,098	
<i>Mathews LLL Modeli</i>					
İçe Dönük Uluslarar.					-,448**
Uluslararası Deneyim (yıl)					-,172**
Hedef Sektör Doğ. Kayn. Yoğ.					-,036
F	19,328**	37,348**	11,963**	12,145**	32,311**
Adjusted R <sup>2</sup>	,159	,460	,165	,168	,362
VIF (max)	1,252	4,842	2,166	2,439	1,561

<sup>a</sup>Standardize edilmiş regresyon katsayıları raporlanmıştır.

\*  $P<,10$ ; \*  $P<,05$ ; \*\*  $P<,01$

Tablo 3'de özetlenen Model 2, Model 3 ve Model 4 sırasıyla Dunning'in OLI modeli, Uppsala Modeli ve Mathews'in LLL modeli çerçevesinde tanımlanan değişkenlerin ana işletmenin bağlı kuruluştaki ortaklık payı üzerindeki etkilerini test etmektedir. Uppsala Modeli kapsamında tanımlanan değişkenler arasındaki basit korelasyon katsayıları incelendiğinde (Tablo 2) kurumsal mesafe ve yolsuzluk mesafesi değişkenleri arasındaki ilişki katsayısının oldukça yüksek olduğu görülmektedir ( $r=,93$ ;  $P<,01$ ). Söz konusu ilişki katsayısının neden olabileceği çoklu doğrusal bağlantı sorununun giderilmesi amacı ile Uppsala modeli çerçevesinde tanımlanan bu iki değişkenin etkileri iki ayrı model kapsamında test edilmiştir (Model 3a ve Model 3b). Test edilen modellerin açıklayıcılık güçleri karşılaştırmalı olarak incelendiğinde Türkiye kökenli işletmelerin yabancı pazarlara girişlerinde benimsedikleri giriş stratejileri üzerindeki açıklayıcılık gücü (*istatistiksel olarak*) en fazla olan modelin, Dunning'in eklektik paradigması kapsamındaki değişkenleri içeren Model 2 olduğu dikkat çekmektedir ( $R^2=,460$ ). Bu modelden sonra en yüksek açıklayıcılık gücüne sahip olan Mathews'in LLL modeli çerçevesinde oluşturulan Model 4, bağımlı değişkendeki varyansın %36,2'sini açıklarken, Uppsala modeli çerçevesinde geliştirilen Model 3a ( $R^2=,165$ ) ve Model 3b'nin ( $R^2=,168$ ) açıklayıcılık güçlerinin nispeten düşük olduğu görülmektedir.

Dunning'in OLI modeli çerçevesinde tanımlanan değişkenlerin katsayıları incelendiğinde (Model 2) ana işletmelerin bağlı kuruluş üzerindeki ortaklık payı üzerinde; firma büyüklüğü ( $\beta=-,537$ ;  $P<,01$ ), pazar büyüklüğü ( $\beta=-,110$ ;  $P<,01$ ) ve Ar-Ge yoğunluğu ( $\beta=-,207$ ;  $P<,01$ ) değişkenlerinin negatif yönlü, siyasi istikrar ( $\beta=,120$ ;  $P<,05$ ) ve ürün çeşitlenmenin ( $\beta=,157$ ;  $P<,01$ ) ise pozitif yönlü etkilere sahip olduğu görülmektedir. Uppsala modeli çerçevesinde tanımlanan Model 3a ve Model 3b incelendiğinde kültürel mesafe, kurumsal mesafe ve yolsuzluk mesafesi için anlamlı ilişkilerin elde edilemediği ( $P>,10$ ) görülmektedir. Bununla birlikte coğrafi mesafe, dâhil edilmiş olduğu her iki modelde de ana işletmelerin bağlı kuruluş üzerindeki ortaklık payı üzerinde anlamlı ve negatif yönlü etkilere sahiptir (Model 3a:  $\beta=-,116$ ;  $P<,05$  – Model 3b:  $\beta=-,120$ ;  $P<,05$ ).

Son olarak, Mathews'in LLL modeli kapsamındaki (Model 4), içe dönük uluslararasılaşma ( $\beta=-,448$ ;  $P<,01$ ), uluslararası deneyim ( $\beta=-,172$ ;  $P<,01$ ) değişkenleri bağlı kuruluş üzerindeki ortaklık payı üzerinde negatif yönlü etkilere sahiptir. Bu model çerçevesinde yer alan hedef sektörün doğal kaynak yoğunluğu değişkeni için ise anlamlı bir ilişki elde edilememiştir ( $\beta=-,036$ ;  $P>,10$ ). Test edilen regresyon modelleri (Model 1 – Model 4) için hesaplanan VIF değerleri incelendiğinde söz konusu değerlerin çoklu doğrusal bağlantı sorununa sebebiyet verecek düzeyde olmadıkları ( $VIF<10$ ) görülmektedir. Elde edilen ilişki katsayıları genel olarak değerlendirildiğinde Dunning'in eklektik modeli ve Mathews'in LLL modeli ve Uppsala modeli kapsamında tanımlanan değişkenlerin Türk işletmelerinin yabancı pazarlara giriş stratejileri üzerinde çeşitli düzeylerde etkiye sahip oldukları görülmektedir. Ancak bu analiz sonuçları çerçevesinde elde edilen bulguların beklentilerle ne derece örtüştüğüne dair bir değerlendirme yapılması için hipotez testi sonuçlarının incelenmesi gerekmektedir. Hipotez testi sonuçları, Tablo 4'de özetlenmektedir. Bu sonuçlar bütünsel olarak değerlendirildiğinde uluslararasılaşma kuramları çerçevesinde tanımlanan değişkenleri giriş stratejileri üzerinde etkiye sahip olmakla birlikte bu etkilerin genel olarak beklenen düzeyde olmadıkları söylenebilmektedir.

**Tablo 4. Hipotez Sonuçlarının Genel Değerlendirmesi**

Değişkenler	Hipotezler	Hipotez Testi sonucu	Beklenen işaret	Elde edilen bulgu <sup>a</sup>
<b>Dunning'in OLI Modeli</b>	H <sub>1</sub> : Bağlı kuruluş üzerindeki ortaklık payı üzerinde, Dunning'in OLI Modeli çerçevesinde tanımlanan;			
▪ Firma büyüklüğü	H <sub>1a</sub> : Firma büyüklüğü değişkeninin pozitif yönlü etkisi olacaktır.	Desteklenmedi	+	(-)**
▪ Pazar büyüklüğü	H <sub>1b</sub> : Pazar büyüklüğü değişkeninin pozitif yönlü etkisi olacaktır.	Desteklenmedi	+	(-)**
▪ AR-GE yoğunluğu	H <sub>1c</sub> : AR-Ge yoğunluğu değişkeninin pozitif yönlü etkisi olacaktır.	Desteklenmedi	+	(-)**
▪ Siyasi istikrar	H <sub>1d</sub> : Siyasi istikrar değişkeninin pozitif yönlü etkisi olacaktır.	<b>Desteklendi</b>	+	(+)
▪ Ürün çeşitlendirme	H <sub>1e</sub> : Ürün çeşitlendirme düzeyi değişkeninin negatif yönlü etkisi olacaktır.	Desteklenmedi	-	(+)**
<b>Uppsala Modeli</b>	H <sub>2</sub> : Bağlı kuruluş üzerindeki ortaklık payı üzerinde, Uppsala Modeli çerçevesinde tanımlanan;			
▪ Kültürel mesafe	H <sub>2a</sub> : Kültürel mesafe değişkeninin negatif yönlü etkisi olacaktır.	İlişki yok	-	(n.s.)
▪ Coğrafi mesafe	H <sub>2b</sub> : Coğrafi mesafe değişkeninin negatif yönlü etkisi olacaktır.	<b>Desteklendi</b>	-	(-)
▪ Kurumsal mesafe	H <sub>2c</sub> : Kurumsal mesafe değişkeninin negatif yönlü etkisi olacaktır.	İlişki yok	-	(n.s.)
▪ Yolsuzluk mesafesi	H <sub>2d</sub> : Yolsuzluk mesafesi değişkeninin negatif yönlü etkisi olacaktır.	İlişki yok	-	(n.s.)
<b>Mathews LLL Modeli</b>	H <sub>3</sub> : Bağlı kuruluş üzerindeki ortaklık payı üzerinde, LLL Modeli çerçevesinde tanımlanan;			
▪ İçe dönük uls.	H <sub>3a</sub> : İçe dönük uluslararasılaşma değişkeninin pozitif yönlü etkisi olacaktır.	Desteklenmedi	+	(-)**
▪ Uluslararası deneyim	H <sub>3b</sub> : Firmanın uluslararası deneyimi değişkeninin pozitif yönlü etkisi olacaktır.	Desteklenmedi	+	(-)**
▪ Hedef sek. doğal k. yoğ.	H <sub>3c</sub> : Hedef sektörün doğal kaynak yoğunluğu değişkeninin negatif yönlü etkisi olacaktır.	İlişki yok	-	(n.s.)
<b>Kontrol değişkenleri</b>				
▪ Sektör				(+)**
▪ Ekonomik istikrarsızlık				(+)*
▪ Holding ortaklığı				(+)**
▪ Giriş hızı				(-)**

<sup>a</sup> n.s., Elde edilen ilişki anlamlı değil ( $P>,10$ )

## Sonuç ve Değerlendirme

Bu çalışmayla, uluslararası kuramlar ışığında, Türk kökenli çokuluslu işletmelerin yabancı pazarlara girişlerinde benimsedikleri stratejilerin belirleyicileri ele alınmaya çalışılmaktadır. Dolayısıyla hem gelişmekte olan bir ülke özelliği göstermesi hem de devlete bağımlı iş sistemi olarak nitelendirilmesi (Buğra, 2007; Whitley, 2000; Gökşen, 2015: 357) Türk iş sistemine kendine özgü yapı kazandırmaktadır. Bu çerçevede ayrıcalıklı bir örneklem oluşturan Türkiye bağlamını açıklayıcı nitelikteki bu çalışmanın, tanımlanan amacı çerçevesinde gerek ilgili yazına gerekse alanda çalışan uygulamacılara katkı sağlayabilecek sonuçları ortaya koyduğu düşünülmektedir.

Elde edilen bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, Dunning'in OLI Modeli, Uppsala Modeli ve Mathews'in LLL Modeli çerçevesinde tanımlanan değişkenlerin birçoğunun Türkiye kökenli çokuluslu işletmelerin yabancı pazarlara girişlerinde benimsedikleri giriş stratejileri üzerinde beklenen düzeylerde etkili olmadıkları görülmektedir. Ele alınan değişkenler düzeyinde söz konusu üç modelin içerisinde en fazla anlamlı etkinin, OLI modeli çerçevesinde belirlenen öğeler düzeyinde olduğu görülmektedir. Ancak Türk çokuluslu işletmeler bağlamında bu öğelerin önemli bir kısmının ilgili yazının ileriye sürdüğü etkilerin aksini yansıttığı görülmektedir.

Dunning'in OLI Modeli çerçevesinde elde edilen bulgular incelendiğinde, sadece siyasi istikrarın, beklendiği üzere, ana işletmenin bağlı kuruluşta daha yüksek ortaklık payına sahip olma yönünde güdüleyici bir etki yarattığı görülmektedir. Yabancı pazarlara giriş stratejileri üzerinden ana işletmenin bağlı kuruluş üzerindeki ortaklık payını açıklamada diğer tüm değişkenlerin beklenenin aksi yönünde çeşitli düzeylerde etkili olduğu görülmektedir. Türk firmalarında ürün çeşitlendirme düzeyinin artmasının bağlı kuruluşlarında yüksek sahiplik düzeyine sahip olma yönünde bir etki yarattığı görülmektedir. Ürün çeşitlendirme olumsuz etkilerinin yanı sıra uluslararasılaşma süreçlerinde bazı fırsatlar da sunabilmektedir (Kumar, 2009). Ürün çeşitlendirme firmaya yeni yetenekler sunarak bu fırsatlardan daha fazla yararlanabilmek ve başka firmalarla bu yetenekleri paylaşmamak ve üstünlük konumunu korumak için yurtdışındaki bağlı firmalarında çoğunluk paya sahip olmayı tercih etmelerine neden olabilmektedir.

Siyasi istikrar ve ürün çeşitlendirmenin aksine firma büyüklüğü, pazar büyüklüğü ve Ar-Ge yoğunluğu değişkenlerinin etkilerinin ise ortaklık payı üzerinde yarattığı olumsuz etki dikkate alındığında; söz konusu değişkenlerin etkilerinin artmasıyla birlikte, bağlı kuruluş üzerindeki sahiplik payının azalma eğiliminin ortaya çıktığı görülmektedir. Söz konusu ilişkilerin literatür bölümünde açıklanan kuramsal beklentilere ters düştüğü görülmektedir. Bu noktada beklenenin tersi yönünde bulgular elde edilmesinin, ilgili yazında gelişmekte olan ülke kökenli çokuluslu işletmelerden ziyade gelişmiş ülke çokuluslu işletmelerinin uluslararasılaşma süreçlerini açıkladığı için eleştirilen OLI paradigmasının Türkiye gibi gelişmekte olan ülke kökenli çokuluslu işletmeler için farklı etkiler yarattığı düşünülmektedir.

Uppsala Modeli çerçevesinde elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, uluslararası pazarlara giriş stratejileri üzerinden oluşturulan ana işletmenin bağlı kuruluş üzerindeki ortaklık payını açıklama özelliği gösteren tek değişkenin coğrafi yakınlık olduğu görülmektedir. Kuramsal beklentilerle paralel olarak, söz konusu değişkenin ortaklık payı üzerindeki etkisinin negatif yönlü olduğu dikkate alınarak yorumlandığında, örneklemedeki işletmeler için coğrafi mesafenin artmasının yatırım yapılacak olan ülkedeki sahiplik oranının azalmasına neden olduğu söylenebilmektedir. Bu bulgu Erdilek (2008)'in sonuçları ile tutarlılık göstermektedir. Erdilek (2008: 753-754), Türk firmalarının önce yakın ve gelişmekte olan ülkelerde azınlık payı tercih ettiklerini, ev sahibi ülkelerin yerel kurumsal bağlamını tanıdıktan sonra çoğunluk payı veya tam sahipliği seçtiklerini ileri sürmektedir. Türk firmaları uluslararasılaşma sürecinin başlarında oldukları için büyük risk içeren DYY faaliyetlerinde daha temkinli yaklaşarak yabancı oldukları uzak ülkelerde azınlık sahipliği tercih ettikleri görülmektedir.

Mathews'in LLL Modeli çerçevesinde elde edilen bulgular incelendiğinde ise, ana işletmelerin bağlı kuruluşları üzerindeki ortaklık payında, içe dönük uluslararasılaşma ve uluslararası deneyim değişkenlerinin etkilerinin negatif yönlü olduğu ve hedef sektörün doğal kaynak yoğunluğu değişkeninin ise anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Söz konusu ilişkilerin literatür bölümünde açıklanan kuramsal beklentilerle yine ters düştüğü görülmektedir. Türk firmaları için içe yönelik uluslararasılaşmanın ve uluslararası deneyimin fazla olması daha az riskli DYY'leri tercih etmelerine neden olduğunu göstermektedir.

Yapılan bütün açıklamalar ışığında, Türkiye kökenli işletmelerin yabancı pazarlara girişlerinde benimsedikleri giriş stratejilerini tek bir uluslararasılaşma teorisi ile açıklamanın mümkün olmadığı ve işletmelerin söz konusu stratejileri üzerinde birden çok faktörün farklı düzeylerde etkili olduğu söylenebilmektedir. Bununla birlikte, Türk çokuluslu firmalarının ilgili yazın ile paralellik taşımayan bir çok yönünün olduğu ve kendilerine has bir uluslararasılaşma sahiplik ve risk stratejilerinin olduğu görülmektedir. Burada ele alınan teoriler ışığında bütüncül bir yaklaşım



benimsenerek genel bir değerlendirme sunulmaktadır. Bundan sonraki çalışmalarda, söz konusu bulgulardan hareketle, ilgili teoriler çerçevesinde her bir modelin değişkenleri ayrı ayrı ele alınarak daha derinlemesine bilgi üretilmesinin ilgili yazın için daha açıklayıcı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca, bu çalışmada Dunning'in OLI Modeli, Uppsala Modeli ve Mathews LLL Modeli'nden hareket edilmektedir. Bundan sonraki çalışmalarda giriş stratejilerini açıklamada Hymer'in Kuramı ve Oligopolistik Tepkimeler Yaklaşımı gibi uluslararasılaşma kuramları da ele alınarak araştırmanın yeniden yapılması mevcut sonuçları açıklamada farklı katkılar sağlayacağına inanılmaktadır. Yeterli güncel veri elde edilemediği için bilişsel kurumsal mesafe, işgücü maliyetleri, politik, ekonomik ve finansal risk değişkenlerinin burada kullanılmamıştır. Bundan sonraki çalışmalarda bu değişkenlerin kullanılmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.

### Kaynakça

- Agarwal, S., & Ramaswami, S. N. (1992). Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internalization factors. *Journal of International Business Studies*, 23(1), 1-27.
- Akçaoğlu, E. (2013). Yabancı doğrudan yatırım (foreign direct investment). İçinde Doç. Dr. Çağrı Bulut ve Prof. Dr. İge Pınar (Eds.), *Uluslararası işletmecilik: temel kavramlar* (ss. 553-563). Ankara: Nobel.
- Albayrak, A. S. (2005). Çoklu doğrusal bağlantı halinde enküçük kareler tekniğinin alternatifi yanlı tahmin teknikleri ve bir uygulama. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 105-126.
- Anıl, İ., Cakir, O., Canel, C., & Porterfield, R. (2011). A comparison of inward and outward foreign direct investment determinants in Turkey. *International Journal of Business and Social Science*, 2(20), 141-155.
- Arora, A., & Fosfuri, A. (2000). Wholly owned subsidiary versus technology licensing in the worldwide chemical industry. *Journal of International Business Studies*, 31(4), 555-572.
- Berry, H., Guillén, M. F., & Zhou, N. (2010). An institutional approach to cross-national distance. *Journal of International Business Studies*, 41(9), 1460-1480.
- Benito, R. G., & Gripsrud, G. (1992). The expansion of foreign direct investments: discrete rational location choices or a cultural learning process? *Journal of International Business Studies*, 23(3), 461-476.
- Bevan, A. A., & Estrin, S. (2004). The determinants of foreign direct investment into European transition economies. *Journal of Comparative Economics*, 32(4), 775-787.
- Brouthers, K. D. (1995). The influence of international risk on entry mode strategy in the computer software industry. *Management International Review*, 35(1), 7-28.
- Brouthers, K. D., Brouthers, L. E., & Werner, S. (1996). Dunning's eclectic theory and the smaller firm: the impact of ownership and locational advantages on the choice of entry-modes in the computer software industry. *International Business Review*, 5(4), 377-394.
- Brouthers, L. E., Brouthers, K. D., & Werner, S. (1999). Is Dunning's eclectic framework descriptive or normative? *Journal of International Business Studies*, 30(4), 831-844.
- Brouthers, K. D., & Brouthers, L. E. (2001). Explaining the national cultural distance paradox. *Journal of International Business Studies*, 32(1), 177-189.
- Brouthers, K. D., Brouthers, L. E., & Werner, S. (2003). Transaction cost-enhanced entry mode choices and firm performance. *Strategic Management Journal*, 24, 1239 – 1248.
- Brouthers, K. D., & Hennart, J-F. (2007). Boundaries of the firm: insights from international entry mode research. *Journal of Management*, 33(3), 395-425.
- Bryman, A., & Cramer, D. (1997). *Quantitative data analysis with SPSS for windows*. London, New York: Routledge.
- Buğra, A. (2007). *Devlet ve işadamları* (5. Baskı). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Buğra, A. ve Savaşkan O. (2015). *Türkiye'de yeni kapitalizm: siyaset, din ve iş dünyası* (3. Baskı). İstanbul: İletişim Yayınları.

- Burböck, B., Macek, A., Podhovník, E., & Zirgoi, C. (2018). Asymmetric influence of corruption distance on FDI. *Journal of Financial Crime*, 25(3), 845-858.
- Can, E. ve Utlü, N. (2018). Gelişmekte olan ülkelerin çokuluslu işletmelerinin uluslararasılaşma teorileri: bir literatür taraması. *Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(2), 50-69.
- Can, E. ve Utlü, N. (2017). Gelişmekte olan ülke çokuluslu işletmelerin uluslararasılaşma süreci: Türkiye üzerinden teorik ve kavramsal bir inceleme. *Global Business Research Congress (GBRC)*, May 24-25, 2017, Istanbul, Turkey. DOI:10.17261/Pressacademia.2017.391.
- Cantwell, J., Dunning, J.H., & Lundan, S. M. (2010). An evolutionary approach to understanding international business activity: the co-evolution of MNEs and the institutional environment. *Journal of International Business Studies*, 41, 567-586.
- Chan, C. M., & Makino, S. (2007). Legitimacy and multi-level institutional environments: implications for foreign subsidiary ownership structure. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 621-638.
- Chang, S-J., & Rosenzweig, P. M. (2001). The choice of entry mode in sequential foreign direct investment. *Strategic Management Journal*, 22(8), 747-776.
- Chung, H.F.L., & Enderwick, P. (2001). An investigation of market entry strategy selection: exporting vs foreign direct investment modes – a home-host country scenario. *Asia Pacific Journal of Management*, 18, 443-460.
- Contractor, F., Yang, Y., & Gaur, A. S. (2016). Firm-specific intangible assets and subsidiary profitability: the moderating role of distance, ownership strategy and subsidiary experience. *Journal of World Business*, 51(6), 950-964.
- Cuervo-Cazurra, A. (2016). Corruption in international business. *Journal of World Business*, 51(1), 35-49.
- Cuervo-Cazurra, A. (2008). Better the devil you don't know: types of corruption and FDI in transition economies. *Journal of International Management*, 14(1), 12-27.
- Çakmak, G. (2017). *Türkiye'de yerli ve doğrudan yabancı yatırımların güvenlik harcamaları ile kıyaslanması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Delios, A., & Beamish, P. W. (1999). Ownership strategy of Japanese firms: transactional, institutional, and experience influences. *Strategic Management Journal*, 20(10), 915-933.
- Demirbag, M., Glaister, K. W., & Tatoglu, E. (2007). Institutional and transaction cost influences on MNEs' ownership strategies of their affiliates: evidence from an emerging market. *Journal of World Business*, 42(4), 418-434.
- Demirbag, M., Tatoglu, E., & Glaister, K. W. (2008). Factors affecting perceptions of the choice between acquisition and greenfield entry: the case of western FDI in an emerging market. *Management International Review*, 48(1), 5-38.
- Demirbag, M., Tatoglu, E., & Glaister, K. W. (2009). Equity-based entry modes of emerging country multinationals: lessons from Turkey. *Journal of World Business*, 44(4), 445-462.
- Demirbag, M., McGuinness, M., & Altay, H. (2010). Perceptions of institutional environment and entry mode: FDI from an emerging country. *Management International Review*, 50(2), 207-240.
- Dunning, J.H. (1980). Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 11(1), 9-31.
- Dunning, J.H. (1988). The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-31.
- Dunning, J. H. (2001). The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 173-190.

- Eden, L., & Miller, S. R. (2004). Distance matters: liability of foreignness, institutional distance and ownership strategy. In Michael A. Hitt, & Joseph L.C. Cheng (Eds.), *Theories of the multinational enterprise: diversity, complexity and relevance (advances in international management, volume 16)* (pp. 187-221). Emerald Group Publishing Limited.
- Ekeledo, I., & Sivakumar, K. (1998). Foreign market entry mode choice of service firms: a contingency perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(4), 274-292.
- Elango, B., & Sambharya, R. B. (2004). The influence of industry structure on the entry mode choice of overseas entrants in manufacturing industries. *Journal of International Management*, 10(1), 107-124.
- Erdal, F., & Tatoglu, E. (2002). Locational determinants of foreign direct investment in an emerging market economy: evidence from Turkey. *Multinational Business Review*, 10(1), 21-27.
- Erdilek, A. (2008). Internationalization of Turkish MNEs. *Journal of Management Development*, 27(7), 744-760.
- Erramilli, M. K., & Rao, C. P. (1993). Service firms' international entry-mode choice: a modified transaction-cost analysis approach. *The Journal of Marketing*, 57(3), 19-38.
- Filatotchev, I., Strange, R., Piesse, J., & Lien, Y-C. (2007). FDI by firms from newly industrialized economies in emerging markets: corporate governance, entry mode and location. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 556-572.
- Fung, K. C., Iizaka, H., Lee, J., & Parker, S. (1999). Determinants of U.S. and Japanese foreign direct investment in China. *University of California Santa Cruz, Working Paper – 456*, December 1999 (<https://people.ucsc.edu/~kcfung/fdidet.pdf>).
- Fung, K. C., Iizaka, H., & Parker, S. (2002). Determinants of U.S. and Japanese direct investment in China. *Journal of Comparative Economics*, 30, 567-578.
- Gaba, V., Pan, Y., & Ungson, G. R. (2002). Timing of Entry in International Market: An Empirical Study of U.S. Fortune 500 Firms in China. *Journal of International Business Studies*, 33(1), 39-55.
- Gatignon, H., & Anderson, E. (1988). The Multinational Corporation's Degree of Control over Foreign Subsidiaries: An Empirical Test of a Transaction Cost Explanation. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 4(2), 305-336.
- Godinez, J. (2014). *The effect of corruption distance on FDI flows to Latin America*. Unpublished doctoral dissertation, The University of Edinburgh.
- Godinez, J. R., & Liu, L. (2015). Corruption distance and FDI flows into Latin America. *International Business Review*, 24(1), 33-42.
- Gomes-Casseres, B. (1989). Ownership structures of foreign subsidiaries, theory and evidence. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 11(1), 1-25.
- Gomes-Casseres, B. (1990). Firm ownership preferences and host government restrictions: an integrated approach. *Journal of International Business Studies*, 21(1), 1-22.
- Goodnow, J. D., & Hansz, J. E. (1972). Environmental determinants of overseas market entry strategies. *Journal of International Business Studies*, 3(1), 33-50.
- Gökşen, N. S., & Üsdiken, B. (2001). Uniformity and diversity in Turkish business groups: effects of scale and time of founding. *British Journal of Management*, 12(4), 325-340.
- Gökşen, N. S. (2015). Makrokurumsal bakış açısı: bir değerlendirme. İçinde A. Selami Sargut ve Şükrü Özen (Eds.), *Örgüt kuramları* (ss. 331-378). Ankara: İmge Kitabevi.
- Güngördü, A. ve Yılmaz, K.G. (2016). Uluslararası ticaret ve yatırım teorisi olarak eklektik paradigma: geçmişten günümüze bir bakış. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3), 1003-1020.
- Habib, M., & Zurawicki, L. (2001). Country-level investments and the effect of corruption - some empirical evidence. *International Business Review*, 10(6), 687-700.

- Habib, M., & Zurawicki, L. (2002). Corruption and foreign direct investment. *Journal of International Business Studies*, 33(2), 291-307.
- Håkanson, L., & Ambos, B. (2010). The antecedents of psychic distance. *Journal of International Management*, 16(3), 195-210.
- Hofstede, G. J. (1980). *Culture's consequences, international differences in work-related values*. London: Sage Publication.
- Isobe, T., Makino, S., & Montgomery, D. B. (2000). Resource commitment, entry timing, and market performance of foreign direct investments in emerging economies: the case of Japanese international joint ventures in China. *Academy of Management Journal*, 43(3), 468-484.
- İlhan, T. (2006). Kültürel farklılıkların doğrudan yabancı yatırımcıların giriş stratejileri üzerindeki etkileri: Türkiye örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 211-232.
- İlhan, T. (2007). Uluslararası ortak girişimlerde mülkiyet yapısı: yönetsel kontrol düzeyinin ve kültürel farklılıkların etkisi. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 13, 122-148.
- İlhan-Nas, T. (2012). Institutional distance influences on the multinational enterprises (MNEs)' ownership strategies of their affiliates operating in an emerging market. *African Journal of Business Management*, 6(20), 6276-6290.
- İlhan-Nas, T., Şahin, K. T. ve Okan, T. (2013). Kurumsal yönetim ve çokuluslu işletmelerin strateji tercihleri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(4), 210-228.
- İlhan-Nas, T., Okan, T., Tatoglu, E., Demirbag, M., & Glaister, K.W. (2018a). The effects of ownership concentration and institutional distance on the foreign entry ownership strategy of Turkish MNEs. *Journal of Business Research*, 93, 173-183.
- İlhan-Nas, T., Okan, T., Tatoglu, E., Demirbag, M., Wood, G., & Glaister, K.W. (2018b). Board composition, family ownership, institutional distance and the foreign equity ownership strategies of Turkish MNEs. *Journal of World Business*, 53, 862-879.
- İlhan-Nas, T. ve Şahin, F. (2018). Doğrudan yabancı sermaye yatırımı kaynaklı teknolojik yayılımların yerel firmaların uluslararasılaşma faaliyetleri üzerindeki etkileri. *IX. Örgüt Kuramı Sempozyumu*, Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi, Ankara. (Erişim: <https://www.researchgate.net/publication/322626749>).
- Ionascu, D., Meyer, K. E., & Erstin, S. (2004). Institutional distance and international business strategies in emerging economies. *William Davidson Institute Working Paper*, Number 728.
- Javorcik, B. S., & Wei, S.-J. (2009). Corruption and cross-border investment in emerging markets: firm level evidence. *Journal of International Money and Finance*, 28(4), 605-624.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm – four Swedish cases. *The Journal of Management Studies*, 12(3), 305-323.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Karademir, B. (2018). İşletme grupları ve devlet: eleştirel bir yazının incelemesi. *Liberal Düşünce Dergisi*, 23(89), 77-99.
- Karoğlu, E. (2018). The effect of corruption distance on Turkey's inward foreign direct investment", *2<sup>nd</sup> international conference on new approaches in social science and humanities, Book of Proceedings & Abstracts*, October 26-28, İstanbul-Turkey, 130-131.
- Karlsen, T., Silseth, P. R., Benito, G. R.G., & Welch, L. S. (2003). Knowledge, internationalization of the firm, and inward-outward connections. *Industrial Marketing Management*, 32(5), 385-396.
- Kogut, B. ve Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411-432.
- Korhonen, H., Luostarinen, R., & Welch, L. (1996). Internationalization of SMEs: inward-outward patterns and government policy. *MIR: Management International Review*, 36(4), 315-329.

- Kostova, T. (1996). *Success of transnational transfer of strategic organizational practices within multinational companies*. Unpublished doctoral dissertation, University of Minnesota.
- Kostova, T. (1999). Transnational transfer of strategic organizational practices: a contextual perspective. *Academy of Management Review*, 24(2), 308-324.
- Kumar, V., Gaur, A. S., & Pattnaik, C. (2012). Product Diversification and International Expansion of Business Groups. *Management International Review*, 52, 175-192.
- Kumar, M. V. S. (2009). The relationship between product and international diversification: the effects of short-run constraints and endogeneity. *Strategic Management Journal*, 30(1), 99-116.
- Kuo, A., Kao, M-S., Chang, Y.C., & Chiu, C-F. (2012). The influence of international experience on entry mode choice: difference between family and non-family firms. *European Management Journal*, 30(3), 248-263.
- Kwon, Y-C., & Konopa, L.J. (1993). Impact of host country market characteristics on the choice of foreign market entry mode. *International Marketing Review*, 10(2), 60-76.
- Larimo, J. (2003). Form of investment by Nordic firms in world markets. *Journal of Business Research*, 56(10), 791-803.
- Larimo, J., & Arslan, A. (2013). Determinants of foreign direct investment ownership mode choice: evidence from Nordic investments in Central and Eastern Europe. *Journal of East European Management Studies*, 18(2), 232-263.
- Lee, Y., Hemmert, M., & Kim, J. (2014). What drives the international ownership strategies of Chinese firms? The role of distance and home-country institutional factors in outward acquisitions. *Asian Business & Management*, 13(3), 197-225.
- Liou, R-S., Chao, M.C-H., & Ellstrand, A. (2017). Unpacking institutional distance: addressing human capital development and emerging-market firms' ownership strategy in an advanced economy. *Thunderbird International Review*, 59(3), 281-295.
- Lu, J. W. (2002). Intra-and inter-organizational imitative behavior: institutional influences on Japanese firms' entry mode choice. *Journal of International Business Studies*, 33(1), 19-37.
- Mathews, J. A. (2002). Competitive advantages of the latecomer firm: a resource-based account of industrial catch-up strategies. *Asia Pacific Journal of Management*, 19(4), 467-488.
- Mathews, J. A. (2006). Dragon multinationals: new players in 21<sup>st</sup> century globalization. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(1), 5-27.
- McCarthy, D.J., & Puffer, S. M. (1997). Strategic investment flexibility for MNE success in Russia: evolving beyond entry modes. *Journal of World Business*, 32(4), 293-319.
- Mudambi, R., & Mudambi, S.M. (2002). Diversification and market entry choices in the context of foreign direct investment. *International Business Review*, 11(1), 35-55.
- Mutinelli, M., & Piscitello, L. (1998). The entry mode choice of MNEs: an evolutionary approach. *Research Policy*, 27(5), 491-506.
- Nakos, G., & Brouthers, K. D. (2002). Entry mode choice of SMEs in Central and Eastern Europe. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(1), 47-63.
- Ojala, A., & Tyrväinen, P. (2007). Market entry and priority of small and medium-sized enterprises in the software industry: an empirical analysis of cultural distance, geographic distance, and market size. *Journal of International Marketing*, 15(3), 123-149.
- Okan, T. (2012). *Kurumsal yönetimin ve kurumsal mesafenin gelişmekte olan ülke kökenli çokuluslu işletmelerin strateji tercihleri üzerindeki etkileri: Türkiye örneği*. Yayımlanmamış doktora tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Okan, T., Sarı, S. ve Nas, T. İ. (2014). Yönetim kurulu yapısı ile finansal performans arasındaki ilişkide uluslararası çeşitlenmenin aracı ve kurumsal mesafenin biçimleyici etkileri: "moderated mediation" model. *V. Örgüt Kuramı Çalışmayı Bildiriler Kitabı*, 131-167.

- Okan, T., Koparan, E. ve İlhan-Nas, T. (2016). Yönetim kurulu çeşitliliği ve kurumsal sosyal sorumluluk söylemleri arasındaki ilişki: kurumsal çevrenin moderatör etkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 71(2), 465-516.
- Özgen, H. ve Özseven, M. (2012). İşletmelerin uluslararası pazarlara giriş biçiminin seçiminde yerel pazar faktörlerinin etkisi üzerine Adana ilinde bir araştırma. *Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(1), 1-20.
- Özkara, B., Kurt, M. ve Karayormuk, K. (2008). Türkiye’de işletme grupları: eskiler ve yeniler. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(1-2), 59-83.
- Palepu, K. (1985). Diversification strategy, profit performance and the entropy measure. *Strategic Management Journal*, 6(3), 239-255.
- Pedersen, T., & Petersen, B. (2004). Learning about foreign markets: are entrant firms exposed to a ‘shock effect’? *Journal of International Marketing*, 12(1), 103-123.
- Popli, M., Akbar, M., Kumar, V., & Gaur, A. (2016). Reconceptualizing cultural distance: the role of cultural experience reserve in cross-border acquisitions. *Journal of World Business*, 51, 404-412.
- Rodriguez, P., Uhlenbruck, K., & Eden, L. (2005). Government corruption and the entry strategies of multinationals. *Academy of Management Review*, 30(2), 383-396.
- Sarkar, M., & Çavuşgil, S.T. (1996). Trends in international business thought and literature: a review of international market entry mode research: integration and synthesis. *The International Executive*, 38(6), 825-847.
- Sezgili, K. (2017). Türk işletme gruplarının uluslararasılaşması: kurumlar ve kaynaklar. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(1), 80-104.
- Shenkar, O. (2012). Cultural distance revisited towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. *Journal of International Business Studies*, 43(1), 1-11.
- Surdu, I., Mellahi, K., & Glaister, K. (2018). Emerging market multinationals’ international equity-based entry mode strategies. *International Marketing Review*, 35(2), 342-359.
- Tatoglu, E., Demirbag, M., Glaister, K., İlhan-Nas, T., & Okan, T. (2015). Determinants of the foreign entry strategies of Turkish MNEs. *Academy of Management Proceedings*, Vol. 2015, No. 1 (<https://doi.org/10.5465/ambpp.2015.11073abstract>).
- Tatoglu, E., & Glaister, K. W. (1998a). Determinants of foreign direct investment in Turkey. *Thunderbird International Business Review*, 40(3), 279-314.
- Tatoglu, E., & Glaister, K. W. (1998b). Western MNCs’ FDI in Turkey: an analysis of location specific factors. *Management International Review*, 38(2), 133-159.
- Tatoglu, E., Glaister, K. W., & Erdal, F. (2003). Determinants of foreign ownership in Turkish manufacturing. *Eastern European Economics*, 41(2), 5-41.
- Terpstra, V., & Yu, C-M. (1988). Determinants of foreign investment of U.S. advertising agencies. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 33-46.
- Te Velde, D. W., & Bezemer, D. (2006). Regional integration and foreign direct investment in developing countries. *Transnational Corporations*, 15(2), 41-70.
- Tihanyi, L., Griffith, D. A., & Russell, C. J. (2005). The effect of cultural distance on entry mode choice, international diversification, and MNE performance: a meta-analysis. *Journal of International Business Studies*, 36, 270-283.
- Türken, S. (2018). Gelişmekte olan piyasalarda çeşitlendirme ve uluslararasılaşma stratejilerinin işletme grubu düzeyinde incelenmesi: Doğu grubu örneği. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 7-43.
- Ulaş, D. (2009). *Küreselleşme sürecinde dışa açılma stratejileri*. Ankara: Nobel.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (5. Baskı). İstanbul: Beta.
- Whitley, R. (2000). *Divergent capitalisms: the social structuring and change of business systems*. Oxford: Oxford University Press.
- World Economic Forum (2015-2016). *The global competitiveness report*, Klaus Schwab (Ed.), Geneva.

- Xu, D., & Shenkar, O. (2002). Institutional distance and the multinational enterprise. *Academy of Management Review*, 27(4), 608-618.
- Xu, D., Pan, Y., & Beamish, P. W. (2004). The effect of regulative and normative distances on MNE ownership and expatriate strategies. *Management International Review*, 44(3), 285-307.
- Yu, C-M. J., & Ito, K. (1988). Oligopolistic reaction and foreign direct investment: the case of the U.S. tire and textiles industries. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 449-460.
- <https://geert-hofstede.com/countries.html>, Erişim Tarihi: 10.08.2016 – 09.08.2017.
- [www.isyatirim.com.tr](http://www.isyatirim.com.tr), Erişim Tarihi: 10.08.2016 – 09.08.2017.
- <https://www.kap.org.tr/>, Erişim Tarihi: 10.08.2016 – 09.08.2017.
- <https://www.transparency.org/what-is-corruption#define>, Erişim Tarihi: 04.03.2019
- <https://www.transparency.org/cpi2015#results-table>, Erişim Tarihi: 10.08.2016 – 09.08.2017.
- <http://databank.worldbank.org/data/home.aspx>, Erişim Tarihi: 10.08.2016 – 09.08.2017.
- <http://tr.mesafe-hesaplama.himmera.com>, Erişim Tarihi: 10.08.2016 – 09.08.2017.
- <http://yatirim24.com/>, Erişim Tarihi: 10.08.2016 – 09.08.2017.

## Extended Abstract

### Aim and Scope

The purpose of this study is to reveal the determinants of foreign market entry strategies of Turkey-based multinational enterprises by taking into account of the context of Turkey, based on the basic assumptions of Dunning's OLI Model, Uppsala Model and Mathews' LLL Model.

### Methods

Within the scope of the research model, it is aimed to determine the effects of independent variables defined within the frameworks of Dunning's OLI Model (firm size, market size, R&D intensity, political stability, and product diversification), Uppsala Model (cultural distance, geographical distance, institutional distance and corruption distance) and Mathews' LLL Model (inward oriented internationalization, international experience, natural resource intensity of target industry) on the "foreign market entry strategies of Turkey-based multinational enterprises". The sample is selected by intentional sampling method from the research universe that is consisting of businesses traded in the BIST. It is formed by 388 affiliates of 72 major companies operating in 53 different host countries. Multiple linear regression analysis was conducted to test the hypotheses developed under the scope of the research model.

### Findings

According to the findings of the multiple linear regression analysis, generally, many of the variables within the framework of the theories are effective at various levels on the entry strategies of the Turkey-based multinational enterprises. When the findings are examined in more detail, it is seen that firm size, market size, R&D intensity, geographical distance, inward oriented internationalization and international experience have negative effects on the foreign market entry strategies of Turkey-based multinational enterprises, while the effects of political stability and product diversification are positive. On the other hand, cultural distance, institutional distance, corruption distance and natural resource intensity of target industry have no significant effects of the dependent variable.

### Conclusion

When the findings are evaluated in general, it is seen that most of the variables defined within the frameworks of Dunning's OLI Model, Uppsala Model and Mathews' LLL Model do not have the expected effects on the foreign market entry strategies of Turkey-based multinational enterprises. Accordingly, it can be said that it is not possible to explain the foreign market entry strategies of Turkey-based multinational enterprises with a single theory of internationalization and that multiple factors affect the strategies of MNE's at different levels.