

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI**

DOKTORA TEZİ

**GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELERİN ÇOKULUSLU
İŞLETMELERİNİN DOĞRUDAN YABANCI
YATIRIMLARINDA LOKASYON SEÇİMİ: TÜRKİYE
ÜZERİNDEN BİR KARAR MODELİ**

**NİLAY UTLU
14713031**

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. ESİN CAN**

**İSTANBUL
2018**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI**

DOKTORA TEZİ

**GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELERİN ÇOKULUSLU
İŞLETMELERİNİN DOĞRUDAN YABANCI
YATIRIMLARINDA LOKASYON SEÇİMİ:
TÜRKİYE ÜZERİNDEN BİR KARAR MODELİ**

**NİLAY UTLU
14713031**

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. ESİN CAN**

**İSTANBUL
2018**

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI

DOKTORA TEZİ

**GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELERİN ÇOKULUSLU
İŞLETMELERİNİN DOĞRUDAN YABANCI
YATIRIMLARINDA LOKASYON SEÇİMİ:
TÜRKİYE ÜZERİNDEN BİR KARAR MODELİ**

NİLAY UTLU
14713031

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 07/11/2018

Tezin Savunulduğu Tarih: 13/12/2018

Tez Oy Birliği ile Başarılı Bulunmuştur

	Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Esin Can	
Jüri Üyeleri	: Prof. Dr. Haydar Sur	
	Prof. Dr. Fatma Şebnem Arıkboğa	
	Doç. Dr. Turhan Erkmen	
	Doç. Dr. Pınar Büyükbacı	

İSTANBUL
ARALIK 2018

ÖZ

GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELERİN ÇOKULUSLU İŞLETMELERİNİN DOĞRUDAN YABANCI YATIRIMLARINDA LOKASYON SEÇİMİ: TÜRKİYE ÜZERİNDEN BİR KARAR MODELİ

Nilay Utlu

Aralık, 2018

Bu çalışmada; gelişmekte olan ülkelerin çokuluslu işletmelerinin (GOÜÇÜİ) uluslararasılaşma süreçleri, işletmelerin dış pazara giriş stratejilerinden doğrudan yabancı yatırımlar (DYY), GOÜÇÜİ'lerin DYY'leri için lokasyon seçimlerini etkileyen faktörler ve son olarak Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) yöntemlerinden Analitik Ağ Süreci (AAS) modeli ele alınmıştır. Araştırmanın amacı, GOÜÇÜİ'lerin DYY'lerinde lokasyon seçimi için Türkiye üzerinden bir ÇKKV modeli geliştirmektir. Araştırmanın ikinci amacı ise, ana ülkesi gelişmekte olan ülke olan ÇÜİ'lerin DYY yaparken doğru lokasyon seçimi yapmasını sağlayacak bir karar modeli sunmak ve gelecekteki araştırmalara yol gösterici olmaktır. Araştırmanın önemi, GOÜÇÜİ'lerin DYY lokasyon seçimlerinde Türkiye üzerinden bir karar modelini ilk kez sunan bir çalışma olmasıyla öne çıkmıştır. Araştırma kapsamında, dış yatırım alanında uzmanlaşmış 5 akademisyen ve 2014 yılında Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK) tarafından sunulan rapora göre Türkiye ulusal ekonomisinin gelişimine katkı sağlayan otomotiv ve yan sanayi sektöründe faaliyet gösteren 5 Türk ÇÜİ'nin her biriyle görüşme gerçekleştirilmiştir. Araştırma verileri, GOÜÇÜİ'lerin DYY lokasyon seçimini etkileyen kriterlerin ve 3 alternatif lokasyonun öncelik sıralarının belirlemesine ilişkin hazırlanan anket formunun uzmanlar tarafından puanlanmasıyla elde edilmiştir. Araştırma verilerinin analizinde, AAS tekniği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, (1) GOÜÇÜİ'lerin DYY lokasyon seçimlerini etkileyen ilk 3 kriterin coğrafi özellikler, uluslararası anlaşmalar ve kültürel özellikler olduğu, (2) alternatifler içinden gelişmekte olan ülkelerin tercih edildiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Gelişmekte Olan Ülke, Çokuluslu İşletme, Gelişmekte Olan Ülkelerin Çokuluslu İşletmeleri, Doğrudan Yabancı Yatırım, Lokasyon Seçimi, Analitik Ağ Süreci.

ABSTRACT

LOCATION CHOICE FOR FOREIGN DIRECT INVESTMENT OF EMERGING MARKET MULTINATIONAL COMPANIES: A DECISION MODEL FROM TURKEY

Nilay Utlu

December, 2018

In this study; internationalization process of emerging market multinational companies (EMNCs), foreign direct investment (FDI) of companies' foreign market entry strategies, factors affecting location choice for FDI of EMNCs and finally Analytic Network Process (ANP) of Multi-Criteria Decision Making (MCDM) methods was discussed. The aim of research is to develop a MCDM model for the location choice of EMNCs' FDI from Turkey. The second aim of the research is to provide a decision model for the location choice of FDI whose main country is emerging market and guide future research. The importance of research has come to the forefront by presenting a decision model for the location choice of EMNCs' FDI from Turkey for the first time. In the scope of the research, interviews were held with 5 expert academicians in the field of foreign direct investment and 5 Turkish Multinational Companies (MNCs) which according the presented report by the Foreign Economic Relations Board in 2014, operate in the automotive and industrial sectors contributing to the development of the Turkish national economy. The research data were obtained from survey form scored by experts which prepared for the priority determination of the location choice criteria for FDI of EMNCs and the 3 alternatives location. In the analysis of the research data, Analytic Network Process (ANP) technique were used. As a result of the research, it is found that (1) the top-three location choice criteria for FDI of EMNCs are geographical features, international agreements and cultural features, (2) emerging countries are preferred through the alternatives.

Key Words: Emerging Country, Multinational Company, Emerging Market Multinational Company, Foreign Direct Investment, Location Choice, Analytic Network Process.

ÖN SÖZ

Doktora tezimi, bana sonsuz sevgi ve emek veren, eğitim hayatım boyunca beni her zaman destekleyen, cesaretlendiren babam Osman Utlu'ya, annem Berrin Utlu'ya ve ablam İlkay Utlu'ya ithaf ediyorum. Doktora sürecinde tanıştığım, bu süreçte desteğini her zaman hissettiğim eşim Uğur Karaca'ya ve sevgili aileme ne kadar teşekkür etsem azdır.

Bana ve tüm öğrencilerine değerli bilgileriyle ışık tutan, yol gösteren çok kıymetli bilim insanı, danışman hocam Sayın Prof. Dr. Esin Can'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Doktora sürecinde kıymetli hocamı tanıdığım ve onunla çalışma imkanı yakaladığım için kendimi her zaman şanslı hissettim. Bireysel ve akademik gelişimimdeki katkıları için kendisine daima hayran ve minnettar kalacağım.

Doktora tez araştırma sürecinde tanışma fırsatı yakaladığım, kıymetli bilgilerini ve manevi desteğini benden esirgemeyen çok değerli bilim insanı Endüstri Mühendisi Sayın Dr. Yıldız Şahin'e en derin teşekkürlerimi sunarım.

Doktora tez araştırma sürecinde emeği geçen Türk çokuluslu işletme yöneticilerine ve öğretim üyelerine teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Doktora kabulü, yeterlilik sınavı, tez süreci jüri ve komitelerimde bulunan, doktora ders aldığım tüm değerli öğretim üyelerine, bana olan inanç ve destekleri için sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Beni bugünlere getiren ilkokul, ortaokul, lise ve üniversite dönemlerim boyunca ders aldığım tüm değerli hocalarımı, bana kattıkları sonsuz bilgi ve deneyim için, her zaman saygı ve minnetle anacağım.

İstanbul; Aralık, 2018

Nilay Utlu

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT	iv
ÖN SÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR	xiv
1. GİRİŞ	1
2. GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELERİN ÇOKULUSLU İŞLETMELERİ	4
2.1. Gelişmekte Olan Ülke Piyasaları	4
2.2. Çokuluslu İşletmelerin Tanımı	6
2.3. Gelişmekte Olan Ülke Çokuluslu İşletmelerinin Teorileri.....	10
2.3.1. İşletme Avantajları Teorileri	11
2.3.1.1. Uppsala Modeli.....	12
2.3.1.2. Yenilik Modeli.....	13
2.3.1.3. Girişimci Yaklaşım	13
2.3.1.4. Kaynak Temelli Yaklaşım	15
2.3.2. Ev Sahibi Ülke Avantajları Teorileri	16
2.3.2.1. Dengesizlik ve Sıçrama Tahtası Yaklaşımı	16
2.3.2.2. Bağlantı, Avantaj ve Öğrenme Teorisi	17
2.3.2.3. Şebeke Ağ Modeli	17
2.3.3. İşletme ve Ev Sahibi Ülke Avantajları Teorileri.....	18
2.3.3.1. Çift Şebeke Ağ Modeli	18
2.3.3.2. Küresel Doğan İşletmeler Teorisi	19
2.3.3.3. Eklektik Paradigma.....	20
2.3.3.4. Yatırım Geliştirme Yolu Modeli.....	21
2.4. Gelişmekte Olan Ülke Çokuluslu İşletmelerin Çeşitleri	22
2.4.1. Coğrafi Dağılımlarına Göre GOÜÇÜİ.....	23
2.4.2. Küresel Pazarlara Giriş Zamanlarına Göre GOÜÇÜİ.....	24
2.4.3. Merkez ve Bağlı İşletmeler Arası İlişkilere Göre GOÜÇÜİ.....	25
2.4.4. Stratejik Hedeflerine Göre GOÜÇÜİ.....	25
3. İŞLETMELERİN DIŞ PAZARA GİRİŞ STRATEJİLERİ VE DOĞRUDAN YABANCI YATIRIM	27
3.1. İşletmelerin Dış Pazara Giriş Şekilleri	27
3.1.1. İhracat.....	28
3.1.1.1. Dolaylı İhracat	28
3.1.1.2. Dolaysız İhracat	29
3.1.2. Ortaklıklar	30
3.1.2.1. Lisans Anlaşmaları	31
3.1.2.1.1. Franchising.....	32

3.1.2.1.2.	Sözleşmeli Üretim.....	33
3.1.2.1.3.	Yönetim Sözleşmesi	34
3.1.2.2.	Montaj Operasyonları	34
3.1.2.3.	Joint Venture.....	34
3.1.2.4.	Konsorsiyum.....	36
3.1.2.5.	Anahtar Teslim Projeler.....	36
3.1.2.6.	Yap-İşlet-Devret Sözleşmesi	36
3.1.2.7.	Orijinal Ürün Üreticileri	37
3.1.3.	Doğrudan Yabancı Yatırım	37
3.2.	Doğrudan Yabancı Yatırım	37
3.2.1.	Doğrudan Yabancı Yatırım Kararını Etkileyen Faktörler.....	39
3.2.2.	Türkiye’den Çıkan Doğrudan Yabancı Yatırımlar	42
4.	DOĞRUDAN YABANCI YATIRIMLARDA LOKASYON SEÇİMİ	46
4.1.	Doğrudan Yabancı Yatırımlarda Lokasyon Seçimi Önemi.....	46
4.2.	Doğrudan Yabancı Yatırımlarda Lokasyon Seçimini Etkileyen Faktörler ..	46
4.2.1.	Dunning’in Doğrudan Yabancı Yatırım Temel Motivasyonları.....	49
4.2.1.1.	Doğal Kaynak Arayan Doğrudan Yabancı Yatırımlar	50
4.2.1.2.	Pazar Arayan Doğrudan Yabancı Yatırımlar.....	51
4.2.1.3.	Etkinlik Arayan Doğrudan Yabancı Yatırımlar.....	51
4.2.1.4.	Stratejik Varlık Arayan Doğrudan Yabancı Yatırımlar.....	52
4.2.1.5.	Diğer Motivasyonları Arayan Doğrudan Yabancı Yatırımlar	54
4.2.1.5.1.	Kaçış Yatırımlar.....	54
4.2.1.5.2.	Destek Yatırımlar.....	54
4.2.1.5.3.	Pasif Yatırımlar.....	55
4.2.2.	PESTLE Analizi.....	55
4.2.2.1.	Politik Faktörler	56
4.2.2.2.	Ekonomik Faktörler	58
4.2.2.3.	Sosyo-Kültürel Faktörler	60
4.2.2.4.	Teknolojik Faktörler	62
4.2.2.5.	Hukuki Faktörler.....	63
4.2.2.6.	Çevresel Faktörler.....	64
5.	TÜRK ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN DOĞRUDAN YABANCI YATIRIMLARINDA LOKASYON SEÇİMİNİN ANALİTİK AĞ SÜRECİ İLE BELİRLENMESİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA	66
5.1.	Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri	66
5.1.1.	Analitik Ağ Süreci.....	67
5.1.1.1.	Probleminin Tanımlanması ve Ağ Modelinin Oluşturulması.....	69
5.1.1.2.	İkili Karşılaştırmalar	70
5.1.1.3.	Süpermatrisin Oluşturulması	71
5.1.1.4.	Tutarlılık Kontrolü.....	74
5.1.1.5.	Limit Süpermatrisin Elde Edilmesi	75
5.2.	Araştırmanın Amacı	76
5.3.	Araştırmanın Önemi	76
5.4.	Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları	77
5.5.	Araştırmanın Yöntemi	78
5.5.1.	Araştırmanın Anakütlesi ve Örneklemi	78
5.5.2.	Veri Toplama Tekniği ve Anket Formunun Hazırlanması	81
5.5.3.	Araştırmanın Modeli	84

5.6.	Verilerin Analizi, Bulgular ve Yorumlar	86
5.6.1.	İlişki Matrisinin Oluşturulması	87
5.6.2.	Ağ Modelinin Kurulması	89
5.6.3.	Potansiyel Lokasyon Özelliklerini Tanımlama.....	90
5.6.4.	Birbirleriyle İlişkili Değişkenlerin İkili Karşılaştırma Matrisi	92
5.6.5.	Limit Matrisinin Oluşturulması	124
5.6.6.	Bulgular ve Yorumlar	126
6.	SONUÇ	131
	KAYNAKÇA	136
	EKLER.....	146
	Ek 1. Anket Formu	146
	ÖZ GEÇMİŞ.....	160

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 3.1:	Doğrudan Yabancı Yatırımın Belirleyicileri	40
Tablo 3.2:	2001-2014 Yılları Arasında Bölgelere Göre Türkiye’den Çıkan DYY Stokları (Milyon ABD Doları)	44
Tablo 4.1:	Endüstriyel Lokasyon Literatüründe İşletmelerin Lokasyon Seçimini Etkileyen Faktörler	47
Tablo 4.2:	DYY Temel Motivasyonların Ev Sahibi Ülkede Aradığı Özellikler ..	53
Tablo 5.1:	Çok Kriterli Karar Verme Problemleri ve Kullanılan Teknikler.....	67
Tablo 5.2:	İkili Karşılaştırmalarda Saaty’nin 1-9 Ölçeği.....	70
Tablo 5.3:	Rassallık Göstergesi (RI).....	75
Tablo 5.4:	Sektörlere Göre 29 Finansal Olmayan Çokuluslu İşletme	78
Tablo 5.5:	Listeye Giren Holdinglerin Ana Faaliyet Sektörleri	79
Tablo 5.6:	Otomotiv ve Yan Sanayi Sektöründeki Türk Çokuluslu İşletmelerin Doğrudan Yabancı Yatırımlarının Lokasyonları.....	80
Tablo 5.7:	İlişki Matrisi	88
Tablo 5.8:	Ülkelerin Gelir Gruplarına Göre Sınıflandırılması.....	91
Tablo 5.9:	Gelişmiş Ülkelere Yatırım Yaparken Dunning’in DYY Motivasyonları Kriterlerinin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması	93
Tablo 5.10:	Gelişmiş Ülkelere Yatırım Yaparken Politik Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması	94
Tablo 5.11:	Gelişmiş Ülkelere Yatırım Yaparken Ekonomik Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması	94
Tablo 5.12:	Gelişmiş Ülkelere Yatırım Yaparken Sosyo-Kültürel Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması.....	95
Tablo 5.13:	Gelişmiş Ülkelere Yatırım Yaparken Teknolojik Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması	95
Tablo 5.14:	Gelişmiş Ülkelere Yatırım Yaparken Hukuki Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması	96
Tablo 5.15:	Gelişmiş Ülkelere Yatırım Yaparken Çevresel Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması	96
Tablo 5.16:	Gelişmekte Olan Ülkelere Yatırım Yaparken Dunning’in DYY Motivasyonları Kriterlerinin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması	96
Tablo 5.17:	Gelişmekte Olan Ülkelere Yatırım Yaparken Politik Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması	97
Tablo 5.18:	Gelişmekte Olan Ülkelere Yatırım Yaparken Ekonomik Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması.....	97
Tablo 5.19:	Gelişmekte Olan Ülkelere Yatırım Yaparken Sosyo-Kültürel Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması.....	98
Tablo 5.20:	Gelişmekte Olan Ülkelere Yatırım Yaparken Teknolojik Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması.....	98
Tablo 5.21:	Gelişmekte Olan Ülkelere Yatırım Yaparken Hukuki Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması.....	99

Tablo 5.22:	Gelişmekte Olan Ülkelere Yatırım Yaparken Çevresel Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması.....	99
Tablo 5.23:	Gelişmemiş Ülkelere Yatırım Yaparken Dunning'in DYY Motivasyonları Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması.....	100
Tablo 5.24:	Gelişmemiş Ülkelere Yatırım Yaparken Politik Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması	100
Tablo 5.25:	Gelişmemiş Ülkelere Yatırım Yaparken Ekonomik Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması	101
Tablo 5.26:	Gelişmemiş Ülkelere Yatırım Yaparken Sosyo-Kültürel Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması.....	101
Tablo 5.27:	Gelişmemiş Ülkelere Yatırım Yaparken Teknolojik Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması	102
Tablo 5.28:	Gelişmemiş Ülkelere Yatırım Yaparken Hukuki Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması	102
Tablo 5.29:	Gelişmemiş Ülkelere Yatırım Yaparken Çevresel Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması	103
Tablo 5.30:	Pazar Arayışını Etkileyen Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması.....	103
Tablo 5.31:	Etkinlik Arayışını Etkileyen Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması.....	104
Tablo 5.32:	Stratejik Varlık Arayışını Etkileyen Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması	104
Tablo 5.33:	Devlet Müdahalesini Etkileyen Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması	105
Tablo 5.34:	Uluslararası İlişkileri Etkileyen Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması	105
Tablo 5.35:	Pazar Büyüklüğünü Etkileyen Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması.....	106
Tablo 5.36:	GSMH'yı Etkileyen Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması.....	106
Tablo 5.37:	Ödemeler Bilançosunu Etkileyen Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması	108
Tablo 5.38:	Döviz Kurlarını Etkileyen Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması.....	108
Tablo 5.39:	Enflasyonu Etkileyen Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması.....	109
Tablo 5.40:	Vergi Sistemlerini Etkileyen Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması.....	109
Tablo 5.41:	İşgücünü Etkileyen Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması.....	110
Tablo 5.42:	Kültürel Özellikleri Etkileyen Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması.....	111
Tablo 5.43:	Ar-Ge Faaliyetlerini Etkileyen Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması.....	111
Tablo 5.44:	Devletin Teknolojik Yatırım Politikalarını Etkileyen Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması	112
Tablo 5.45:	Uluslararası Anlaşmaları Etkileyen Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması	112

Tablo 5.46:	Hukukun İşleyişini ve Yargı Sistemini Etkileyen Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması	114
Tablo 5.47:	Doğal Kaynak Arayışında Alternatiflerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması.....	115
Tablo 5.48:	Pazar Arayışında Alternatiflerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması.....	115
Tablo 5.49:	Etkinlik Arayışında Alternatiflerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması.....	115
Tablo 5.50:	Stratejik Varlık Arayışında Alternatiflerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması	116
Tablo 5.51:	Politik İstikrarda Alternatiflerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması.....	116
Tablo 5.52:	Devlet Müdahalesinde Alternatiflerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması.....	117
Tablo 5.53:	İdeolojik Güçlerde Alternatiflerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması.....	117
Tablo 5.54:	Uluslararası İlişkilerde Alternatiflerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması.....	117
Tablo 5.55:	Pazar Büyüklüğünde Alternatiflerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması.....	118
Tablo 5.56:	GSMH’da Önem Alternatiflerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması.....	118
Tablo 5.57:	Ödemeler Bilançosunda Önem Alternatiflerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması	119
Tablo 5.58:	Döviz Kurlarında Alternatiflerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması.....	119
Tablo 5.59:	Enflasyonda Alternatiflerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması.....	119
Tablo 5.60:	Vergi Sistemlerinde Alternatiflerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması.....	120
Tablo 5.61:	İşgücünde Alternatiflerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması.....	120
Tablo 5.62:	Dilde Alternatiflerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması..	121
Tablo 5.63:	Dinde Alternatiflerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması .	121
Tablo 5.64:	Kültürel Özelliklerde Alternatiflerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması.....	121
Tablo 5.65:	Ar-Ge Faaliyetlerinde Alternatiflerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması.....	122
Tablo 5.66:	Devletin Teknolojik Yatırım Politikalarında Alternatiflerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması	122
Tablo 5.67:	Uluslararası Anlaşmalarda Alternatiflerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması.....	123
Tablo 5.68:	Hukukun İşleyişi ve Yargı Sisteminde Alternatiflerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması	123
Tablo 5.69:	Erişilebilirlik ve Altyapıda Alternatiflerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması.....	123
Tablo 5.70:	Coğrafi Özelliklerde Alternatiflerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması.....	124
Tablo 5.71:	ÇUI’lerin DYY Lokasyon Seçimi Limit Matrisi.....	125
Tablo 5.72:	Kriterler ve Alternatiflerin Lokal Ağırlıkları	127

Tablo 5.73:	Kriterlerin Global Ağırlıkları	129
Tablo 5.74:	Alternatiflerin Global Ağırlıkları	130



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1:	Çokulusluluk ile İlgili Temel Kriterler.....	9
Şekil 2.2:	Gelişmekte Olan Ülke Çokuluslu İşletmelerin Teorileri.....	11
Şekil 2.3:	Uppsala Modelinde Uluslararasılaşma Süreci.....	12
Şekil 2.4:	Gelişmekte Olan Ülke Çokuluslu İşletmelerin Çeşitleri	23
Şekil 3.1:	İşletmelerin Dış Pazarlara Giriş Stratejileri.....	27
Şekil 3.2:	2000-2008 Yılları Arasında Türkiye’den Çıkış Yapan DYY Akımları (Milyon ABD Doları)	43
Şekil 3.3:	2009-2017 Yılları Arasında Türkiye’den Çıkış Yapan DYY Akımları (Milyon ABD Doları)	44
Şekil 5.1:	AHS ve AAS Yapısal Farklılık	68
Şekil 5.2:	İkili Karşılaştırmalar için Matris Örneği	70
Şekil 5.3:	İkili Karşılaştırmaların Örnek Matrisi	72
Şekil 5.4:	Şekil 5.3’teki Örneğin Normalize Edilmiş Matrisi.....	72
Şekil 5.5:	Süpermatris Yapısı	73
Şekil 5.6:	Kümeler Arasındaki Farklı İlişki Türlerine Göre Süpermatris Yapıları	74
Şekil 5.7:	Super Decision’da “Questionnaire” Sekmesi	82
Şekil 5.8:	Super Decision’da “Direct” Sekmesi	82
Şekil 5.9:	Puanlamaların Değerlendirme Tekniğine Bir Örnek.....	82
Şekil 5.10:	Motivasyonlar ve PESTLE Analizi Doğrultusunda ÇUİ’lerin DYY Lokasyon Seçimi Kavramsal Modeli	86
Şekil 5.11:	Super Decision’da Ağ Modeli	90
Şekil 5.12:	Super Decision’da Kriterlerin ve Alternatiflerin Öncelik Değerleri	126
Şekil 5.13:	Super Decision’da Alternatiflerin Değerlendirilmesi.....	127

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AHP	: Analytic Hierarchy Process (Analitik Hiyerarşi Süreci)
ANP	: Analytic Network Process (Analitik Ağ Süreci)
Ar-Ge	: Araştırma-Geliştirme
AŞ	: Anonim Şirketi
CEO	: Chief Executive Officer (İcra Kurulu Başkanı)
CFO	: Chief Financial Officer (Finans Grubu Başkanı)
CI	: Consistency Index (Tutarlılık Göstergesi)
CR	: Consistency Ratio (Tutarlılık Oranı)
ÇKKV	: Çok Kriterli Karar Verme
ÇÜİ	: Çokuluslu İşletmeler
ÇVÖ	: Çifte Vergilendirmeyi Önleme
DEİK	: Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu
DTÖ	: Dünya Ticaret Örgütü
DYY	: Doğrudan Yabancı Yatırım
ELECTRE	: Elimination Et Choice Translating Reality
EMNCs	: Emerging Market Multinational Companies
ETPS	: Environmental, Technological, Political, Socio-Cultural (Çevresel, Teknolojik, Politik, Sosyo-Kültürel)
GOÜÇÜİ	: Gelişmekte Olan Ülke Çokuluslu İşletmeleri
GSMH	: Gayri Safi Milli Hasıla
GSYİH	: Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
HDI	: Human Development Index
IMF	: International Monetary Fund (Uluslararası Para Fonu)
İGE	: İnsani Gelişme Endeksi
KHÜ	: Kadir Has Üniversitesi
LLL	: Linkage, Leverage, Learning (Bağlantı, Avantaj, Öğrenme)
MACBETH	: Measuring Attractiveness by a Categorical Based Evaluation Technique
MAUT/UTA	: Multi Attribute Utility Theory/ Utilities Additives (Çok Nitelikli Fayda Teorisi/ Yardımcı Katkılar)
OECD	: Organisation for Economic Cooperation and Development (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü)
OEM	: Original Equipment Manufacturer (Orijinal Ürün Üreticileri)
OLI	: Ownership, Location, Internalisation (Mülkiyet, Konum, İçselleştirme)
PESTLE	: Political, Economic, Socio-Cultural, Technological, Legal, Environmental (Politik, Çevresel, Sosyo-Kültürel, Teknolojik, Hukuki, Çevresel)
PROMETHEE	: Preference Ranking Organisation Method for Enrichment Evaluations (Zenginleştirme Değerlendirmeleri için Tercih Sıralama Organizasyon Yönetimi)

RI	: Random Index (Rassallık Göstergesi)
STEP	: Socio-Cultural, Technological, Economic, Political (Sosyo-Kültürel, Teknolojik, Ekonomik, Politik)
STEPE	: Socio-Cultural, Technological, Economic, Political, Environmental (Sosyo-Kültürel, Teknolojik, Ekonomik, Politik, Çevresel)
TC	: Türkiye Cumhuriyeti
TOPSIS	: Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution (İdeal Noktalarla Çok Boyutlu Ağırlıklandırma Yöntemi)
TPAO	: Türk Petrolleri Anonim Ortaklığı
UNCTAD	: United Nations Conference for Trade and Development (Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı)
UNDP	: United Nations Development Programme (Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı)
UTADIS	: Utilites Additives Discriminants
VCC	: Vale Columbia Center
WB	: World Bank (Dünya Bankası)
WBG	: World Bank Group (Dünya Bankası Grubu)
WBG-IFC	: World Bank Group- International Finance Cooperation (Dünya Bankası Grubu- Uluslararası Finans Kurumu)
YKTK	: Yatırımların Karşılıklı Teşviki ve Korunması

1. GİRİŞ

Küresel ekonomi, dünya üzerine yayılmış çokuluslu işletmelerin (ÇUI) birbirleriyle entegrasyonunu ifade eder. Bu entegrasyonda doğrudan yabancı yatırımların (DYY) rolü çok büyüktür. Küreselleşme sürecinde, gelişmekte olan ülkelerde doğan ÇUI'ler, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için kendi ülkeleri dışında DYY gerçekleştirir. DYY'ler, yatırımı yapacak ülke (DYY çıkışı) ve yatırımın yapılacağı ülke (DYY girişi) açısından ulusal ekonomilerine katkı sağlayan faaliyetler olarak görülür. Bu faaliyetlerin başarısında, doğru ülkelere DYY girişi yapmak kritik bir öneme sahiptir.

Gelişmekte olan ülkeler arasında sayılan Türkiye'de, ulusal ekonominin gelişmesine ve uluslararası rekabetini arttırmasına önemli etkileri olan çok sayıda ÇUI bulunmaktadır. Türk ÇUI'lerin DYY faaliyetlerini hangi ülkelerde gerçekleştireceği, bulundukları sektörlere, yatırım yapacağı ülkelerdeki arayışlarına ve çekici faktörlere göre farklılık gösterir. Dolayısıyla ÇUI'ler için yatırım yapacağı ülke yani lokasyon seçimi, stratejik bir karar niteliği taşır.

“Lokasyon seçimi” ya da “location choice” ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde, bu konunun, yerli ve yabancı literatürde, gerek yurtiçinde kuruluş yeri seçimlerinde gerekse yurtdışında yabancı yatırımlar için sıkça ele alındığı görülmektedir. Ancak işletme yönetimi bilim dallarındaki akademisyenlerin katkı sağladığı lokasyon seçimini etkileyen kriterlerle ilgili çalışmalara, mühendislik bilim dallarında sıkça kullanılan Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) yöntemlerinin yeteri kadar dahil edilmediği görülmüştür. Ayrıca, yerli ve yabancı literatür incelendiğinde, gelişmekte olan ülkeler arasında sayılan Türkiye'de doğan ÇUI'lerin gerçekleştirdiği DYY'lerde lokasyon seçimleri ve lokasyon seçimlerini etkileyen faktörleri için geliştirilmiş bir modele rastlanmamıştır.

Bu alandaki boşluğun giderilmesi için, tez çalışmasının konusu gelişmekte olan ülkelerin ÇUI'lerinin DYY'lerinde lokasyon seçimi olarak seçilmiş ve Türkiye üzerinden bir karar modeli geliştirilmiştir. Bugüne kadar gelişmiş ülkelerde doğan

ÇUI'lerinin gelişmekte olan ülkelere veya gelişmemiş ülkelere yaptıkları DYY'ler incelenmiş, DYY girişlerinin ülke ekonomilerini nasıl kalkındırdığından bahsedilmiştir. Günümüzde ise tersine bir bakış açısı geliştirilerek gelişmekte olan ülkelerde doğan ÇUI'lerin (Emerging Market Multinational Companies-EMNCs), gelişmiş, gelişmekte olan veya gelişmemiş ülkelere yaptıkları DYY'ler incelenmeye başlanmıştır. Bu incelemeler sonucunda, gelişmekte olan ülkeler arasında sayılan Türkiye'nin ÇUI'leri için lokasyon seçimine yön verecek yetkin bir karar modeli geliştirilmediği görülmüş, bu da tez çalışmasının önemini ortaya koymaktadır.

Tez çalışmasının amacı, gelişmekte olan ülkeler arasında sayılan Türkiye'de doğan ÇUI'lerin DYY faaliyetlerinde lokasyon seçiminde en çok hangi faktörlerden etkilendiğini gösteren; Türk ÇUI'lerin DYY faaliyetlerinde gelişmiş ülkeler, gelişmekte olan ülkeler ve gelişmemiş ülkeler arasından lokasyon seçimini sunan bir ÇKKV yöntemi geliştirmektir. Tez çalışmasının ikinci amacı ise, gelecekte yapılacak araştırmalara yol gösterici olarak, gelişmekte olan ülkelerde doğan ÇUI'ler için DYY faaliyetlerinde lokasyon seçimine yardımcı olacak bir karar modeli geliştirmektir.

Tez çalışmasının ana kütlesi, 2014 yılında DEİK'in sunduğu raporda, finans sektöründe yer almayan 29 Türk ÇUI oluşturmaktadır. Tez çalışmasının örneklemini ise, Türk ekonomisine yüksek katma değer sağlayan otomotiv ve yan sanayi sektörü olarak seçilmiştir. Otomotiv ve yan sanayi sektöründe toplamda 7 ÇUI faaliyet göstermektedir. Ancak 2 ÇUI'nin (Anadolu Grubu, Doğu Grubu) yurtdışında DYY gerçekleştirmek yerine, distribütörlük veya ortaklık anlaşmalarının olduğu görülmüştür. Dolayısıyla tez çalışmasının örnekleminde 5 ÇUI yer almaktadır ve örneklemdaki işletmelerin tamamına ulaşılmıştır. Ayrıca geliştirilen Analitik Ağ Süreci (AAS) modelinde ikili karşılaştırmalar için hazırlanan anket soruları, 5 ÇUI dahil, DYY alanında uzmanlaşmış 5 öğretim üyesine yönlendirilmiş ve hepsinden dönüş alınmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda, geliştirilen modelin Türk ÇUI'lerin DYY'lerinde lokasyon seçimlerine yön verecek yetkinlikte olduğu ifade edilmiştir.

Tez çalışmasının ikinci bölümünde, gelişmekte olan ülke piyasaları ve çokuluslu işletmelerin tanımına değinilmiştir. Daha sonra, gelişmekte olan ülke çokuluslu işletmelerin (GOÜÇUI) uluslararasılaşma süreçleri teorik açıdan incelenmiş ve GOÜÇUI çeşitlerine yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde, işletmelerin dış pazara giriş stratejilerine ve tez çalışmasının konusu olan DYY'lere ayrıca değinilmiştir. Sonrasında, ÇUI'lerin DYY kararlarını etkileyen faktörleri ve Türkiye'den çıkan DYY'lerin istatistiki verileri incelenmiştir.

Dördüncü bölümde, DYY'lerde lokasyon seçiminin önemine ve DYY'lerde lokasyon seçimini etkileyen kriterlere değinilmiştir. Araştırma modelinde gösterilen, DYY'lerde lokasyon seçiminini etkileyen kriterler olarak, Dunning'in DYY temel motivasyon teorileri (doğal kaynak arayışı, pazar arayışı, etkinlik arayışı, stratejik varlık arayışı) ile PESTLE analizi (politik, ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik, hukuki, çevresel faktörler) incelenmiştir.

Beşinci bölüm tez çalışmasının araştırma bölümüdür. Araştırma bölümünde öncelikle ÇKKV yöntemlerinden AAS modelinin tanımına ve işleyişine yer verilmiştir. Daha sonra sırasıyla, araştırmanın amacı, önemi, kapsam ve sınırlılıkları, yöntemi ile verilerin analizi bulgular ve yorumlara yer verilmiştir. Araştırma kapsamında, Türk ÇUI'lerin DYY lokasyon seçimlerini etkileyen kriterlerin öncelik sıralaması ve gelişmişlik seviyesine göre nihai lokasyon seçimleri ortaya konmuştur.

Altıncı bölüm ise, elde edilen bilgilerin değerlendirildiği ve gelecekteki araştırmalara yol gösterici olacak bilgilerin yorumlandığı sonuç bölümüdür.

2. GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELERİN ÇOKULUSLU İŞLETMELERİ

Bu bölümde; öncelikle geliştirmekte olan ülke piyasaları ve ÇÜİ'lerin tanımına değinilecektir. Daha sonra, GOÜÇÜİ'lerin uluslararasılaşma süreçlerini açıklayan işletme avantajları, ev sahibi ülke avantajları ile işletme ve ev sahibi ülke avantajları teorilerine, GOÜÇÜİ'lerin coğrafi dağılımlarına, küresel pazarlara giriş zamanlarına, merkez ve bağlı işletmeler arasındaki ilişkilere ve stratejik hedeflerine göre çeşitlerine yer verilecektir.

2.1. Gelişmekte Olan Ülke Piyasaları

Gelişmekte olan ülke piyasaları kavramı ilk kez Dünya Bankası Grubu'nun Uluslararası Finans Kurumu (WBG-IFC) tarafından 1981'de gelişen hisse senedi piyasalarını tanımlamak için kullanılmıştır (Aybar & Thirunavukkarasu, 2005, s. 21). Bu dönemden sonra araştırmacılar ve uluslararası örgütler tarafından geniş ölçüde kullanılmıştır.

Gelişmekte olan ülke piyasalarını açıklamada henüz ortak bir tanımlama kabul edilmemişken, genelde ülkelerin ekonomisini değerlendirmede bazı değişkenlerin altı çizilir. Bu değişkenlerden birincisi, kişi başına düşen ortalama GSYİH (Gayri Safi Yurtiçi Hasıla) ya da tarımsal ve endüstriyel/ticari faaliyetler arasındaki nispi dengeyi gösteren ekonomik gelişme olduğu söylenebilir (Arnold & Quelch, 1998, s. 8). Ülkelerin gelişmişlik seviyeleri hakkında Dünya Bankası, ülkeleri 4 şekilde gelir gruplarına (yüksek gelir-high income, üst orta gelir-upper middle income, alt orta gelir-lower middle income, düşük gelir-low income) göre sınıflandırmıştır. Buna göre ülkelerin kişi başına düşen GSMH'sı, 995\$ az ise, düşük gelirli; 996\$-3,895\$ arasında ise, alt orta gelirli; 3,896-12,055\$ arasında ise, üst orta gelirli; 12,0556\$ yukarısında ise yüksek gelirli ülkeler olarak sınıflandırılır. Dolayısıyla bu sınıflandırmada düşük gelirli, gelişmemiş ülkeler; alt orta gelirli ve üst orta gelirli, geliştirmekte olan ülkeler; yüksek gelirli ise gelişmiş ülkeler olarak kabul edilir (World Bank, 2017). İkincisi, ekonomik büyüme hızı, yani GSYİH'nın büyüme hızıdır. Bir ülkenin sahip olduğu ekonomik büyüme hızı, aynı zamanda yurt dışındaki

yatırımcılar için cazip büyüme oranlarına sahip “gelişmekte olan piyasalar” anlamına gelir. Üçüncüsü ise, ülkedeki piyasa yönetim sistemi ve özellikle o ülkede serbest piyasa sisteminin genişlemesi ve istikrarıdır. Eğer bir ülke, komuta ekonomisinden serbestleşme sürecine geçtiyse, o ülke ekonomisi için geçiş ekonomisi (transition economy) tabiri kullanılır. (Arnold & Quelch, 1998, s. 8). Mevcut tanımlar ve uzun vadede piyasaların genel durumlarının tutarsızlığı göz önüne alındığında “gelişmekte olan ülke piyasaları” tanımlamasında bu değişkenler ön plana çıkabilir.

Gelişmekte olan ülkeler, düşük veya orta-yüksek gelire sahip, serbest piyasa mekanizmalarını destekleyen ekonomik politikaları daha geniş alanda uygulayan ve endüstriyel ekonomiler tarafından elde edilene göre daha yüksek büyüme hızını gösteren piyasalardır (Hoskisson, Eden, Lau, & Wright, 2000, s. 249). Dolayısıyla gelişmekte olan ülke piyasaları, gelişme döneminde gösterdiği ekonomik potansiyelinden dolayı her zaman ilgi çekici iş alanları olarak görülür.

Oakley ve Garforth’a (1985) göre, ülkelerin gelişmişlik seviyesini; ekonomik gelişme, sosyal gelişme ve insani gelişme göstergeleriyle de değerlendirmek mümkündür. Ekonomik gelişme, kişi başına düşen GSMH, gelir dağılımı, işsizlik oranları, verimlilik gibi konuları değerlendirir. Sosyal gelişme, bir ülkenin sosyal yaşam koşullarını iyileştirmesi için sağlık, eğitim, altyapı, şehirleşme ve çevre sorunları gibi konularda hizmet yönünün ağır bastığı konuları değerlendirir. İnsani gelişme ise, bir ülkenin yaşam uzunluğu için sağlık standartlarını, okur-yazarlık oranı için eğitim standartlarını, yaşam kalitesi için refah standartlarını değerlendirir (Oakley & Garforth, 1985, s. 2). Nitekim Oakley ve Garforth’un (1985) çalışmasında belirttiği insani gelişme göstergesi sonraki yıllarda Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) için gelişmişlik seviyesi olarak değerlendirilmiştir.

Gelişmekte olan ülke isimlerine bakıldığında birçok uluslararası örgüt tarafından farklı yayınlandığı görülür. Bunun sebebi, daha önce de belirtildiği gibi uluslararası örgütlerin henüz gelişmekte olan ülke piyasaları için ortak bir tanımlı kullanmadığından kaynaklanır. Örneğin WB, ülkelerin gelişmişlik seviyesinin kişi başına düşen GSMH ile değerlendirirken; UNDP, ülkelerin gelişmişlik seviyesi “insani gelişme” olarak ele alır. İnsani gelişme ile ilgili gelişmiş göstergesi olarak, UNDP 1990 yılından bu yana her yıl İnsani Gelişim Endeksi-İGE (Human Development Index-HDI) yayınlamaktadır. İnsani gelişimin hedefi, ülkelerin

yaşam standartlarını yükseltmektir. İnsani gelişmenin temel yaklaşımında, ulusların asıl zenginliği insandır (Mihçı & Mihçı, 2003, s. 27). Buna göre şimdiki ve gelecekteki insanların kapasitelerinin en iyi şekilde geliştirilmesi ve sağlanan kapasitenin ekonomik, sosyal, siyasal, kültürel alanlarda değerlendirilmesi gerekmektedir (UNDP, 2016, s. 5).

Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı'nda (UNDP); gelişmekte olan ülkeler için yüksek insani gelişme ve orta insani gelişme kavramları kullanılmıştır. Yüksek insani gelişmede yüksek değerden azalan değere göre; Belarus, Umman, Barbados, Uruguay, Bulgaristan, Kazakistan, Bahamalar, Malezya, Palau, Panama, Antigua ve Barbuda, Seyşeller, Mauritius, Trinidad ve Tobago, Kosta Rika, Sırbistan, Küba, İran, Gürcistan, Türkiye, Venezüella, Sri Lanka, Saint Kitts ve Nevis, Arnavutluk, Lübnan, Meksika, Azerbaycan, Brezilya, Grenada, Bosna-Hersek, Eski Yugoslav Makedonya Cumhuriyeti, Cezayir, Ermenistan, Ukrayna, Ürdün, Peru, Tayland, Ekvador, Çin, Fiji, Moğalistan, Saint Lucia, Jamaika, Kolombiya, Dominika, Surinam, Tunus, Dominik Cumhuriyeti, Saint Vincent ve Grenadinler, Tonga, Libya, Belize, Samoa, Maldizler, Özbekistan ülkeleri sıralanırken; orta insani gelişmede yüksek değerden azalan değere göre, Moldova, Botsvana, Gabon, Paraguay, Mısır, Türkmenistan, Endonezya, Filistin Devleti, Vietnam, Filipinler, El Salvador, Bolivya, Güney Afrika, Kırgızistan, Irak, Yeşil Burun Adaları, Fas, Nikaragua, Guatemala, Namibya, Guyana, Mikronezya, Tacikistan, Honduras, Hindistan, Butan, Doğu Timor, Vanuatu, Kongo, Ekvator Ginesi Kiribati, Lao Demokratik Halk Cumhuriyeti, Bangladeş, Gana, Zambiya, Sao Tome ve Principe, Kamboçya, Nepal, Myanmar, Kenya, Pakistan ülkeleri sıralanır (UNDP, 2016, s. 22-24).

Dünya Bankası'nda (WB); gelişmekte olan ülkeler için üst orta gelir grubu ve alt orta gelir grubu kavramları kullanılmıştır. Üst orta gelir grubunda alfabetik sıraya göre; Amerikan Samoası, Arjantin, Arnavutluk, Azerbaycan, Aziz Vincent ve Grenadinler, Belarus, Belize, Bosna Hersek, Botsvana, Brezilya, Bulgaristan, Cezayir, Çin, Dominik Cumhuriyeti, Dominika, Ekvador, Ekvator Ginesi, Fiji, Gabon, Grenada, Guyana, Güney Afrika, Hırvatistan, Irak, İran İslam Cumhuriyeti, Jamaika, Karadağ, Kazakistan, Kolombiya, Kosta Rika, Küba, Libya, Lucia, Lübnan, Makedonya (FYR) Maldivler, Malezya, Marşal Adaları, Mauritius, Meksika, Namibya, Nauru, Panama, Paraguay, Peru, Romanya, Rusya Federasyonu, Samoa, Sırbistan, Surinam, Tayland, Tonga, Tuvalu, Türkiye, Türkmenistan, Venezuela (Bolivar Cumhuriyeti)

lkeleri gösterilirken; alt orta gelir grubunda ise alfabetik sraya göre, Angora, Bangladeş, Batı şeria ve Gazze, Bolivya, Butan, Cabo Verde, Cibuti, El Salvador, Endonezya, Ermenistan, Fas, Fildişi Sahili, Filipinler, Gana, Guatemala, Gürcistan, Hindistan, Honduras, Kamboçya, Kamerun, Kenya, Kırgız Cumhuriyeti, Kiribati, Kongo Cumhuriyeti, Kosova, Lao Demokratik Halk Cumhuriyeti, Lesotho, Mısır Arap Cumhuriyeti, Mikronezya Fed. Sts., Moğolistan, Moldova, Moritanya, Myanmar, Nijerya, Nikaragua, Özbekistan, Pakistan, Papua Yeni Gine, Sao Tom ve Principe, Solomon Adaları, Sri Lanka, Sudan, Suriye Arap Cumhuriyeti, Svaziland, Tacikistan, Timor-Leste, Tunus, Ukrayna, Ürdün, Vanuatu, Vietnam, Yemen Arap Cumhuriyeti, Zambiya lkeleri gösterilir (World Bank, 2017).

Gelişmekte olan ülke piyasaları için literatür ve uluslararası örgütler tarafından farklı görüşler sunulsa da; insanların yaşam kalitesi için refah standartlarının değerlendirildiği, ekonomik büyüme hızında iyileştirmelerin hükümet politikaları tarafından yapılan, henüz gelişimini tamamlayamadığı için yabancı yatırımlar için cazip fırsatlar yaratabilecek geçiş ekonomilerine sahip piyasalar olarak tanımlanabilir.

2.2. okuluslu İşletmelerin Tanımı

1980’li yılların başında sermaye hareketlerinin serbestleşip küresel ekonominin ivme kazanması, piyasa ekonomisinin gelişmesine, uluslararası üretim ve doğrudan yabancı yatırımların artmasına neden olmuştur. Bu hareketlilik gelişmekte olan ülkelerin ihtiyacı olan sermayeyi doğrudan yabancı yatırımlar yoluyla karşılamalarına fırsat vermiştir. Dolayısıyla, küresel ekonomi içinde bulunan birçok işletmenin farklı ülkelere yatırım yapması “okuluslu İşletmeler” kavramını ortaya çıkar mıştır (Kaymakçı, 2013, s. 226).

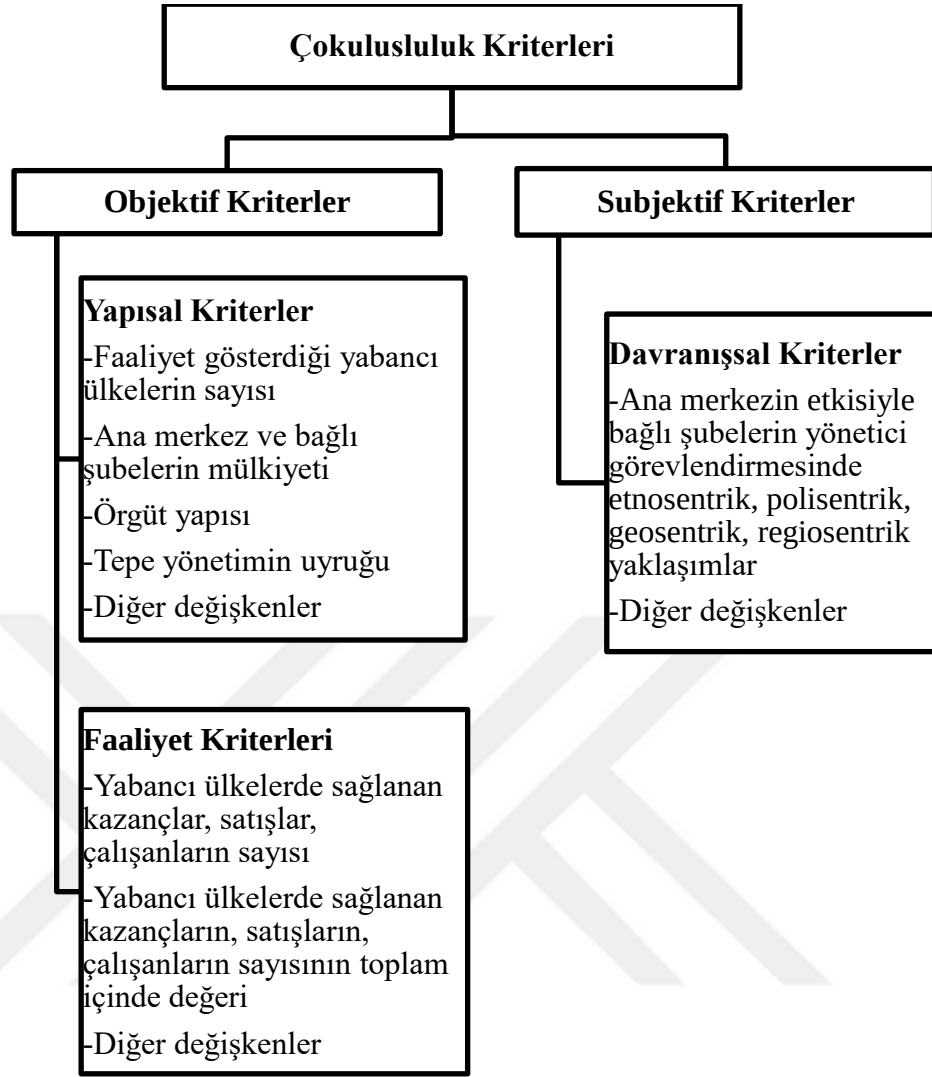
ÇUI’lerin literatürdeki tanımları incelendiğinde, iki veya daha fazla ülkede mülkiyeti kısmen veya tamamen kendisine ait, kendi işletme stratejilerini tüm bağlı kuruluşlarında ve şubelerinde uygulayarak üretim ve pazarlama faaliyetlerini yürüten işletmeler (Can, 2012, s. 9); doğrudan yabancı yatırımlarla (foreign direct investment) ilgilenen, birden fazla ülkede gelir getiren aktif değerlere sahip olan veya bunları kontrol eden dolayısıyla ana ülke dışında mal ve hizmet üreten işletmeler (Dunning & Lundan, 2008, s. 3) olduğu ifade edilmiştir. ÇUI’ler, merkez

ve yavru işletmelerden oluşan bir bütündür. Yabancı ülkede yatırım yapan ana işletmeye merkez (headquarter), yabancı ülkelerde bulunan bağlı işletmelere ise yavru işletme (subsidiary) denir. Burada dikkat edilmesi gereken özellik, ana işletmenin yabancı ülkelere asgari yatırım oranı, toplam varlıkların %10'u ve/veya yukarı seviyesinde (UNCTAD, 1999, s. 465) olması gerekliliğidir.

Bir işletmenin sadece yurtdışına ticaret veya yabancı firmalara aracı olarak hizmet yapması onun ÇUI olduğu anlamına gelmez. Bir işletmenin çokulusluluk derecesini değerlendirmenin birçok yolu vardır. Eğer bir işletme;

- Yabancı ülkelerde birçok yabancı bağlı ortaklık veya iştiraklere sahipse,
- Dünya çapında birçok farklı ülkede faaliyet gösteriyorsa,
- İşletmenin sahip olduğu toplam varlık, gelir ve karlarının yüksekliği, yurtdışı faaliyetlerinden gelen varlık, gelir ve kar oranlarıyla ilgiliyse,
- Çalışanları, paydaşları, sahipleri ve yöneticileri farklı birçok ülkelerdense,
- Sadece satış ofislerinde değil, yurtdışı faaliyetlerinde üretim, araştırma ve geliştirme yönünden çok daha hırslıysa, söz konusu işletmenin çokulusluluk derecesinin arttığı söylenebilir (Dunning & Lundan, 2008, s. 3).

İşletmelerin çokuluslu olmasıyla ilgili temel kriterler aşağıdaki Şekil 2.1'de gösterilmiştir.



Şekil 2.1: Çokulusluluk ile İlgili Temel Kriterler

Simcha Ronen, **Comparative and Multinational Management** (Canada: Wiley Series in International Bussiness, 1986), 14.

Ronen (1986), çokulusluluktaki yapısal kriterler ile işletmelerin faaliyet gösterdiği ev sahibi ülkelerin sayısına, ev sahibi ülkelerdeki şubelerin mülkiyetine, örgüt yapısına ve tepe yönetimdekilerin uyruğu gibi değişkenleri işaret ederken; faaliyet kriterleri ile işletmelerin ev sahibi ülkelerdeki satışlarına, kazançlarına, çalışan sayısına ve bu değerlerin toplam içindeki oranına dikkat çekmiştir. Ronen' e (1986) göre çokuluslu işletmelerde farklı kültürlerden gelen çalışanların etkili bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla yönetim kadrosunun kimlerden oluşacağına dair doğru kararlar alınmalıdır. Davranışsal kriterlerde geçen etnosentrik, polisentrik, regiosentrik, geosentrik yaklaşımlar ile bu konuya dikkat çekmektedir. Etnosentrik yaklaşımda yöneticiler ana ülkeden seçilirken; polisentrik yaklaşımda, yatırımın

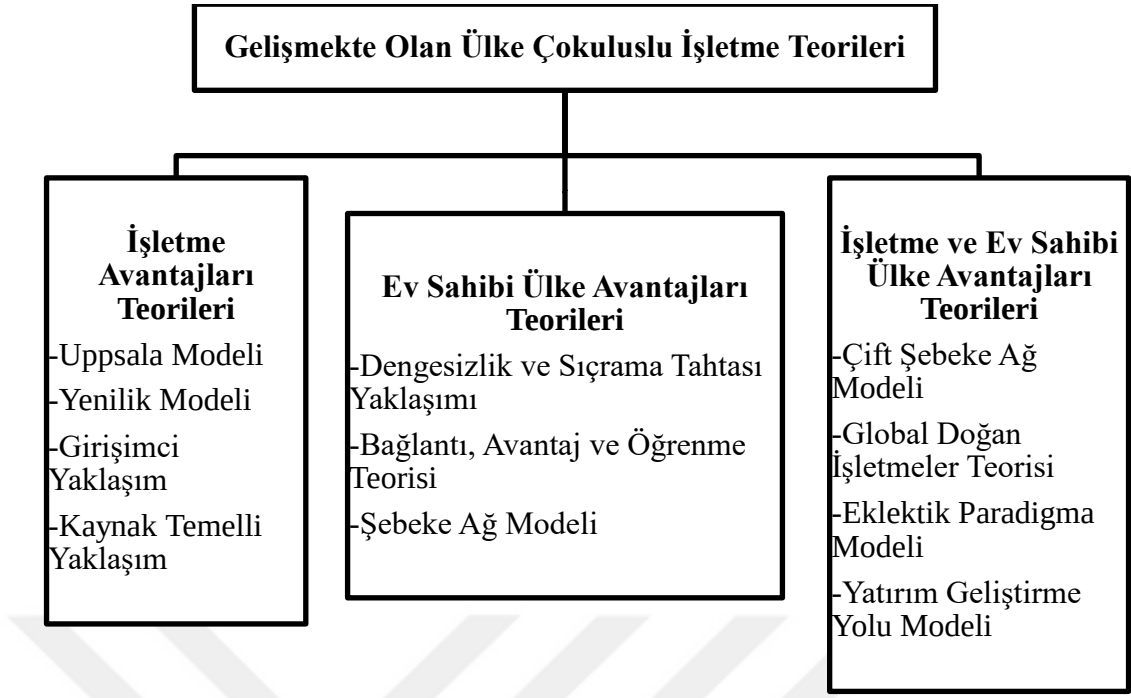
yapıldığı ev sahibi ülkeden seçilir; geosentrik yaklaşımda, ana ülke ve ev sahibi ülke dışında kalan üçüncü bir ülkeden seçilirken; regiosentrik ise yine üçüncü ülkeden ancak aynı bölgeden (Örn; Avrupa ya da Asya bölgesi gibi) seçilebilir. Ronen (1986), geliştirdiği objektif ve subjektif kriterler ile işletmelerin ÇUI olup olmadıkları konusunda temel bir değerlendirme sunmaktadır.

ÇUI'ler, dünya çapında girişimler olarak görülür. Küreselleşmeye yön veren ve küreselleşmenin en önemli aktörü olan ÇUI'ler, birden fazla ülkede sürekli personeliyle tek bir ülke yönetimin tamamıyla kontrolünde olan işletmelerdir (Kinsey, 1998, s. 212). Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, ÇUI'ler, genel merkezi tek bir yerde olup, dünyanın her yerinde koordine edilen bağlı şirketler aracılığıyla faaliyet gösteren büyük işletmelerdir. Dolayısıyla ÇUI'ler, merkez işletme dışında, birden çok ülkede mülkiyeti tamamen veya kısmen kendisine ait yavru işletmelerinde kendi işletme stratejileri olan üretim ve pazarlama faaliyetlerini yürüten dolayısıyla birden fazla ülkeden aktif getiri kazanan büyük işletmeler olarak tanımlanabilir.

ÇUI'lerin literatürde geçen tanımlarından bahsettikten sonra, İngilizcede Emerging Market Multinational Companies (EMNCs) olarak geçen gelişmekte olan ülke çokuluslu işletmelerin (GOÜÇUI), uluslararasılaşma sürecini daha iyi anlayabilmek için, teorisyenler tarafından ortaya konulan uluslararasılaşma teorileri incelenmiştir. Ana ülkesi gelişmekte olan ülke olan işletmelerin çokuluslu işletme olma yolunda nasıl bir süreç izlediği bu teoriler çerçevesinde incelenecektir.

2.3. Gelişmekte Olan Ülke Çokuluslu İşletmelerinin Teorileri

GOÜÇUI'lerin uluslararasılaşma süreçlerini inceleyen, bu süreçteki gelişimlerine yön veren faktörleri değerlendirmek için araştırmacılar tarafından çeşitli teoriler ileri sürülmüştür. Söz konusu teoriler bu araştırmada, GOÜÇUI'lerin yurt dışı yatırımının başlatılma zamanından, pazar seçimi ve giriş şekillerinin nasıl bir süreçte ilerlediği çerçevesinde değerlendirilmiştir. GOÜÇUI teori başlıkları aşağıdaki Şekil 2.2'de gösterilmiştir (Sakr & Jordaan, 2016, s. 5-14).



Şekil 2.2: Gelişmekte Olan Ülke Çokuluslu İşletmelerin Teorileri

Mustafa Sakr, Andre Jordaan, Emerging Multinational Corporations: Theoretical and Conceptual Framework (**Economic Research South Africa**, 2016), 5-14.

Şekil 2.2’de görüldüğü gibi, bu araştırmada GOÜÇÜİ’lerin teorileri üç kategoride ve onların alt başlıkları halinde incelenmektedir. Birinci kategori, çokulusluluk sürecinde rekabet avantajına odaklanan teorilerde yer alan uppsala modeli, yenilik modeli, girişimci yaklaşım, kaynak temelli yaklaşım; ikinci kategori, ev sahipliği yapan ülkelerdeki avantajlara odaklanan teorilerde yer alan dengesizlik ve sıçrama tahtası yaklaşımı, bağlantı, avantaj ve öğrenme teorisi, şebeke ağ modeli; üçüncü kategori ise, hem işletme hem de ev sahipliği yapan ülke açısından var olan avantajlara odaklanan teorilerde yer alan çift şebeke ağ modeli, global doğan işletmeler teorisi, eklektik paradigma modeli, yatırım geliştirme yolu modelidir.

2.3.1. İşletme Avantajları Teorileri

İşletme avantajları teorileri, GOÜÇÜİ’lerin yurtdışına genişlerken hedeflenen pazarda faaliyet gösteren rakip işletmelerden üstün sahip oldukları rekabet avantajları konusuna odaklanır. Söz konusu rekabet avantajı işletmeye özgü olan mülkiyet ve mülkiyeti olmayan avantajlar olarak ikiye ayrılır. Mülkiyet avantajlarında, işletmenin sahip olduğu patent ve markadan; mülkiyeti olmayan avantajlarında ise, know-how

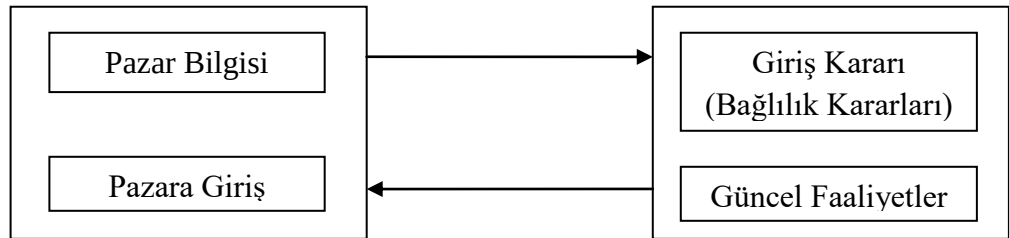
üretim süreci, yönetim yapıları, iş ilişkisi ağlarından bahsedilir (Andreff & Balcet, 2013, s. 12). Rekabet avantajına sahip olmanın bu çeşitliliği, GOÜÇÜİ'lerin uluslararasılaşma süreçlerini açıklamaya yardımcı teorileri geliştirmiştir. Bu teoriler, Uppsala Modeli, Yenilik Modeli, Girişimci Yaklaşım, Kaynak Temelli Yaklaşımdır (Sakr & Jordaan, 2016, s. 6).

2.3.1.1. Uppsala Modeli

Johanson ve Weidersheim-Paul (1975), Johanson ve Vahlne (1977) tarafından geliştirilen Uppsala modeli, işletmelerin dış piyasalara girişinde birbirini takip eden dört aşamalı sürecinden bahseder (Çavuşgil & Knight, 1996, s. 13) (Andersen, 1993, s. 210).

1. Aşama: Düzenli olmayan ihracat faaliyetleri
2. Aşama: Bağımsız temsilci aracılığıyla ihracat
3. Aşama: Dış ülkelerde açılan satış bürolarıyla yapılan ihracat
4. Aşama: Yurt dışı üretim/imalat

Johanson ve Vahlne'ne göre (1977), bu sürecin yavaş ve aşamalı olması, işletmelerin çevreye ve değişen yeni koşullara uyum göstermeye çalışmasından kaynaklanır (Çavuşgil & Knight, 1996, s. 13). Nitekim Uppsala modelinde, işletmeler dış pazarları tecrübeleriyle öğrenir. İşletmeler, bilgi sahibi olmadığı dış pazarlara kaynak aktarmadan önce, yeterli tecrübe kazanmak ister. Bu yüzden düzenli olmayan ihracat faaliyetleriyle dış pazara giriş stratejisini izler. Daha sonra deneyimsel bilgi düzeyleri arttıkça, daha fazla kaynak sağlayarak yurtdışında üretim faaliyetlerine başlayabilir. Bu da uluslararasılaşma sürecinin uzamasına neden olur.



Şekil 2.3: Uppsala Modelinde Uluslararasılaşma Süreci

Jan Johanson, Jan-Erik Vahlne, The Internationalization Process of the Firm--A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments (**Journal of International Business Studies**, 1977), 26.

Uppsala modelinde, uluslararasılaşma sürecinde elde edilen tecrübeye dayalı bilgi, geleneksel uluslararası dış pazarlara giriş bilgisinden daha kıymetlidir (Erkutlu & Eryiğit, 2001, s. 157). Şekil 2.3'te görüldüğü gibi, işletmeler dış pazarlara girerken uluslararası işletmecilik bilgisinin yanı sıra hedef pazar bilgisine de sahip olmalıdır. Pazar bilgisi de yaşanan tecrübelerle elde edilir. Kazanılan bilgiler işletme pazarını genişletebileceği gibi, bir pazardan diğer pazara da taşınabilir. Bu çerçeveye göre “yaparak öğrenme”, pazar bilgisini elde etmek için tek mekanizma olarak görülür.

Ayrıca Johanson ve Vahlne (1977), Uppsala modelini açıklarken “psikolojik yakınlık faktörü”nden de bahsetmiştir. Buna göre işletmeler uluslararasılaşma sürecinde kültür, dil, gelenek ve politik sistemler olarak kendilerine yakın olan yerleri tercih eder (Johanson & Vahlne, 1977, s. 24). Dolayısıyla Uppsala modelindeki temel fikir, işletmeler yabancı pazarlarda yeni iş bilgisi kazanıp bu bilgileri geliştirdikçe, sahip oldukları ve kontrol ettikleri kaynakların büyüklüğünü geniş ölçüde yoğunlaştırır. Böylelikle işletmelerin sahip oldukları bilgi yoğunluğu doğrultusunda uluslararasılaşma modeli ve hızı önemli ölçüde etkilenir. Uppsala modelinde, işletmelerin uluslararasılaşması birbirini takip eden aşamalarla sistematik şekilde gelişen bir süreç olarak değerlendirilir.

2.3.1.2. Yenilik Modeli

İşletmelerin çokulusluluk sürecini açıklayan bir diğer model ise yenilik modelidir. Yenilik modelinde tıpkı Uppsala modeli gibi işletmelerin uluslararasılaşma süreci aşamalıdır ve pazar seçiminde psikolojik yakınlık faktörünün etkilidir. İşletmeler yurtdışında daha fazla tecrübe kazandıkça “psikolojik mesafe” azalır. Ancak Uppsala modelinden farklı olarak uluslararasılaşma süreci, yönetimde bir yenilik kararı olarak görülür (Çavuşgil & Knight, 1996, s. 14).

Uluslararasılaşma sürecini yenilik modeli olarak benimseyen birçok araştırmacı aşamaları farklı ele almıştır (Andersen, 1993, s. 213). Bilkey ve Tesar’a göre (1977) uluslararasılaşma dört aşamalı süreçten geçer; bunlar sırasıyla, yönetim ihracatla ilgilenmez, yönetim ihracat yapmaya meyilli ancak aktif bir çaba göstermez, yönetim ihracatın yapılabilirliğini aktif olarak araştırır, işletme tecrübe edinmek için psikolojik olarak yakın gördüğü ülkelerde ihracata başlar ve son olarak işletme tecrübeli bir ihracatçıdır. Bu süreç Çavuşgil’e göre (1980) beş aşamalıdır; “yerel pazarlama” ile işletme yalnızca kendi ana ülkesinde satış yapar, “ihracat öncesi” ile

işletme bilgi araştırır ve ihracatın yapılabilirliğini değerlendirir, “ihracat deneme” ile işletme psikolojik olarak yakın gördüğü ülkelerde sınırlı ihracata başlar, “aktif ihracat” ile birçok yeni ülkeye satış hacmini arttırarak doğrudan ihracat yapar ve son olarak “ihracata odaklanma” ile işletme sınırlı kaynakların dağıtımı için yerel pazarla dış pazar arasında kesin seçimler yapar. Reid’e göre (1981) beş aşamalı olup; işletmeler uluslararasılaşma sürecinde ihracatın farkında olmadığından ihtiyaçları anlamada ve fırsatları görmede problem yaşar, sonrasında ihracata meyilli olarak motivasyon, davranış, inançlar ve ihracat hakkında beklentilere sahip olur, ihracat denemesi ile sınırlı ihracattan edinilen kişisel tecrübe edinir, ihracatı değerlendirerek ihracattan elde edilen sonuçlara değer verir ve son olarak ihracatı kabullenme aşamasıyla ihracatı kabul eder veya reddeder. Bu Süreç Czinkota’ya göre (1982) altı aşamalı olup; tamamıyla ilgisiz işletme, kısmen ilgili işletme, ihracat yapan işletme, tecrübe eden işletme, tecrübeli küçük ihracatçı işletme ve tecrübeli büyük ihracatçı işletme olarak karşımıza çıkar.

Araştırmacıların ele aldığı aşamalardaki dikkat çeken ortak özellik, işletmelerin hedef pazar hakkında deneyimsel bilgi edindikten sonra bir sonraki aşamaya geçip ya da geçmemesidir. Böylelikle işletmeler, risk düzeyi en az olan dış pazara giriş faaliyetlerinden ihracat ile yabancı pazarları tanır ve her aşamada gösterdiği başarı ile uluslararasılaşma gerçekleşir.

2.3.1.3. Girişimci Yaklaşım

Girişimci yaklaşım, uluslararasılaşma sürecinde üst yönetimin veya girişimcinin rolünü vurgular. Uluslararasılaşma sürecinde, üst yönetim veya girişimci, küresel odaklı stratejiler benimseyerek, uluslararası iş topluluklarıyla ağlar kurarak, keşfederek, dış yatırım fırsatlarını görerek, dış iştirakleri yöneterek etkili bir rol oynayabilir (Sakr & Jordaan, 2016, s. 7). Sınırların ötesinde girişimci faaliyetlerinde bulunan üst düzey yönetici grubuna “uluslarötesi girişimci” (transnational entrepreneurs) adı verilir. Uluslarötesi girişimciler, ev sahibi ülkelerde yatırım engellerini aşabilen aynı zamanda kültürel ve sosyal alanlarda kuvvetli iletişim becerilerine sahip girişimcilerdir (Wai & Yeung, 2002, s. 30). Dolayısıyla uluslarötesi girişimci, dış ülkelerde faaliyetleri saptayan ve sürdüren, stratejik girişimlerde bulunan, risk alabilen sosyal aktörlerdir. Uluslarötesi girişimcinin aynı anda gerçekleştirmesi gereken üç görevi vardır. Birinci görevi, farklı pazarlardaki ekonomik faaliyetleri kontrol etmek; ikinci görevi, işletme yatırımlarını yaratıcı ve

yenilikçi bakış açısıyla dağıtarak sınırlar ötesinde kaynakları stratejik yönetmek; üçüncü görevi ise, dış yatırım fırsatlarını keşfetmek ve bunlardan faydalanmaktır (Wai & Yeung, 2002, s. 37). Uluslararası girişimci, dış ekonomik faaliyetlerde bulunarak bilgi ve deneyim kazanan aşamalı bir uluslararasılaşma süreci izler (Sakr & Jordaan, 2016, s. 8). Tıpkı Uppsala ve Yenilik modellerinde olduğu gibi girişimci yaklaşımında da uluslararasılaşma süreci yavaş ve aşamalıdır.

2.3.1.4. Kaynak Temelli Yaklaşım

Kaynak temelli yaklaşıma göre, eğer işletmeler sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak stratejik kaynaklara sahipse yurtdışı yatırım yapmaya meyilli olur. İşletmeler için stratejik kaynak temin etme zaman alıcı olacağından uluslararasılaşma süreci yavaş ilerler (Barney, 1991, s. 101). Kaynak temelli yaklaşımda kaynakların heterojen ve firmalar arası hareketsiz olduğu varsayılır. İşletme kaynakları, işletmelerin sahip oldukları varlıklar, yetenekler, örgütsel süreçler, işletme özellikleri, bilgi ve tecrübelerdir. İşletme kaynakları temelde üç ana grupta toplanır. Bunlar, fiziki kaynaklar (üretim teknolojisi, hammadde ve ekipman), insan kaynakları (bilgi ve tecrübe) ve örgütsel kaynaklardır (yönetimsel ve kurumsal yapı). (Barney, 1991, s. 101). Bir işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmesi için sahip olduğu bu kaynakların birtakım özelliklerde olması gerekir. Barney'e (1991) göre, belirli dört özelliği taşıyan kaynaklardan stratejik kaynak olarak bahsedilir (Barney, 1991, s. 106-111):

- Değerli: Kaynakların verimlilik geliştirme stratejileri uygulamak için işletmeye imkan vermesidir. İşletmenin kaynakları değerli olduğunda rekabet avantajı sağlayabilir.
- Nadir: Kaynakların çok sayıda işletmede olmamasıdır. İşletmenin değerli kaynakları nadir olduğunda rekabet avantajı sağlayabilir.
- Taklit edilemez: Nedensel bulanıklık, tarihsel özgünlük, sosyal karmaşıklık gibi izolasyon mekanizmaları varsa o kaynak tam olarak taklit edilemez. Değerli ve nadir olan kaynaklar taklit edilemediğinde rekabet avantajı sağlayabilir.
- İkame edilemez: Bir kaynağın yerine başka bir kaynak konulamamasıdır. Değerli, nadir ve taklit edilemeyen kaynaklar ikame edilemediğinde rekabet avantajı sağlayabilir.

Kaynak temelli yaklaşıma göre, işletmenin sahip olduğu kaynakların sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması için, değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez olması gerekir. İşletmelerin bu özellikteki stratejik kaynaklara sahip olması uluslararasılaşma sürecinde etkili bir rol oynayacaktır.

2.3.2. Ev Sahibi Ülke Avantajları Teorileri

GOÜÇÜİ'ler genellikle ana ülkelerinde sahip olabilecekleri rekabet avantajlarından yoksun olduğundan uluslararasılaşma sürecini başlatmak için ev sahibi ülkede rekabet avantajı sağlayacak arayışlara girer. Ev sahibi ülkelerde bulunan avantajlar, gelişmekte olan çokuluslu işletmeler için uluslararasılaşma sürecini başlatmada tetikleyici olur (Andreff & Balcet, 2013, s. 11). Bu görüşü benimseyen ev sahibi ülke avantajları başlığında üç teori vardır. Bunlar, Dengesizlik ve Sıçrama Tahtası Yaklaşımı, Bağlantı (linkage), Avantaj (leverage) ve Öğrenme (learning) LLL Teorisi, Şebeke Ağ Modeli (Sakr & Jordaan, 2016, s. 9).

2.3.2.1. Dengesizlik ve Sıçrama Tahtası Yaklaşımı

Dengesizlik ve sıçrama tahtası yaklaşımına göre, GOÜÇÜİ'ler, uluslararasılaşma sürecini başlatırken yapacağı doğrudan yabancı yatırım için ev sahibi ülkeleri, trampelen ya da sıçrama tahtası olarak düşünür (Sakr & Jordaan, 2016, s. 9). Yadong ve Tung (2007) tarafından geliştirilen bu yaklaşımda, GOÜÇÜİ'lerin sıçrama tahtası yaklaşımını benimsemesinin nedenlerini şu şekilde sıralar (Yadong & Tung, 2007, s. 489):

- Rekabet zayıflıklarını telafi etmek
- Geç kalma dezavantajını ortadan kaldırmak
- Küresel rakiplere karşı saldırı yapmak
- Gelişmiş pazarlardaki ticaret engellerini atlamak
- Yerli kurumsal ve pazar kısıtlamaları azaltmak
- Ana ülke hükümetlerinden ayrıcalıklı destek almak
- Diğer gelişmekte olan ülkelerle rekabet edebilmek

Yadong ve Tung'a (2007) göre, sıçrama tahtası yaklaşımını benimseyen bir işletmenin uluslararasılaşma süreci yavaş ve aşamalı değil, sıçramalıdır (Yadong & Tung, 2007, s. 490). GOÜÇÜİ'ler, sanayileşmiş ekonomilerden daha hızlı uluslararasılaşma sürecine girer. Bunun nedeni ise, GOÜÇÜİ'ler, aşamalı bir

süreçten ziyade ancak sıçrayarak uluslararasılaşma sürecine girebileceğidir. Çünkü GOÜÇÜİ'ler, hızlı uluslararasılaşma sürecini girerek dış pazarları keşfeder ve bu da onları sanayileşmiş ekonomilerde devasa satın almalara motive eder.

Sıçrama tahtasının dengesizlikle bahsedilmesinin nedeni, bu yaklaşımda hem avantaj hem de dezavantaj yani dengesizliğin olmasıdır (Moon & Roehl, 2001, s. 200). Moon ve Roehl'e (2001) göre, GOÜÇÜİ'ler, sahip oldukları mülkiyet (ileri teknoloji, know-how, marka, patent vs.) dezavantajlarını geliştirerek karlılık arttırmak isteyebilir. Dolayısıyla bu yaklaşımda, sahip olunan mülkiyet dezavantajları, yurt dışı yatırım yaparak elde edeceği mülkiyet avantajları kadar önemlidir.

2.3.2.2. Bağlantı, Avantaj ve Öğrenme Teorisi

Bağlantı (linkage), avantaj (leverage) ve öğrenme (learning) LLL teorisi, Mathew (2006) tarafından GOÜÇÜİ'lerin uluslararasılaşma sürecini tanımlamak için geliştirilmiştir. Bu teoride, GOÜÇÜİ'ler, uluslararasılaşma sürecinin hızlı olmasından “dragon (ejderha) multinationals” olarak tanımlanır (Mathews, 2006, s. 5). Ejderha işletmelerin üç özelliği vardır; bağlantı, avantaj ve öğrenme (Mathews, 2006, s. 18-20). Bağlantı, GOÜÇÜİ'lerin yerel piyasada bulamadığı kaynakları elde etmek, uluslararası pazardaki riskleri ve belirsizlikleri azaltmak için birincil araçtır. İşletmeler, dış pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerle bağlantılarını çeşitli yollarla kurabilir; birleşme, ortak girişim, küresel değer zincirinde katılım gibi. Çünkü yurtiçinde yeteri kadar kaynağa sahip olamayan ÇÜİ'ler, yurtdışındaki bu girişimlerle yabancı şirketlerden yol haritası edinir, bilgi sahibi olur, kaynaklara erişim sağlar. İkinci özellik olan avantaj, yabancı ortaklar arasında bağlantıların kurulmasının doğrudan bir sonucu olarak dış kaynaklara erişebilirliktir. İşletmeler bir defa bağlantı kurduğunda, kaynak ve maliyet avantajlarını kullanarak avantaj elde eder, küresel kaynaklardan faydalanır. Burada dış kaynakların kolay taklit ve transfer edilebilir olduğu kabul edilir. Üçüncü özellik olan öğrenme ise, avantaj süreçlerinin uygulaması sonucu oluşur. Dolayısıyla uluslararasılaşma süreci olarak, bu teoride “önce bağlantı kur, sonra bu bağlantıları kullanarak öğren” stratejisi vurgulanmıştır.

2.3.2.3. Şebeke Ağ Modeli

Şebeke ağ modeline göre, işletmelerin uluslararasılaşması ağırlıklı olarak içinde bulunduğu şebeke ağına bağlıdır. Bir şebeke ağı, aynı işi yapan işletmelerin birbirlerine bağlı oluşturdukları örgütler arası ilişkiler kümesidir (Sakr & Jordaan,

2016, s. 10). Bu tür ilişkilerin veya şebeke ağı oluşturulması çaba gerektiren ve zaman alıcı olduğu kabul edilir. İşletmelerin üst yöneticilerinin ya da çalışanlarının, müşteri, tedarikçi, dağıtıcı, rakip, banka, aile, arkadaş, herhangi bir kurum ya da kuruluşla olan ilişkileri uluslararasılaşmasına olanak sağlayan faktörler olarak görülür. İşletmelerin uluslararasılaşmasında örgütsel sınırı formel ve informal ilişkilerle belirler (Coviello & Martin, 1999, s. 44). Şebeke ağı modelinde bahsedilen ilişkiler ağı, uluslararasılaşmada işletmeleri motive eder ve onlara destek verir (Zain & Ng, 2006, s. 186). Ayrıca kurulan ilişkiler ağı kapsamında, işletmeler, uluslararası pazarlar hakkında güvenilir bilgiler elde eder. Ancak Johanson ve Mattson'a (1988) göre, şebeke ağı modelinde, işletmelerin yabancı pazarlardaki işletmeler ile ileriye ya da geriye doğru ağlar kurması, örgütler arası bağımlı ilişkilerin çıkmasına neden olur. Bu durum, işletmelerin yeteneklerini değiştirebilme kabiliyetini kısıtlar ve zaman alıcı bir uluslararasılaşma sürecine yol açar.

Sonuçta, şebeke ağı modeli ile bağlantı, avantaj ve öğrenme (LLL) teorisine göre iş dünyasında şebeke ağları kurmak çok önemlidir. Her iki yaklaşım da şebeke ağlarının, işletmelerin kaynak temin etmesinde yardımcı olacağını söyler. Ancak bağlantı, avantaj ve öğrenme teorisinde işletmelerin çokuluslu olması şebeke ağı modeline göre daha erken olması beklenir. Şebeke ağı modelinde işletmelerin çokuluslu olması birikimli ve zaman alıcı bir süreçtir.

2.3.3. İşletme ve Ev Sahibi Ülke Avantajları Teorileri

İşletme ve ev sahibi ülke avantajları teorileri, yukarıda sayılan teorilerden daha tutarlı ve kapsamlı olarak kabul edilir. Çünkü hem işletmenin sahip olduğu kaynakları kullanma, hem de ev sahibi ülkedeki kaynaklara erişim imkanı açısından avantajlardan bahseder. İşletme ve ev sahibi ülke avantajları başlığında dört teori vardır. Bunlar, Çift Şebeke Ağ Modeli, Küresel Doğan İşletmeler Teorisi, Eklektik Paradigma Modeli, Yatırım Geliştirme Yolu Modelidir (Sakr & Jordaen, 2016, s. 10-14).

2.3.3.1. Çift Şebeke Ağ Modeli

Çift şebeke ağı modeline göre, GOÜÇÜİ'lerin uluslararasılaşma sürecindeki bağlantıları iki kategoride incelenir: iç ve dış şebeke ağları. İç şebeke ağı, çokuluslu işletmelerin iç birimleri (bağlı kuruluşlar ve genel merkez) arasında karşılıklı bağımlılık ilişkileridir. İç şebeke ağı, çokuluslu işletme içindeki bilgi ve teknoloji gibi

kaynakların dolaşımından sorumludur. İç şebeke ağında, merkez işletme, sahip olduğu kendi kaynakları dışında, ek kaynak ve bilgilere erişmek için bağlı diğer kurum ve kuruluşlarla şebeke ağları oluşturur. Dış şebeke ağı ise, yalnızca işletmeye bağlı kurum ve kuruluşlarla değil, işletmenin dışında kalan (üniversiteler, araştırma ve düşünce kuruluşları gibi) kurum ve kuruluşlardan oluşturulan şebeke ağını kapsar. İç ve dış şebeke ağı birbirinden ayrı düşünülemez. İç şebeke ağının genişlemesiyle dış şebeke ağı da genişler (Zanfei, 2007, s. 19). Örneğin, ÇUI'ler ortaklık anlaşmalarıyla, dış şebeke ağlarını genişletebilirken; satın alma anlaşmaları ile merkez ve yabancı bağlı kuruluşlar arasındaki bağımlı ilişkiden dolayı iç şebeke ağlarını genişletebilir. Sonuçta iç ve dış şebeke ağlarının oluşturulmasını esas olan çift şebeke ağ modelinde, uluslararasılaşma süreci zaman alıcıdır.

2.3.3.2. Küresel Doğan İşletmeler Teorisi

İngilizcede “Born Global”, “International New Venture”, “Global Start-ups”, “Infant Multinational Corporations”, “Leapfrogging Firms” olarak çeşitli isimlerle geçen küresel doğan işletmeler teorisinde, işletmeler, uluslararası pazarlara geleneksel teorilerde bahsedilen aşamalardan geçmeden kısa bir sürede girer (Rasmussen & Madsen, 2002, s. 13). Küresel doğan işletmeler, başlangıcından itibaren çeşitli ülkelere ürünlerini satan ve ev sahibi ülkelerin kaynaklarını kullanarak rekabet avantajı sağlayan ticari örgütlerdir (Oviatt & McDougall, 2005, s. 31). Başka bir tanıma göre, kuruluşlarından kısa bir süre sonra uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren küçük ve teknoloji yönelimli işletmelerdir (Çavuşgil & Knight, 1996, s. 11). Küresel doğan işletmelerin özellikleri şu şekildedir (Çavuşgil & Knight, 1996, s. 18):

- Birden fazla ülkenin kaynaklarına (işgücü, malzeme, finansman, zaman gibi) bağımlı olduğundan kökeni ulusal değil uluslararasıdır. Yönetim işletmenin kuruluşundan beri tüm dünyayı kendi pazarı olarak görür.
- Kuruluşlarının iki yılı içinde ihracat faaliyetleri başlar, tam üretimin en az %25’ini ihraç etme eğilimdedir.
- Ortalama yıllık satışları 100milyon doları geçmeyen küçük işletmelerdir.
- Küresel doğan işletmelerin çoğu aktif girişimcilerden oluşur. Yeni bir süreç, buluş ya da teknoloji sonucunda ortaya çıkar.
- Benzersiz bir ürün fikri ya da iş usulü geliştirmek için üstün teknolojiye başvurabilir.

- Küresel doğan işletmelerin ürünlerinin çoğu endüstride kullanılan değerli ürünlerdir.

Küresel doğan işletmeler dört çeşittir. Bu dört çeşidin tespiti için, işletmelerin faaliyette bulundukları ülke sayısı ile değer zinciri faaliyetlerindeki koordinasyona bakılır. Bunlar (Oviatt & McDougall, 2005, s. 37):

1. İthalat/İhracat ile Başlayanlar: Faaliyet bulunulan az sayıda ülke, ülkeler arası koordine edilmiş az sayıda faaliyet.
2. Çokuluslu Ticaret Yapanlar: Faaliyette bulunulan çok sayıda ülke, ülkeler arası koordine edilmiş az sayıda faaliyet.
3. Belirli Bir Coğrafyaya Odaklanarak Başlayanlar: Faaliyette bulunulan az sayıda ülke, ülkeler arası koordine edilmiş çok sayıda faaliyet.
4. Küresel Başlayanlar: Faaliyette bulunulan çok sayıda ülke, ülkeler arası koordine edilmiş çok sayıda faaliyet.

Küresel doğan işletmelerle ilgili çalışmalarda yurtdışına hızlıca açılmalarına etki eden çok sayıda faktörün olduğu görülür. Bu faktörler, daha net anlaşılabilmesi için üç özellikte gruplandırılmıştır (Madsen & Servais, 1997, s. 581). Bunlar; işletme özellikleri (sahip olunan ürün, teknoloji gibi), çevre özellikleri (hükümet politikaları, dış pazar bilgi ulaşılabilirliği, pazardaki rekabet durumu gibi) ve kilit karar vericilerin özellikleridir (üst yönetim vizyonu gibi). Dolayısıyla, geleneksel teorilerden farklı olarak küresel doğan işletmeler, sahip oldukları farklı özellikler ile küçük ama başlangıcından itibaren dünyanın her yanına yayılarak uluslararasılaşma sürecine hızlıca giren işletmeler olarak kabul edilir.

2.3.3.3. Eklektik Paradigma

İngilizcede “OLI Paradigm” olarak da bilinen eklektik paradigma, Dunning tarafından önceki teorilerin derlemesinden oluşturulmuştur, bu yüzden teori yerine paradigma kavramı kullanılır. Eklektik paradigmaya göre, işletmeler, önce kendi iç pazarında çalışmalı ve daha sonra küresel pazarlara doğru ilerlemelidir. İşletmeler, küresel pazarlarda rekabet edebilmek için belirli avantajlara sahip olmalıdır. Bunlar (Dunning, 1988, s. 2-5):

1. Mülkiyet (O-Ownership) Avantajı: İşletmelerin kendilerine özgü birtakım özelliklere sahip olması. Burada, yönetim becerisi, yenilik kapasitesi, tanınmış

markalara sahip olma, önemli iş süreçlerine sahip olma gibi avantajlardan bahsedilir.

2. Konum (L-Location) Avantajı: İşletmeye göre dış pazarların yerel pazarlardan daha iyi olması. Burada, pazarın büyüklüğü, ucuz üretim faktörlerinin mevcudiyeti gibi avantajlardan bahsedilir.
3. İçselleştirme (I-Internalisation) Avantajı: İşletmenin sahip olduğu avantajları başka bir işletmeye satmak yerine içselleştirmesinin daha karlı olması. Burada, diğer işletmelerle görüşme ve araştırma maliyetlerinden kaçınma, yapılan anlaşmaların bozulması ihtimalinde doğacak maliyetlerden kaçınma, tedarikçilerin kontrolü gibi avantajlardan bahsedilir.

Bu durumda, eklektik paradigmaya göre, işletme ve ev sahibi ülke açısından sahip olunan avantajlara bütüncül bir bakış açısı getiren “OLP” şartlarının gerçekleşmesiyle, işletmeler uluslararasılaşma sürecine başlayacaktır. Mülkiyet avantajı bulunmayan işletmeler için ihracatın daha uygun olduğu, konum ve içselleştirme avantajı bulunmayan işletmeler için ise lisans anlaşmaları ya da franchising anlaşmalarının daha uygun olacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla eklektik paradigmada mülkiyet avantajı, işletmelerin çokuluslu olmak için sahip olmaları gereken ön koşul iken; konum ve içselleştirme avantajları, işletmelerin dış pazara giriş stratejisini belirleyecek avantajlar olarak görülür.

2.3.3.4. Yatırım Geliştirme Yolu Modeli

Eklektik paradigma, işletmelerin uluslararasılaşma sürecine hangi koşullarda başladığını ele alırken, yatırım geliştirme yolu modeli de bu sürecin nasıl ilerlediğini ele alır, yani eklektik paradigmaya dinamik bir yapı kazandırır. Yatırım geliştirme yolu modeli, bir ülkenin gelişmişlik seviyesi ile o ülkenin net dış yatırımları (dışarıya doğru DYY – içeriye doğru DYY = Net DYY) arasında ilişki olduğundan bahseder. Yani bir ülke geliştikçe, yerel ve yabancı işletmelerin şartları değişecek, bu da dışarıya ve içeriye doğru DYY’yi etkileyecektir (Buckley & Castro, 1998, s. 1-2). Dışarıya doğru DYY seviyesi, içeriye doğru DYY seviyesi, net DYY seviyesi ve ülkenin ekonomik gelişme durumunu gösteren 5 aşama ile yatırım geliştirme modeli şu şekilde ifade edilir (Narula & Dunning, 2000, s. 32):

1. Aşama: Dışarıya ve içeriye doğru DYY'ye önem verilmez. Net DYY sıfır seviyededir. Mülkiyet ve konum avantajlarından yoksun ekonomik gelişme vardır. Dışarıya doğru DYY, kaynak arayan yatırımlardır.

2. Aşama: Dışarıya doğru DYY çok sınırlıdır. İçeriye doğru DYY önemli ölçüde artar. Net DYY negatif seviyededir. Zayıf mülkiyet avantajı ve konum avantajında iyileşmiş ekonomik gelişme vardır. Dışarıya doğru DYY, kaynak arayan yatırımlardır.

3. Aşama: Dışarıya doğru DYY önemli ölçüde artar. İçeriye doğru DYY'nin artma oranı azalır. Net DYY, içeriye doğru DYY artma oranı arttıkça negatif seviyeye gelir. Mülkiyet ve konum avantajları açısından iyileşme gösteren ekonomik gelişme vardır. Dışarıya doğru DYY, kaynak ve pazar arayan yatırımlardır.

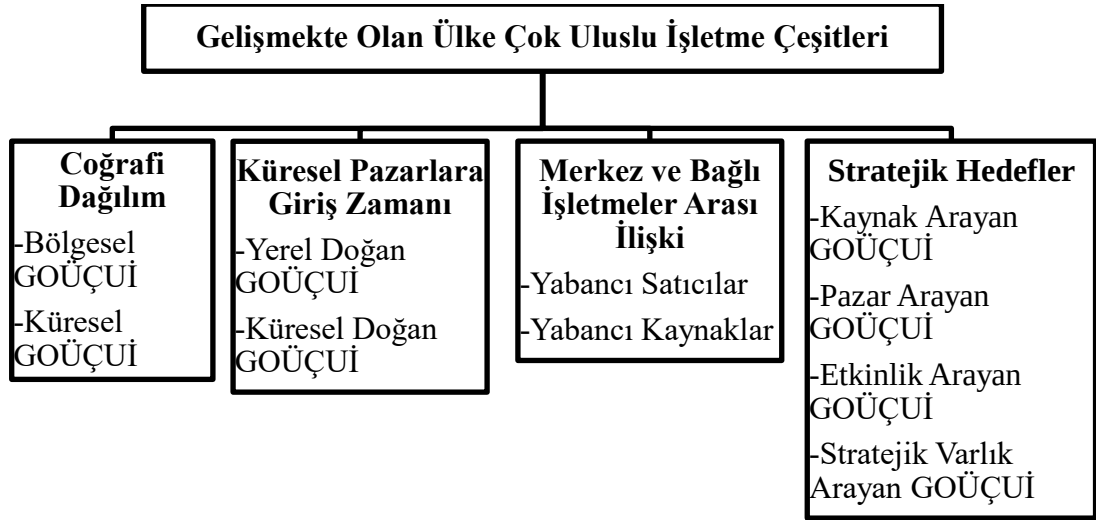
4. Aşama: Dışarıya doğru DYY artmaya devam eder. İçeriye doğru DYY'nin artma oranı azalır. Net DYY, pozitif seviyeye gelir. Mülkiyet ve konum avantajları açısından önemli ölçüde iyileşme gösteren ekonomik gelişme vardır. Dışarıya doğru DYY, pazar ve verimlilik arayan ve kaynaklarını arttıran yatırımlardır.

5. Aşama: Dışarıya doğru DYY yüksek seviyededir. İçeriye doğru DYY yüksek seviyededir. Net DYY, sıfır seviyesi etrafında döner. Gelişmiş ülkelere liderlik eden ekonomik gelişme vardır. Dışarıya doğru DYY, pazar ve verimlilik arayan ve kaynaklarını arttıran yatırımlardır.

GOÜÇÜİ'lerin uluslararasılaşma süreci teorilerinden sonra, bir sonraki bölümde literatürde geçen bu işletmelerin çeşitlerinden bahsedilmiştir.

2.4. Gelişmekte Olan Ülke Çokuluslu İşletmelerin Çeşitleri

GOÜÇÜİ çeşitleri, coğrafi dağılımlarına, küresel pazarlara giriş zamanlarına, merkez ve bağlı işletmeler arası ilişkilerine, stratejik hedeflerine göre dört ana başlıkta incelenir. Bu başlıklar, aşağıdaki Şekilde 2.4'te gösterilmiştir.



Şekil 2.4: Gelişmekte Olan Ülke Çokuluslu İşletmelerin Çeşitleri

Mustafa Sakr, Andre Jordaan, Emerging Multinational Corporations: Theoretical and Conceptual Framework (**Economic Research South Africa**, 2016), 14-15.

Şekil 2.4'te görüldüğü gibi, GOÜÇÜİ'ler, faaliyet gösterdiği dış pazarlar ile ana ülkesi arasındaki uzaklığı ele alan coğrafi dağılımlarına göre bölgesel GOÜÇÜİ ve küresel GOÜÇÜİ olmak üzere ikiye ayrılır. GOÜÇÜİ'lerin uluslararası pazarlara giriş zamanları farklılık gösterebilir. Bu farklılık yerel doğan GOÜÇÜİ ve küresel doğan GOÜÇÜİ'lerde görülür. Aynı zamanda GOÜÇÜİ'ler, merkez ile bağlı işletmeler arasındaki ilişkilerin yönüne göre yabancı satıcılar ve yabancı kaynaklar olmak üzere ikiye ayrılır. Son olarak GOÜÇÜİ'ler, doğrudan yabancı yatırım yapmasının temel motivasyonu olarak kabul edilen stratejik hedeflerine göre kaynak arayan GOÜÇÜİ, pazar arayan GOÜÇÜİ, etkinlik arayan GOÜÇÜİ, stratejik varlık arayan GOÜÇÜİ olmak üzere dörde ayrılır.

2.4.1. Coğrafi Dağılımlarına Göre GOÜÇÜİ

Ana ülke ile dış pazarlar arasında coğrafi yakınlıklarına göre faaliyet gösteren iki türlü GOÜÇÜİ vardır. Bunlar, bölgesel ve küresel GOÜÇÜİ'dir (Rugman, 2005, s. 3).

- *Bölgesel GOÜÇÜİ*: Kültür ve geleneklerin benzer olması nedeniyle genellikle komşu ülkelerde bağlı şirketlerine veya değer yaratan faaliyetlerine odaklanır. Bu odaklanmanın nedenini, Johanson ve Vahlne (1977), Upssala modelini açıklarken kullandıkları “psikolojik yakınlık faktörü” kavramı altında tartışmaktadır

(Johanson & Vahlne, 1977, s. 24). Bölgesel ticaret ve yatırım anlaşmalarının daha fazla finansal ve vergi teşvikleri sağlaması muhtemeldir. Bu da yatırım riskini minimize eden komşu ülke pazarlarını cazip kılan avantaj olarak görülür (Sakr & Jordaan, 2016, s. 14). Başlangıçta GOÜÇUI'ler, bölgesel olarak başlayıp, yıllar sonra faaliyetlerini uzak mesafelerde de gerçekleştirerek coğrafi alanlarını genişletmeye karar verebilir.

- *Küresel GOÜÇUI*: Komşu ülke pazarlarının yanı sıra kendi bölgesi dışında kalan ülke pazarlarını kapsayan bağlı şirketlerine veya değer yaratan faaliyetlerine odaklanır. GOÜÇUI'ler üretim süreçlerinin bölünmesiyle, son teknolojik değişikliklerden, ulaştırma ve haberleşme araçlarında önemli iyileştirmelerden dolayı coğrafi olarak küresel dağılabilir. Çok taraflı yatırım ve ticaret anlaşmalarıyla, ticari engelleri ortadan kaldırarak, pazarlara girişi kolaylaştırarak geniş çapta yayılmış ülke pazarlarında faaliyet gösterir (Sakr & Jordaan, 2016, s. 14).

2.4.2. Küresel Pazarlara Giriş Zamanlarına Göre GOÜÇUI

Uluslararası pazarlara giriş zamanlarına göre iki türlü davranış sergileyen GOÜÇUI vardır. Bunlar, yerel doğan ve küresel doğan GOÜÇUI'dir (Sakr & Jordaan, 2016, s. 15).

- *Yerel Doğan GOÜÇUI*: Yurt dışında yatırım yapabilmek için gerekli olan yeterlik ve rekabet avantajından yoksun oldukları için önce ulusal ekonomileri sınırlarında faaliyet gösterirler (Sakr & Jordaan, 2016, s. 15). Böylece, yerel doğan GOÜÇUI'ler uluslararası pazarlarda rekabet edilebilirliklerini arttırmaya kadar çokulusluluk süreçlerini erteler.
- *Küresel Doğan GOÜÇUI*: Kuruluşlarından itibaren birden fazla dış ülke pazarlarında değer yaratan faaliyetlerini kontrol etme amacındadır (Sakr & Jordaan, 2016, s. 15). Oviatt ve McDougall'a (2005) göre, küresel doğan işletmeler, başlangıcından itibaren dış ülkelere ürünlerin satışlarını gerçekleştiren aynı zamanda dış ülkelerin kaynaklarını kullanarak uluslararası ortamda rekabet avantajı sağlayan ticari örgütler olarak değerlendirilir. Çalışmada bu işletmelerin hangi özelliklere sahip oldukları küresel doğan GOÜÇUI teorisiyle açıklanmıştır.

2.4.3. Merkez ve Bağlı İşletmeler Arası İlişkilere Göre GOÜÇÜİ

Merkez ve bağlı işletmeler arasındaki ilişkilerine göre farklılaşan iki türlü GOÜÇÜİ vardır. Bunlar, yabancı satıcılar ve yabancı kaynaklardır (Accenture, 2010, s. 3).

- *Yabancı Satıcılar:* Üretim ve kaynak temini GOÜÇÜİ'nin ana ülkesinde gerçekleşir. Ancak yabancı bağlı ortaklar yoluyla dışarıda yeni müşteriler kazanma ve pazarlarını genişletme yolunu seçerler (Sakr & Jordaan, 2016, s. 15). Bağlı işletmelerin görevi, yurtdışındaki satış noktalarını kontrol ederek merkezin yeni müşteriler kazanmasını ve pazarlarını genişletmesini sağlamaktır.
- *Yabancı Kaynaklar:* GOÜÇÜİ'nin ana ülkesindeki kaynak yetersizliği nedeniyle yabancı pazarlarda kaynak arayışına girer. Amacı, yabancı bağlı işletmeler yoluyla merkeze dışarıdan kaynak temin ederek ana ülkede müşteriler kazanmaktır (Sakr & Jordaan, 2016, s. 15). Burada bağlı işletmelerin görevi, merkeze dış kaynak sağlamaktır.

2.4.4. Stratejik Hedeflerine Göre GOÜÇÜİ

Stratejik hedeflerine göre GOÜÇÜİ'ler, Dunning'in ilk olarak 1993'te bahsettiği çokuluslu işletmeleri doğrudan yabancı yatırım yapmaya sevk eden temel motivasyonlardan yola çıkarak dörde ayrılır. Bunlar, kaynak arayan, pazar arayan, etkinlik arayan ve stratejik varlık arayan GOÜÇÜİ'lerdir.

- *Kaynak Arayan GOÜÇÜİ:* Ana ülkesinden daha düşük maliyette daha yüksek kalitede kaynak bulmak için doğrudan yabancı yatırım yapanlardır. Kaynak arayan GOÜÇÜİ'ler kendi içinde üçe ayrılır. Birincisi, madenler, hammaddeler, tarımsal ürünler gibi doğal kaynak arayanlardır. İkincisi, ucuz, bol, vasıflı/yarı vasıflı işgücü arayanlardır. Üçüncüsü ise, teknoloji, yönetim ve pazarlama uzmanlığı, organizasyon yeteneği arayanlardır (Dunning & Lundan, 2008, s. 68-69). İşletme ihracattaki başarısını takiben dış pazarlarını genişletmeyi hedefleyebilir. Ev sahibi ülkedeki yüksek kalitedeki kaynaklar bu genişlemeye çekici bir faktör olarak değerlendirilir.
- *Pazar Arayan GOÜÇÜİ:* Ana ülkesi dışında belli bir ülkeye veya bir bölgeye mal veya hizmet sunmak için doğrudan yabancı yatırım yapanlardır. Pazar arayan GOÜÇÜİ'ler var olan pazar payını korumak veya yeni pazarlar elde etmek ister. Bunun dışında GOÜÇÜİ'leri pazar aramaya yönlendiren dört nedenden daha bahsedilir (Dunning & Lundan, 2008, s. 70). Birincisi, ana alıcının veya

müşterinin yabancı bir ülkede üretim tesisi kurması sonucu ona mal sağlayan işletmelerin ayakta kalabilmeleri için aynı ülkeye yatırım yapma zorunluluğudur. İkincisi, mal veya hizmetlerin yerel ihtiyaçlara uyumlu olma ihtiyacıdır. Üçüncüsü, ulaşım ve işlem maliyetleri açısından belirli bir pazara yakından hizmet etmenin daha düşük maliyetli olmasıdır. Dördüncüsü ise, küresel üretim ve pazarlama stratejisi olarak rakiplerin yer aldığı pazarlarda fiziksel varlığını gösterme ihtiyacıdır.

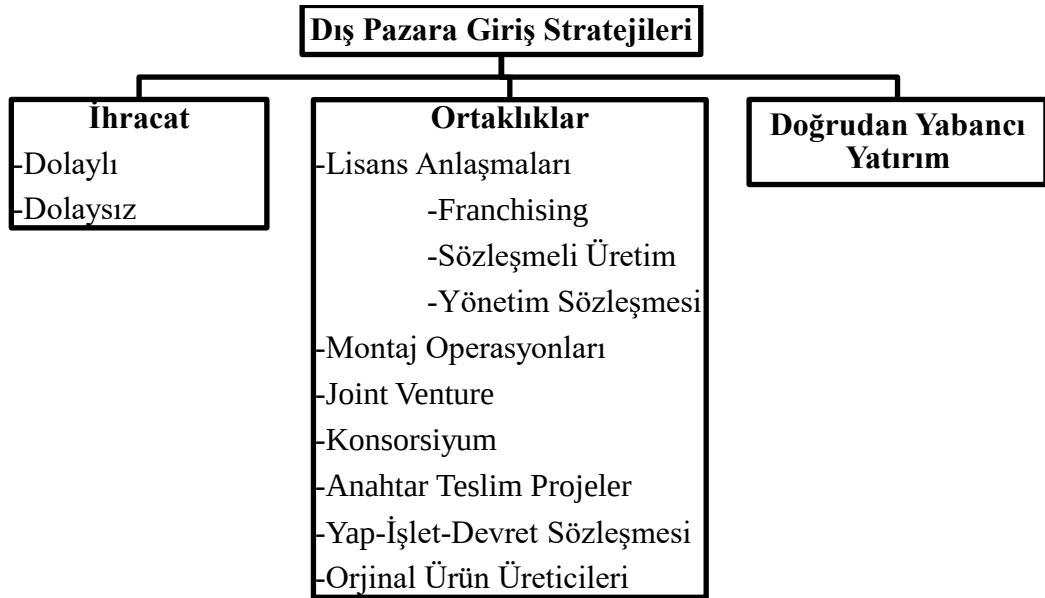
- *Etkinlik Arayan GOÜÇÜİ*: Daha önce kaynak veya pazar arama amacıyla kurulmuş olan yabancı yatırımların coğrafik olarak dağılmış yapısını ortak yönetimle etkin hale getirenlerdir. Etkinlik veya verimlilik arayan GOÜÇÜİ'ler, kendi içinde ikiye ayrılır. Birincisi, ülkelerdeki faktör donanımları ve göreceli maliyet farklılıklarından yararlananlardır. İkincisi, benzer ekonomik yapı ve gelir düzeylerine sahip ülkelerde ölçek ekonomilerinden ve tüketici ihtiyaçlarından yararlananlardır (Dunning & Lundan, 2008, s. 72). Dolayısıyla etkinlik arayan GOÜÇÜİ'ler, üretim faaliyetlerini daha düşük maliyetli pazarlara taşıyarak maliyet verimliliğini öncelikli olarak geliştirmek isteyen işletmeler olarak tanımlanabilir.
- *Stratejik Varlık Arayan GOÜÇÜİ*: Ana ülkesinde mevcut olmayan maddi veya maddi olmayan stratejik varlıkları elde etmek için doğrudan yabancı yatırım yapanlardır (Dunning & Lundan, 2008, s. 72). Stratejik varlık arayan GOÜÇÜİ'ler, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için, kendi ülkelerinde bulunmayan somut stratejik varlıklar için yurtdışı yatırımlarını bir araç olarak kullanır.

3. İŞLETMELERİN DIŞ PAZARA GİRİŞ STRATEJİLERİ VE DOĞRUDAN YABANCI YATIRIM

Bu bölümde; öncelikle işletmelerin dış pazara giriş stratejilerine ve tez çalışmasının konusu olan DYY ile ilgili açıklamalara değinilecek; ardından, ÇUI'lerin DYY kararlarını etkileyen faktörlere ve Türkiye'den çıkan DYY ile ilgili istatistiki verilere yer verilecektir.

3.1. İşletmelerin Dış Pazara Giriş Şekilleri

İşletmelerin dış pazara giriş stratejileri, gelecekteki tüm kararları etkileyen uluslararası ticari işlemleri organize etmek ve yürütmek için kurumsal bir düzenlemeyi gösterir. İşletmelerin dış pazara giriş stratejileri farklı şekillerde gerçekleşebilir. Bazı işletmeler uluslararasılaşmada temkinli hareket ederken bazı işletmeler daha atak bir süreç izleyebilir. Dış pazara giriş stratejileri aşağıdaki Şekil 3.1'de gösterilmiştir.



Şekil 3.1: İşletmelerin Dış Pazarlara Giriş Stratejileri

Edmund Jerome McCarthy, William D. Perreault, **Basic Marketing** (Homewood: Irwin Inc., 1987), 576.

Şekil 3.1’de görüldüğü gibi, işletmelerin dış pazara giriş stratejileri üç farklı başlıkta incelenir. Bunlar, ihracat, ortaklıklar ve doğrudan yabancı yatırımdır. İşletmeler, üç farklı stratejiden yalnızca birini veya birden fazla stratejiyi de uygulayabilir. Bu seçime yön veren işletmenin uyguladığı uluslararası stratejilerdir. Uluslararası stratejiler, işletmenin faaliyetlerinin yalnızca kendi ana ülkesinde değil, yabancı ülkelerde, yani daha geniş alanda uygulamasıdır. Bir başka deyişle, işletmenin ana ülkesindeki tedarikçilerin, müşterilerin, tüketicilerin, ortaklıkların uluslararası arenaya taşınmasıdır. İhracat, ortaklık veya doğrudan yabancı yatırım kararı alacak bir işletme şüphesiz yeni fırsat veya tehditlerle karşılaşır. Dolayısıyla işletmeler, dış pazara hangi yolla gireceğini doğru analiz etmelidir. İhracat; dolaylı ve dolaysız olmak üzere iki farklı yolla uygulanırken, ortaklıklar; franchising, sözleşmeli üretim, yönetim sözleşmesi türlerinde lisans anlaşmaları, montaj operasyonları, joint venture, konsorsiyum, anahtar teslim projeler, yap-işlet-devret sözleşmesi, orijinal ürün üreticileri olmak üzere on farklı şekilde uygulanabilir. Ayrıca bu stratejilerden farklı olarak, diğerlerinden fazla risk ve denetim düzeyi taşıyan işletmenin doğrudan yabancı ülkede yaptığı yatırımlardan bahsedilir.

3.1.1. İhracat

İhracat, işletmenin ürünlerinin dış pazara satmasıdır. İşletmelerin, dış pazarlara girişte minimum risk ve yatırımla çok fazla finansal güç gerektirmediğinden en çok tercih ettiği yoldur (Thompson, Strickland, & Gamble, 2007, s. 102). İhracat, yapılış şekillerine göre dolaylı ve dolaysız olmak üzere iki farklı şekilde gerçekleşebilir.

3.1.1.1. Dolaylı İhracat

Dolaylı ihracat, malların yurt dışı satışını aracı bir kurumun gerçekleştirmesidir. Söz konusu aracı işletmeler, dış ticaret ve uluslararası ekonomik ilişkiler konusunda uzman olup yerel üretim yapan işletmelerin her türlü mallarının ihracatını gerçekleştirir (Ülgen & Mirze, 2013, s. 335).

Dolaylı ihracat, genellikle dış pazarlara yeni açılan, henüz deneyimi olmayan işletmeler tarafından tercih edilir. Bunun nedeni ise, riskin ve dış pazar bilgisine ihtiyacın az olmasıdır (Mucuk, 2001, s. 310). Dolaylı ihracatta risk ve dış pazar bilgisine ihtiyaç azdır çünkü işletme ihracat için herhangi bir uluslararası pazarlama teknikleri geliştirmez veya işletme içinde bir kişi, bölüm veya satış şubesi ihracat

görevini üstlenmez. İşletme, ana ülkesindeki ihracat konusunda uzman aracı işletmelere bu görevi vererek dolaylı olarak ihracatını gerçekleştirir.

İşletmenin ana ülkesinde yer alan farklı isimler altında dolaylı ihracatı gerçekleştiren araçlar şunlardır (Cengiz E. , Gegez, Arslan, Pirtini, & Tıgılı, 2007, s. 33):

1. İhracat Ticaret Firmaları: Birden çok ülkede, birden çok ürün çeşidi veya belirli bir sektörde yoğunlaşan, yükleme, depolama, finans, teknoloji transferi, bölgesel gelişim, sigorta, danışmanlık gibi konularda ihracat faaliyetlerini yürüten işletmelerdir.
2. İhracatçı Birlikleri: Genellikle tarım alanındaki üreticilerin gönüllü katıldıkları ihracatta aracı olan, kimi zaman komisyon alan kuruluşlardır.
3. İhracat Yönetim Firmaları: Temsil ettikleri birden çok üretici işletme adına çalışır. Müşterilerle görüşür, anlaşma yapar ve işletmenin onayıyla siparişler alır.
4. Yabancı Tüccar ve Temsilciler: İhracatçıdan satın aldığı malları yurtdışında üçüncü bir işletmeye satan kişi veya kuruluşlardır.
5. Piggyback İhracatı: İhraç ettiği ülkede, birden çok ülkede satış bağlantıları olan bir işletmenin dağıtım kanallarının kullanılmasıdır.
6. Komisyoncular ve Yerli Tüccarlar: Temsil ettikleri yabancı müşteri adına çalışan yapılan iş karşılığında komisyon alan aracılarıdır.

Sonuç olarak; işletmeler, farklı isimlerdeki aracı kişi, kuruluş veya yollarla dolaylı olarak ihracatını gerçekleştirir ve dış pazarlara girişte ilk adımlarını atmış olur. Bu adımla birlikte işletmeler dış pazar bilgisi ve deneyim kazanır. Sonrasında, bilgi ve deneyim kazanan işletmeler, stratejileri doğrultusunda karını daha da arttırabilmek için aracı olmadan yalnızca kendi çıkarlarının ön planda olduğu dolaysız ihracata doğru yönelebilir.

3.1.1.2. Dolaysız İhracat

Dolaysız ihracat, malların yurt dışı satışını ana işletmenin gerçekleştirmesidir. İşletme, ana ülkesi dışındaki bir ülkede alıcıları veya tüketicileri belirler ve satışından ulaşımına kadar gerçekleşecek aşamalarla bizzat ilgilenir (Ülgen & Mirze, 2013, s. 335).

Dolaysız ihracatta, yönetim, ihracatı gerçekleştirmesi için bir kişiyi görevlendirebilir. İhracatı yapacak kişi genellikle satış yöneticileri olup, bu kişi, hesapları, kredileri ve

dış ülkeye nakliyyeyi gerçekleştirebilir. İşletmede ihracatın artmasıyla yönetim, ihracat bölümü kurulmasına karar verebilir. Ayrıca işletmede ihracatın daha da arttığı düşünülürse, ev sahibi ülkede satış şubesi kurulabilir. Satış şubesi ana işletmeden ithalat yapıp, ev sahibi ülke para birimine göre faturalandırma yaparak ihracatı gerçekleştirebilir (Can, 2012, s. 105). Görüldüğü gibi, dolaysız ihracat iş hacmine göre farklı şekillerde gerçekleşebilir. İhracat iş hacmi arttıkça, işletmeler yabancı ülkelerde yatırım yapmaya cesaret eder ve bu da onların büyümelerini sağlar.

Bazı yazarlar tarafından ihracatın dört farklı şekilde gerçekleştiğinden bahsedilir. Bunlar, dolaysız, dolaylı, kooperatif ve şirket içi transferlerdir. Kooperatif, ölçek ekonomilerinden yararlanmak isteyen küçük veya orta büyüklükteki işletmelerin bir araya gelip ihracat gerçekleştirmesidir. Şirket içi transferler ise, ana firma ve ortakları arasında mal ve hizmetlerin değişimidir (Sakr & Jordaan, 2016, s. 16).

Dolaylı veya dolaysız ihracatla işletmeler dış pazarla sürekli bir ilişki halindedir. İhracatın işletmeye sağladığı birçok yarar vardır. İşletmeler için en kolay dış pazara giriş stratejilerindendir. İşletme, ihracatla toplam cirosunu artırır. İşletmeler, yalnızca alım satım yaptıkları, değer zinciri faaliyetlerine karışmadıkları için, diğer stratejilere göre aldıkları sorumluluk ve risk düşüktür (Lusch & Lusch, 1987, s. 566). Dolayısıyla, az sorumluluk ve riskle, çok bilgi ve deneyim elde ederler. Bu yararların yanında elbette zararları da vardır. İhracatta ulaşım ve lojistik giderlerinin toplam maliyette yüksek etkisi görülür. İhracatta gümrük vergileri ve ticari engellerle karşılaşılma olasılığı vardır (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008, s. 308-310). Dolayısıyla bu süreçteki olumlu veya olumsuz edinimler, işletmelerin ilerde ortaklık veya doğrudan yabancı yatırım kararlarında etkileyici rol oynar.

3.1.2. Ortaklıklar

İşletmeler içinde bulundukları mali durum, belirsizlikler veya sektör dolayısıyla tek başına dış pazarlara açılmada sıkıntı çekebilir. Böyle durumlarda riskleri en aza indirmek için işletmeler, tek başına hareket etmek yerine ortaklık veya işbirliği oluşturma yolunu tercih edebilir. Ortaklıklar, iki veya daha fazla işletmenin ortak çıkar ve hedeflere ulaşmak için, ulusal sınırları dışında, yeni bir işletme kurarak veya kurmadan stratejik ortaklık veya işbirliğini içeren anlaşmaları içerir (Sakr & Jordaan, 2016, s. 17).

Ortaklıklar, dokuz başlık altında incelenir. Bunlar, franchising, sözleşmeli üretim, yönetim sözleşmesini kapsayan lisans anlaşmaları ve montaj operasyonları, joint venture, konsorsyum, anahtar teslim projeler, yap-işlet-devret modeli ve orijinal ürün üreticileridir.

3.1.2.1. Lisans Anlaşmaları

Lisans anlaşmaları, lisans verenin (lisansör) üretim sürecini, tekniğini, marka ve patentini, lisans alana (lisansiye) belirli bir bedel karşılığında kullanma hakkı veren anlaşmalardır (Can, 2012, s. 108). Lisans anlaşmasıyla, lisansiye, satılacak her ürün için lisansöre bir işletme payı (royalty) ödemeyi kabul eder (Bradley, 1990, s. 384).

Lisans anlaşmalarında ödenecek işletme payını belirlemek için bazı faktörler göz önünde bulundurulur ve lisansör ve lisansiyenin önerdiği fiyatlar arasında yapılan pazarlık neticesinde işletme payına karar verilir. Lisans anlaşmalarında işletme payını etkileyen faktörler şunlardır (Daniels & Radebough, 1994, s. 549):

- Anlaşmaya Bağlı Faktörler: Pazar sınırlamaları (ihracatı içeren), lisansın herkese açık olmayan hakları, üretim miktarının sınırı, ürün kalite gerekleri, geri verilen biriktirimler, anlaşılan biriktirimler, anlaşmanın süresi, patentin süresi, teknoloji kullanımında sınırlamalar.
- Çevreye Bağlı Faktörler: Lisans anlaşmasındaki hükümet düzenlemeleri (lisansör ve lisansiye ile ilgili), lisansiyenin ürün pazarındaki rekabet düzeyi, benzer teknolojinin alternatif tedarikçileri arasındaki rekabet düzeyi, lisansiyenin ülkesindeki politik ve iş riskleri, ürün ve sermaye normları, lisansiyenin ülkesinin teknolojiyi emme kapasitesi.

Görüldüğü gibi anlaşmaya ve çevreye bağlı faktörler anlaşmadaki her iki tarafın da çıkarlarını korur. Bu faktörlerin göz önünde bulundurulmasıyla lisansör ve lisansiye, üst sınır ve alt sınır aralığında fiyat önerisinde bulunur. Fiyat önerilerinde pazarlık neticesinde işletme payına karar verilir.

Lisans anlaşmasıyla, lisansör, başka bir ülkede herhangi bir sermaye harcaması yapmadan dış yatırımını gerçekleştirmiş olur (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2005, s. 250). Lisansiye ise, lisansörden satın aldığı maddi olmayan kaynaklarla dış pazara hızlı ve kolay bir şekilde girer. Lisans anlaşmasının bazı dezavantajları da olabilir. Örneğin, lisansiye başarılı olursa, lisansör lisans anlaşması yapmak yerine kendisi

yapsaydı daha fazla gelir elde edeceğini görebilir. Ayrıca lisansiyeler de lisansöre rakip olabilir (Mendenhall, Punnett, & Ricks, 1995, s. 233).

Bahsedilen temel lisans anlaşmalarının özellikleri olup, ayrıca üç farklı şekilde gerçekleşen lisans anlaşmalarından söz etmek gerekir. Bunlar, franchising, sözleşmeli üretim ve yönetim sözleşmesidir.

3.1.2.1.1. Franchising

Franchising, İngilizce kökenli bir kelime olup, literatürde yerel bir karşılığı olmadığından tüm dillerde aynı şekilde kullanılmaktadır. Franchise, “*belirli bir bölgede bir firmanın ürününü veya hizmetini satmak için verilmiş formal bir izindir*” şeklinde tanımlanır (Cowie, 1990, s. 399-490). Daha açıklayıcı bir tanımla, franchising, ana işletmenin, başka bir işletmeye belirli bir dönemde, markasını, telif haklarını, tasarımlarını, patentlerini, ticari sırlarını ve know-how gibi belirli ayrıcalıkları, belirli bir ücret karşılığında kullanmasına hak vermesidir (Sakr & Jordaan, 2016, s. 16). Franchising anlaşmasında, ayrıcalığı veren “franchisor”, ayrıcalığı alan “franchisee”, ayrıcalığın kendisi ise “franchise” olarak adlandırılır (Can, 2012, s. 113).

Franchising anlaşmasında, franchisee, franchisor markasıyla faaliyet gösterdiği için, anlaşmada kuralları kesin bir şekilde belirten franchisor, franchisee üzerinde kontrol ve yaptırım gücüne sahiptir (Vaughn, 1989, s. 1). Özellikle gıda, hizmet vb. sektörlerde gerçekleşecek franchising anlaşmalarında, yerel koşullara uygunluğu ve kalite standardizasyonuna (standart mal ve hizmetler) oldukça dikkat edilir. Aksi durumda franchisor, faaliyet gösterdiği pazarda itibar kaybı yaşayabilir. Bunların önüne geçebilmek için franchisor, kontrol mekanizmaları geliştirir ve franchisee’ları yakından takip eder.

Franchising, küçük işletmeler için çok tercih edilen dış pazara giriş stratejilerindendir. Küçük işletmeler, franchisor’a bu anlaşmayla yüksek giriş ödemeleri ve işletme payları ödeyecek olsa da karşılığında franchisor’ın ticari markasını, müşteri alt yapısını, deneyim ve tekniklerinden faydalanır (Deresky, 1994, s. 135). Franchising anlaşmasıyla küçük işletmeler, faaliyet gösterecekleri yeni pazarlarda başarısızlık riskini aza indiren girişimcilik fırsatları yakalamış olur.

Dünyada önde gelen franchising kuruluşlarından bazıları; gıda sektöründen McDonalds, KFC, Burger King Corporation, Dunkin' Donuts; hizmet sektöründen Hilton, Century 21 Real Estate, Re/max International; perakende sektöründen 7-Eleven Inc., Baby USA, Fastframe gibi markalar sayılabilir (WorldFranchising, 2016).

3.1.2.1.2. Sözleşmeli Üretim

Sözleşmeli üretim, bir işletmenin, dış pazardaki yerel bir işletmeye, tarafların anlaştığı sürede, sözleşmeli olarak üretim veya araştırma geliştirme faaliyetlerini bir bölümünü veya tamamını gerçekleştirmesidir (Sakr & Jordaan, 2016, s. 17). İşletmeler, üretimi bir başka işletmeye yaptırırken uluslararası pazarlama faaliyetleriyle kendisi ilgilenir.

İşletmenin iç pazar yerine dış pazarlarda üretimi gerçekleştirmesi daha az maliyetli olacaksa, işletme dış pazardaki yerel bir işletmeye üretimini yaptırır. Maliyet avantajının yanı sıra işletmeler, kalite ve miktar konusunda global standartlara ulaşmış bir işletmenin uzmanlığından ve deneyiminden faydalanır (Hill, 2009, s. 410). Tüm bunlar, işletmeye dış pazarlara girişte rekabet avantajı sağlar.

Sözleşmeli üretimin dezavantajları ise, taraflar arasında kar paylaşımında anlaşmazlıklar doğabilir. Dış pazarda üretimini yapacak yerel işletmenin tatmin edici özelliklerde olma ihtimali zordur. Üretimi yapacak işletme, ileride yüksek teknoloji transferine gereksinim duyabilir. Ancak know-how bilgisine ve yüksek teknolojiye sahip işletme ileride potansiyel rakip olarak karşısına çıkabilir (Hill, 2009, s. 410). Tüm bunlar, işletmenin sözleşmeli üretim yapmasını düşündüren faktörler olarak sıralanabilir.

Dış pazarlarda rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmeler, uluslararası pazarlama faaliyetlerinin ürün başarısında etkili olduğu durumlarda, özellikle ucuz işgücü maliyetlerinin ve yerel üretim teknolojilerinin yeterli olduğu bölgelerde sözleşmeli üretim yapma yolunu tercih eder. Günümüzde ABD ve Avrupa kökenli işletmeler, ucuz işgücü nedeniyle Uzakdoğu'da ve Latin Amerika'da sözleşmeli üretim gerçekleştirir. Otomotiv (Mercedes), spor ayakkabı (Nike), mobilya (IKEA), temizlik maddesi (Procter&Gamble) gibi sektörlerde bu yönteme sıkça rastlanır (Cengiz E. , Gegez, Arslan, Pirtini, & Tıgılı, 2007, s. 85).

3.1.2.1.3. Yönetim Sözleşmesi

Yönetim sözleşmesi, uluslararası bir işletmenin, yabancı bir işletmeyle, faaliyetlerin tamamının ya da bir bölümünün yönetimini üstlendiği anlaşmadır (Can, 2012, s. 117). İşletme, yönetim bilgisi ve deneyiminden faydalanmak üzere personelinin yabancı ülkedeki işletmeye yardımcı olması için görevlendirir. Bunun karşılığında işletmeler, belirli bir ücret, kar payı alabilir ya da gelecekte işletmenin ortaklarından olabilir. Ayrıca bu üç durumun da birleşimi olabilmektedir (Cengiz E. , Gegez, Arslan, Pirtini, & Tıgılı, 2003, s. 116). Yönetim sözleşmeleriyle dış pazara giriş stratejisini uygulayan işletmelere “Hilton Otelleri Zinciri” örnek gösterilebilir.

Yönetim sözleşmesiyle, işletmeler, dış pazara girişte herhangi bir nakdi sermaye yatırımında bulunmaz ve herhangi bir risk almaz. Yönetici, işe başlar başlamaz gelir getirir. Ayrıca, savaş gibi olumsuz durumlarda yönetici, yönetimi bırakıp, işletmeden ayrılabilir (McCarthy & Perreault, 1988, s. 384). Çokuluslu işletmeler, kendilerine bağlı olmayan işletmelerle, ortaklıklarda veya kendilerine bağlı kuruluşlarla yaptığı yönetim sözleşmesiyle azınlığa düştüğü durumlarda bile güçlü bir pozisyon oluşturur. Çünkü belirli bir görev için gönderdiği kilit personel sayesinde, sürecin işleyişinden emin olur. Dolayısıyla işletmeler, Joint venture anlaşmasıyla birlikte yönetim sözleşmesi yapma ihtiyacı duyabilir (Ball & McCulloch, 1996, s. 59). Sonuç olarak, yönetim sözleşmesinin kalifiye yönetim dolayısıyla ortaya çıktığı düşünülürse, bir işletmenin dış pazarlara girişte herhangi bir risk almadan ve nakdi sermaye yatırımında bulunmadan, sahip olacağı en önemli varlıklardan biri yönetim sözleşmesidir.

3.1.2.2. Montaj Operasyonları

Montaj operasyonları, yerel üretimle ihracatın bir arada olduğu dış pazara giriş stratejilerindendir. İşletme, kendi ülkesinde veya avantajlı olacağını düşündüğü çeşitli ülkelerde üretimi gerçekleştirir daha sonra üretilen parçalar dış ülkede birleştirilir ve ortaya nihai ürün çıkar (Terpstra & Sarathy, 1994, s. 382). Montaj operasyonları ile dış pazara giriş stratejileri elektronik malzeme ve otomobil üretiminde yaygındır.

3.1.2.3. Joint Venture

Joint venture, Türkçe karşılığı ortak girişim, iki veya daha fazla işletmenin bir araya gelip yeni bir işletmenin kurulduğu uluslararası ortaklıklardır. Genellikle yabancı bir

işletmenin ev sahibi ülkede yerel bir işletmeyle ortaklık kurması sonucu oluşur. Kurulan yeni işletmeye joint venture denir. İşletmeler için en kolay dış pazara giriş şekillerindendir (Can, 2012, s. 120). Bunun nedeni ise, işletmeler ev sahibi ülkede çevresel koşullara hakim yerel bir işletmeyle birlikte kuracağı joint venture'la mülkiyeti ve denetimi paylaşarak yatırım riskini aza indirir, böylelikle yatırım cazip hale gelir.

Joint venture'lar mülkiyet yapılarına göre üçe ayrılır. Bunlar, çoğunluk hisseli (%50'den fazla yabancı işletme kontrolünde), eşit hisseli (%50-%50), azınlık hisselidir (%50'den azı yabancı işletme kontrolünde) (Sakr & Jordaan, 2016, s. 17). Joint venture'da hisselerin dağılımı, ortakların finansal ya da teknolojik katkılarının yanı sıra yönetim ve pazarlama güçlerine de bağlıdır.

Yabancı bir işletmenin ev sahibi ülkede yerel bir işletmeyle joint venture kurmasının bazı avantajları şunlardır (Beamish, Morrison, Inkpen, & Rosenzweig, 2003, s. 122-129):

- Yerel işletmenin ülke hakkında sahip olduğu değerli bilgilerden faydalanır.
- Riski yerel işletmeyle paylaşır.
- Ölçek ekonomisiyle maliyetlerde azalma gerçekleşir.
- Kaynaklara kolay ulaşır.
- Teknolojik üstünlük sağlanır.
- Yerel işletmeyle yapılan ortaklıkla ev sahibi ülkede yabancı işletme üzerindeki olası politik baskılar azalır.
- Ortaklarla güçlerin birleşmesi sonucu pazarda rekabet avantajı kazanır.
- Yeni pazarlara giriş kolaylaşır.

Joint venture'ın yabancı işletmeye sağladığı avantajların yanı sıra bazı dezavantajları olabilir. Birincisi, teknoloji transferi yapan yabancı işletme kontrolü kaybedebilir. İkincisi, karları yerel ortakla paylaştığından daha az kar ile yetinmek zorunda kalabilir (Özalp, 2004, s. 86). Ayrıca ortakların kültürel farklılıkları aralarında anlaşmazlığa neden olabilir. Dolayısıyla, joint venture'ın getirdiği dezavantajlardan en az etkilenmek için başlangıçta iki taraf da menfaatlerini koruyacak önlemler alması gerekir. Menfaatler uyuşmazsa, ortaklık başka bir işletmeye devredilir.

3.1.2.4. Konsorsiyum

Konsorsiyum, aynı veya farklı uzmanlık alanlardaki çok sayıda işletmelerin bir araya gelip, devasa büyüklükte işlerin ulusal veya uluslararası ihalelerini alarak, proje bitimine kadar her işletmenin kendi finansal ve teknolojik imkanlarını seferber ettiği işbirlikçi anlaşmalardır (Mucuk, 2003, s. 49). Konsorsiyumlar genelde uzun dönemli projeleri kapsar ve proje bitiminde anlaşma otomatik olarak sona erer. Konsorsiyumlara örnek olarak, Çanakkale boğazı köprüsü, İstanbul boğazı köprüsü, otoyollar, barajlar vs. örnek gösterilebilir.

3.1.2.5. Anahtar Teslim Projeler

Uluslararası bir işletmenin hazır olduğunda sahibine teslim etmek üzere işletmenin tasarımı, üretim tesisi inşaatı, donanımı gibi tüm sorumluluğunu üstlenmesidir (Sakr & Jordaan, 2016, s. 16). Proje tamamlandığında yetki ve sorumluluklar, uluslararası işletme tarafından eğitilmiş yerel personele devredilir ve yüksek bir ücret karşılığında projenin teslimi gerçekleşir (Can, 2012, s. 123). Anahtar teslim projelerinin kazançlı olması için, satıcı, işletmeye, işletmenin ihtiyacı olan son teknoloji, ucuz işgücü veya uzmanlık gibi cazip paket tekliflerle gelmelidir.

3.1.2.6. Yap-İşlet-Devret Sözleşmesi

Yap-işlet-devret sözleşmesi, bir ülkenin elektrik santralleri, barajları, havaalanları, karayolları ve yer altı metroları gibi alt yapı yatırımlarının gerçekleşmesini amaçlayan bir uygulamadır. Devletin bu gibi yapılara bütçe ayırması büyük bir mali yük doğurur. Bu yüzden uluslararası yatırım bankaları veya diğer finansman kuruluşları bir araya gelip mali konsorsiyum oluşturarak projeye finansman sağlar. Gerekli finansman sağlandıktan sonra projenin fiilen uygulanması ve tesisi işletmek için yerel bir işletmeyle işbirliği yapılır. Kamu tarafından tesisin faaliyeti yerel işletmeye verilmiş olur (Can, 2012, s. 124). Yerel işletme sözleşmede belirtilen sürede tesisi işletir ve sürenin sonunda işletmekte olduğu tesisin bakımı yapılmış, eksiksiz, işler durumda bedelsiz olarak kamu kuruluşuna devreder (Durucasu & Acar, 2015, s. 297). Genel olarak, yap-işlet-devret sözleşmeleri, mali konsorsiyum ve yerel işletmelerin işbirliği yaptığı sözleşmelerdir.

Türkiye’de yap-işlet-devret sözleşme modeli 1980’li yıllardan bu yana ilgi görmüştür. Bu yolla, özellikle büyükşehir belediyeleri, toplu taşımacılık ve şehir suyu tesislerinin yapımını üstlenmiştir. Günümüzde ise yap-işlet-devret

sözleşmelerine örnek olarak, Ankara Metrosu (Seyidoğlu, 2003, s. 727-728) ve İstanbul'daki Avrasya Tüneli Projesi gösterilebilir (İSMD, 2018).

3.1.2.7. Orijinal Ürün Üreticileri

İşletmelerin ürün bileşenlerini ithal edip çok sayıda bileşeni bir araya getirip ana işletmenin markası altında ürünün yurtdışına satışının yapılmasıdır (Sakr & Jordaen, 2016, s. 17). Orijinal ürün üreticileri İngilizcede “Original Equipment Manufacturer (OEM)” olarak geçer ve birden fazla ürünün farklı sanayi gruplarından teminini gerçekleştiren otomotiv sektöründe oldukça yaygın dış pazara giriş şekillerindendir.

3.1.3. Doğrudan Yabancı Yatırım

İşletmeler ortaklık kurmak yerine kendileri doğrudan yabancı yatırım yaparak dış pazara giriş yolunu seçebilir. Doğrudan yabancı yatırım, işletmenin kendi üretim tesislerini yabancı ülkede kurmasıyla (fully owned subsidiary veya greenfield investment); ya da kurulu bir işletmeyle birleşmesi veya onu satın almasıyla (merger veya acquisition) iki türlü gerçekleşebilir (Can, 2012, s. 125). Sıfırdan yapılan yatırımlar, ev sahibi ülkede mevcut iş alanını genişleten, istihdamı ve sermaye stokunu arttıran doğrudan yabancı yatırımlardır (UNCTAD, 1995, s. 145). Şirket birleşmeleri veya satın alma yoluyla yapılan doğrudan yabancı yatırımlarda ise ana ülkedeki işletme ev sahibi ülkedeki işletmeye ait hisse senetlerinin tamamını veya çoğunu kendisine kattığından ev sahibi ülkede stok artışına neden olmaz. Böylece, doğrudan yabancı yatırımı, işletmelerin yabancı ülkede sıfırdan işletme kurduğu ya da kurulu olan bir işletmeyi birleşme veya satın alma yoluyla hisselerin tamamına veya bir kısmına sahip olduğu uzun vadeli yatırımlar olarak tanımlamak mümkündür.

Görüldüğü gibi, işletmeler dış pazarlara girişlerinde birçok farklı strateji uygulayabilir. Bu stratejilerin her birinin avantajları ve dezavantajları olabilir. Önemli olan işletmelerin kendi için en uygun olan stratejiyi seçmek zorunda olmasıdır. Bu çalışmanın konusu olan dış pazarlara giriş stratejilerinden doğrudan yabancı yatırım aşağıda daha ayrıntılı şekilde incelenecektir.

3.2. Doğrudan Yabancı Yatırım

Küreselleşen dünyada, doğrudan yabancı yatırımlar, hem işletmeler hem de ulusal ekonomiler için oldukça önem taşır. DYY, işletmelerin dış pazarlara açılmasını sağlarken ulusal ekonomileri için ise küresel ekonomilere entegrasyonunda kilit rol

oyunar (Oksay, 1998, s. 3). Bu yüzden ana ülke hükümetlerin, işletmeleri doğrudan yabancı yatırım yapmaları yönünde desteklerini söylemek mümkündür.

DYY, en basit tanımıyla bir işletmenin kendi varlıklarını kullanarak, yabancı bir ülkede varlık edinmesidir. DYY, yabancı bir ülkede, bina, fabrika, arsa, tesis gibi fiziksel varlık edinimidir (Wang, 1992, s. 3). UNCTAD (Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Örgütü) ve OECD (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü) gibi uluslararası örgütler tarafından yapılan DYY tanımları ise şu şekildedir: UNCTAD tanımına göre; DYY, yatırımcının kendi ülkesi dışındaki farklı bir ekonomide uzun dönemli bir ilişkiyi içeren girişimin kontrol edilmesidir (UNCTAD, 2005, s. 297). OECD tanımına göre; DYY, yatırımcının kendi ülkesi dışındaki girişiminin minimum %10'luk payında şirket yönetiminde etkiye ve kontrol hakkına sahip olmasıdır. Çokuluslu bir işletmenin, ev sahibi ülkede bulunan işletmenin %10 veya üstü hisseye sahip olması doğrudan yabancı yatırım iken; %10'dan az hisseye sahip olması portföy (portfolyo) yatırımdır (OECD, 1996, s. 8). Dolayısıyla DYY tanımında geçen hisselerin bir kısmına sahip olma durumu en az %10 olmalıdır. Aksi durumda böyle bir yatırım portföy yatırım olarak kabul edilir.

DYY, iki yolla gerçekleşebilir. Birincisi, işletmenin kendi üretim tesislerini yabancı ülkede kurmasıyla (fully owned subsidiary veya greenfield investment); ikincisi, işletmenin yabancı ülkede bulunan kurulu bir işletmeyle birleşme veya onu satın almasıyla (merger veya acquisition) (Can, 2012, s. 125). Kendi ürün veya hizmetleriyle rekabete sıfırdan başlamak isteyen çokuluslu işletmeler birinci yolu tercih ederken; ürün veya coğrafi çeşitlilik, tecrübe edinimi, pazara hızlı giriş isteyen çokuluslu işletmeler ikinci yolu tercih edebilir (Can, 2012, s. 125-126). Genellikle çokuluslu işletmelerin doğrudan yabancı yatırımlarında satın alma yolunu tercih ettikleri söylenebilir.

ÇUI'lerin, ev sahibi ülkede yerel bir işletmeyi satın almasının birçok yolu vardır. Bunlar, dört farklı şekilde gerçekleşir (Onkvisit & Shaw, 1993, s. 443-444):

- Yatay DYY: İşletmelerin benzer ürün yelpazesi ve pazara sahip olan yabancı bir işletmeyi satın almasıdır.
- Dikey DYY: İşletmelerin satıcısı veya müşterisi olduğu yabancı bir işletmeyi satın almasıdır.

- Eş merkezli DYY: İşletmelerin kendisiyle aynı pazara, farklı teknolojiye sahip veya aynı teknolojiye, farklı pazarlara sahip olan işletmeyi satın almasıdır.
- Yığın DYY: İşletmelerin kendisinden farklı sektörde faaliyet gösteren işletmeyi satın almasıdır.

DYY, bir işletmenin üretim tesislerini, ana ülkesi dışında başka ülkede kurması veya mevcut üretim tesislerini satın almasıdır (Seyidoğlu, 2003, s. 720). Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi, DYY ile ÇUI kavramı birbiriyle paralel gider. Bir işletmenin ÇUI olabilmesi için ana ülkesi dışında birden fazla ülkede DYY gerçekleştirmiş olması gerekir. Dolayısıyla DYY, uluslararasılaşmasının en üst düzeyidir. Bir işletmenin yalnızca ihracat yapması veya ortaklık kurması ÇUI niteliği için yeterli değildir, işletme ancak DYY yaparak tam anlamıyla ÇUI niteliği kazanır.

Genel olarak, DYY'leri, bir işletmenin, ana ülkesi dışındaki bir ülkede, sıfırdan kendi üretim tesislerini kurarak ya da kurulu bir işletmeyi birleşme ya da satın alma yoluyla hisselerin tamamına ya da en %10'una sahip olarak, işletmeye tam anlamıyla çokuluslu olma niteliği kazandıran, uzun dönemli bir ilişkiyi kapsayan, dış pazara giriş stratejisi olarak tanımlayabiliriz.

3.2.1. Doğrudan Yabancı Yatırım Kararını Etkileyen Faktörler

ÇUI'lerin DYY kararını etkileyen birçok faktör olabilir. Bu faktörleri ana ülke açısından ve ev sahibi ülke açısından değerlendirmek mümkündür. Örneğin; ana ülke açısından, taşıma maliyetlerinin yükselmesi, yüksek vergi oranları, ithalat kotaları, hükümet teşvikleri gibi birçok faktör sayılabildiği gibi ev sahibi ülke açısından da düşük işgücü maliyetleri, düşük vergi oranları, pazarı derinlemesine ve genişlemesine ele geçirerek prestij sağlamak gibi faktörler ÇUI'lerin DYY kararında etkili olabilir (Can, 2012, s. 124).

ÇUI'ler, özellikle ekonomik ve politik istikrarın sağlandığı ev sahibi ülkelerde DYY yapmayı tercih eder (Terpstra & Sarathy, 1994, s. 399). Bir başka deyişle, DYY yapmaya karar veren yatırımcı genel dış çevre analizi yaparak, istikrarın sağlandığı, ileride karşısına çıkabilecek olası engellerin en az olduğu ülkelere yatırım yapmayı tercih eder.

ÇUI'lerin DYY yapma kararını etkileyen bir başka faktör ise işletmeye getireceği avantaj ve dezavantajlardır (Ülgen & Mirze, 2013, s. 339-340). Ülgen ve Mirze'ye (2013) göre, DYY'nin işletmelere sağladığı bazı avantajlar şunlardır:

- İşletmeler, yabancı ülkede kuracağı DYY ile değer zinciri faaliyetlerini bizzat kontrol ederek tam denetime sahip olur,
- Yabancı ve yerel ülke pazarı arasında entegrasyon ve koordinasyonu gerçekleştirir,
- Yabancı ülkedeki teşvik ve imkanlardan faydalanır.

Bu avantajların yanı sıra DYY'nin işletmelere getireceği bazı dezavantajlar ise şunlardır:

- İşletmeler, yabancı ülkede kurduğu DYY ile yönetiminde doğacak kültürel ve davranış farklılıklarından bazı sorunlarla karşılaşabilir,
- Yabancı ülkede politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, hukuki veya çevresel engel ve zorluklarla karşılaşabilir,
- DYY'nin kurulduğu ev sahibi ülke toplumu tarafından benimsenmeme sorunuyla karşılaşabilir.

Dolayısıyla işletmeler, yabancı bir ülkede uzun dönemli bir yatırım olan DYY gerçekleştirmeden önce avantaj ve dezavantajlarını detaylı incelemeli ve bu kararın analizini yapmalıdır.

DYY kararını etkileyen faktörlerin neler olduğuna dair, UNCTAD 1998 yılında Dünya Yatırım Raporu'nda bir analiz sunmuştur. Bu raporda, DYY kararını etkileyen faktörler, politik, yatırım ortamına ilişkin, ekonomik faktörler olarak üç ana başlıkta toplanmıştır. Ayrıca ekonomik faktörlerin altında yatırım stratejilerini alt başlık halinde sunulmuştur (UNCTAD, 1998, s. 91). UNCTAD'ın belirttiği faktörler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.1:Doğrudan Yabancı Yatırımın Belirleyicileri

Faktörler	Ev Sahibi Ülkelerdeki Belirleyiciler
Politik Faktörler	• Ekonomik, politik, sosyal istikrar • Giriş ve faaliyetlerle ilgili kurallar • Yabancı iştiraklerin anlaşma standartları • Pazarın yapısı ve işleyiş politikaları • DYY ile ilgili uluslararası anlaşmalar • Özelleştirme politikası

	• Ticaret politikası ve DYY'nin uygunluğu • Vergi politikası	
Yatırımı Kolaylaştıran Faktörler	• Yatırım promosyonu • Yatırım teşvikleri • Maliyetler (rüşvet, bürokratik etkinlik vs.) • Sosyal etkenler • Yatırım sonrası hizmetler	
Ekonomik Faktörler	Yatırım Stratejileri	Faktörler
	Pazar Arayışı	• Pazar büyüklüğü ve kişi başına düşen gelir • Pazarın büyümesi • Bölgesel ve küresel pazarlara giriş imkanları • Ülkeye özgü tüketici tercihleri • Pazarın yapısı
	Kaynak Arayışı	• Hammaddeler • Düşük maliyetli vasıfsız işgücü • Vasıflı işgücü • Teknolojik, yenilikçi ve diğer yaratılan (marka adı gibi) varlıklar • Fiziksel altyapı
	Etkinlik Arayışı	• Kaynakların maliyeti ve işgücü verimliliği • Diğer girdi maliyetleri (ulaşım, iletişim vs.) • Bölgesel şirket ağlarının kurduğu bölgesel entegrasyon anlaşmasına üyelik

UNCTAD, **World Investment Report 1998 -Trends and Determinants-** (New York, 1998), 91.

Tablo 3.1’de görüldüğü gibi, işletmeleri DYY yapma konusunda etkileyen faktörler, politik, yatırımı kolaylaştıran ve ekonomik faktörler olmak üzere üç başlıkta incelenir. Politik faktörler başlığında değerlendirildiğinde, işletmeler her zaman yatırım yapacağı ev sahibi ülkede politik kurumların istikrarlı işlemesine ve dolayısıyla bu ülkede risklerin düşük olmasına dikkat edecektir. Ev sahibi ülkede uygulanan yabancı yatırımlar için giriş ve faaliyet sürecinde yürütülen kurallar, belirlenen anlaşma standartları, işletmeler için yönlendirici olacaktır. Ayrıca pazarın yapısı, rekabetin şiddeti, şirket satın alma ve birleşme politikaları, DYY ile ilgili uluslararası anlaşmalar, özelleştirme, ticaret ve vergi politikaları yabancı yatırımcıyı etkileyen politik faktörler başlığında sıralanır. Yatırımı kolaylaştıran faktörler başlığında değerlendirildiğinde, ev sahibi ülkenin yabancı yatırım için uyguladığı

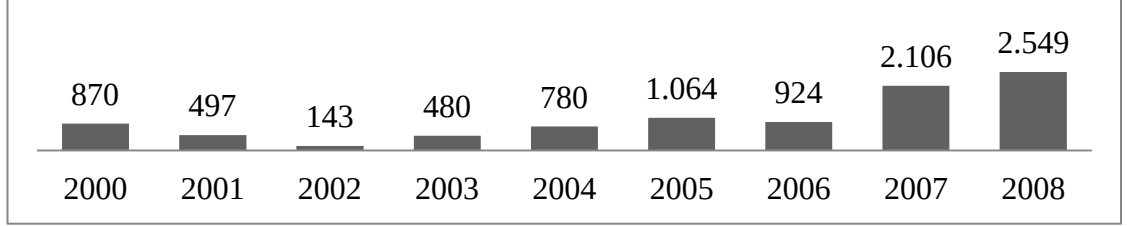
yatırım promosyonları ve teşvikler yatırımı cazip hale getirecektir. Uygulanan teşviklerin maliyette yarattığı etkisi, toplumun yabancı yatırıma bakış açısı, toplumun desteği ya da protestosu, yatırım sonrası yatırımcıya destek olunması, yatırımcıya ülkede kalmasına yardımcı olunması ayrıca yeni yatırımlar yapması için teşvik edilmesi gibi faktörler yatırımı kolaylaştıran faktörler başlığında sıralanır. Ekonomik faktörler başlığında, Dunning'in (1993) bahsettiği işletmeleri DYY yapmaya teşvik eden temel motivasyonlardan yola çıkılmıştır. Pazar arayan bir işletme, pazarın yapısı, büyüklüğü, büyüme oranları gibi faktörlere bakarken ayrıca kişi başına düşen gelir ve ülkeye özgü tüketici tercihlerini araştırır. Tüm araştırmalar ışığında hedeflediği bölgesel ya da küresel pazara giriş imkanlarını gözden geçirir. Kaynak arayan bir işletme, yatırım yapacağı ülkede hammaddeyi, vasıflı ya da vasıfsız işgücü maliyetini, fiziksel alt yapıyı ve yatırımcıya sağlayacağı teknolojik ve yenilikçi varlıkların varlığını araştırır. Etkinlik (verimlilik) arayan bir işletme ise, pazara ya da kaynağa yapılmış yatırımlarında yönetim etkinliğini arttırmaya çalışır. Bu tür yatırım stratejisini benimseyen işletmeler, riski dağıtmak ya da ölçek ekonomilerinden faydalanmak ister.

3.2.2. Türkiye'den Çıkan Doğrudan Yabancı Yatırımlar

Gelişmekte olan ülkeler arasında sayılan Türkiye'den çıkan DYY'lerin yıllar itibariyle hız kazandığını söylemek mümkündür. 1980 sonrasında ekonomik alanda gerçekleştirdiği reformlarla DYY çıkışlarında önemli bir hız kazanmıştır. Bu dönemde liberalleşme ve özelleştirme politikalarıyla, serbest ekonomiye geçiş Türk işletmelerinin uluslararasılaşması için uygun bir ortam sağlamıştır (Erdilek, 2008, s. 746). Ayrıca coğrafi olarak yakın olan SSCB'nin ve Balkanlar'daki komünist rejimin çöküşüyle Türk işletmelerin bu ülkelerde varlıklarını göstermelerine fırsat vermiştir (Erdilek, 2008, s. 751).

Liberalleşme süreciyle bu dönemde Türkiye, uluslararasılaşmayı destekleyen bir eğilim göstermiştir. Türkiye, bu dönemde Türk işletmelerinin yabancı pazarlara açılmalarına teşvik edici politikalar izlemiştir. 1996 yılında Türkiye, Avrupa Birliği ile "Gümrük Birliği" anlaşması imzalamış, uluslararası sermaye serbestliğine ilk adımını atmıştır. Türkiye'nin Gümrük Birliği'ne üyeliği, Türk ekonomisinin uluslararasılaşma sürecine şüphesiz hız kazandırmıştır (Özkara, Kurt, & Karayormuk, 2008, s. 67). Ancak 2001 yılında ortaya çıkan ekonomik kriz ve tek parti hükümeti başlangıcı, Türkiye'nin DYY çıkışlarında %71'lik düşüşe neden

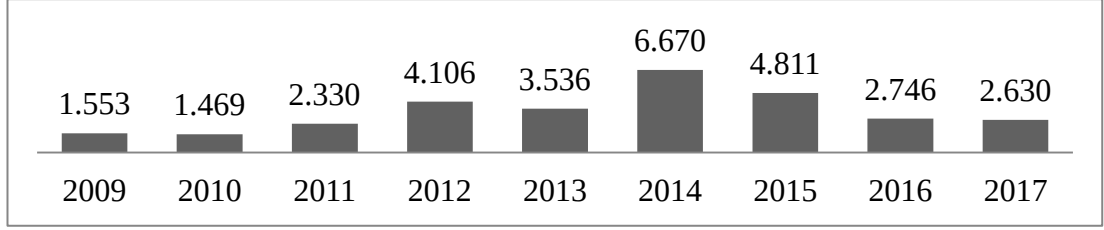
olmuştur (DEİK, 2014). Türkiye’den çıkan DYY’lerin önü yasal olarak açılmış olsa da ülkede yaşanan ekonomik istikrarsızlık nedeniyle 2003 yılına kadar yatırımlar düşük seviyelerde seyretmiştir. 2001 yılında ortaya çıkan ekonomik kriz ile Türk ekonomisindeki daralma, makroekonomik değişkenlerin istikrarsızlığı, yatırım ortamına karşı duyulan güven kaybı, üretim faktörlerinin maliyetlerindeki artış, gelecek dönemlerde Türk işletmelerinin yabancı pazarlara yönelmesine yol açmıştır.



Şekil 3.2: 2000-2008 Yılları Arasında Türkiye’den Çıkış Yapan DYY Akımları (Milyon ABD Doları)

UNCTAD, Annex Table; FDI Outflows By Region and Economy, 1990-2017 (**World Investment Report**, 2018)

Nitekim Şekil 3.2’de görüldüğü gibi 2001 yılında 497 milyon ABD dolar olan sermaye ihracı, 2002 yılında 143 milyon ABD dolar, 2003 yılında 480 milyon ABD dolar olarak düşüş gösterirken, 2004 yılında 780 milyon ABD dolar, 2005 yılında 1.064 milyon ABD dolar olarak gerçekleşmiştir. Sonuçta Türkiye’den çıkan DYY’ler 2003 yılından itibaren tekrar artma eğilimi göstermiştir. 2006 yılında, Türkiye’de siyasi ve ekonomik ortamda istikrarın sağlanmasıyla, DYY çıkışlarında düşüş görülürken; 2007 ve 2008 yıllarında DYY çıkışlardaki artışın nedeni büyük çapta birleşmeler ve satın almalar olmuştur. 2007 yılında, Ülker Şirketler Topluluğu, 80 yıllık lüks çikolata ikonu Belçikalı Godiva’yı 850 milyon ABD dolara satın alarak Türk ekonomisinin en büyük satın almasını gerçekleştirmiştir (Ntv, 2007). 2008 yılında ise, dünyada yaşanan ekonomik kriz ile işletme değerlerinin düşmesi, krizden etkilenmeyen Türk işletmelerinin satın almalarını arttırmıştır.



Şekil 3.3: 2009-2017 Yılları Arasında Türkiye’den Çıkış Yapan DYY Akımları (Milyon ABD Doları)

UNCTAD, Annex Table; FDI Outflows By Region and Economy, 1990-2017 (**World Investment Report**, 2018)

Şekil 3.3’te görüldüğü gibi 2009 yılında Türkiye’de DYY çıkışlarında kayda değer bir düşüş yaşanmıştır. 2009 yılında 1.553 milyon ABD doları değerinde gerçekleşen sermaye ihracının nedeni, sınır ötesi birleşme ve satın alma işlemlerindeki azalmaya bağlanmaktadır. Ancak 2010 yılından 2012 yılına doğru yükselen bir seyir izleyen DYY çıkışları 2012 yılında daha önce ulaşmadığı seviyede, 4.105 milyon ABD doları değerinde gerçekleşmiştir. 2013 yılında 3.527 milyon ABD doları, 2014 yılında 6.658 milyon ABD doları, 2015 yılında ise 4.778 milyon ABD doları seviyesinde gerçekleşmiştir. Türkiye’nin DYY çıkış stratejisindeki bütüncül bir bakışa sahip olmaması, dönemsel düşüşlerin sebebi olarak görülebilir.

Türkiye’den çıkan DYY’lerin dünya üzerindeki bölgelere göre dağılımları, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası, İstatistik Genel Müdürlüğü başkanlığında Ödemeler Dengesi Müdürlüğü’nün yayınladığı “Uluslararası Yatırım Pozisyonu” raporunda incelenebilir. Bu raporda, Türkiye’den çıkan DYY stoklarına (belirli bir zaman noktasında ölçülen ve o an var olan büyüklüğü gösteren sermaye birikimi) bakarak, Türk işletmelerinin 2001-2014 yılları arasında en çok hangi bölgelerde yatırım gerçekleştirdiği görülmektedir.

Tablo 3.2: 2001-2014 Yılları Arasında Bölgelere Göre Türkiye’den Çıkan DYY Stokları (Milyon ABD Doları)

	Avrupa	Afrika	Amerika	Asya	Okyanusya ve Kutup Bölgesi	TOPLAM
2001	3.131	22	267	1.161	0	4.581
2002	4.164	60	281	1.342	0	5.847
2003	4.392	67	267	1.412	0	6.138
2004	4.702	72	278	2.008	0	7.060
2005	5.093	86	283	2.853	0	8.315

2006	5.407	90	293	3.076	0	8.866
2007	8.042	171	298	3.699	0	12.210
2008	11.210	381	1.476	4.778	1	17.846
2009	12.409	362	1.729	5.408	15	19.923
2010	12.894	530	1.942	5.355	40	20.761
2011	14.229	504	2.756	6.355	53	23.897
2012	17.300	412	2.271	7.286	244	27.513
2013	19.602	589	2.480	7.024	223	29.918
2014	20.653	581	2.845	9.564	295	33.938

Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası, Uluslararası Yatırım Pozisyonu Raporu (TCMB, 2016)

Tablo 3.2’de görüldüğü gibi, 2001-2014 yılları arasında, Türkiye’den çıkan DYY stok değerleri, her yıl, en çok Avrupa bölgesinde gerçekleşmiştir. Avrupa bölgesini takiben DYY stoklarının en çok bulunduğu bölgeler sırasıyla, Asya, Amerika, Afrika, Okyanusya ve Kutup Bölgesi olmuştur. Tablo 3.2’de göze çarpan bir değer ise Okyanusya ve Kutup Bölgesi’ne Türkiye’nin ilk kez 2008’de yatırım yapmış olmasıdır. Şüphesiz çokuluslu işletmeler, DYY’lerin hangi bölgede olacağına dair birçok faktörü göz önünde bulundurur. Ancak tablodaki sıralamadan en basit çıkarımla, Türk çokuluslu işletmelerinin DYY bölge seçimlerinde coğrafi yakınlığın etkili olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca 2014 yılında DEİK’in yaptığı araştırmaya göre, yapılan mülakatlar sonucu, Türk yatırımcıların kısa ve orta vadeli yurt dışı yatırımlarının %80’inin 4 saatlik uçuş uzaklığındaki bölgelerde yoğunlaştığı görülmüştür (DEİK, 2014).

Tez çalışmasının da konusu olan çokuluslu işletmelerin DYY’lerinde lokasyon seçiminin önemi ve lokasyon seçimini etkileyen faktörler bir sonraki bölümde daha detaylı incelenecektir.

4. DOĞRUDAN YABANCI YATIRIMLARDA LOKASYON SEÇİMİ

Bu bölümde doğrudan yabancı yatırımlarda lokasyon seçiminin önemine ve tez çalışmasının uygulama bölümünde değerlendirilecek doğrudan yabancı yatırımlarda lokasyon seçimini etkileyen faktörlere yer verilecektir.

4.1. Doğrudan Yabancı Yatırımlarda Lokasyon Seçimi Önemi

İşletmelerin şüphesiz temel hedefi, kar maksimizasyonu ile ortalamanın üzerinde gelir elde edip sürdürebilir bir rekabet avantajı sağlamaktır. İşletmeler toplam maliyetlerini azaltacağı, vergi masraflarından kaçacağı, pazarlarını genişleteceği, dolayısıyla karlılıklarını arttıracacağı lokasyonlarda DYY yapmayı tercih eder. İşletmeler hangi amaçla DYY yapacaksa, lokasyon seçimi doğrudan bu amacı karşılamaya yönelik olacaktır.

ÇUI'ler tarafından yapılan DYY'lerin hangi lokasyonda olduğu, araştırmacıların ilgisini çeken konular arasındadır. ÇUI'lerin dışa açılma davranışları, yatırım kararları konusunda yapılan araştırmalarda genelde lokasyon seçimi üzerinde durulur. Dolayısıyla ÇUI'lerin lokasyon seçiminde dikkat ettikleri konulara dair bilgiler, akademisyenler ve araştırmacılar tarafından farklı ele alınır. Bazı çalışmalarda lokasyon, ÇUI'leri, bir yere çeken özelliklerin eşsiz kombinasyonu olarak tanımlanır. Bazı çalışmalarda lokasyon, işlem maliyetinin önemli bir belirleyicisi olarak tanımlanır. Bazı çalışmalarda ise lokasyon, iş dünyaları arasında göreceli kültürel yakınlık olarak tanımlanır (Green & McNaughton, 1995, s. XIV). Sonuçta tüm bu tanımları taşıyan lokasyon, DYY başarısını doğrudan etkileyen, uzun dönemde ÇUI'lerin rekabet düzeyini arttıracak stratejik bir seçim niteliğindedir.

4.2. Doğrudan Yabancı Yatırımlarda Lokasyon Seçimini Etkileyen Faktörler

Literatürde, ÇUI'lerin DYY'lerinde lokasyon seçiminde etkili olan faktörler üzerinde birçok araştırmaya rastlanmaktadır. 2000'li yıllara gelmeden yerli ÇUI'lerin hangi faktörler dolayısıyla yabancı ülkelerde üretim tesisleri kurduğu incelenmiştir. Yapılan incelemeler sonucunda edinilen bulgular, aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 4.1: Endüstriyel Lokasyon Literatüründe İşletmelerin Lokasyon Seçimini Etkileyen Faktörler

Smith (1981)	• Arazi • Sermaye • Materyal ve enerji • Emek • Pazar erişim • Ulaşım • Yığılma/dışsal ekonomiler • Kamu politikası • Kişisel davranış, şans ve tarihsel nedenler
Watts (1987)	• Emek • Erişilebilirlik • Yerel imkanlar ve yaşam kalitesi • İş iklimi • Altyapı ve belediye hizmetleri • Tesis yerinin özellikleri • Finansal ve kişisel faktörler • Çevre • Vergiler ve finansman • Yığılma ekonomileri
Laulajanien ve Stafford (1995)	• Pazar • Malzeme girdileri • Emek • Altyapı • Arazinin niteliği fiyatı ve erişilebilirliği • Hükümetlerin etkileri • Çevresel düzenlemeler • İş iklimi ve yaşam kalitesi
Hanink (1997)	• Hizmetlerin yeterliliği • İşgücünün mevcudiyeti • Piyasaya erişim • İş iklimi • Hammadde ve diğer girdilere erişim • Yaşam kalitesi ve çevre • Yığılma ekonomileri
Hayter (1997)	• Ulaşım • Malzeme • Pazar • Emek • Yığılma/dışsal ekonomiler • Enerji • Altyapı • Sermaye • Arazi/bina

	• Çevre
Tümertekin ve Özgüç (1997)	• Hammadde • Enerji • Su • İşgücü • Pazar • Ulaşım • Sermaye • Kişisel kararlar • İyi yaşama koşulları • Ekolojik kaygılar • Devletin etkisi
Wheeler vd. (1998)	• Pazar • Emek • Enerji • Malzeme • Sermaye • Hükümetin etkisi, vergi avantajları, yerel boşluklar ve yaşam kalitesi • Kişisel kararlar • Yığılma ekonomileri • Çevresel faktörler • Ulaşım hizmetleri • Altyapı ve belediye hizmetleri

Nuri Yavan, Türkiye'de Doğrudan Yabancı Yatırımların Lokasyon Seçimi Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma (**Doktora Tezi**, 2006), 120.

Tablo 4.1’de, 2000’li yıllara gelmeden, endüstriyel lokasyon literatüründe Smith (1981), Watts (1987), Laulajanien ve Stafford (1995), Hanink (1997), Hayter (1997), Tümertekin ve Özgüç (1997) ve Wheeler vd. (1998) araştırmacıları tarafından, işletmelerin DYY yaparken lokasyon seçiminde hangi faktörlerin etkili olduğu gösterilmektedir. Buna göre, işletmelerin DYY yaparken lokasyon seçiminde etkili olan faktörlerde pazar, emek (işgücü), erişilebilirlik, ulaşım, yığılma ekonomileri, enerji, yaşam kalitesi ve yaşam, devlet ve hükümetin etkisi gibi faktörler ön plana çıkmaktadır.

2000’li yıllara geldiğimizde ise, bir işletmenin DYY kararlarındaki lokasyon seçiminin o işletmeye özgü kapasiteye ve motivasyona bağlı olduğundan bahsedilmiştir (Dunning J. H., 2000, s. 166). Burada sözü edilen kapasite, işletmenin dış yatırım yapmasına yardımcı olacak özellikler ve sahip olduğu kaynaklardır. Motivasyon ise, işletmeyi dış yatırım yapmasında harekete geçirecek arayışlardır.

Bunlar, doğal kaynak arayışı, pazar arayışı, etkinlik arayışı, stratejik varlık arayışıdır. Örneğin; gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren işletmeler stratejik varlık arama motivasyonu için gelişmiş ülkelerde yatırım yapmayı tercih ederken; gelişmiş ülkelerde faaliyet gösteren işletmeler kaynak arama motivasyonu için ucuz işgücüne sahip gelişmemiş ülkelerde yatırım yapmayı tercih eder (Makino, Lau, & Yeh, 2002, s. 418). Dolayısıyla, DYY lokasyon seçimi, ÇUI'lerin ana ülke ve ev sahibi ülke gelişmişlik seviyesine bağlı olarak da değişebilmektedir.

Genel olarak, ÇUI'lerin sıfırdan bir fabrika kuracağı DYY'lerde lokasyon seçim aşaması, itici ve çekici faktörlerin etkili olduğu dinamik bir süreçtir. Lokasyon seçimini etkileyen itici faktör, ÇUI'lerin hangi amaçla DYY yaptığıdır. Çekici faktör ise ev sahibi ülkedeki yatırım ortamıdır (Huifang, 2006, s. 72). Dolayısıyla bir ÇUI'nin DYY yapma amaçları ile ev sahibi ülkeye özgü özellikler eşleştğinde yatırım yapılacak yer belirlenmiş olacaktır. Bu çalışmada, ÇUI'lerin DYY lokasyon seçimini etkileyen faktörler; ÇUI'lerin DYY yapmalarındaki Dunning'in temel motivasyonlar olarak bahsettiği stratejik hedefler ve ev sahibi ülkeye özgü çevre analizini içeren politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, hukuki, çevresel faktörler ele alınacaktır.

4.2.1. Dunning'in Doğrudan Yabancı Yatırım Temel Motivasyonları

ÇUI'lerin DYY yapmalarında harekete geçiren en önemli neden kar olmakla birlikte işletmeleri DYY yapmaya iten başlıca motivasyonlar bulunmaktadır. Dunning, işletmeleri DYY yapmaya sevk eden başlıca motivasyonlardan bahseder. Bunlar, doğal kaynak aramak, pazar aramak, etkinlik aramak, stratejik varlık aramak olan dört motivasyon dışında diğer arayışlar olarak adlandırdığı kaçış, destek ve pasif DYY'lerdir (Dunning & Lundan, 2008, s. 67-77).

Günümüzde ÇUI'ler izledikleri stratejiler doğrultusunda, bu motivasyonlardan yola çıkarak DYY yapar. ÇUI'ler, faaliyetlerinde saldırgan (aggressive) bir strateji izliyorsa, yurt dışındaki yatırım arayışları bu yönde olurken; daha savunmacı (defensive) bir strateji izliyorsa pazardaki konumu korumaya yönelik faaliyetlerde bulunur (Dunning & Lundan, 2008, s. 68). ÇUI'ler iki veya daha fazla motivasyonu kombine ederek DYY yapmaya karar verebilir. ÇUI'ler, ayrıca deneyim kazandıkça DYY motivasyonlarını da değiştirebilir (Lintunen, 2011, s. 22). Örneğin, başlangıçta doğal kaynak ya da pazar aramak için DYY yapan ÇUI, zamanla çokulusluluk

derecesinin artmasıyla, küresel pazarda konumunu iyileştirmek için, etkinlik ya da stratejik varlık aramaya yönelebilir.

4.2.1.1. Doğal Kaynak Arayan Doğrudan Yabancı Yatırımlar

ÇUI'lerin ana ülkesine göre daha düşük maliyette ve yüksek kalitedeki doğal kaynaklara erişebilmek için yaptığı DYY'lerdir (Lim, 2001, s. 11). Doğal kaynak arayan DYY'ler üç gruba ayrılır. Birincisi, mineral yakıtlar, endüstriyel mineraller, metaller, tarımsal ürünler, fosil yakıtlar gibi fiziksel kaynak arayan DYY'lerdir. Gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerdeki imalat sektöründe faaliyet gösteren ÇUI'ler, maliyeti düşürmek ve tedarik kaynaklarının güvenliği için bu tür DYY'lere yönelir. ÇUI'lerin fiziksel doğal kaynak arayan DYY için, önemli miktarda sermaye harcaması gerekir. Sanayileşmiş ülkelerin (Avrupa, ABD ve Japonya gibi) ucuz ve güvenilir kaynak arayışı, gelişmekte olan ülkelere doğru DYY yapmaları (Dunning J. H., 1993, s. 110-124) ve son yıllardaki Çinli ve Hintli yatırımcıların Afrika'da yaptığı yatırımlar da fiziksel doğal kaynak arayan DYY'lere örnektir (Lintunen, 2011, s. 23). İkincisi, ucuz, vasıfsız ya da yarı vasıflı işgücü arayan DYY'lerdir. Ana ülkesinde işgücü maliyeti yüksek olan, imalat ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren ÇUI'ler, işgücü maliyetinin düşük olduğu ev sahibi ülkelerde DYY yapmayı tercih eder (Pananond, 2015, s. 78). Hatta bu tür yatırımlar için cazip hale gelebilmek için ev sahibi ülkelerde serbest ticaret bölgeleri kurulur. Günümüzde ABD'li yatırımcıların Hindistan'daki çağrı merkezleri ve Avrupalı yatırımcıların, Çin, Vietnam, Türkiye, Fas gibi ülkelerde yaptığı yatırımlar, bu tür DYY'lere örnektir. Üçüncüsü, teknolojik kapasite, yönetim ve pazarlama uzmanlığı, örgütsel beceri arayan DYY'lerdir. Kore, Tayvan, Hintli yatırımcıların, AB ve ABD'li işletmelerle ileri teknoloji alanında yaptıkları işbirliği ile yapılan yatırımlar, bu tür DYY'lere örnektir (Dunning & Lundan, 2008, s. 68-69).

Literatürde veya güncel bazı makalelerde doğal kaynak arayan DYY'ler, kaynak arayan DYY'ler veya iş gücü arayan DYY'ler olarak geçebilir (Makino, Lau, & Yeh, 2002, s. 407). Bunun nedeni ise genellikle yatırımcının yurtdışında işgücü kaynak arayışında olmasıdır. İşgücünün ev sahibi ülkede ucuz olması şüphesiz yatırımcıyı cezbeder. Ayrıca geleneksel ticaret teorilerinde, işgücü veya doğal kaynakların hareket edemez olduğu ve bu yüzden de ülkeler arasında rekabet avantajı yaratacak güçler olduğu kabul edilir.

4.2.1.2. Pazar Arayan Doğrudan Yabancı Yatırımlar

ÇUI'lerin mal veya hizmetlerini belirli bir ülke veya bölge pazarına sunmak için yaptığı DYY'lerdir (Pananond, 2015, s. 78-79). Ev sahibi ülke pazarında maliyet arttırıcı engeller ve tarifelerden dolayı ihracat yapılamaması ve yerli üretimin yetersiz kalmasından dolayı ÇUI'ler bu pazarlara DYY yapmayı tercih eder. Pazar arayan DYY'ler yeni pazarlar keşfetmek ve ayrıca faaliyetini sürdürdüğü pazarlarda pazar payını korumak için yapılır (Lim, 2001, s. 11). ÇUI'leri pazarın büyüklüğü ve büyüme potansiyeli dışında bu tür yatırımları yapmaya sevk eden dört temel nedenden bahsedilir. Birincisi, işletme için büyük öneme sahip tedarikçi ya da müşterinin yurt dışına açılmalarıdır. İkincisi, mal veya hizmetleri, yerel halkın ihtiyaçlarına, kültürel geleneklerine, kaynak ve yeteneklerine adapte etme ihtiyacıdır. Üçüncüsü, faaliyete ve ülke özelliklerine göre, pazara yönelik yapılan DYY'nin üretim ve işlem maliyetlerinde ÇUI'lere avantaj sağlamasıdır. Malları, tüketim merkezlerinin yanında küçük miktarlarda üretip nakletmek, ölçek ekonomileriyle üretmekten daha maliyetlidir. Dördüncü neden ise, küresel üretim ve pazarlama stratejsinin bir gereği olarak, endüstri liderlerinin ya da rakiplerinin yer aldığı pazarlarda, ÇUI'lerin fiziksel varlıklarını gösterme isteğidir (Dunning & Lundan, 2008, s. 70-71). Örneğin; Çin, her yıl önemli miktarda yatırımı ülkesine çekmektedir. Bunun bir nedeni, endüstri liderlerini izleyen ÇUI'lerin yaptığı yatırımlar; diğer nedeni ise, önemli müşterilerin yaptığı yatırımları izleyen ÇUI'lerin yaptığı yatırımlar olarak görülür (Buckley, Clegg, Cross, & Hui, 2005, s. 28). Ayrıca otomotiv yan sanayi sektöründe faaliyet gösteren ÇUI'lerin otomotiv üreticilerin olduğu pazarlara girişi, pazar arayan DYY'lere örnek olarak gösterilebilir.

4.2.1.3. Etkinlik Arayan Doğrudan Yabancı Yatırımlar

Etkinlik arayan DYY'ler, doğal kaynak arama veya pazar arama amaçlı olarak daha önceden kurulmuş yatırımların coğrafi olarak dağılmış faaliyetlerini ortak yönetimle rasyonelleştirmeyi amaçlar. Ölçek ve kapsam ekonomileriyle ve riski çeşitlendirerek yapılmış olan yatırımlarda önemli faydalar sağlar (Açıkalın, 2007, s. 18). Etkinlik arayan DYY'lerde amaç, sınırlı sayıdaki pazarlarda gerçekleşen üretime konsantre olarak, bu pazarlarda birbirlerinden farklılık gösteren faktör donanımlarından, kültürlerden, kurumsal düzenlemelerden, talep özelliklerinden, ekonomik politikalarından ve pazar yapılarından faydalanmaktır (Lim, 2001, s. 79). Genellikle etkinlik arayan DYY'ler, oldukça standart ürünler ve uluslararası kabul görmüş

Üretim süreçleriyle deneyim kazanır. Yabancı olunan ürünler için etkinlik arayan DYY'lerin gerçekleşmesi için, sınır ötesi pazarların gelişmiş ve birbirlerine açık olması gerekir. Çünkü ancak birbirine entegre olmuş bölgesel pazarlarda bu tür yatırımlar başarılı olabilir (Dunning & Lundan, 2008, s. 72). Dolayısıyla etkinlik arayan DYY'ler, özellikle Asya ve Avrupa gibi entegre olmuş pazarlarda yaygındır.

Etkinlik arayan DYY'ler kendi içinde iki gruba ayrılır. Birinci gruptaki etkinlik arayan DYY'ler, farklı ülkelerdeki geleneksel faktör donanımların göreceli maliyetlerinden faydalanmak için yapılan yatırımlardır (Lintunen, 2011, s. 24). Birinci grup, sermaye, teknoloji, bilgi yoğun ve değer katan faaliyetlerin neden gelişmiş ülkelerde; emek ve doğal kaynak yoğun faaliyetlerin neden gelişmekte olan ülkelerde bulunduğunu açıklar. İkinci gruptaki etkinlik arayan DYY'ler, benzer ekonomik yapılara ve gelir düzeylerine sahip ülkelerde kurulup ölçek ve kapsam ekonomilerinden, farklı tüketicilerden, tedarik olanaklarından faydalanmak için yapılan yatırımlardır (Yavan, 2006, s. 53). İkinci grupta, DYY'leri etkilemede, geleneksel faktör donanımları daha az öneme sahipken; yaratıcı yetkinlikler ve yetenekler, teşvik yapılar, destekleyici kurumların kalitesi, yerel rekabetin nitelikleri, tüketicilerden, hükümetlerin makro ve mikro politikaları daha önemli bir role sahiptir (Dunning & Lundan, 2008, s. 72).

4.2.1.4. Stratejik Varlık Arayan Doğrudan Yabancı Yatırımlar

Stratejik varlık arayan DYY'ler, İ'lerin küresel rekabet avantajlarını arttırma veya sürdürülebilirliği için uzun dönemli stratejik hedeflerini gerçekleştirmeye yardımcı, yabancı işletmelerin varlıklarını edinerek kurdukları yatırımdır (Benito, 2015, s. 5). İ'ler, daha önce bulunmadıkları ev sahibi ülkelerdeki işletmelerde edindikleri fiziksel varlıklar ve yetkin insan kaynakları ile mülkiyet avantajı elde ederek, küresel pazarda rekabet edebilirliklerini arttırıcı bir yatırım gerçekleştirmiş olur (Yavan, 2006, s. 53). Örneğin İ'ler, ev sahibi ülkedeki işletmelerle karşılıklı yarar sağlayacakları Ar-Ge girişimleriyle stratejik bir ittifak yapabilir. Stratejik varlık arayan DYY'ler, etkinlik arayan DYY'ler gibi farklı ekonomik çevrelerde benzer faaliyetlerde bulunarak ortak mülkiyet yönetiminden faydalanmaya odaklanır. Bu tür yatırımlar genellikle gelişmekte olan veya yeni sanayileşen ülkelerin İ'leri tarafından yapılır (Dunning & Lundan, 2008, s. 72-73). Günümüzde, artan sınır ötesi ortaklıklar ve satın almalar, stratejik varlık arayan DYY'lere örnek olarak gösterilebilir.

Dunning'in öne sürdüğü DYY motivasyonlarının ev sahibi ülkede aradığı özellikleri genel olarak aşağıda gösterilen tabloda özetlemek mümkündür.

Tablo 4.2: DYY Temel Motivasyonların Ev Sahibi Ülkede Aradığı Özellikler

DYY Temel Motivasyonları	Ev Sahibi Ülkede Aranılan Özellikler
Doğal Kaynak Arayışı	• Hammaddeler • Düşük maliyetli vasıfsız işgücü
Pazar Arayışı	• Pazar büyüklüğü • Bölgesel ve küresel pazarlara erişim • Ülkeye özgü tüketici tercihleri • Pazarın yapısı • Yerli işgücü
Etkinlik Arayışı	• İşgücü verimliliğine bağlı kaynakların ve varlıkların maliyeti • Ulaştırma ve ara ürünler gibi diğer girdi maliyetleri • Ölçek ekonomileri için bölgesel birliğe üyelik
Stratejik Varlık Arayışı	• Vasıflı işgücü • Kaliteli üniversiteler ve araştırma kuruluşları • Yüksek eğitilmiş işgücü arzı • Yenilikçi kapasite, teknolojik uyum, pazarlama ağları, teknik beceri, iş ve kültürel alışkanlıklar, yığılma ekonomilerini içeren varlıklar • Ar-Ge ve DYY'ler için kümelenmeler ve kritik büyüklükler

Henry Loewendahl, Ebru Ertugal-Leowendahl, Turkey's Performance in Attracting Foreign Direct Investment: Implications of EU Enlargement (**Centre For European Policy Studies**, 2000), 17.

Tablo 4.2'de görüldüğü gibi, ÇUI'lerin DYY yapmaya iten motivasyonlara göre ev sahibi ülkede aradıkları özellikler farklılık gösterebilir. ÇUI'ler için yatırım yapacakları lokasyon onlara bazı avantajlar sunmalıdır. Bu çerçevede ÇUI'ler, dikey ya da yatay DYY gerçekleştirir. Dikey DYY, maliyeti düşük olan lokasyonlarda üretim zincirinin dikey olarak aşamalara ayrılarak yapılan DYY'lerdir. Bu da ülkeler arasında üretim zincirinin ve dikey ilişkilerin olduğu anlamına gelir (Hummels, Rapoport, & Yi, 1998, s. 81). Dikey DYY'ler, etkinlik arayan DYY'ler olarak nitelendirilebilir. Yatay DYY ise, aynı ürünün farklı pazarlarda sunulmasıyla yapılan DYY'lerdir (Markusen, Venables, Konan, & Zhang, 1996, s. 1-2). Müşterilere yakın olma, ulaşım maliyetlerinde azalma gibi sağladığı avantajlarıyla bu tür DYY'ler pazar arayan DYY'ler olarak nitelendirilebilir.

4.2.1.5. Diğer Motivasyonları Arayan Doğrudan Yabancı Yatırımlar

ÇUI'leri DYY yapmada harekete geçiren dört temel motivasyon (doğal kaynak, pazar, etkinlik, stratejik varlık) dışında yer alan diğer motivasyonlar, üç farklı yatırım olarak karşımıza çıkar. Bunlar; kaçış, destek ve pasif yatırımlardır (Dunning & Lundan, 2008, s. 74-77).

4.2.1.5.1. Kaçış Yatırımlar

Kaçış yatırımlar, ÇUI'lerin ana ülkesinde bulunan kısıtlayıcı hukuki düzenlemelerden veya makro örgütsel politikalardan kaçmak için yaptığı yatırımlardır (Eryiğit, 2010, s. 21). Bu tür yatırımlar, savaşlarda, zorlu ekonomik koşullarda yapılan kaçak sermaye yatırımları olarak düşünülmemelidir. ÇUI'leri kaçış yatırımlar yapmaya sevk eden en önemli neden, ev sahibi ülkede yabancı sermayeye tanınan teşviklerden faydalanmaktır. Kaçış yatırımlar, güçlü müdahaleci politikalar izleyen, özellikle hizmet sektöründe sıkı kontrollerin uygulandığı ülkelerde ilk kez görülmüş; 2000'li yılların başından itibaren yayılan liberalleşme ve serbest ekonomiye geçiş ile kaçış yatırımlar daha az görülmeye başlamıştır (Dunning & Lundan, 2008, s. 74). Günümüzde nadiren de olsa kaçış yatırımlar, ÇUI'leri DYY yapmaya sevk eden tek başına motivasyon kaynağı olarak görülebilir. Kaçış yatırımlara örnek olarak, gelişmiş ülkelerin ÇUI'lerinin kendi ülkelerindeki çevresel hukuki yaptırımlarından dolayı, üretim tesislerini, hukuki düzenlemelerin esnek olduğu, hatta hiçbir denetimin bulunmadığı gelişmemiş ülkelerde kurarak gerçekleştirdikleri yatırımlar gösterilebilir.

4.2.1.5.2. Destek Yatırımlar

Destek yatırımlar, bağlı şirketlerin ÇUI'lerin faaliyetlerine destek olması için kurdukları yatırımdır (Yavan, 2006, s. 53). Genellikle kar amacı gütmeyen bu tür yatırımlar, ana firma olan ÇUI'lerin mal veya hizmetlerin ithalatında veya ihracatında değer katan faaliyetlerde bulunur (Eryiğit, 2010, s. 21-22). Destek yatırımların, diğer şekli ise, bölgesel veya şube ofisleri açılarak, ana firma olan ÇUI'lere ülke pazarı hakkında finansal ve pazarlama hakkında bilgi akışı sağlamasıdır. Ayrıca, söz konusu bilgi akışları, personel alımı, yer seçimi, halkla ilişkiler, bölgesel otoriteler ve ev sahibi ülke hükümeti ile ilişkiler hakkında olabilir (Dunning & Lundan, 2008, s. 74-75). Dolayısıyla destek yatırımların kuruluş amacı,

hâlihazırda var olan DYY'lerin operasyonel faaliyetlerine katkı sağlamak veya DYY'lerin faaliyet gösterdikleri ülke pazarları hakkında bilgi edinmektir.

4.2.1.5.3. Pasif Yatırımlar

DYY tanımında, ÇUI'nin ev sahibi ülkede bulunan işletmenin en az %10 hissesine sahip olması gerekliliğinden bahsedilir. Aksi durumda, yani %10'dan az hisseye sahip olması, bunun bir portföy yatırım olduğunu gösterir (UNCTAD, 1999, s. 465). Portföy yatırımın beklentisi hisselerin değer kazanması ve karın artması iken, DYY'nin beklentisi ise bunlara ek olarak yeni kaynaklar elde etmek, kurumsal formu ve yönetim becerilerini geliştirmek ve pazardaki rekabet gücünü arttırmaktır. Böyle durumda, portföy yatırımlar, yönetime katılma bakımından pasif, DYY'ler ise aktif yatırımlar olarak kabul edilir (Yavan, 2006, s. 53). Ancak uygulamada, DYY sahiplerinin yönetimdeki aktiflik derecesi değişiklik gösterebilir. Pasif yatırımlar, iki farklı şekilde ortaya çıkar (Dunning & Lundan, 2008, s. 75-76). Birincisi, alanında uzmanlaşmış büyük kurumsal holdinglerin yabancı ülkede faaliyet gösteren işletmelerin alınması ve satılması şeklinde gerçekleşen yatırımlardır. İkincisi ise, kişilerin veya küçük işletmelerin ilerde değer kazanacağı beklentisi ile emlak piyasasına yaptığı yatırımlardır.

4.2.2. PESTLE Analizi

PESTLE analizi ilk olarak, 1967 yılında Francis J. Aguilar tarafından yayınlanan "Scanning the Business Environment" başlıklı makalede ETPS (ekonomik, teknolojik, politik, sosyo-kültürel) faktörlerinin analiz edilmesiyle ortaya çıkmıştır. Ardından, eğilimlerin stratejik değerlendirilmesinde kullanılmak üzere Arnold Brown Institute of Life Insurance'de STEP olarak yeniden düzenlenmiştir. Daha sonra, çevresel değişimleri izleme ve dış çevre faktörlerinin makro analizi için STEPE olarak değiştirilmiş, çevresel (environmental) faktörü eklenmiştir. 1980'lerde ise son olarak hukuki (legal) boyutun da ele alınmasıyla PESTLE halini almıştır (Richardson, 2006, s. 138). PESTLE analizi bir stratejik analiz tekniği olduğundan işletmelerde stratejik yönetim alanında sıkça başvurulan bir yöntem olarak karşımıza çıkar.

İşletmeler, uzun vadede varlıklarını sürdürebilmek için, içinde bulundukları dış çevre koşullarına devamlı uyum sağlamalıdır. İşletmelerin dış çevresi, yakın ve uzak çevre olarak iki boyutludur. İşletmelerin doğrudan ilişkide olduğu çevreye yakın dış çevre,

dolaylı olarak ilişkide olduğu çevreye uzak dış çevre denir. Yakın dış çevrede, müşteriler, tedarikçiler, rakipler, ikame ürünler ve olası rakipler yer alırken; uzak dış çevrede, politik, yasal, ekonomik, sosyo-kültürel, uluslararası, teknolojik, demografik faktörler yer alır (Ülgen & Mirze, 2013, s. 81). PESTLE analizi, uzak dış çevreyi dolayısıyla bir üst sistemi inceleyen bir yöntemdir.

İşletmeler, faaliyet gösterdikleri ülke sınırları dışına çıkma kararı alırken, dış çevre analizine öncelikle ihtiyaç duyar. Dolayısıyla ÇUI'ler, DYY'lerde lokasyon kararını vermeden uzak dış çevre analizi olan PESTLE analizine başvurur. Böylelikle, uzak dış çevre faktörlerinin karmaşık olması dolayısıyla, bu faktörlerin mevcut durumu ve değişme olasılıkları bilinmez olmaktan çıkarılır. Bu çalışmada PESTLE faktörleri, ÇUI'lerin DYY lokasyon seçimi kararını etkilediğinden detaylı olarak incelenecektir.

4.2.2.1. Politik Faktörler

Politik çevre, işletmelerin faaliyet gösterdiği ülkede, işletmelerin yaşama ve gelişme gücünü etkileyen hükümet politikaları ve onun yönetim uygulamalarını kapsayan faktörleri kapsar. Dolayısıyla politik çevre, yönetsel sistem ve siyasi oyunculardan kurulu bir alan olduğundan bu alanda alınan kararlar, haklar, ilişki şekilleri vs. işletmeleri dolaylı olarak etkiler (Ülgen & Mirze, 2013, s. 82). İşletmeler, politik çevre faktörlerinden fırsatlar elde edebileceği gibi tehditlerle de karşılaşabilir. Dolayısıyla faaliyet göstereceği ülkelerde ilişkilerini sağlıklı yürütebilmeleri için işletmeler bu fırsat ve tehditleri iyi analiz etmelidir.

Politik çevre, yerel ve ülke çapında hatta buna bağlı olarak uluslararası alanda devamlı değişen bir yapıya sahiptir. Politik çevre dinamik bir yapıya sahip olduğundan, işletmeler, hükümetlerin yaptığı düzenlemeleri sürekli olarak takip etmeli ve buna göre stratejilerine yön vermelidir (Dinçer, 2004, s. 85-86). Ancak işletmelerin politik açıdan dikkat ettikleri bir konu, istikrarın olup olmadığıdır. İşletmeler, politik istikrarsızlığın yaşandığı ve hükümet politikalarının değişebileceği ülkelerde yatırım yapmaktan kaçınır. Dolayısıyla işletmeler, değişen politik durumu inceleyebileceği, doğru tahminler yapabileceği ve kararlar alabileceği ülkelerde yatırım yapmayı tercih eder.

Yurt dışına uzun vadeli yatırım yapacak olan ÇUI'lerin politik çevre faktörleri altında inceledikleri konular genel olarak şunlardır (Negandhi, 1987, s. 237):

- İdeolojik güçler (Komünizm, kapitalizm, sosyalizm, muhafazakar ve liberal ideolojiler)
- Milliyetçilik
- Devlet eliyle işletmecilik
- Devlet etkisi ve kontrolü
- Devletlerin ya da hükümetlerin istikrarlığı
- Tarihi geçmişe dayanan politik çatışma ve düşmanlıklar
- Uluslararası örgütler
- Ülkelerin savunma politikaları
- Ülkelerin dış politikaları
- Çokuluslu girişimler ve siyaset
- Siyasal olumsuzluklar
- Terörizm

Dünyada devletlerin, hükümetlerin, partilerin veya siyasetle uğraşan herkesin politik düşünce yapısını belli eden ideolojilerden bahsedilir. Bunlar, komünizm, kapitalizm, sosyalizm, muhafazakar ve liberal ideolojiler olabilir. ÇUI'ler, yatırım yapacağı ülkelerde baskın olan ideolojik güçlerin farklı özelliklerini göz önünde bulundurur. Hatta o ülkenin her alanda ulus çıkarlarını ön planda tuttuğu milliyetçi bir duruşunun olup olmaması, işletmeleri ilgilendiren politik faktörler başında gelir. Devletlerin işletmeleri satın almasıyla kamulaştırması veya ekonomik faaliyetler üzerinde yaptığı müdahaleler ile (sübvansiyonlar, destek ve teşvik kredileri gibi) etki ve kontrolü elde tutması ÇUI'leri ilgilendiren politik faktörlerdendir. Ayrıca devletlerin ya da hükümetlerin uluslararası işletmelere karşı uyguladığı politikalarda istikrarlı olması, radikal değişikliklerin ve belirsizliklerin olmaması yatırımcının daima dikkatini çeker. Ana ülke ile ev sahibi ülke arasında tarihi geçmişe dayanan politik çatışma ve düşmanlıkların olması, yatırım kararlarını etkileyen bir diğer politik faktör olarak değerlendirilir. Ticareti kolaylaştıran, arabuluculuk rolü üstlenen uluslararası örgütlere üyeliğin olup olmaması, ülkelerin uyguladığı savunma ve dış politikaları ile ülkelerin birbirine duydukları güven yatırımcının kararında etkilidir. ÇUI'ler, politik ve ekonomik çevresi kendi amaçlarına uygun bir ülkeye yatırım yapmayı tercih eder.

Çünkü ekonomik güce sahip ev sahibi ülkelerin çokuluslu girişimleri ve siyaseti etkili olacağından yatırım yapacak ÇUI üzerinde baskı yaratabilir. Ayrıca ülkeler arası yaşanan siyasal olumsuzluklar ve ev sahibi ülkede yaşanan terörizm olayları, ÇUI'lerin uzun vadeli yurt dışına yapılacak yatırımlarında yer seçimini etkileyen politik faktörler arasındadır.

4.2.2.2. Ekonomik Faktörler

Ekonomik çevre, sınırlı sayıda kaynaklarla toplumun sınırsız ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal ve hizmetlerin üretildiği, tüketildiği, kaynakların, ürünlerin ve gelirin paylaşıldığı ortamdır (Ülgen & Mirze, 2013, s. 84). Bu ortamda dolayısıyla her gün milyonlarca ekonomik faaliyet gerçekleşir. Ekonomik olaylar dinamik yapıda ve karmaşıktır. Devamlı değişen ekonomik çevre, toplumu ve işletmelerini dolaylı olarak etkiler. Bu yüzden, ÇUI'ler DYY kararı almadan önce mutlaka ev sahibi ülkenin şu anki ve gelecekteki ekonomik çevre faktörlerini analiz eder ve elde ettiği bilgiler dahilinde öngörülerde bulunur.

Ülgen ve Mirze'ye (2013) göre, işletmelerin stratejik yönetimin gereği olarak ekonomik çevre ile ilgili bilmesi gereken önemli unsurlar vardır. Bunlar, ekonomik konjonktör devreleri, para ve maliye politikaları, enflasyon, milli gelir, üretim faktör maliyetleri ve dış ödemeler bilançosudur. Ekonomik konjonktör devreleri, kriz, canlanma, refah ve gerileme olmak üzere dört dönemden oluşur. Ev sahibi ülke ekonomisinin hangi dönemde olduğunu bilmek, o ülkeye yapılacak yatırım kararını ve uygulanacak stratejiyi etkiler. Para ve maliye politikaları ile ev sahibi ülkenin ekonomik yapısı ve gelişimi, büyüme hızı, GSMH'daki gelişmeler ve gelir dağılımları ile ilgili bilgi sahibi olunur. Enflasyon ile paranın satın alma gücü değerlendirilir, yatırım kararındaki enflasyonist etkiler hesap edilir. Milli gelir hesapları, ev sahibi ülkenin refah düzeyi ile diğer ülkelerin refah düzeyinin karşılaştırmasına yardımcı olur. Üretim faktör maliyetleri, doğal kaynaklar, işgücü, sermaye ve girişimcilik maliyetleri olarak değerlendirilir. Bir ülkede üretim faktör maliyetlerinin düşük olması rekabet üstünlüğü sağlayacağından ÇUI'lerin yatırım kararında etkili olur. Son olarak dış ödemeler bilançosu ile ülkenin döviz gelir ve giderleri hakkında bilgi sahibi olunur. Özellikle dışa bağımlı ülkelerde dış ödemeler bilançosunun bozulması, döviz fiyatlarının aniden artması yatırımcıyı zor duruma sokacağından ÇUI'ler o ülkeye yatırım kararı almadan önce dış ödemeler bilançosuna bilhassa dikkat eder.

Genel olarak, yurt dışına uzun vadeli yatırım yapacak olan ÇUI'lerin ekonomik çevre faktörleri başlığı altında incelediği konular şunlardır (Can, 2012, s. 317-330):

- Pazar büyüklüğü
- Ekonomik kalkınma ve büyüme
- Gelir düzeyleri
- Gelir dağılımı
- Kişisel harcamalar
- Kişisel yatırımlar
- Nüfus
- Sektör analizi
- Enflasyon
- Ödemeler bilançosu
- Döviz kurları
- Benzer ekonomilerin karşılaştırılması
- Vergi sistemleri
- Mali ve para politikaları
- Ekonomik planlama
- Rekabet
- İşçi ücretleri
- İşsizlik

Ekonomik faktörlerden pazar büyüklüğü, ev sahibi ülke içinde üretilen mal veya hizmetin potansiyel talep düzeyidir. Müşteri kitlesi tarafından talep edilebilir olması pazarın büyüklüğünü gösterir. Ekonomik kalkınma ve büyüme, ülkedeki hem kişi başına düşen GSMH'sındaki artışı hem de sosyal, kültürel, politik ve kurumsal açıdan ev sahibi ülkenin gelişmekte olduğunu gösterir. Ekonomik kalkınma ve büyüme gösteren bir ülke endüstriyelleşme konusunda önemli adımlar atar, bu da ÇUI'ler için cazip ülke pazarı haline gelir. Gelir düzeyleri, ülkedeki kişi başına düşen GSMH ile ölçülür. GSMH'sındaki artış oranlarıyla gelir düzeyleri hakkında yorum yapılır. Ancak gelir düzeyleri her zaman gerçeği yansıtmayabilir. Nüfus içinde gelirin nasıl dağıldığına bakılır. Çok sayıda zengin ve çok sayıda fakir olması, orta sınıfın çok az olduğunu gösterir. Sonuçta gelir dağılımı, ülkelerin gelişmişlik seviyesini ve buna bağlı olarak yatırım kararını etkileyecek ekonomik faktörler

arasında sayılır. Kişisel harcamalar ve yatırımlar, ev sahibi ülke içinde yaşayan toplumun alışveriş alışkanlıklarını veya özel yatırımlara harcadığı parayı gösterir. ÇUI'ler, bu bilgiler ışığında pazarın büyüklüğü ve gelişimi hakkında bilgi sahibi olur. Nüfusun demografik yapısı ise, ülke içinde oluşan pazarı ve kişisel harcamalar hakkında ipuçları verir. Sektör analizi ile ev sahibi ülkenin tarımsal mı, endüstri ve üretim mi, yoksa hizmet alanındaki sektörlerle mi ilgilendiğine bakılır. Enflasyon değerleri ile alım gücü hesaplanır. Ödemeler bilançosu ile belirli bir dönemde ev sahibi ülkenin dış ödemeler dengesine veya dengesizliğine, uluslararası ödeme gücündeki iyileşmelere veya kötüleşmelere bakılır. Ödemeler bilançosu, bir anlamda o ülkenin ekonomik alanda dışa yansıtılan itibarı olarak kabul edilir. Döviz kurları ile, ulusal paranın diğer ülke paralarına göre değeri anlaşılır. Benzer ekonomilere sahip ülkelerin karşılaştırması yapılabilir. Ancak bu karşılaştırma için toplanacak bilgilerin doğru ve tarafsız olması gerekir. Çünkü ülkeler, yatırımları kendi ülkelerine çekmek için bulunduğu durumdan daha iyi bir tablo gösterebilir. Ev sahibi ülkede uygulanan vergi sistemleri, ÇUI'ler için dikkat edilen konular arasındadır. ÇUI'ler için yatırım yapmaya en uygun ülkeler, vergi oranları düşük, devlet teşviki olan ve ana ülkeyle ev sahibi ülke arasında anlaşma gereği iki kere vergi ödeme zorunluluğu bulunmayan ülkelerdir. Ev sahibi ülke devletlerinin uyguladığı mali ve para politikaları ile orta ve uzun dönem ekonomik planlamalar ÇUI'lerin yatırım kararını etkileyen önemli faktörlerdendir. Ev sahibi ülkenin serbest pazar ekonomisine sahip olması, dışarıdan yabancı yatırımların olabileceği ve rekabete açık bir ortam olduğunu gösterir. ÇUI'ler rakiplerini önceden tahmin etmeli ve stratejilerine buna göre yön vermelidir. Üretimde önemli bir maliyet kalemi olan işçi ücretlerinin ev sahibi ülkelerde ucuz olması ÇUI'leri cezbeder. Son olarak ÇUI'lerin ekonomik faktörler başlığında baktıkları bir konu ise işsizliktir. Ev sahibi ülkede var olan işsizlik ilerde pazar büyüme potansiyeli olumsuz yönde etkileyeceğinden ÇUI'lerin yatırım yeri seçerken dikkat ettiği konular arasındadır.

4.2.2.3. Sosyo-Kültürel Faktörler

Sosyo-kültürel çevre, belirli grup veya topluluğu karakterize eden değerleri, inançları, tutumları ve alışkanlıkları yansıtan faktörlerden oluşur. Daha geniş anlamda belirli grup veya topluluğun medeniyetini gösterir (Apsalone & Sumilo, 2015, s. 277). Kültür hakkında geniş araştırmalar yapan Hofstede'e göre kültür, bir grup insanı diğer gruplardan düşünce olarak ayıran ortak programlamadır (Hofstede,

1982, s. 21). Antropologlar ise kültürü, öğrenilen, uyarlanabilen, kuşaktan kuşağa aktarılan, paylaşılan, sınırlayıcı, simgeleyici ve bütünleyen unsurlardan oluşan değerler bütünü olarak yorumlar (Can, 2012, s. 204). Genel olarak, sosyo-kültürel faktörler, ev sahibi ülkenin içinde bulunduğu sosyal ve kültürel özelliklerini yansıttığından ÇUI'ler, yatırım yeri kararı verirken bu bilgiler ışığında hareket etmeye çalışır.

Yurt dışına uzun vadeli yatırım yapacak olan ÇUI'lerin ev sahibi ülkenin sosyo-kültürel çevre faktörleri başlığında inceledikleri konular şunlardır (Can, 2012, s. 221):

- Dil
- Tutumlar ve İnanç
- Maddi Kültür
- Sosyal Kurumlar
- Eğitim
- Estetik
- Din
- Kanuni Özellikler
- Siyasi Yapı

Ev sahibi ülkede konuşulan dil veya diller, o ülkede birden fazla kültürün olduğunun göstergesidir. Ev sahibi ülkedeki alıcıların, satıcıların, işçilerin, hükümet yetkililerinin farklı dillere sahip olması yatırım yapacak ÇUI'ler için zorlayıcı bir faktör olacaktır. Bu yüzden kullanılan dil veya dilleri öğrenmek, hatta belirli sözcüklerin ne anlamda kullanıldıklarını bilmek, başarılı ve sürdürülebilir bir yatırım için ÇUI'lere avantaj sağlayacaktır. Tutumlar ve inanç, özellikle bürokratik işlerde etkisini hissettirir. Bazı ülkelerde hediye ve rüşvet vermek olağan bir durum gibi değerlendirilirken bazı ülkelerde büyük problemler meydana getirebilir. Maddi kültür ise ev sahibi ülke toplumunun uyguladığı süregelen adetleri gösterir. Maddi kültürün unsurlarını teknolojiye olan ilgi ile alım gücünü belirleyen ekonomi oluşturur. Örneğin teknolojiye ilgisi olmayan, alım gücünün düşük olduğu ülkelere, yeni teknolojik ürünlerin pazarlanması doğru olmayacaktır. Sosyal kurumlarla olan ilişkilerin düzeyi ise, ev sahibi ülke toplumunun bireyselliğe ya da işbirliğine verdiği önemi gösterir. Eğitim, okuryazarlık oranlarını dolayısıyla işgücü kalitesini

belirleyen bir faktör olarak karşımıza çıkar. Estetik ise, ev sahibi ülke toplumunun sanata, tiyatroya, müziğe verdiği önemi ayrıca görsel sanatlara ve mimariye verdiği hassasiyeti gösterir. Din kurallarının kesinlikle uygulandığı ev sahibi ülkelerde dini açıdan hangi davranışların, faaliyetlerin sakıncalı olacağını bilmek ÇUI'ler için yol gösterici olacaktır. Ayrıca uygulanan kanuni yaptırımlar ve var olan siyasi yapı ÇUI'lerin yatırım yeri seçerken dikkat ettiği sosyo-kültürel faktörler olarak değerlendirilir.

4.2.2.4. Teknolojik Faktörler

Teknolojik çevre, yeni bilgilerin sunulduğu, sunulan yeni bilgiler ışığında ürün veya süreçlerde gelişmelerin sağlandığı platformları işaret eder (Ülgen & Mirze, 2013, s. 88). PESTLE analizinde en hızlı değişen teknolojik çevre faktörleridir. Teknolojik çevre faktörlerinde beklenmedik gelişmeler, ÇUI'ler için fırsat veya tehditler doğurabilir. Bu yüzden devamlı gelişmelerin takip edilmesi, fırsat veya tehditlerin değerlendirilmesi gerekir.

ÇUI'lerin uzun vadeli yurtdışına DYY yapacakları zaman ev sahibi ülkede teknolojik çevre faktörü başlığında incelediği konular şunlardır (Yüksel, 2014, s. 56-57):

- Hükümetin teknolojik yatırım politikaları
- Yeni patentler
- Hükümetin Ar-Ge faaliyetlerine desteği
- Teknolojik yeniliklere uyum
- Teknoloji değişim hızı

Ev sahibi ülke hükümetinin teknolojiye verdiği destek ve yatırım geliştirme politikaları, o ülkenin gelişmişlik seviyesini gösterir. Teknolojik alanda yeni gelişmelere yol açan, destek sağlayan hükümetlerin bulunduğu ülkeler ÇUI'ler için cazip yatırım yerleri olabilir. Patentler, buluş sahibine, buluş konusunu belirli süre içinde üretme, kullanma, satma ya da ithal etme hakkı tanır. Patentlerin alındığı bir ülkede, yenilikler ve buluşlar desteklendiği anlamına gelir. Patent sayısı yüksek olan ülkelerin gelişmişlik seviyesi hakkında bilgi sahibi olunur. Yeni ürün üretme ya da var olan ürün veya süreçlerde yenilik yapmaya yönelik Ar-Ge faaliyetlerinin hükümet tarafından desteklenmesi, Ar-Ge harcamalarının GSYH içindeki payının yüksek olması, o ülkede bilim ve teknolojiye verilen önemi ve ekonomik gelişmişlik

seviyesini gösterir. Aynı zamanda teknoloji değişim hızı ve buna bağlı olarak teknolojik yeniliklere uyum sağlama teknolojik çevre faktörleri arasında gösterilir.

4.2.2.5. Hukuki Faktörler

Hukuki çevre, ev sahibi ülke politik çevre faktörlerinin somut kurallar haline dönüşmüş halidir. Ülkeyi idare edenlerin çıkardıkları yasalar, yönetmelikler ve kararlar hukuki çevre faktörleri kapsamında değerlendirilir (Muscalu, Iancu, & Halmaghi, 2016, s. 137). Globalleşen dünyadaki uluslararası ilişkiler, devlet ve hükümetleri her alanda değişiklikleri izlemeye mecbur kılar. Uluslararası ilişkilerle gelen her değişiklik beraberinde yasal boşlukları meydana getirir. Bu yasal boşluklara getirilen yeniden düzenleme, ülkeler için fırsat veya tehditler doğurabilir. Dolayısıyla ÇUI'ler yatırım yapmayı düşündükleri ev sahibi ülkelerin ulusal yasal düzenlemelerini devamlı takip etmek durumundadır. Sonuçta ÇUI'lerin hukuki çevre faktörleri kapsamında, hem ana ülke ve ev sahibi ülkenin ulusal yasal düzenlemelerini, hem de var olan uluslararası yasal düzenlemelerini değerlendirmesi gerekir.

Hukuki çevre faktörlerin incelenmesi ayrı bir uzmanlık gerektirse de ÇUI'lerin uzun vadede yapacakları DYY için hukuki çevre faktörleri başlığında inceledikleri konular genel olarak şunlardır (Yüksel, 2014, s. 57):

- Rekabet hukuku
- Tüketici hakları
- Uluslararası anlaşmalar
- Hukukun uygulanması
- Yargı sistemi

Rekabet hukuku, serbest piyasa ekonomisinde rekabet sisteminin dengeli ve adil bir şekilde yürütülmesi için birtakım hukuki düzenlemeleri sağlar. Ev sahibi ülkelerde sağlıklı ve serbest rekabet ortamı içinde ÇUI'lerin faaliyetlerini gerçekleştirmesi son derece önemlidir. Ayrıca tüketicilerin ekonomik haklarını korumaya yönelik kanunların geliştirilmesi, ulusal düzeyde tüketicilerin örgütlenmesi, o ülkede tüketici haklarına verilen önemi gösterir. Uluslararası anlaşmalara taraf olup olmadığı, ev sahibi ülkede hukukun tarafsız, adil uygulanması ÇUI'lerin yatırım yeri seçerken dikkat ettiği hukuki faktörler arasındadır. Uyuşmazlık çıkması durumunda ise ev

sahibi ülkelerde bağımsız ulusal mahkemelerin devreye girdiği ya da uluslararası hakemlik yollarına başvurulduğu yargı sistemlerinden bahsetmek gerekir. Dünya ticaretindeki uyuşmazlıkların çözümü için 1995'te kurulan Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ) hukuki açıdan üye devletlerin ticaret ve ekonomik alanda ilişkilerini geliştirir.

Ayrıca ÇUI'ler, yurt dışına yatırım yapacakları ev sahibi ülkelerin, uluslararası anlaşmalardan Çifte Vergilendirmeyi Önleme Anlaşmaları (ÇVÖ) ve Yatırımların Karşılıklı Teşviki ve Korunması Anlaşmalarına (YKTK) taraf olup olmadığına dikkat eder. Nitekim ÇUI'ler, bu konuyu DEİK'in gerçekleştirdiği "Türk Şirketlerinin Yurtdışı Yatırım Tecrübeleri" söyleşisinde belirtmiştir. (DEİK, 2014). ÇVÖ Anlaşması bir uluslararası vergi anlaşmasıdır. Bu anlaşmanın hükümleri, gelir üzerinden alınan vergilere uygulanmaktadır. Gelirin hem ana ülkede hem de ev sahibi ülkede ayrı ayrı vergilendirilmesini önleyen anlaşmadır. Böylece uluslararası yatırımcılar vergilendirmeyi belli prensibe bağlayarak, yerli ve yabancı mükellefler arasında oluşabilecek ayırım engellenir. YKTK Anlaşması ise, yatırımcıya ev sahibi ülkede uygulanacak muamelenin sınırlarının belirlenmesi, temel haklarının uluslararası hukuk temelinde korunması, kar transferlerinin güvence altına alınması, ev sahibi devletin yapılması muhtemel kamulaştırma işlemlerinin şartlarının belirlenmesi, uyuşmazlık halinde uluslararası tahkime başvurulması gibi çok önemli hakları içeren bir anlaşmadır. T.C. Ekonomi Bakanlığı'nın müzakerelerini yürüttüğü bu anlaşmayı Türkiye toplamda 94 ülkeyle imzalamıştır (T.C. Ekonomi Bakanlığı, 2017).

4.2.2.6. Çevresel Faktörler

Çevresel veya fiziksel çevre, bir ülkenin dünya üzerinde bulunduğu konumu ile ilgili avantaj veya dezavantaj yaratan kontrol edilemeyen coğrafik faktörleri kapsar (Can, 2012, s. 288). Ülkelerin içinde bulunduğu doğal çevre, dolaylı olarak ekonomik, politik ve sosyal düzeyde etkisini gösterir. Örneğin, ev sahibi ülkenin sahip olduğu doğal kaynaklar, bölgeye yabancı yatırım çekmede ve ekonomik kalkınmada etkili olurken; komşu olduğu ülkeler, politik açıdan ülkelerin iyi ilişkiler geliştirmesinde ve toplum kültüründe etkili olabilir.

ÇUI'lerin uzun vadede yapacakları DYY için yer seçimini etkileyen çevresel faktörler başlığında inceledikleri konular şunlardır (Can, 2012, s. 288):

- Konum

- Topografi
- İklim
- Doğal kaynaklar

Konum, bir ülkenin dünya üzerindeki yerini gösterir. Ülkenin konumu itibariyle komşu olduğu ülkeler, başkentinin neresi olduğu, denize yakınlığı hakkında bilgi sahibi olunur. Yatırım yapacak ÇUI'ler için ülkenin konumu itibariyle getireceği avantaj veya dezavantajlar daima göz önünde bulundurulur. Topografi, ülkenin yeryüzü özellikleri hakkında bilgi verir. Ülkenin dağlık, ovalık, çöllerle veya tropik ormanlarla, akarsularla veya denizle çevrili olup olmadığı, yatırım yapılmadan analiz edilir. Topografik yapı ticarette bazı engeller çıkarabileceği gibi bazı kolaylıklar da sunabilir. Ülkenin iklimi, çevresel faktörler arasında dikkat edilmesi gereken konular arasındadır. Çünkü pazara sunulacak ürünlerin iklim koşullara uygun olduğuna yatırımcının ikna olması gerekir. Son olarak ev sahibi ülkenin sahip olduğu doğal kaynaklar ise, üretim için gerekli, kıt ve pahalı olan hammaddenin teminini sağlayan ülkelerin yeraltı zenginlikleridir. Doğal kaynaklar, ÇUI'leri yabancı pazara açılmaya iten başlıca konu olarak ele alınabilir.

5. TÜRK ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN DOĞRUDAN YABANCI YATIRIMLARINDA LOKASYON SEÇİMİNİN ANALİTİK AĞ SÜRECİ İLE BELİRLENMESİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde, öncelikle Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) yöntemlerinden olan Analitik Ağ Süreci (AAS) konusu açıklanacak, sonrasında Türk ÇUİ'lerin doğrudan yabancı yatırımlarında lokasyon seçimini etkileyen faktörlerin öncelik sırasını ve nihai lokasyon seçimini AAS ile belirlenmesine ilişkin araştırmaya yer verilecek ve elde edilen bulgular yorumlanacaktır.

5.1. Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri

Günümüzde kişiler, iş dünyasında veya gündelik hayatlarında birçok zaman, belirsizlik veya karmaşıklık içinde, farklı kriterleri dikkate alarak kararlar vermek durumunda kalır. Özellikle iş dünyasında büyük ölçekli kararların alındığı düşünülürse, kişilerin çok daha fazla kriteri göz önünde bulundurması gerekir. Çok kriterli karar verme, yönetim, ekonomi, matematik, enformatik psikoloji, sosyal bilimler gibi birçok disiplinin bir araya gelip, birden fazla kriterleri optimize ederek karar vericilere mümkün olan en iyi alternatifin seçimini sağlayan bir yapıdır (Turan, 2015, s. 15).

Çok kriterli karar verme yöntemlerinin, işletme yönetimi biliminde kullanılmaya başlanması tesadüf değildir. Çünkü yönetim fonksiyonların temelinde doğru karar vermek yer alır. İşletmelerin, sürdürülebilirlik ve rekabet avantajı yakalamak için doğru kararı vermesi şarttır. Birçok kararda birden fazla niteliksel veya niceliksel kriter ve amaçlar söz konusu olabilir (Hahn, 2003, s. 445). Çok kriterli karar verme yöntemleri, bunların birbirleriyle çeliştiği zamanlarda, yöneticilere, karar vericilere veya araştırmacılara uygun alternatifler oluşturarak karar vermesinde yardımcı olur.

Çok kriterli karar verme problemleri, üç başlıkta incelenir. Bunlar, seçim (choice), sınıflama (sorting) ve sıralama (ranking) problemleridir (Vassilev, Genova, & Vassileva, 2005, s. 4). Seçim problemlerinde amaç, birden fazla eşit ağırlıklara sahip alternatifin bulunduğu alternatif kümesi içinden en uygun olanının seçilmesidir.

Sınıflama problemlerinde amaç, benzer özellikteki alternatiflerin bir araya getirilmesidir. Sıralama problemlerinde amaç ise, alternatiflerin iyiden kötüye doğru ölçülebilir veya tanımlanabilir şekilde sıralandırılmasıdır. Çok kriterli karar verme problemleri, bu üç başlık altında, aşağıdaki tabloda verilen tekniklerle çözümlenir.

Tablo 5.1: Çok Kriterli Karar Verme Problemleri ve Kullanılan Teknikler

Seçim Problemleri	Sınıflama Problemleri	Sıralama Problemleri
AHP ANP MAUT/UTA MACBETH PROMETHEE ELECTRE I TOPSIS Hedef Programlama	AHP ANP MAUT/UTA MACBETH PROMETHEE ELECTRE III TOPSIS	AHPSort UTADIS FlowSort ELECTRE-Tri

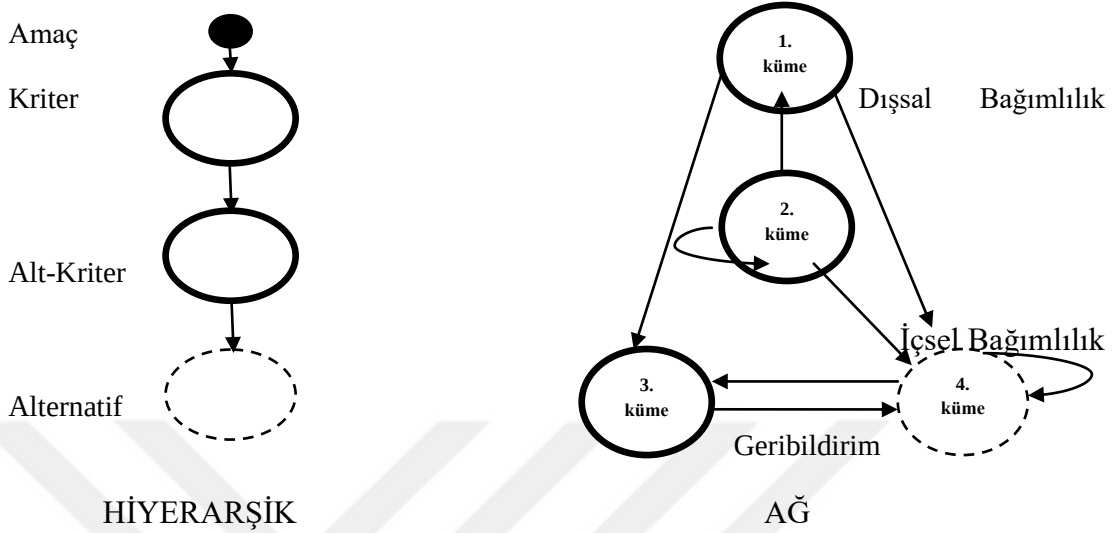
Alessio Ishizaka, Philippe Nemery, **Multi-Criteria Decision Analysis Methods and Software** (Wiley, 2013), 2.

Tablo 5.1’de görüldüğü gibi, çok kriterli karar verme problemlerinde kullanılan teknikler çok çeşitlidir. Bu tablo, tekniklerin sınıflandırılması niteliğinde olup henüz geliştirilecek olan yeni teknikler de eklenebilir. Karar vericilerin bu tekniklerin birkaçını veya tümünü bilmesi zor olabilir. Ancak gelişen teknoloji ile bu tekniklerin kullanımını kolaylaştıran bilgisayar programları sayesinde karar vericilere kolaylıklar sağlanmaktadır. Bu çalışmada da DYY lokasyon seçim problemi ele alındığından geliştirilen ANP (Analytic Network Process), Türkçe karşılığı AAS (Analitik Ağ Süreci) olan modelin çözümlemesinde Super Decision yazılımı kullanılacaktır.

5.1.1. Analitik Ağ Süreci

Analitik Ağ Süreci (AAS), Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) yönteminin genelleştirilmiş hali olup, her iki yöntem de matematik profesörü Thomas L. Saaty tarafından geliştirilmiş çok kriterli karar verme problemleri çözüm yöntemlerindendir (Saaty, 1996, s. 131). AHS, kriterleri çeşitli seviyelere ayırarak birbirinden bağımsız olarak düşünüp, yukarıdan aşağıya doğru hiyerarşik bir yapılandırma ile karar vericiye alternatifleri sunan bir yöntemdir. AAS ise, seçimi etkileyecek olan kriterlerin bir küme içinde içsel ve dışsal bağımlılık ve geri bildirimlerini gösteren özel bir ağ yapısı ve süpermatrisin limit üssünü alma özelliği ile kriterlerin ağırlık katsayılarını (global öncelikler vektörü) hesaba katarak karar vericiye en doğru kararı almasında yardımcı olan bir yöntemdir (Cheng & Li, 2004,

s. 1023). Bu özelliği nedeniyle AAS, analitik çözüm gücü yönünden AHS'den üstün gelmektedir.



Şekil 5.1: AHS ve AAS Yapısal Farklılık

L. Thomas Saaty, Luis G. Vargas, **Decision Making with The Analytic Network Process** (Pittsburgh, 2006), 8.

Şekil 5.1'de görüldüğü gibi, çok kriterli karar verme problemi, AHS'de ana kriterler, alt kriterler ve karar alternatifleri olarak hiyerarşik bir yapıda çözümlenirken; AAS'de birinci (1.), ikinci (2.) ve üçüncü (3.) kümelerde kriterler, dördüncü (4.) kümede ise karar alternatifleri kriterlerle aynı seviyede bulunan özel bir ağ yapısında çözümlenir. Ayrıca şekilde görüldüğü gibi AAS'de dışsal, içsel ve geribildirim olmak üzere üç tür bağımlılıktan bahsedilir. Dışsal bağımlılık, bir kümeye ait düğümlerin diğer küme düğümlerine bağlı ilişkisini gösterir. İçsel bağımlılık, bir kümeye ait düğümlerin kendi içindeki düğümlere bağlı ilişkisini gösterir. Geribildirim ise, iki küme arasındaki çift yönlü dışsal bağımlılık döngüsüdür. Ancak AAS'de bulunan bu bağımlılıkların tespit edilmesi en zorlu kısımdır. Bu bağımlılıkların en doğru şekilde yapılması için literatür ve uzman görüşlerinden faydalanılır.

Çok kriterli karar verme yöntemlerinden AAS'nin uygulanması beş adımda gerçekleşir (Dağdeviren, Dönmez, & Kurt, 2006, s. 249) (Lombardi, Lami, Bottero, & Grasso, 2007, s. 4-5) (Önder, 2015, s. 77). Bu adımlar sırasıyla;

1. Probleminin tanımlanması ve ağ modelinin oluşturulması
2. İkili karşılaştırmaların yapılması
3. Süpermatrisin oluşturulması
4. Tutarlılık kontrolü
5. Limit süpermatrisin elde edilmesi

En son adım olan limit supermatrisin elde edilmesiyle en iyi alternatif seçimi gerçekleşecektir. Bu adımlar başlıklar halinde detaylı incelenmiştir.

5.1.1.1. Probleminin Tanımlanması ve Ağ Modelinin Oluşturulması

Birinci adım, çok kriterli karar verme problemi tanımlanması ve bağımlılıkların tespiti ile ağ modelinin oluşturulmasıdır. Öncelikle karar probleminin amacı, kriterler, alt kriterler, karar vericiler, karar vericilerin hedefleri detaylı olarak tanımlanır. Ağ modelini oluşturmak için içsel, dışsal bağımlılık ve geri bildirim dikkate alınarak kümeler ve düğümler saptanır (Dağdeviren, Dönmez, & Kurt, 2006, s. 249) (Lombardi, Lami, Bottero, & Grasso, 2007, s. 4). Bir küme diğer bir kümeyi veya kendi içindeki alt kriterleri etkiliyorsa, etkileyenden etkilenene doğru bir ok çekilir. Gösterilen bu ilişki doğrultusunda bir ağ modeli meydana gelir ve bir sonraki adıma yani ikili karşılaştırma adımına geçilir.

Ayrıca AAS yönteminde, problemlerin ağ yapısı şeklinde modellenenebilmesi iki farklı yaklaşım benimsenir. Birincisi, problemi Fayda (Benefits), Fırsat (Opportunities), Maliyet (Costs), Risk (Risks) şeklinde sınıflandırarak modellemeyi kolaylaştıran BOCR (FFMR) yaklaşımıdır. Fayda, fırsat, maliyet, risk kontrol hiyerarşisinin en üst seviyesini oluşturan dört kriter mevcuttur. Bu kriterlerin her birinin altında ayrı bir ağ yapısı oluşturulur. Bu yaklaşım, problemi basite indirgediğinden problem çözmede yetersiz kaldığı iddia edilir. İkincisi ise, önceden kurgulanmış standart bir yapısı olmayan serbest modelleme yaklaşımıdır. Bu yaklaşım ise daha zor problemleri çözmede kullanır (Lombardi, Lami, Bottero, & Grasso, 2007, s. 3). Araştırmada ikinci yaklaşım olan serbest modelleme yaklaşımı benimsenerek bir ağ modeli oluşturulmuştur.

5.1.1.2. İkili Karşılaştırmalar

AAS yönteminde kümeler, alt kriterler ve alternatifler bir ağ yapısı şeklinde modellendikten sonra ikinci adım olan ikili karşılaştırmalara geçilir. İkili karşılaştırmalar, karar vericinin bilgi, deneyim ve önceliklerine göre faktörlerin önem derecelerini puanlamasıdır. Puanlamada, Saaty tarafından önerilen Tablo 5.2’de gösterilen 1-9 ölçeği kullanılır. AAS yönteminde ikili karşılaştırmalar, AHS’deki hiyerarşik düzeyden farklı olarak, ağ model yapısı dikkate alınarak birbirleriyle ilişkili kümeler veya alt kriterler arasında yapılır (Önder, 2015, s. 77).

İkili karşılaştırmalarda amaç, kriterlerin birbirleri üzerindeki etkilerinin ne düzeyde olduğunu öğrenmektir. İki kriterin birbirlerine göre, kriteri ya da kriterler kümesini etki derecesi ne kadar daha fazladır? Yani araştırmacılara, X ve Y kriterlerinden hangisi daha etkili ve ne kadar etkili olduğu sorusu sorulur. Bunu bir örnekle gösterelim.

A	N_1	N_2	...	N_n
N_1	1	3	...	5
N_2	1/3	1	...	7
N_n	1/5	1/7	...	1

Şekil 5.2: İkili Karşılaştırmalar için Matris Örneği

Şekil 5.2’de gösterilen örnekte; sol sütunda bulunan $N_1, N_2, \dots, N_n$ kriterleri ile üst satırda bulunan $N_1, N_2, \dots$ ve N_n kriterlerinin A’yı etkileme dereceleri karşılaştırılmaktadır. Örnekteki matrise göre, eşit değer olarak 1 değeri verilirken, N_1 ’in A’yı etkileme derecesi, N_2 ’ye göre 3 kat fazladır. Bu yüzden N_2 ’nin N_1 ’e göre etki derecesi 1/3 olarak gösterilmiştir. AAS’nin ikili karşılaştırmalarında da Saaty’nin 1-9 ölçeği olarak adlandırılan “önem dereceleri”ni gösteren 1’den 9’a kadar değerler verilir. En düşük değer, 1/9 iken en yüksek değer olarak 9 değeri gösterilir.

Tablo 5.2: İkili Karşılaştırmalarda Saaty’nin 1-9 Ölçeği

Önem Derecesi	Tanım	Açıklama
1	Eşit Derecede Önemli	Her iki faktör aynı öneme sahiptir.
3	Orta Derecede Önemli	Tecrübe ve yargılara göre bir faktör diğerine göre biraz daha önemlidir .

5	Kuvvetli Derecede Önemli	Bir faktör diğerinden kuvvetle daha önemlidir.
7	Çok Kuvvetli Derecede Önemli	Bir faktör diğerine göre yüksek derecede kuvvetle daha önemlidir.
9	Mutlak Derecede Önemli	Faktörlerden biri diğerine göre çok yüksek derecede önemlidir.
2,4,6,8	Ara Değerleri Temsil Eder	İki faktör arasındaki tercihte yukarıdaki açıklamalarda bulunan derecelerin ara değerleridir.
Karşılıklı Değerler	i, j ile karşılaştırılırken değer (x) atanmış ise; j, i ile karşılaştırılırken atanacak değer (1/x) olacaktır.	

L. Thomas Saaty, Luis G. Vargas, **Decision Making with The Analytic Network Process** (Pittsburgh, 2006), 3.

Tablo 5.2’de görüldüğü gibi, kriterler ve kriter kümeleri arasında yapılan ikili karşılaştırmalarda, birbirlerine göre eşit derecede öneme sahipse 1 değerini alır; orta derecede öneme sahipse 3 değerini alır; bir faktör diğerine göre kuvvetli derecede öneme sahipse 5 değerini alır; çok kuvvetli derecede öneme sahipse 7 değerini alır; mutlak derecede öneme sahipse en yüksek olan 9 değerini alır. İki faktör arasında önem derecesi 1,3,5,7,9 arasında ara değerler alıyorsa 2,4,6,8 rakamları kullanılır.

5.1.1.3. Süpermatrisin Oluşturulması

Üçüncü adım, ikili karşılaştırmalar sonucu öncelik değerlerin (öz vektörlerin) bulunması ile süpermatrisin oluşturulmasıdır. Süpermatris, kriter ve kriter kümeleri arasındaki bağımlılıkların etki matrisinde gösterilen ikili karşılaştırmalar sonrasında bulunan her bir matrisin büyük bir matriste birleştirilmesidir (Dağdeviren, Dönmez, & Kurt, 2006, s. 249). Sonuçta süpermatris, ağdaki faktörler arasındaki tüm etkileşimleri gösteren bir matris yapısıdır.

Kurulan ağ modelinde tüm kriterler matrisin solunda dikey, matrisin üstünde yatay olarak gösterilir. Bir kümedeki kriterler, diğer kümedeki kriterleri etkilemiyorsa süpermatriste sıfır (0) değerini alır. Ayrıca çözüme yönelik işlemlerin yapılabilmesi için, süpermatrisin stokastik (kolonlar toplamı 1’e eşit) yapıda olması gerekir. Dolayısıyla süpermatriste kolonlar 1’e eşit olacak şekilde normalize edilir. Bu şekilde oluşturulan yeni matrise ağırlıklandırılmış süpermatris denir. Bu işlem, aşağıdaki örnekle açıklanmıştır.

A	N ₁	N ₂	N ₃
N ₁	1	1/2	1/5
N ₂	2	1	1/2
N ₃	5	2	1

Şekil 5.3: İkili Karşılaştırmaların Örnek Matrisi

Şekil 5.3'teki örnekte, A'yı etkileme derecesinin N₂'nin N₁'den 2 kat fazla; N₃'ün N₁'den 5 kat fazla olduğunu gösterilir. Burada gösterilen değerlerin normalize edilmesi için alınan değerlerin tüm değerler toplamına bölünmesi gerekir. Böylelikle kolonlar toplamının 1'e eşitlenmesi sağlanacaktır.

$$N \begin{pmatrix} 0.125 & 0.143 & 0.118 \\ 0.250 & 0.286 & 0.294 \\ 0.625 & 0.571 & 0.588 \end{pmatrix} \begin{matrix} 0.129 \\ 0.277 \\ 0.595 \end{matrix}$$

Şekil 5.4: Şekil 5.3'teki Örneğin Normalize Edilmiş Matrisi

Şekil 5.4'te görüldüğü gibi; kolonların toplamı 1'e eşitliğini sağlamak için, tüm değerler tek tek toplam değere bölünür. Yani sol üst sütundaki değeri bulmak için $1/(1+2+5)=0.125$, sol orta sütundaki değeri bulmak için $2/(1+2+5)=0.250$, sol alt sütundaki değeri bulmak için $5/(1+2+5)=0.625$ işlemleri gerçekleştirilir. $0.125+0.250+0.625=1$ 'e eşitliği sağlanmıştır. N₁'i bulmak için tüm değerlerin ortalaması alınır, yani $(0.125+0.143+0.118)/3=0.129$ 'dur; N₂, $(0.250+0.286+0.294)/3=0.277$ 'dir. N₃ ise $(0.625+0.571+0.588)/3=0.595$ 'tir.

Sonuçta, süpermatrisin yapısının her bir kolonun toplamı 1 olacak şekilde normalize edilmesiyle ağırlıklandırılmış (weighted) süpermatris elde edilir. Tüm olasılıkların toplamının 1'e eşit olduğu bu adım, Markov Zinciri yönteminde yararlanılan stokastik matrise benzetilmektedir (Tzeng & Huang, 2011, s. 31).

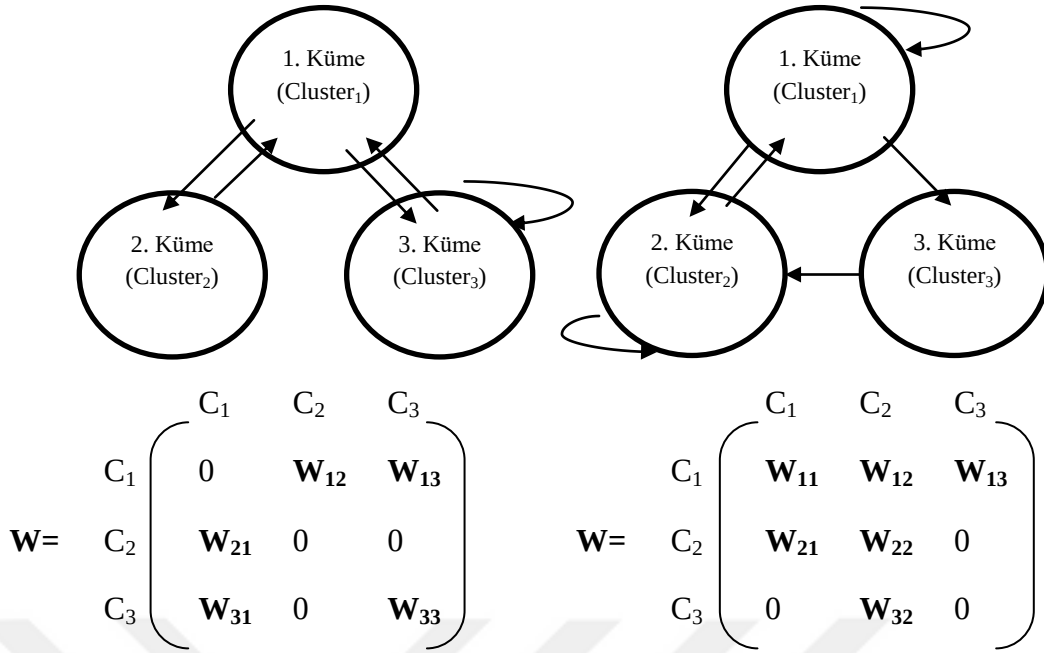
$$\begin{array}{c}
 \begin{array}{c}
 C_1 \quad C_2 \quad \dots \quad C_m \\
 e_{11} \dots e_{1n_1} \quad e_{21} \dots e_{2n_2} \quad \dots \quad e_{m1} \dots e_{mn_m}
 \end{array} \\
 \begin{array}{c}
 e_{11} \\
 e_{12} \\
 \vdots \\
 e_{1n_1} \\
 e_{21} \\
 e_{22} \\
 \vdots \\
 e_{2n_2} \\
 \vdots \\
 e_{m1} \\
 e_{m2} \\
 \vdots \\
 e_{mn_m}
 \end{array}
 \end{array}
 \begin{bmatrix}
 W_{11} & W_{12} & \dots & W_{1m} \\
 W_{21} & W_{22} & \dots & W_{2m} \\
 \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\
 W_{m1} & W_{m2} & \dots & W_{mm}
 \end{bmatrix}$$

Şekil 5.5: Süpermatris Yapısı

Gwo-Hshiung Tzeng, Jih-Jeng Huang, **Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications** (USA, 2011), 29.

Şekil 5.5'te süpermatrisin genel yapısı gösterilmektedir. Burada C_m m. kümeyi, e_{mn} ise m. kümenin n. elemanını sembolize eder. W_{ij} j. küme elemanlarının i. küme elemanları üzerine etkilerini temsil eden asıl (principal) özvektörünü gösterir. Eğer j. kümenin i. küme üzerinde etkisi yoksa $W_{ij}=0$ 'dır. Dolayısıyla kümeler arasındaki ağ yapısı, süpermatris ile doğrudan ilişkilidir.

Saaty (1996) tarafından geliştirilen farklı ağ yapılarını gösteren süpermatrislerin nasıl oluştuğunu açıklayabilmek için, her biri üç kümeli iki farklı durum aşağıda Şekil 5.6'da gösterilmiştir.



Şekil 5.6: Kümeler Arasındaki Farklı İlişki Türlerine Göre Süpermatris Yapıları

Gwo-Hshiung Tzeng, Jih-Jeng Huang, **Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications**(USA, 2011), 30.

Şekil 5.6’da görüldüğü gibi, soldaki süpermatris yapısında, C_1 ’de içsel bağımlılık olmadığından C_1 ile etki derecesi 0’dır. C_2 ’nin C_1 ’i etki derecesi W_{12} ’dir. C_3 ’ün C_1 ’i etki derecesi W_{13} ’tür. Sağdaki süpermatris yapısında ise, C_1 ’de içsel bağımlılık olduğundan C_1 ile etki derecesi W_{11} ’dir. C_2 ’nin C_1 ’i etki derecesi W_{12} ’dir. C_3 ’ün C_1 ’i etki derecesi ise W_{13} olarak gösterilir.

5.1.1.4. Tutarlılık Kontrolü

AAS, alternatifler arasından seçimler sunan bir model olduğundan, kriterler arası karşılaştırmaların tutarlı olup olmadığını kontrolünün yapılması gerekir. Karşılaştırmaların tutarlılık kontrolü için ise Tutarlılık Oranı (Consistency Ratio-CR) hesaplanmasından yararlanılır.

Bunu formül ışığında bir örnekle gösterirsek; karşılaştırma matrisinin kolonları normalize edildikten sonra A matrisinin öncelikleri (süpermatris) bulunur (W). Özvektör değerlerin hesaplanması için ise A matrisi ile W matrisinin çarpılması gerekir ($A*W$). Çarpımlar sonucunda D matrisi $(0.129+0.1385+0.119)/0.129=2.99$ elde edilir. Elde edilen değerlerin kriter sayısına bölünmesiyle özvektörlerin

ortalaması ($\lambda_{\max}$) hesaplanır. Özvektör ortalaması, Tutarlılık Göstergesinin (Consistency Index-CI) hesaplanmasına yardımcı olur. Rassallık Göstergeleri ise Tablo 5.3'te gösterilmektedir. Çıkan sonuca göre, $CR \leq 0,10$ ise oluşturulan karşılaştırma matrisinin tutarlı olduğu kabul edilir, değilse tutarlı olmadığı kabul edilir ve kolonlar revize edilir.

$$\text{Tutarlılık Göstergesi (CI)} = (\lambda_{\max} - n) / (n - 1)$$

$$\text{Tutarlılık Oranı (CR)} = \text{Tutarlılık Göstergesi (CI)} / \text{Rassallık Göstergesi (RI)}$$

$$A = \begin{pmatrix} 1 & 1/2 & 1/5 \\ 2 & 1 & 1/2 \\ 5 & 2 & 1 \end{pmatrix} \quad W = \begin{pmatrix} 0.129 \\ 0.277 \\ 0.595 \end{pmatrix}$$

$$A * W = \begin{pmatrix} (1*0.129) + (1/2*0.277) + (1/5*0.595) \\ (2*0.129) + (1*0.277) + (1/2*0.595) \\ (5*0.129) + (2*0.277) + (1*0.595) \end{pmatrix} \quad D = \begin{pmatrix} 2.99 \\ 3 \\ 3.01 \end{pmatrix}$$

$$\lambda_{\max} = (2.99 + 3 + 3.01) / 3 = 3$$

$$CI = (3 - 3) / (3 - 1) = 0$$

$CR = 0 / 0.52 < 0.10$ olduğu için matrisin tutarlı olduğu kabul edilir.

Tablo 5.3: Rassallık Göstergesi (RI)

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0.00	0.00	0.52	0.89	1.11	1.25	1.35	1.40	1.45	1.49

L. Thomas Saaty, T. Liem Tran, On The Invalidity of Fuzzifying Numerical Judgments in The Analytic Hierarchy Process (**Mathematical and Computer Modelling**, 2007), 966.

5.1.1.5. Limit Süpermatrisin Elde Edilmesi

Ağdaki kriterlerin doğrudan veya dolaylı olarak etkilerini yakalamak ve önceliklerini belirlemek için süpermatrisin üssünü alma işlemi gerçekleştirilir. Örneğin; N_1 kriteri, N_2 kriterini ve N_2 kriterinin de N_3 kriterini doğrudan etkilediğini düşünelim. Bu durumda N_1 kriteri N_3 kriterini dolaylı olarak etkiler. Bu dolaylı etki olasılıklarının hepsi düşünülmesi gerekir. Düğüm ikilileri arasındaki etki, ağırlıklandırılmış

matrisin karesi alınarak bulunurken; ikinci veya üçüncü düğüm üzerinden dördüncü düğümdeki etki, matrisin küpü alınarak bulunur.

Ağırlıklandırılmış matrisin limit üssünü hesaplamak için ağırlıklandırılmış süpermatrisin $(2k+1)$ sayıda üssü alınır. Buradaki k rastgele seçilmiş büyük bir sayıdır (Bottero, Mondini, & Valle, 2007, s. 9). Bu işlem sonucunda global öncelikler vektörü elde edilir.

$$\lim_{k \rightarrow \infty} W^k$$

Formülde de gösterildiği gibi kuvvetleri yükseltilerek türetilen matrise limit süpermatrisi denir. Limit süpermatrisin değerleri, karar ağında istenen öncelikleri veya nihai ağırlıkları gösterir. Limit süpermatris ile ağırlıklandırılmış süpermatris ile aynı formdadır; tek farkı, limit süpermatrisin tüm sütunlarının aynı olmasıdır. Limit süpermatrisin belli bir satırındaki değerler o satırdaki faktörün global öncelik değerini verir. Sonuç olarak, alternatifler öncelik ağırlıklarına göre sıralanır ve en yüksek öncelik ağırlığına sahip olan seçilir.

Süpermatris, limit süpermatris ve alternatiflerin karşılaştırılmasının matematiksel hesaplamasını yapmak için, AAS yazılımı olan Super Decision yazılımı kullanılır. Super Decision yazılımı, karar ağındaki mevcut alternatifleri seçebilmek için çok kullanışlı bir araçtır. Bu yolla, tanımlanan kriterler ve alt kriterler doğrultusunda alternatifler arasından seçim yapmak mümkün olur.

5.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, GOÜÇÜİ'lerin DYY'lerinde lokasyon seçimi için Türkiye üzerinden bir ÇKKV modeli geliştirmektir. Araştırmanın ikinci amacı, gelecekteki araştırmalara yol gösterici olmak ve ana ülkesi gelişmekte olan ülke olan ÇÜİ'lerin DYY yaparken doğru lokasyon seçimi yapmasını sağlayacak bir yöntem sunmaktır.

5.3. Araştırmanın Önemi

Bugüne kadar literatürde gelişmiş ülkelerin DYY'leri üzerine yapılan çalışmalar yoğunluk gösterirken, günümüzde tersine bir bakış açısı gelişmekte olan ülkelerin DYY'leri ağırlıklı olarak incelenmeye başlanmıştır. Bunlara, Çavuşgil (1997), Miller

(1998), Coviello ve Martin (1999), Hoskisson vd. (2000), Loewendahl ve Ertugal-Loewendahl (2000), Makino vd. (2002), Aybar ve Thirunavukkarasu (2005), Yavan (2006), Zain ne Ng (2006), Yadong ve Tung (2007), Erdilek (2008), Kayam ve Hisarcıklar (2009), Lintunen (2011), Andreff ve Balcet (2013), Jain vd. (2013), Pananond (2015), Sakr ve Jordaan (2016) çalışmaları örnek gösterilebilir. Konu ile ilgili yabancı ve Türkçe literatür incelendiğinde, ana ülkesi gelişmekte olan ülke olan ÇUI'lerin DYY yaparken lokasyon seçimi konusunda yetkin bir karar verme modeli geliştirilmemiştir. Araştırmanın önemi, bu eksikliği gidermesi nedeniyle ortaya çıkar. Bu araştırma, Türk ÇUI'lerin doğru lokasyonda DYY yapmasını sağlamak amacıyla bir ÇKKV modeli geliştirerek literatürdeki boşluğun giderilmesine yardımcı olacaktır.

5.4. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

Araştırmanın kapsamında, Türk ÇUI'lerin iş geliştirme ve yatırım süreçlerinde yurt dışına yaptıkları DYY'lerin lokasyon seçimini etkileyen kriterler yer almaktadır. Bu nedenle Türk ÇUI'lerin diğer dış pazara giriş şekilleri olan ihracat ve ortaklıklarına değinilmemiştir. Ayrıca araştırma kapsamında yer alan diğer konu ise, Türk ÇUI'lerin DYY lokasyon seçimi sürecinin çok kriterli bir karar problemi olarak ele alınmasıdır.

Bu kapsamla birlikte araştırma, Türk ÇUI'lerin DYY lokasyon seçimi için ÇKKV modeli geliştirerek konuya ilişkin mevcut durum tespit ettiği için “tanımlayıcı”, model geliştirerek konunun derinleşmesi ve değişik boyutlarıyla ele alınması yönünden ise “keşfedici”dir.

Araştırmanın sınırlılığı, Türk ÇUI'lerinin sayılarının fazla olmasından zaman ve ekonomik gücü nedeniyle işletmelerin tamamına ulaşamamasıdır. Dolayısıyla sonucun daha iyi yorumlanabilmesi için elde edilen verilerin bütünlüğünü kaybetmemesi amacıyla araştırma, Türkiye'nin değerler zincirine sağladığı katkı nedeniyle otomotiv ve yan sanayi sektöründe faaliyet gösteren ÇUI'lerde ve dış yatırım alanında uzman akademisyenler üzerinde gerçekleştirilerek Türkiye üzerinden bir karar modeli oluşturulmuştur.

Araştırmanın diğer bir sınırlılığı ise seçilen AAS yöntemi ile ilgilidir. AAS yöntemi, kriterler ve alternatifler arasında bağımlılık ve geri bildirim nedeniyle en uygun

teknik olarak görülmüştür. Ancak uzmanlardan alınan cevaplarla oluşturulan ağ yapısı modelin karmaşıklığını oldukça artırmaktadır (Zammori, 2010, s. 1002). Dolayısıyla uzmanlara sorulan anket sorularının karmaşık olmaması için yargı sayılarının azaltılması gerekir. Yargı sayısı arttıkça kaybolan bilgi sayısı artacağından, anketteki soru sayısı azaltılarak ağ yapısı oluşturulmuştur.

5.5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın yöntemi başlığı altında, sırasıyla araştırmanın anakütle ve örneklemini oluşturan Türk ÇUİ bilgilerine, araştırma kullanılacak veri toplama tekniğine ve araştırmada geliştirilen kavramsal modele yer verilmiştir.

5.5.1. Araştırmanın Anakütlesi ve Örneklemi

Araştırmanın ana kütlesi, finans sektöründe yer almayan 29 Türk ÇUİ'yi kapsamaktadır. 29 Türk ÇUİ, Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK), Kadir Has Üniversitesi (KHÜ), New York Columbia Üniversitesi Hukuk Fakültesinin ve The World Institute'nun ortak girişimi olan Vale Columbia Sürdürülebilir Uluslararası Yatırım Merkezi'nin (VCC) işbirliğiyle 2014 yılında hazırlanan raporda görmek mümkündür. Bu raporda sunulan ÇUİ'ler sektör bazında aşağıdaki tabloda gösterilmektedir. Aşağıda gösterilen Tablo 5.4 araştırmanın anakütlesidir.

Tablo 5.4: Sektörlere Göre 29 Finansal Olmayan Çokuluslu İşletme¹

Sıra	İşletme Adı	Sektör
1	TPAO	Petrol ve doğalgaz
2	Anadolu Grubu	Holding
3	Enka İnşaat	Altyapı ve Gayrimenkul
4	Koç Holding	Holding
5	Doğuş Grubu	Holding
6	Yıldırım Holding	Holding
7	Şişecam A.Ş.	Cam
8	Yıldız Holding	Gıda ve İçecek
9	Tekfen Holding	Holding
10	Zorlu Enerji Grubu	Enerji
11	TAV Holding	Holding
12	Turkcell	İletişim
13	Borusan Holding	Holding
14	Sabancı Holding	Holding
15	Çalık Holding	Holding
16	Hayat Holding	Holding

¹ Bu rapordaki Çokuluslu işletmeler, Türkiye'den yurt dışına yaptıkları yatırımların büyüklüklerine göre sıralamıştır.

17	Gübretaş	Gübre
18	Alarko Grubu	Holding
19	Orhan Holding	Holding
20	Doğan Holding	Holding
21	Türk Telekom	İletişim
22	Türk Havayolları	Havayolu
23	Ekol Lojistik	Lojistik
24	Eczacıbaşı Holding	Holding
25	Kürüm Holding	Demir Çelik
26	Teklas	Otomotiv
27	Çelebi Holding	Holding
28	Eroğlu Holding	Tekstil
29	Evyap	Tüketici Ürünleri

DEİK. Değerlenen Amerikan Dolarına Rağmen Türk Şirketlerinin Yurtdışı Yatırımları Artmaya Devam Ediyor. [Rapor Tarihi: 24.03.2014] [Sayfa 2].
<https://www.deik.org.tr/Contents/FileAction/4517>.

Tablo 5.5: Listeye Giren Holdinglerin Ana Faaliyet Sektörleri

Holding	Ana Sektörler
Anadolu Grubu	Gıda ve içecek, otomotiv, finans, kırtasiye, perakende, bilgi teknolojisi, emlak, turizm, sağlık ve dinlenme
Koç Holding	Enerji, otomotiv, dayanıklı tüketici malları, finans, madencilik, elektronik, eğitim, turizm, gıda ve içecek hizmetleri
Doğuş Grubu	Tekstil, enerji, inşaat, finans, lojistik, medya, perakende, bilgi teknolojisi, otomobil ticareti, sağlık, eğlence
Yıldırım Holding	Madencilik, enerji, gayrimenkul, kimyasallar, lojistik, inşaat
Tekfen Holding	İnşaat, tarım endüstrisi, gayrimenkul geliştirme, bankacılık, yatırım ve sigorta
TAV Holding	İnşaat, güvenlik hizmetleri, depoculuk hizmetleri, gıda ve içecek hizmetleri
Borusan Holding	Çelik, enerji, lojistik, telekomünikasyon, otomotiv
Sabancı Holding	Finans, enerji, perakende, çimento, otomobil parçaları, lastik ve lastik güçlendirme malzemeleri, bilgi teknolojisi
Çalık Holding	İnşaat, enerji, tekstil, finans, telekomünikasyon, medya, madencilik
Alarko Grubu	İmalat, ticaret, mühendislik, müteahhitlik, turizm, arazi geliştirme, inşaat ve enerji
Orhan Holding	Otomobil parçaları, tekstil, inşaat, turizm, sigorta
Doğan Holding	Medya, enerji, inşaat, tarım, perakende, finans, gayrimenkul
Eczacıbaşı Holding	İnşaat ürünleri, sağlık, tüketici ürünleri, finans, bilgi teknolojisi, kaynak teknolojisi, gayrimenkul, perakende
Çelebi Holding	Lojistik, gıda, turizm, güvenlik, mali hizmetler
Hayat Holding	Kimyasallar, ahşap, enerji, su ulaşımı, inşaat

DEİK. Değerlenen Amerikan Dolarına Rağmen Türk Şirketlerinin Yurtdışı Yatırımları Artmaya Devam Ediyor. [Rapor Tarihi: 24.03.2014] [Sayfa 5].
<https://www.deik.org.tr/Contents/FileAction/4517>.

Tablo 5.5’te holding sektöründeki Türk ÇUİ’lerin hangi alanlarda faaliyet gösterdiklerini görülmektedir. Araştırmanın örnekleme, otomotiv ve yan sanayi alanında faaliyet gösteren Türk ÇUİ’ler olarak belirlenmiştir. Otomotiv sektörü, gelişmiş ülkelerde ekonominin “lokomotif”iyken, gelişmekte olan ülkeler için ise adeta “anahtar” sektör olarak kabul edilir. Türk ekonomisine yüksek katma değer sağlayan otomotiv ve yan sanayi sektörü araştırmada örneklem olarak seçilmiştir. Araştırmanın örnekleme giren toplamda 7 Türk ÇUİ olup, bunlar; Anadolu Grubu, Koç Holding, Doğuş Grubu, Borusan Holding, Sabancı Holding, Orhan Holding ve Teklas’tır.

Araştırma örnekleme giren 2 Türk ÇUİ’nin (Anadolu Grubu, Doğuş Grubu) otomotiv ve yedek parça üretim tesislerinin yurtdışında bulunmadığı, yurtdışında distribütörlük veya ortaklık anlaşmalarının olduğu görülmüştür. Anadolu Grubu otomotiv sektöründe faaliyet gösteren markaları, Anadolu Isuzu, Çelik Motor, Anadolu Motor’dur. Anadolu Isuzu, Japon firması Isuzu Motors Limited ve Japon Itochu’nun ortaklığıyla faaliyet gösterirken; Çelik Motor, KIA markasının Türkiye distribütörlüğünü üstlenmekte; Anadolu Motor ise, kendi markası olan ANTOR ile üretimini yurtiçinde gerçekleştirip yurtdışına ihracat faaliyetlerini sürdürmektedir. Doğuş Grubu’nun yurt dışı faaliyetleri kapsamında ise, Lozan’da D-Auto Suisse SA adıyla Porsche yetkili satıcı ve servis hizmeti verdiği ayrıca, Kuzey Irak’ta Volkswagen ve Audi markalarının distribütörlüğü için Erbil merkezli D-Auto LLC şirketlerinin faaliyet gösterdiği görülmüştür.

Dolayısıyla araştırma örneklemini oluşturan Türk ÇUİ’ler, (büyüklüklerine göre sırasıyla) Koç Holding, Borusan Holding, Sabancı Holding, Orhan Holding ve Teklas olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılan Türk ÇUİ’lerin yurtdışında gerçekleştirdikleri DYY lokasyonları ile ilgili bilgiler Tablo 5.6’da gösterilmiştir.

Tablo 5.6: Otomotiv ve Yan Sanayi Sektöründeki Türk Çokuluslu İşletmelerin Doğrudan Yabancı Yatırımlarının Lokasyonları

Çokuluslu İşletmeler	Doğrudan Yabancı Yatırım Lokasyonları	Adet
Koç Holding	Brezilya(1), Rusya(1), Çin(1).	3
Borusan Holding	ABD(1), İtalya(1).	2
Sabancı Holding	ABD(2), Brezilya(1), Endonezya(1), Tayland(1).	5
Orhan Holding	ABD(1), Çin(1), Fransa(1), Güney Kore(1), Hindistan(1), İngiltere(1), İspanya(1), Macaristan(1), Meksika(1), Romanya(1), Rusya(1), Slovakya(1).	12

Teklas	Almanya(1), Bulgaristan(2), Çin(1), Fransa(1), Meksika(1), Sırbistan(1).	7
TOPLAM		29

Yazar tarafından ÇUI'lerin internet sitelerinden edinilen bilgilere göre oluşturulmuştur.

5.5.2. Veri Toplama Tekniği ve Anket Formunun Hazırlanması

Veri toplama tekniği olarak anket çalışması yapılmıştır. Türk ÇUI'lerin Chief Executive Officer (İcra Kurulu Başkanı, CEO), Chief Financial Officer (Finans Grubu Başkanı, CFO) ile Strateji ve İş Geliştirme, Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge) departmanları genel müdürleri ve dış yatırım alanında uzman akademisyenlerle yapılan anket çalışmasıyla, AAS'deki ikili karşılaştırmalara ilişkin görüşlerin alınması sağlanmıştır.

PESTLE analizi kriterlerinin alt kriterlerinde anket uygulamasında ifadelerin anlaşılabilir olması için alt kriterlerin benzer olanlarının bir başlıkta toplanmasıyla alt kriter sayısında azaltmaya gidilmiştir. Böylelikle anket yapacak olan kişilerden hata olasılığını düşürerek, anlaşılır kriterlerle dikkat dağıtmadan doğru cevaplar alınması hedeflenmiştir.

Anket çalışması, 5 ÇUI'nin CEO'su, CFO'su ile Strateji ve İş Geliştirme, Ar-Ge departmanları genel müdürleriyle yüz yüze gerçekleştirilmiştir böylece ankette yer alan kavramların tanımlarında gerektiğinde açıklamalarda bulunulmuş, anketteki soruların daha anlaşılabilir olması hedeflenmiştir. Ayrıca doğrudan yabancı yatırım alanında uzmanlaşmış 5 öğretim üyesine (2 Prof. Dr., 2 Doç. Dr., 1 Dr.) e-posta yoluyla anket çalışması yapılmıştır. Geri dönüş oranı %100 olup tüm cevaplar değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırma, 6 aylık sürede tamamlanmış olup, araştırmanın yapıldığı zaman dilimindeki mevcut durumu yansıtmaktadır.

Super Decision yazılımında istenen ikili karşılaştırmalarda uzmanlardan alınan yanıtların tutarlılık oranının (CR) "0" olması hedeflenmiştir. Bunun için anket formu Super Decision yazılımının istediği gibi Şekil 5.7'de gösterilen "Questionnaire" sekmesindeki soruların cevaplanması yerine, tüm faktörlerin etkilerinin uzmanların birer kez yanıtlayacağı, Microsoft Excel programı yardımıyla, anket formu hazırlanmıştır. Böylelikle uzmanlardan alınan yanıtların ikili karşılaştırmaları, Super

Decision yazılımında Şekil 5.8’de gösterilen “Direct” sekmesinden geometrik ortalamalarının ağırlıkları girilmiştir.

Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct

Comparisons wrt "C1.Doğal Kaynak Arayışı" node in "ALTERNATIVES" cluster

Gelişmekte Olan Ülkeler is ?????? more important than Gelişmiş Ülkeler

1. Gelişmekte Olan~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Gelişmiş Ülkeler~
2. Gelişmekte Olan~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Gelişmiş Ülkeler~
3. Gelişmiş Ülkeler~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Gelişmiş Ülkeler~

Şekil 5.7: Super Decision’da “Questionnaire” Sekmesi

Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct

Gelişmekte Olan Ülke~	0.33333
Gelişmiş Ülkeler	0.33333
Gelişmiş Ülkeler	0.33333

This is the direct data input area.
Type in new direct data here, and/or
Click the invert box invert priorities for this
direct data.

NOTE: Any changes made in direct data take
effect immediately and overwrite
pre-existing data inputted in the
other modes.

Şekil 5.8: Super Decision’da “Direct” Sekmesi

Şekil 5.7’de, doğal kaynak arayışının alternatiflerin ikili karşılaştırmasında hangisinin daha fazla etkilediği uzmanlar tarafından 1-9 arasında işaretlenmesi istenirken; Şekil 5.8’de uzmanların anket formunda verdiği cevaplara göre direkt ağırlık değerleri yazılır. Örneğin, anket formunda uzman, doğal kaynak arayışını etkileyen alternatiflerden gelişmiş ülkelere 6, gelişmekte olan ülkelere 5, gelişmemiş ülkelere 8 değerleri verdiği düşünülürse; ikili karşılaştırmalarda Şekil 5.9’da gösterilen değerlendirme tekniğine göre çözülmesi yapılır.

Gelişmiş Ülkeler	6
Gelişmekte Olan Ülkeler	5
Gelişmemiş Ülkeler	8

↓

DOĞAL KAYNAK ARAYIŞI	Gelişmiş Ülkeler	Gelişmekte Olan Ülkeler	Gelişmemiş Ülkeler
Gelişmiş Ülkeler	1	6/5	6/8
Gelişmekte Olan Ülkeler	5/6	1	5/8
Gelişmemiş Ülkeler	8/6	8/5	1

Şekil 5.9: Puanlamaların Değerlendirme Tekniğine Bir Örnek

Şekil 5.9’da gösterilen örneğe göre, uzmanların anket formunda verdiği tüm değerlerin geometrik ortalaması alınarak ağırlıkları “Direct” sekmesindeki yerine yazılır. Bu tekniğin uygulanmasındaki en önemli neden, uzmanlara daha az sayıda işaretleme yapması istendiğinde tutarsızlık yapma ihtimalinin düşecek olmasıdır. Ancak böyle bir teknikle tutarlılık oranı (CR) “0” değerinde olacaktır. Bu nedenle Microsoft Excel programında hazırlanan puanlama tablosu anket formu olarak uzmanlara sunulmuştur (EK 1).

Anket formu, Microsoft Excel programı yardımıyla 10 bölümden oluşmaktadır.

- Birinci bölüm; giriş bölümüdür. Araştırmanın amacı ve uzmanlardan istenen puanlamanın nasıl yapılacağına dair açıklamalara yer verilmektedir. Puanlama, 1-9 aralığında olup; çok az önemliyse 1, aşırı derecede önemliyse 9’a doğru yükselen değerler şeklinde cevaplanması ve iki kriterin etki derecesi aynı ise aynı puanın verilmesi istenmektedir.
- İkinci bölüm; kriterlerle ilgili açıklamaların olduğu bölümdür. Bu bölümde anket formunda yer alan lokasyon seçimini etkileyen kriterlerin detaylı bilgilerine yer verilmektedir.
- Üçüncü bölüm; kriterler bölümüdür. Burada tüm kriterlerin yer aldığı bir tablo hazırlanmıştır. Her bir kriterin gelişmiş ülkeler, gelişmekte olan ülkeler ve gelişmemiş ülkeler için yapılacak doğrudan yabancı yatırımların etki dereceleri puanlanması istenmektedir.
- Dördüncü bölüm; Dunning’in DYY motivasyon teorileri bölümüdür. Toplamda 28 sorudan oluşmaktadır. Doğal kaynak arayışını, pazar arayışını, etkinlik arayışını ve stratejik varlık arayışını etkileyen kriterlerin etki derecelerinin puanlanması istenmektedir.
- Beşinci bölüm; politik kriterler bölümüdür. Toplamda 11 sorudan oluşmaktadır. Politik istikrarı, devlet müdahalesini, uluslararası ilişkileri etkileyen kriterlerin etki derecelerinin puanlanması istenmektedir.
- Altıncı bölüm; ekonomik kriterler bölümüdür. Toplamda 47 sorudan oluşmaktadır. Pazar büyüklüğünü, GSMH’yı, ödemeler bilançosunu, döviz kurlarını, enflasyonu, vergi sistemlerini, işgücünü etkileyen kriterlerin etki derecelerinin puanlanması istenmektedir.

- Yedinci bölüm; sosyo-kültürel kriterler bölümüdür. Toplamda 7 sorudan oluşmaktadır. Kültürel özellikleri etkileyen kriterlerin etki derecelerini puanlaması istenmektedir.
- Sekizinci bölüm; teknolojik kriterler bölümüdür. Toplamda 13 sorudan oluşmaktadır. Ar-Ge faaliyetlerini, devletin teknolojik yatırım politikalarını etkileyen kriterlerin etki derecelerini puanlaması istenmektedir.
- Dokuzuncu bölüm; hukuki kriterler bölümüdür. Toplamda 22 sorudan oluşmaktadır. Uluslararası anlaşmaları, hukukun işleyişini ve yargı sistemlerini etkileyen kriterlerin etki derecelerini puanlaması istenmektedir.
- Onuncu bölüm; çevresel kriterler bölümüdür. Toplamda 1 sorudan oluşmaktadır. Erişilebilirliği ve altyapıyı etkileyen kriterlerin etki derecelerini puanlaması istenmektedir.

5.5.3. Araştırmanın Modeli

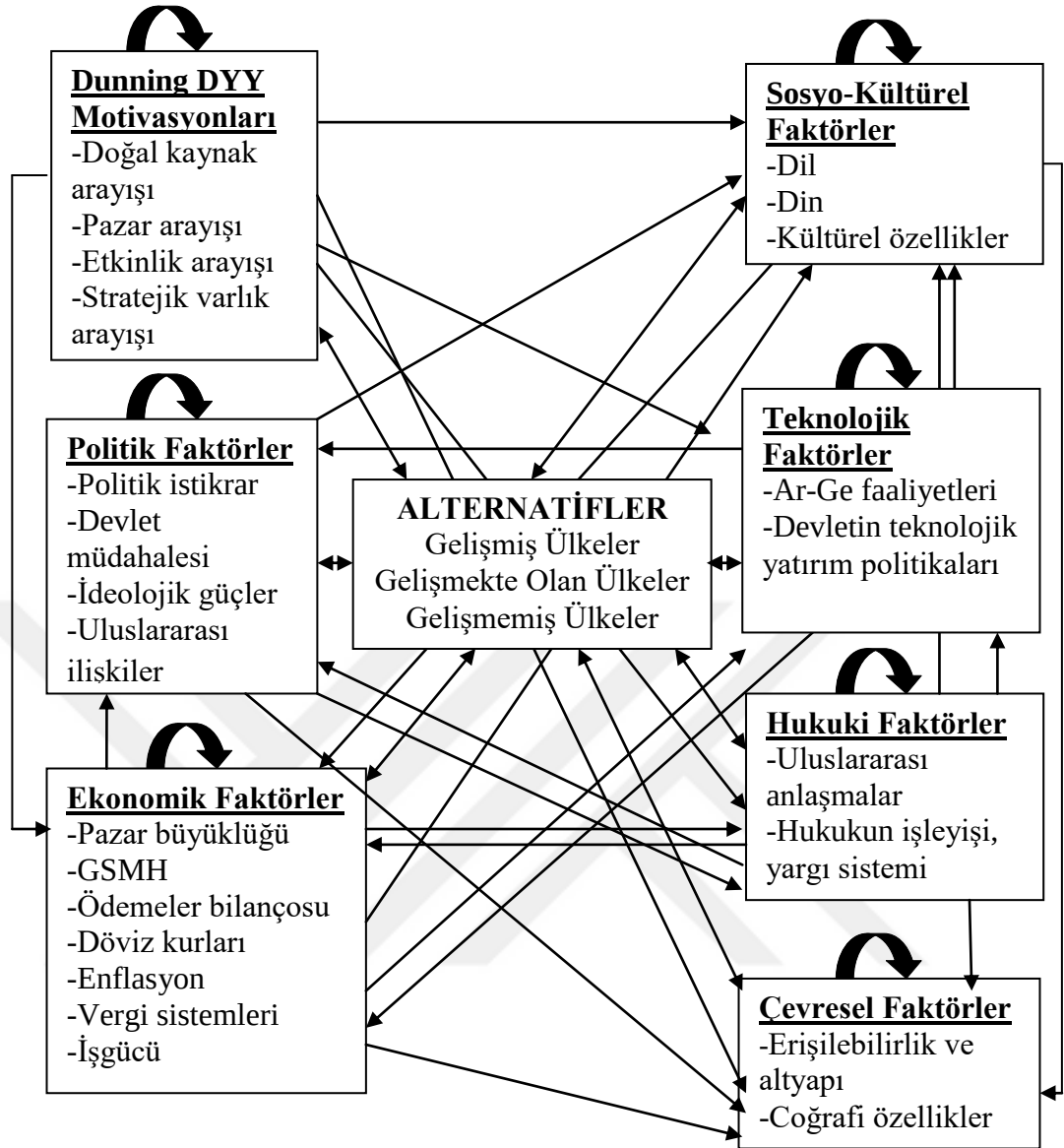
Motivasyonlar ve PESTLE analizine göre ÇUI'lerin DYY lokasyon seçimi için AAS (Analitik Ağ Süreci) modeli en uygun araç seçilmiştir. Bu modelin araştırma yöntemi olarak seçilmesinin başlıca nedeni, kümelerin birbirleriyle olan ilişkileri ve alt kriterler arasındaki bağımlılıklarıdır. Diğer bir nedeni ise, ev sahibi ülkenin cezbedici kriterlerinin değişmesi durumunda bu modelde kriterlere ilişkin ekleme veya çıkarma yapılabiliyor olmasıdır.

ÇUI'ler sürdürülebilir rekabet avantajı yakalamak için doğru lokasyonlarda yabancı yatırımlarını yapmak ister. Birden fazla ülkede birden çok işletmeye sahip olan ÇUI'lerin lokasyon tercihi çok kriterli faktörleri ele alan bir süreçtir. ÇUI'ler Dunning'in bahsettiği DYY temel motivasyonları doğrultusunda lokasyon arayışına geçer ancak tercih edecekleri lokasyonda yani ev sahibi ülkede ÇUI'lere rekabet avantajı yaratacak birtakım cezbedici kriterlerin olması gerekir. Bu cezbedici kriterlerin neler olduğunu ancak çevresel analiz olan PESTLE analizi ile detaylı inceleme fırsatı bulurlar.

Literatürde DYY lokasyon seçimi için birçok sayıda nicel ve nitel kriterler yer alır. Bu çalışmada belirtilen ana kriterler, ÇUI'lerin stratejik hedeflerini gösteren Dunning'in DYY temel motivasyonları olarak belirttiği doğal kaynak arama, pazar arama, etkinlik arama, stratejik varlık arama ve PESTLE analizini kapsayan politik, ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik, hukuki ve çevresel kriterlerdir.

Bu kriterlerin ele alınmasındaki neden, ÇUI'lerin belirlediği stratejik amaca yönelik yabancı yatırımın yer seçimini belirlemektir. Örneğin, ucuz işgücü arayan ÇUI, yer seçiminde PESTLE analizinde çeşitli cezbedici kriterlerin yanı sıra, öncelikli ekonomik kriterlerden işçi ücretlerine dikkat edecektir. Bir başka örnekle, satış miktarını arttırmak isteyen ÇUI, ev sahibi ülkede pazarın büyüklüğüne dikkat edecektir. PESTLE analizinin ele alınmasındaki neden ise, dış çevrenin devamlı değişmesi ve belirsizliğin gün geçtikçe artması, ÇUI'lerin yabancı yatırım yapacağı ev sahibi ülkelerde çevre analizini yapmayı zorunlu kılar.

Araştırmada motivasyonlar ve PESTLE analizine göre ÇUI'lerin DYY'lerinde lokasyon seçimi için kriterler ve alternatiflerin yer aldığı kavramsal model geliştirilmiştir. Kavramsal model Şekil 5.7'de gösterilmiştir. Bu kısımda geliştirilen model AAS yöntemiyle Super Decision yazılımı kullanılarak çözülmesi adım adım incelenmiştir.



Şekil 5.10: Motivasyonlar ve PESTLE Analizi Doğrultusunda ÇUI'lerin DYY Lokasyon Seçimi Kavramsal Modeli

Şekil 5.10'de gösterilen modelde, yer seçimini etkileyen birçok kriter ve onların alt kriterleri mevcuttur. Söz konusu ana kriterler, alt kriterleriyle birlikte 4. Bölümde açıklanmıştır. Ortaya konulan kavramsal model, bize kümelerin ve alt kriterlerin birbirleriyle olan bağımlı ilişkilerine göre alternatif lokasyonların seçimini göstermektedir.

5.6. Verilerin Analizi, Bulgular ve Yorumlar

Bu kısımda, Türk ÇUI'lerin CEO'su, CFO'su ile Strateji İş Geliştirme, Ar-Ge departmanları genel müdürleri ve dış yatırım alanında uzman akademisyenlerle yapılan anket çalışmasında yer alan ikili karşılaştırmalara verdiği yanıtlar

doğrultusunda ortaya çıkan matrisler Super Decision yazılımı kullanılarak 5 adımda analiz edilmiştir (5.6.1. ve 5.6.5. başlıkları aralığında). Son olarak, analiz sonucunda elde edilen bulgular ve yorumlara yer verilmiştir (5.6.6. başlığı altında).

AAS yöntemiyle uygun lokasyon seçimi beş aşamada gerçekleştirilmiştir. Bu beş adım;

1. İlişki matrisinin oluşturulması,
2. Super Decision yazılımı kullanılarak AAS'deki ilişki matrisindeki kriterlerin ve alt kriterlerin arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması (ağ modeli),
3. Gelişmiş ülkeler, gelişmekte olan ülkeler veya gelişmemiş ülkeler arasında potansiyel lokasyon tercihlerin belirtilmesi,
4. Birbirlerine bağımlı bileşen seviyelerinin ikili karşılaştırılması ve limit matrisinin oluşturulması,
5. Her faktörün önem ağırlıklarının belirlenmesi ve 3 potansiyel lokasyon tercihleri arasından en uygununun seçilmesidir.

5.6.1. İlişki Matrisinin Oluşturulması

Beş aşamanın ilk adımı olan ilişki matrisi literatür ve uzman görüşleri doğrultusunda oluşturulmuştur. İlişki matrisinde yer alan kriterler 4.Bölümde açıklanmıştır. İlişki matrisinin sol tarafında yer alan kriterlere X_n , üst kısımda yer alan kriterlere Y_n dersek; soru şu şekilde sordurulur: “ X_1 kriteri, Y_1 , Y_2 , Y_3 , Y_4 ,... Y_n kriterlerinden etkilenir mi?” Eğer X_1 kriteri Y_3 kriterinden etkileniyorsa “✓” simgesi konulur. Tablo 5.3'te gösterilen ilişki matrisinde Türk ÇUİ'lerin DYY'lerinde lokasyon seçimini etkileyen kriterlerin birbirleriyle olan ilişkisi verilmiştir. İlişki matrisindeki toplamda 24 kriterin, hangi 23 kriterden etkilenip etkilenmediği gösterilmektedir.

Tablo 5.7: İlişki Matrisi

		Dunning DYY Motivasyon ları				Politik Faktörler				Ekonomik Faktörler							Sosyo- Kültürel Faktörle r			Teknolo jik Faktörl er		Hukuki Faktörl er		Çevre sel Faktörl er		Lokasyo n		
		Doğal Kaynak Arayışı	Pazar Arayışı	Etkinlik Arayışı	Stratejik Varlık Arayışı	Politik İstikrar	Devlet Müdahalesi	İdeolojik Güçler	Uluslararası İlişkiler	Pazar Büyüklüğü	GSMH	Ödemeler Bilançosu	Döviz Kurları	Enflasyon	Vergi Sistemleri	İşgücü	Dil	Din	Kültürel Özellikler	Ar-Ge Faaliyetleri	Devletin Teknolojik Yatırım Politikaları	Uluslararası Anlaşmalar	Hukukun İşleyişi, Yargı Sistemi	Erişilebilirlik, Altyapı	Coğrafi Özellikler	Gelişmiş Ülkeler	Gelişmekte Olan Ülkeler	Gelişmemiş Ülkeler
Dunning DYY Motivasyon ları	Doğal Kaynak Arayışı															✓									✓	✓	✓	✓
	Pazar Arayışı									✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓					✓		✓	✓	✓
	Etkinlik Arayışı									✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓			✓		✓		✓	✓	✓
	Stratejik Varlık Arayışı																		✓	✓	✓			✓		✓	✓	✓
	Stratejik Varlık Arayışı									✓						✓			✓	✓	✓			✓		✓	✓	✓
Politik Faktörler	Politik İstikrar							✓										✓								✓	✓	✓
	Devlet Müdahalesi						✓	✓																		✓	✓	✓
	İdeolojik Güçler							✓																		✓	✓	✓
	Uluslararası İlişkiler								✓									✓					✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Uluslararası İlişkiler																		✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ekonomik Faktörler	Pazar Büyüklüğü															✓										✓	✓	✓
	GSMH															✓				✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓
	Ödemeler Bilançosu																					✓				✓	✓	✓
	Döviz Kurları																									✓	✓	✓
	Enflasyon																									✓	✓	✓
	Vergi Sistemleri																						✓	✓		✓	✓	✓
	İşgücü																						✓	✓	✓	✓	✓	✓
	İşgücü																						✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sosyo- Kültürel Faktörler	Dil																									✓	✓	✓
	Din																									✓	✓	✓
	Kültürel Özellikler																									✓	✓	✓
Teknoloji k Faktörler	Ar-Ge Faaliyetleri																									✓	✓	✓
	Devletin Teknolojik Yatırım Politikaları																									✓	✓	✓
	Devletin Teknolojik Yatırım Politikaları																									✓	✓	✓
Hukuki Faktörler	Uluslararası Anlaşmalar																									✓	✓	✓
	Hukukun İşleyişi, Yargı Sistemi																									✓	✓	✓
Çevresel Faktörler	Erişilebilirlik ve Altyapı																									✓	✓	✓
	Coğrafi Özellikler																									✓	✓	✓
Lokasyon	Gelişmiş Ülkeler	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Gelişmekte Olan Ülkeler	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Gelişmemiş Ülkeler	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

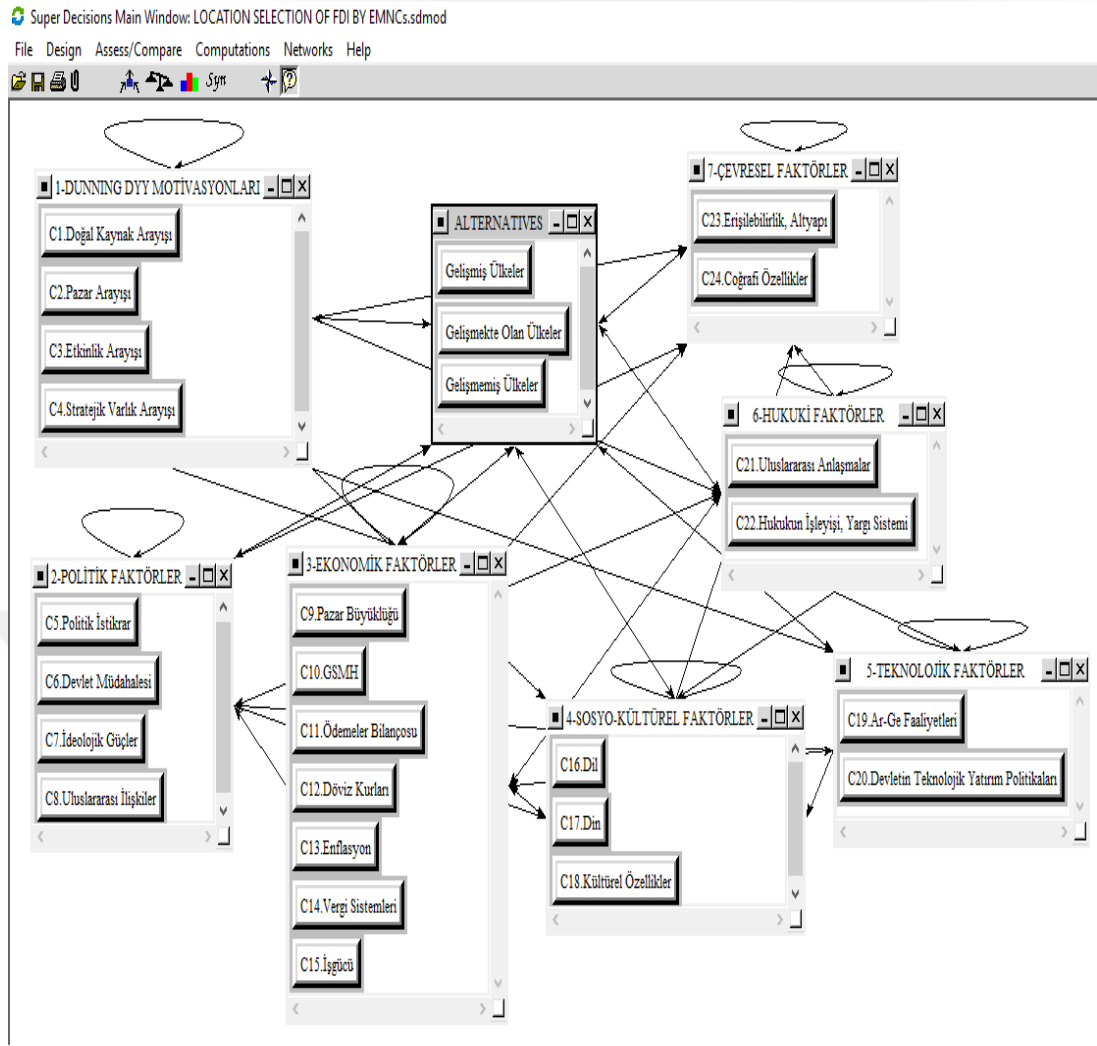
Tablo 5.7’deki ilişki matrisini yorumlarsak; doğal kaynak arayışının, işgücü, coğrafi özellikler kriterlerinden ve alternatif lokasyonlardan etkilendiği; pazar arayışının ise, pazar büyüklüğü, GSMH, ödemeler bilançosu, döviz kurları, enflasyon, vergi sistemleri, işgücü, kültürel özellikler, erişilebilirlik ve altyapı kriterlerinden ve alternatif lokasyonlardan etkilendiği görülür. Matriste alternatif lokasyonlar, gelişmiş ülkeler, gelişmekte olan ülkeler ve gelişmemiş ülkeler olarak verilmiştir. Alternatif lokasyonlar, Super Decision yazılımında “alternatives” başlığında yazılır. Alternatifler, hem tüm kriterleri etkileyen hem tüm kriterlerden etkilenen konumundadır.

İlişki matrisiyle AAS modeli oluşturulmuştur. Böylece hangi kriterin hangi kriterden etkilendiği oklar yönünde Super Decision yazılımında görülmektedir.

5.6.2. Ağ Modelinin Kurulması

AAS, karar alıcının alternatifler arasından karar vermesine etki eden her biri birbirine bağlı kriterin etkisini puanlayarak, bu etkilerin ağırlıklarını birbirlerine göre öncelik değerlerini sıralayan genel bir ölçme yöntemi teorisi. Kriterlerin etki ağırlıklarının birbirlerine göre öncelik değerlerini belirleyebilmek için ağ modelinin kurulması gerekir. Ağ modeli, kümeler ve kümelerin içinde yer alan alt kriterlerden ve alternatiflerden meydana gelir. Ağ modelindeki kümeler, alt kriterler ve alternatifler belirlendikten sonra aralarındaki geri bildirimler ve bağımlılıklar analiz edilir. (Saaty, 1999, s. 1-2) Dolayısıyla öncelikle ağ modelindeki bu ilişkiler belirlenir ve bir sonraki adım olan ikili karşılaştırmaların puanlamasına geçilir.

Araştırmada, ikili karşılaştırmaların yapılacağı ağ modeli uzman görüşleri ve literatür çerçevesinde hazırlanmıştır. Lokasyon seçimini etkileyen kriterlerle oluşturulan AAS modeli, Şekil 5.11’de, Super Decision yazılımı kullanılarak gösterilmiştir.



Şekil 5.11: Super Decision’da Ağ Modeli

Şekil 5.11’de görüldüğü gibi, Super Decision yazılımı kullanılarak her bir küme(1, 2, 3..) ve kümelerin alt kriterleri (C1, C2, C3..) yazıldıktan sonra kümelerin kendi içindeki ve tüm alt kriterlerin birbirleriyle olan ilişkileri yansıtılmıştır. Kurulan ağ modelinde 3 potansiyel lokasyon (alternatives) tanımlanmıştır. Bunlar, gelişmiş, gelişmekte olan ve gelişmemiş ülkeler olup, her birinin, her bir etki kriteriyle olan ilişkisi ağ modelinde gösterilmiştir.

5.6.3. Potansiyel Lokasyon Özelliklerini Tanımlama

Araştırmada alternatif lokasyon seçimi olarak gelişmiş ülkeler, gelişmekte olan ülkeler ve gelişmemiş ülkeler ele alınmıştır. Böylece gelişmekte olan ülkeler arasında sayılan Türkiye’nin DYY’lerini hangi ülkelerde gerçekleştiğini nedenleriyle (kriterleriyle) görülmüştür.

Uluslararası kuruluşlar, dünya ülkelerin mevcut durumları göz önünde tutarak ülkeleri gelişmiş, gelişmekte olan ve gelişmemiş ülkeler olarak sınıflandırır. Gelişmişlik göreceli bir kavram olmakla birlikte henüz uluslararası kuruluşlar tarafından ortak bir tanımlama söz konusu değildir. Dünya Bankası Grubu tarafından ülkelerin kişi başına düşen Gayri Safi Milli Hasıla (GSMH), gelişmişlik için bir ölçü kabul edilir ve ilgili çevrelerde genelde bu sınıflama kabul görür. Dünya Bankası, ülkeleri 4 şekilde gelir gruplarına (yüksek gelir-high income, üst orta gelir-upper middle income, alt orta gelir-lower middle income, düşük gelir-low income) göre sınıflandırmıştır. Buna göre ülkelerin kişi başına düşen GSMH'sı, 995\$ az ise, düşük gelirli; 996\$-3,895\$ arasında ise, alt orta gelirli; 3,896-12,055\$ arasında ise, üst orta gelirli; 12,055\$ yukarısında ise yüksek gelirli ülkeler olarak sınıflandırılır. Ayrıca bu sınıflandırmada düşük gelirli, gelişmemiş ülkeler; alt orta gelirli ve üst orta gelirli, gelişmekte olan ülkeler; yüksek gelirli ise gelişmiş ülkeler olarak kabul edilir. Dünya Bankası'nın Haziran 2017'de sunduğu rapor, toplamda 218 ülkenin (BM'ye üye olmayan veya uluslararası ortamda tanınmayan) gelir gruplarına sınıflandırılması, alfabetik sırayla Tablo 5.8'de gösterilmiştir (World Bank, 2017).

Tablo 5.8: Ülkelerin Gelir Gruplarına Göre Sınıflandırılması

Ülkeler	Gelir Grupları
Almanya, Andorra, Antigua ve Barbuda, Amerika Birleşik Devletleri (ABD), Aruba, Avustralya, Avusturya, Aziz Kitts ve Nevis, Bahamalar, Bahreyn, Barbados, Belçika, Bermuda İngiliz Virgin Adaları, Birleşik Arap Emirlikleri, Birleşik Krallık, Brunei Sultanlığı, Cayman Adaları, Cebelitarık, Curacao, Çek Cumhuriyeti, Danimarka, Estonya, Faroe Adaları, Finlandiya, Fransa, Fransız Polinezyası, Grönland, Guam, Hollanda, Hong Kong SAR (Çin), İspanya, İsrail, İsveç, İsviçre, İrlanda, İtalya, İzlanda, Japonya, Kanada, Kanal Adaları, Katar, Kıbrıs, Kore Cumhuriyeti, Kuveyt, Kuzey Mariana Adaları, Letonya, Lihtenştayn, Litvanya, Lüksemburg, Macaristan, Man Adası, Makao SAR (Çin), Malta, Monako, Norveç, Palau, Polonya, Portekiz, Porto Riko, San Marino, Suudi Arabistan, Seyşeller, Singapur, Sint Maarten (Hollandalı kısım), Slovak Cumhuriyeti, Slovenya, Şili, St. Martin (Fransız kısmı), Tayvan, Trinidad ve Tobago, Turks ve Caicos Adaları, Umman, Uruguay, Virgin Adaları (ABD), Yeni Kaledonya, Yeni Zelanda, Yunanistan.	Yüksek Gelir (High Income)
Amerikan Samoası, Arjantin, Arnavutluk, Azerbaycan, Aziz Vincent ve Grenadinler, Belarus, Belize, Bosna Hersek, Botsvana, Brezilya, Bulgaristan, Cezayir, Çin, Dominik Cumhuriyeti, Dominika, Ekvador, Ekvator	Üst Orta Gelir (Upper Middle Income)

Ginesi, Fiji, Gabon, Grenada, Guyana, Güney Afrika, Hırvatistan, Irak, İran İslam Cumhuriyeti, Jamaika, Karadağ, Kazakistan, Kolombiya, Kosta Rika, Küba, Libya, Lucia, Lübnan, Makedonya (FYR) Maldivler, Malezya, Marşal Adaları, Mauritius, Meksika, Namibya, Nauru, Panama, Paraguay, Peru, Romanya, Rusya Federasyonu, Samoa, Sırbistan, Surinam, Tayland, Tonga, Tuvalu, Türkiye, Türkmenistan, Venezuela (Bolivar Cumhuriyeti).	
Angora, Bangladeş, Batı Şeria ve Gazze, Bolivya, Butan, Cabo Verde, Cibuti, El Salvador, Endonezya, Ermenistan, Fas, Fildişi Sahili, Filipinler, Gana, Guatemala, Gürcistan, Hindistan, Honduras, Kamboçya, Kamerun, Kenya, Kırgız Cumhuriyeti, Kiribati, Kongo Cumhuriyeti, Kosova, Lao Demokratik Halk Cumhuriyeti, Lesotho, Mısır Arap Cumhuriyeti, Mikronezya Fed. Sts., Moğolistan, Moldova, Moritanya, Myanmar, Nijerya, Nikaragua, Özbekistan, Pakistan, Papua Yeni Gine, Sao Tomé ve Príncipe, Solomon Adaları, Sri Lanka, Sudan, Suriye Arap Cumhuriyeti, Svaziland, Tacikistan, Timor-Leste, Tunus, Ukrayna, Ürdün, Vanuatu, Vietnam, Yemen Arap Cumhuriyeti, Zambiya.	Alt Orta Gelir (Lower Middle Income)
Afganistan, Benin, Burkina Faso, Burundi, Çad, Eritre, Etiyopya, Gambiya, Gine, Gine-Bissau, Güney Sudan, Haiti, Komorlar, Kongo Demokratik Cumhuriyeti, Kore Demokratik Halk Cumhuriyeti, Liberya, Madagaskar, Malawi, Mali, Mozambik, Nepal, Nijer, Orta Afrika Cumhuriyeti, Ruanda, Senegal, Sierra Leone, Somali, Tanzanya, Togo, Uganda, Zimbabye.	Düşük Gelir (Low Income)

World Bank. List of Economies Report, June, 2017.
<http://databank.worldbank.org/data/download/site-content/CLASS.xls>

Ülkelerin gelişmişlik seviyesini, gelir gruplarına ek olarak; ekonomik gelişme, sosyal gelişme ve insani gelişme göstergeleriyle de değerlendirmek mümkündür. Araştırmada, ülkelerin gelişmişlik seviyesinin göstergesi olarak Dünya Bankası'nın ülkelerin kişi başına düşen GSMH'sına göre yaptığı sınıflandırma dikkate alınmıştır.

5.6.4. Birbirleriyle İlişkili Değişkenlerin İkili Karşılaştırma Matrisi

ÇUI'lerin DYY lokasyon seçimini etkileyen kriterlerin önem derecesini belirlemek ve üç alternatif lokasyon arasından uygun lokasyonu seçmek için uzmanlardan anketteki soruları puanlamaları istenmiştir. Puanlamada, Saaty'nin ikili karşılaştırmalar için geliştirdiği 1-9 ölçeği kullanılmıştır (Tablo 5.2'de gösterilmiştir).

İkili karşılaştırmalar, uzmanlara sunulan “Puanlama” Microsoft Excel dosyasından alınan sonuçların geometrik ortalamaları ($G = \sqrt[n]{X_1 X_2 \dots X_n}$) alınarak oluşturulmuştur. İkili karşılaştırmalar, üç aşamada incelenmiştir.

- Birinci aşamada (anket formunun 3.bölümü ile), “Gelişmiş Ülkelere, geliştirmekte olan ülkelere veya gelişmemiş ülkelere yatırım yaparken X kriterinin Y kriterine göre önem derecesi nedir?” sorusunun cevabı elde edilmiştir (Tablo 5.9 - Tablo 5.29 aralığında incelenmiştir).
- İkinci aşamada (anket formunun 4.-10. bölümleri ile), “X kriterin Y kriterini etkileme önem derecesi nedir?” sorusunun cevabı elde edilmiştir (Tablo 5.30 - Tablo 5.46 aralığında incelenmiştir).
- Üçüncü aşamada (anket formunun 3. bölümü ile), “X kriterinde alternatiflerin (gelişmiş ülkeler, geliştirmekte olan ülkeler, gelişmemiş ülkeler) önem derecesi nedir?” sorusunun cevabı elde edilmiştir (Tablo 5.47 - Tablo 5.70 aralığında incelenmiştir).

Tablo 5.9: Gelişmiş Ülkelere Yatırım Yaparken Dunning’in DYY Motivasyonları Kriterlerinin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması

GELİŞMİŞ ÜLKELER	Doğal Kaynak Arayışı	Pazar Arayışı	Etkinlik Arayışı	Stratejik Varlık Arayışı
Doğal Kaynak Arayışı	1	0,62	0,66	0,5
Pazar Arayışı	1,6	1	1,05	0,8
Etkinlik Arayışı	1,52	0,95	1	0,76
Stratejik Varlık Arayışı	2	1,25	1,32	1

Tablo 5.9’deki gelişmiş ülkelere yatırım yaparken Dunning’in DYY motivasyonları kriterlerinin önem derecesi ikili karşılaştırmasına göre, “doğal kaynak arayışı”, “pazar arayışı”na 0,62, “etkinlik arayışı”na 0,66, “stratejik varlık arayışı”na 0,5 derecede; “pazar arayışı”, “etkinlik arayışı”na 1,05, “stratejik varlık arayışı”na 0,8 derecede; “etkinlik arayışı”, “stratejik varlık arayışı”na 0,76 derecede önemlidir.

Tablo 5.10: Gelişmiş Ülkelere Yatırım Yaparken Politik Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması

GELİŞMİŞ ÜLKELER	Politik İstikrar	Devlet Müdahalesi	İdeolojik Güçler	Uluslararası İlişkiler
Politik İstikrar	1	1,02	1,82	1
Devlet Müdahalesi	0,98	1	1,79	0,98
İdeolojik Güçler	0,55	0,56	1	0,55
Uluslararası İlişkiler	1	1,02	1,82	1

Tablo 5.10'daki gelişmiş ülkelere yatırım yaparken politik kriterlerin önem derecesi ikili karşılaştırması göre, “politik istikrar”, “devlet müdahalesi”ne 1,02, “ideolojik güçler”e 1,82, “uluslararası ilişkiler”e 1 derecede; “devlet müdahalesi”, ideolojik güçler”e 1,79, “uluslararası ilişkiler”e 0,98 derecede; “ideolojik güçler”, uluslararası ilişkiler”e 0,55 derecede önemlidir.

Tablo 5.11: Gelişmiş Ülkelere Yatırım Yaparken Ekonomik Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması

GELİŞMİŞ ÜLKELER	Pazar Büyüklüğü	GSMH	Ödemeler Bilançosu	Döviz Kurları	Enflasyon	Vergi Sistemleri	İşgücü
Pazar Büyüklüğü	1	1,08	1,62	1,16	1,88	1,33	1,13
GSMH	0,92	1	1,5	1,07	1,73	1,22	1,05
Ödemeler Bilançosu	0,62	0,67	1	0,72	1,16	0,82	0,7
Döviz Kurları	0,86	0,93	1,39	1	1,61	1,14	0,97
Enflasyon	0,53	0,58	0,86	0,62	1	0,71	0,6
Vergi Sistemleri	0,75	0,82	1,22	0,88	1,42	1	0,85
İşgücü	0,88	0,96	1,43	1,03	1,66	1,17	1

Tablo 5.11'deki gelişmiş ülkelere yatırım yaparken ekonomik kriterlerin önem derecesi ikili karşılaştırmasına göre, “pazar büyüklüğü”, “GSMH”ya 1,08, “ödemeler bilançosu”na 1,62, “döviz kurları”na 1,16, “enflasyon”a 1,88, “vergi sistemleri”ne 1,33, “işgücüne” 1,13 derecede; “GSMH”, “ödemeler bilançosu”na 1,5, “döviz

kurları”na 1,07, “enflasyon”a 1,73, “vergi sistemleri”ne 1,22, “işgücüne” 1,05 derecede; “ödemeler bilançosu” “döviz kurları”na 0,72, “enflasyon”a 1,16, “vergi sistemleri”ne 0,82, “işgücü”ne 0,7 derecede; “döviz kurları”, “enflasyon”a 1,61, “vergi sistemleri”ne 1,14, işgücü”ne 0,97 derecede; “enflasyon”, “vergi sistemleri”ne 0,71, “işgücü”ne 0,6 derecede; “vergi sistemleri”, “işgücü”ne 0,85 derecede önemlidir.

Tablo 5.12: Gelişmiş Ülkelere Yatırım Yaparken Sosyo-Kültürel Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması

GELİŞMİŞ ÜLKELER	Dil	Din	Kültürel Özellikler
Dil	1	1,2	0,6
Din	0,84	1	0,5
Kültürel Özellikler	1,68	2,01	1

Tablo 5.12’deki gelişmiş ülkelere yatırım yaparken sosyo-kültürel kriterlerin önem derecesi ikili karşılaştırmasına göre, “dil”, “din”e 1,2, “kültürel özellikler”e 0,6 derecede; “din”, “kültürel özellikler”e 0,5 derecede önemlidir.

Tablo 5.13: Gelişmiş Ülkelere Yatırım Yaparken Teknolojik Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması

GELİŞMİŞ ÜLKELER	Ar-Ge Faaliyetleri	Devletin Teknolojik Yatırım Politikaları
Ar-Ge Faaliyetleri	1	1,23
Devletin Teknolojik Yatırım Politikaları	0,81	1

Tablo 5.13’teki gelişmiş ülkelere yatırım yaparken teknolojik kriterlerin önem derecesi ikili karşılaştırmasına göre, “Ar-Ge faaliyetleri” “devletin yatırım politikaları”na göre 1,23 derecede önemlidir.

Tablo 5.14: Gelişmiş Ülkelere Yatırım Yaparken Hukuki Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması

GELİŞMİŞ ÜLKELER	Uluslararası Anlaşmalar	Hukukun İşleyişi ve Yargı Sistemi
Uluslararası Anlaşmalar	1	1,02
Hukukun İşleyişi ve Yargı Sistemi	0,98	1

Tablo 5.14'teki gelişmiş ülkelere yatırım yaparken hukuki kriterlerin önem derecesi ikili karşılaştırmasına göre, “uluslararası anlaşmalar”, “hukukun işleyişi ve yargı sistemi”ne göre 1,02 derecede önemlidir.

Tablo 5.15: Gelişmiş Ülkelere Yatırım Yaparken Çevresel Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması

GELİŞMİŞ ÜLKELER	Erişilebilirlik ve Altyapı	Coğrafi Özellikler
Erişilebilirlik ve Altyapı	1	1,44
Coğrafi Özellikler	0,69	1

Tablo 5.15'teki gelişmiş ülkelere yatırım yaparken çevresel kriterlerin önem derecesi ikili karşılaştırmasına göre, “erişilebilirlik ve altyapı”, “coğrafi özellikler”e göre 1,44 derecede önemlidir.

Tablo 5.16: Gelişmekte Olan Ülkelere Yatırım Yaparken Dunning'in DYY Motivasyonları Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması

GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELER	Doğal Kaynak	Pazar Arayışı	Etkinlik Arayışı	Stratejik Varlık Arayışı
Doğal Kaynak Arayışı	1	0,75	0,88	1
Pazar Arayışı	1,34	1	1,18	1,34
Etkinlik Arayışı	1,13	0,85	1	1,13
Stratejik Varlık Arayışı	1	0,75	0,88	1

Tablo 5.16'daki gelişmekte olan ülkelere yatırım yaparken Dunning'in DYY motivasyonları kriterlerin önem derecesi ikili karşılaştırmasına göre, “doğal kaynak arayışı”, “pazar arayışı”na 0,75, “etkinlik arayışı”na 0,88, “stratejik varlık arayışı”na 1 derecede; “pazar arayışı”, “etkinlik arayışı”na 1,18, “stratejik varlık arayışı”na 1,34 derecede; “etkinlik arayışı”, “stratejik varlık arayışı”na 1,13 derecede önemlidir.

Tablo 5.17: Gelişmekte Olan Ülkelere Yatırım Yaparken Politik Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması

GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELER	Politik İstikrar	Devlet Müdahalesi	İdeolojik Güçler	Uluslararası İlişkiler
Politik İstikrar	1	0,95	1,21	0,84
Devlet Müdahalesi	1,05	1	1,28	0,88
İdeolojik Güçler	0,82	0,78	1	0,69
Uluslararası İlişkiler	1,2	1,14	1,45	1

Tablo 5.17'deki gelişmekte olan ülkelere yatırım yaparken politik kriterlerin önem derecesi ikili karşılaştırmasına göre, “politik istikrar”, “devlet müdahalesi”ne 0,95, “ideolojik güçler”e 1,21, “uluslararası ilişkiler”e 0,84 derecede; “devlet müdahalesi”, “ideolojik güçler”e 1,28, “uluslararası ilişkiler”e 0,88 derecede; “ideolojik güçler”, “uluslararası ilişkiler”e 0,69 derecede önemlidir.

Tablo 5.18: Gelişmekte Olan Ülkelere Yatırım Yaparken Ekonomik Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması

GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELER	Pazar Büyüklüğü	GSMH	Ödemeler Bilançosu	Döviz Kurları	Enflasyon	Vergi Sistemleri	İşgücü
Pazar Büyüklüğü	1	1,28	1,48	1,21	1,41	1,15	1,09
GSMH	0,78	1	1,16	0,95	1,11	0,9	0,85
Ödemeler Bilançosu	0,68	0,86	1	0,82	0,96	0,78	0,74
Döviz Kurları	0,83	1,05	1,22	1	1,17	0,95	0,9
Enflasyon	0,71	0,9	1,05	0,86	1	0,81	0,77
Vergi Sistemleri	0,87	1,11	1,29	1,05	1,23	1	0,95
İşgücü	0,92	1,17	1,36	1,11	1,3	1,06	1

Tablo 5.18'deki gelişmekte olan ülkelere yatırım yaparken ekonomik kriterlerin önem derecesi ikili karşılaştırmasına göre, “pazar büyüklüğü”, “GSMH”ya 1,28, “ödemeler bilançosu”na 1,48, “döviz kurları”na 1,21, “enflasyon”a 1,41, “vergi sistemlerine 1,15, “işgücü”ne 1,09 derecede; “GSMH”, “ödemeler bilançosu”na 1,16, “döviz kurları”na 0,95, “enflasyona” 1,11, “vergi sistemleri”ne 0,9, “işgücü”ne 0,85 derecede; “ödemeler bilançosu”, “döviz kurları”na 0,82, “enflasyon”a 0,96, “vergi sistemleri”ne 0,78, “işgücü”ne 0,78 derecede; “döviz kurları”, “enflasyon”a 1,17, “vergi sistemleri”ne 0,95, “işgücü”ne 0,9 derecede; “enflasyon”, “vergi sistemleri”ne 0,81, “işgücü”ne 0,77 derecede; “vergi sistemleri”, “işgücü”ne 0,95 derecede önemlidir.

Tablo 5.19: Gelişmekte Olan Ükelere Yatırım Yaparken Sosyo-Kültürel Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması

GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELER	Dil	Din	Kültürel Özellikler
Dil	1	0,91	0,62
Din	1,1	1	0,68
Kültürel Özellikler	1,62	1,48	1

Tablo 5.19'daki gelişmekte olan ülkelere yatırım yaparken sosyo-kültürel kriterlerin önem derecesi ikili karşılaştırmasına göre, “dil”, “din”e 0,91, “kültürel özellikler”e 0,62 derecede; “din”, “kültürel özellikler”e 0,68 derecede önemlidir.

Tablo 5.20: Gelişmekte Olan Ükelere Yatırım Yaparken Teknolojik Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması

GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELER	Ar-Ge Faaliyetleri	Devletin Teknolojik Yatırım Politikaları
Ar-Ge Faaliyetleri	1	0,95
Devletin Teknolojik Yatırım Politikaları	1,05	1

Tablo 5.20'deki gelişmekte olan ülkelere yatırım yaparken teknolojik kriterlerin önem derecesi ikili karşılaştırmasına göre, “Ar-Ge faaliyetleri”, “devletin teknolojik yatırım politikaları”na 0,95 derecede önemlidir.

Tablo 5.21: Gelişmekte Olan lkelere Yatırım Yaparken Hukuki Kriterlerin nem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması

GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELER	Uluslararası Anlaşmalar	Hukukun İşleyişi ve Yargı Sistemi
Uluslararası Anlaşmalar	1	1,1
Hukukun İşleyişi ve Yargı Sistemi	0,91	1

Tablo 5.21'deki gelişmekte olan ülkelere yatırım yaparken hukuki kriterlerin önem derecesi ikili karşılaştırmasına göre, “uluslararası anlaşmalar”, “hukukun işleyişi ve yargı sistemi”ne 1,1 derecede önemlidir.

Tablo 5.22: Gelişmekte Olan lkelere Yatırım Yaparken evresel Kriterlerin nem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması

GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELER	Erişilebilirlik ve Altyapı	Coğrafi zellikler
Erişilebilirlik ve Altyapı	1	1,26
Coğrafi zellikler	0,79	1

Tablo 5.22'deki gelişmekte olan ülkelere yatırım yaparken çevresel kriterlerin önem derecesi ikili karşılaştırmasına göre, “erişilebilirlik ve altyapı”, “coğrafi özellikler”e 1,26 derecede önemlidir.

Tablo 5.23: Gelişmemiş Ülkelere Yatırım Yaparken Dunning'in DYY Motivasyonları Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması

GELİŞMEMİŞ ÜLKELER	Doğal Kaynak Arayışı	Pazar Arayışı	Etkinlik Arayışı	Stratejik Varlık Arayışı
Doğal Kaynak Arayışı	1	1	1,53	1,64
Pazar Arayışı	1	1	1,53	1,64
Etkinlik Arayışı	0,65	0,65	1	1,08
Stratejik Varlık Arayışı	0,61	0,61	0,93	1

Tablo 5.23'teki gelişmemiş ülkelere yatırım yaparken Dunning'in DYY motivasyonları kriterlerin önem derecesi ikili karşılaştırmasına göre, “doğal kaynak arayışı”, “pazar arayışı”na 1, “etkinlik arayışı”na 1,53, “stratejik varlık arayışı”na 1,64 derecede; “pazar arayışı”, “etkinlik arayışı”na 1,53, “stratejik varlık arayışı”na 1,64 derecede; “etkinlik arayışı”, “stratejik varlık arayışı”na 1,08 derecede önemlidir.

Tablo 5.24: Gelişmemiş Ülkelere Yatırım Yaparken Politik Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması

GELİŞMEMİŞ ÜLKELER	Politik İstikrar	Devlet Müdahalesi	İdeolojik Güçler	Uluslararası İlişkiler
Politik İstikrar	1	0,93	1,03	0,79
Devlet Müdahalesi	1,07	1	1,1	0,85
İdeolojik Güçler	0,97	0,91	1	0,77
Uluslararası İlişkiler	1,26	1,18	1,3	1

Tablo 5.24'teki gelişmemiş ülkelere yatırım yaparken politik kriterlerin önem derecesi ikili karşılaştırmasına göre, “politik istikrar”, “devlet müdahalesi”ne 0,93, “ideolojik güçler”e 1,03, “uluslararası ilişkiler”e 0,79 derecede; “devlet müdahalesi”, “ideolojik güçler”e 1,1, “uluslararası ilişkiler”e 0,85 derecede; “ideolojik güçler”, “uluslararası ilişkiler”e göre 0,77 derecede önemlidir.

Tablo 5.25: Gelişmemiş Ülkelere Yatırım Yaparken Ekonomik Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması

GELİŞMEMİŞ ÜLKELER	Pazar Büyüklüğü	GSMH	Ödemeler Bilançosu	Döviz Kurları	Enflasyon	Vergi Sistemleri	İşgücü
Pazar Büyüklüğü	1	1,67	1,49	1,27	1,33	1,09	1,02
GSMH	0,6	1	0,89	0,76	0,79	0,65	0,61
Ödemeler Bilançosu	0,67	1,12	1	0,85	0,89	0,73	0,68
Döviz Kurları	0,79	1,32	1,17	1	1,05	0,86	0,8
Enflasyon	0,75	1,26	1,12	0,96	1	0,82	0,77
Vergi Sistemleri	0,92	1,54	1,37	1,17	1,22	1	0,94
İşgücü	0,98	1,64	1,46	1,24	1,3	1,07	1

Tablo 5.25'teki gelişmemiş ülkelere yatırım yaparken ekonomik kriterlerin önem derecesi ikili karşılaştırmasına göre, “pazar büyüklüğü”, “GSMH”ya 1,67, “ödemeler bilançosu”na 1,49, “döviz kurları”na 1,27, “enflasyon”a 1,33, “vergi sistemleri”ne 1,09, “işgücü”ne 1,02 derecede; “GSMH”, “ödemeler bilançosu”na 0,89, “döviz kurları”na 0,76, “enflasyon”a 0,79, “vergi sistemleri”ne 0,65, “işgücü”ne 0,61 derecede; “ödemeler bilançosu”, “döviz kurları”na 0,85, “enflasyon”a 0,89, “vergi sistemleri”ne 0,73, “işgücü”ne 0,68 derecede; “döviz kurları”, “enflasyon”a 1,05, “vergi sistemleri”ne 0,86, “işgücü”ne 0,8 derecede; “enflasyon”, “vergi sistemleri”ne 0,82, “işgücü”ne 0,77 derecede; “vergi sistemleri”, “işgücü”ne 0,94 derecede önemlidir.

Tablo 5.26: Gelişmemiş Ülkelere Yatırım Yaparken Sosyo-Kültürel Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması

GELİŞMEMİŞ ÜLKELER	Dil	Din	Kültürel Özellikler
Dil	1	0,87	0,82
Din	1,14	1	0,94
Kültürel Özellikler	1,22	1,07	1

Tablo 5.26'daki gelişmemiş ülkelere yatırım yaparken sosyo-kültürel kriterlerin önem derecesi ikili karşılaştırmasına göre, “dil”, “din”e 0,87, “kültürel özellikler”e 0,82 derecede; “din”, “kültürel özellikler”e 0,94 derecede önemlidir.

Tablo 5.27: Gelişmemiş Ülkelere Yatırım Yaparken Teknolojik Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması

GELİŞMEMİŞ ÜLKELER	Ar-Ge Faaliyetleri	Devletin Teknolojik Yatırım Politikaları
Ar-Ge Faaliyetleri	1	0,67
Devletin Teknolojik Yatırım Politikaları	1,49	1

Tablo 5.27'deki gelişmemiş ülkelere yatırım yaparken teknolojik kriterlerin önem derecesi ikili karşılaştırmasına göre, “Ar-Ge faaliyetleri”, “devletin teknolojik yatırım politikaları”na 0,67 derecede önemlidir.

Tablo 5.28: Gelişmemiş Ülkelere Yatırım Yaparken Hukuki Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması

GELİŞMEMİŞ ÜLKELER	Uluslararası Anlaşmalar	Hukukun İşleyişi ve Yargı Sistemi
Uluslararası Anlaşmalar	1	0,98
Hukukun İşleyişi ve Yargı Sistemi	1,02	1

Tablo 5.28'deki gelişmemiş ülkelere yatırım yaparken hukuki kriterlerin önem derecesi ikili karşılaştırmasına göre, “uluslararası anlaşmalar”, “hukukun işleyişi ve yargı sistemi”ne 0,98 derecede önemlidir.

Tablo 5.29: Gelişmemiş Ülkelere Yatırım Yaparken Çevresel Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması

GELİŞMEMİŞ ÜLKELER	Erişilebilirlik ve Altyapı	Coğrafi Özellikler
Erişilebilirlik ve Altyapı	1	1,14
Coğrafi Özellikler	0,88	1

Tablo 5.29'daki gelişmemiş ülkelere yatırım yaparken çevresel kriterlerin önem derecesi ikili karşılaştırmasına göre, “erişilebilirlik ve altyapı”, “coğrafi özellikler”e 1,14 derecede önemlidir.

Tablo 5.30: Pazar Arayışını Etkileyen Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması

PAZAR ARAYIŞI	Pazar Büyüklüğü	GSMH	Ödemeler Bilançosu	Döviz Kurları	Enflasyon	Vergi Sistemleri	İşgücü
Pazar Büyüklüğü	1	1,14	1,37	1,27	1,38	1,11	1,25
GSMH	0,88	1	1,21	1,11	1,21	0,98	1,1
Ödemeler Bilançosu	0,73	0,83	1	0,92	1	0,81	0,91
Döviz Kurları	0,79	0,9	1,08	1	1,09	0,88	0,98
Enflasyon	0,73	0,83	1	0,92	1	0,81	0,91
Vergi Sistemleri	0,9	1,02	1,23	1,14	1,24	1	1,12
İşgücü	0,8	0,91	1,1	1,02	1,1	0,89	1

Tablo 5.30'daki pazar arayışını etkileyen kriterlerin önem derecesi ikili karşılaştırmasına göre, “pazar büyüklüğü”, “GSMH”ya 1,14, “ödemeler bilançosu”na 1,37, “döviz kurları”na 1,27, “enflasyon”a 1,38, “vergi sistemleri”ne 1,11, “işgücü”ne 1,25 derecede; “GSMH”, “ödemeler bilançosu”na 1,21, “döviz kurları”na 1,11, “enflasyon”a 1,21, “vergi sistemleri”ne 0,98, “işgücü”ne 1,1 derecede; “ödemeler bilançosu”, “döviz kurları”na 0,92, “enflasyon”a 1, “vergi sistemleri”ne 0,81, “işgücü”ne 0,91 derecede; “döviz kurları”, “enflasyon”a 1,09, “vergi sistemleri”ne 0,88, “işgücü”ne 0,98 derecede; “enflasyon”, “vergi sistemleri”ne 0,81, “işgücü”ne 0,91 derecede; “vergi sistemleri”, “işgücü”ne 1,12 derecede önemlidir.

Tablo 5.31: Etkinlik Arayışını Etkileyen Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması

ETKİNLİK ARAYIŞI	Pazar Büyüklüğü	GSMH	Ödemeler Bilançosu	Döviz Kurları	Enflasyon	Vergi Sistemleri	İşgücü
Pazar Büyüklüğü	1	1,29	1,53	1,39	1,63	1,32	1,22
GSMH	0,78	1	1,19	1,08	1,27	1,03	0,95
Ödemeler Bilançosu	0,65	0,84	1	0,91	1,07	0,86	0,8
Döviz Kurları	0,72	0,93	1,1	1	1,17	0,95	0,88
Enflasyon	0,61	0,79	0,94	0,85	1	0,81	0,75
Vergi Sistemleri	0,76	0,97	1,16	1,05	1,23	1	0,92
İşgücü	0,82	1,06	1,26	1,14	1,34	1,09	1

Tablo 5.31’deki etkinlik arayışını etkileyen kriterlerin önem derecesi ikili karşılaştırmasına göre, “pazar büyüklüğü”, “GSMH”ya 1,29, “ödemeler bilançosu”na 1,53, “döviz kurları”na 1,39, “enflasyon”a 1,63, “vergi sistemleri”ne 1,32, “işgücü”ne 1,22 derecede; “GSMH”, “ödemeler bilançosu”na 1,19, “döviz kurları”na 1,08, “enflasyon”a 1,27, “vergi sistemleri”ne 1,03, “işgücü”ne 0,95 derecede; “ödemeler bilançosu”, “döviz kurları”na 0,91, “enflasyon”a 1,07, “vergi sistemleri”ne 0,86, “işgücü”ne 0,8 derecede; “döviz kurları”, “enflasyon”a 1,17, “vergi sistemleri”ne 0,95, “işgücü”ne 0,88 derecede; “enflasyon”, “vergi sistemleri”ne 0,81, “işgücü”ne 0,75 derecede; “vergi sistemleri”, “işgücü”ne 0,92 derecede önemlidir.

Tablo 5.32: Stratejik Varlık Arayışını Etkileyen Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması

STRATEJİK VARLIK ARAYIŞI	Pazar Büyüklüğü	İşgücü	Ar-Ge Faaliyetleri	Devletin Teknolojik Yatırım Politikaları
Pazar Büyüklüğü	1	1,05	0,96	1,02
İşgücü	0,95	1	0,92	0,97
Ar-Ge Faaliyetleri	1,04	1,09	1	1,06
Devletin Teknolojik Yatırım Politikaları	0,98	1,03	0,95	1

Tablo 5.32'deki stratejik varlık arayışını etkileyen kriterlerin önem derecesi ikili karşılaştırmasına göre, “pazar büyüklüğü”, “işgücü”ne 1,05, “Ar-Ge faaliyetleri”ne 0,96, “devletin teknolojik yatırım politikaları”na 1,02 derecede; “işgücü”, “Ar-Ge faaliyetleri”ne 0,92, “devletin teknolojik yatırım politikaları”na 0,97 derecede; “A-Ge faaliyetleri”, “devletin teknolojik yatırım politikaları”na 1,06 derecede önemlidir.

Tablo 5.33: Devlet Müdahalesini Etkileyen Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması

DEVLET MÜDAHALESİ	Politik İstikrar	İdeolojik Güçler
Politik İstikrar	1	1,02
İdeolojik Güçler	0,98	1

Tablo 5.33'teki devlet müdahalesini etkileyen kriterlerin önem derecesi ikili karşılaştırmasına göre, “politik istikrar”, “ideolojik güçler”e 1,02 derecede önemlidir.

Tablo 5.34: Uluslararası İlişkileri Etkileyen Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması

ULUSLARARASI İLİŞKİLER	Politik İstikrar	İdeolojik Güçler	Uluslararası Anlaşmalar	Hukukun İşleyişi ve Yargı Sistemi	Erişilebilirlik ve Altyapı	Coğrafi Özellikler
Politik İstikrar	1	1,12	1	0,96	1,4	1,44
İdeolojik Güçler	0,89	1	0,89	0,86	1,25	1,29
Uluslararası Anlaşmalar	1	1,12	1	0,96	1,39	1,44
Hukukun İşleyişi ve Yargı Sistemi	1,04	1,17	1,04	1	1,45	1,5
Erişilebilirlik ve Altyapı	0,72	0,8	0,72	0,69	1	1,03
Coğrafi Özellikler	0,69	0,77	0,69	0,67	0,97	1

Tablo 5.34'teki uluslararası ilişkileri etkileyen kriterlerin önem derecesi ikili karşılaştırmasına göre, “politik istikrar”, “ideolojik güçler”e 1,12, “uluslararası anlaşmalar”a 1, “hukukun işleyişi ve yargı sistemi”ne 0,96, “erişilebilirlik ve altyapı”ya 1,4, “coğrafi özellikler”e 1,44 derecede; “ideolojik güçler”, “uluslararası anlaşmalar”a 0,89, “hukukun işleyişi ve yargı sistemi”ne 0,86, “erişilebilirlik ve altyapı”ne 1,25, “coğrafi özellikler”e 1,29 derecede; “uluslararası anlaşmalar”, “hukukun işleyişi ve yargı sistemi”ne 0,96, “erişilebilirlik ve altyapı”ya 1,39,

“coğrafi özellikler”e 1,44 derecede; “hukukun işleyişi ve yargı sistemi”, “erişilebilirlik ve altyapı”ya 1,45, “coğrafi özellikler”e 1,5 derecede; “erişilebilirlik ve altyapı”, “coğrafi özellikler”e 1,03 derecede önemlidir.

Tablo 5.35: Pazar Büyüklüğünü Etkileyen Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması

PAZAR BÜYÜKLÜĞÜ	GSMH	İşgücü
GSMH	1	1,27
İşgücü	0,79	1

Tablo 5.35’teki pazar büyüklüğünü etkileyen kriterlerin önem derecesi ikili karşılaştırmasına göre, “GSMH”, “işgücü”ne 1,27 derecede önemlidir.

Tablo 5.36: GSMH’ı Etkileyen Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması

GSMH	Politik İstikrar	Devlet Müdahalesi	Pazar Büyüklüğü	Ödemeler Bilançosu	Döviz Kurları	Enflasyon	Vergi Sistemleri	İşgücü	Ar-Ge Faaliyetleri	Devletin Teknolojik Yatırım Politikaları	Erişilebilirlik ve Altyapı	Coğrafi Özellikler
Politik İstikrar	1	1	0,98	1,05	0,99	0,95	0,97	1,08	1,08	1,07	1,24	1,68
Devlet Müdahalesi	1	1	0,98	1,05	0,99	0,95	0,97	1,08	1,08	1,08	1,24	1,68
Pazar Büyüklüğü	1,02	1,02	1	1,07	1,01	0,97	0,99	1,11	1,11	1,1	1,27	1,72
Ödemeler Bilançosu	0,95	0,95	0,93	1	0,94	0,9	0,93	1,03	1,03	1,03	1,18	1,6
Döviz Kurları	1,01	1,01	0,99	1,06	1	0,96	0,98	1,1	1,09	1,09	1,26	1,7
Enflasyon	1,06	1,06	1,03	1,11	1,04	1	1,02	1,14	1,14	1,13	1,31	1,78
Vergi Sistemleri	1,03	1,03	1,01	1,08	1,02	0,98	1	1,12	1,12	1,11	1,28	1,73
İşgücü	0,92	0,92	0,9	0,97	0,91	0,87	0,89	1	1	0,99	1,14	1,55
Ar-Ge Faaliyetleri	0,92	0,92	0,9	0,97	0,91	0,88	0,9	1	1	0,99	1,15	1,56

Devletin Teknolojik Yatırım Politikaları	0,93	0,93	0,91	0,98	0,92	0,88	0,9	1,01	1,01	1	1,15	1,57
Erişilebilirlik, Altyapı	0,81	0,81	0,79	0,84	0,8	0,76	0,78	0,87	0,87	0,87	1	1,36
Coğrafi Özellikler	0,59	0,59	0,58	0,62	0,59	0,56	0,58	0,64	0,64	0,64	0,74	1

Tablo 5.36'daki GSMH'yı etkileyen kriterlerin önem derecesi ikili karşılaştırmasına göre, "politik istikrar", "devlet müdahalesi"ne 1, "pazar büyüklüğü"ne 0,98, "ödemeler bilançosu"na 1,05, "döviz kurları"na 0,99, "enflasyon"a 0,95, "vergi sistemleri"ne 0,97, "işgücü"ne 1,08, "Ar-Ge faaliyetleri"ne 1,08, "devletin teknolojik yatırım politikaları"na 1,07, "erişilebilirlik ve altyapı"ya 1,24, "coğrafi özellikler"e 1,68 derecede; "devlet müdahalesi", "pazar büyüklüğü"ne 0,98, ödemeler bilançosu"na 1,05, "döviz kurları"na 0,99, "enflasyon"a 0,95, "vergi sistemleri"ne 0,97, "işgücü"ne 1,08, "Ar-Ge faaliyetleri"ne 1,08, "devletin teknolojik yatırım politikaları"na 1,08, "erişilebilirlik ve altyapı"ya 1,24, "coğrafi özellikler"e 1,68 derecede; "pazar büyüklüğü", "ödemeler bilançosu"na 1,07, "döviz kurları"na 1,01, "enflasyon"a 0,97, "vergi sistemleri"ne 0,99, "işgücü"ne 1,11, "Ar-Ge faaliyetleri"ne 1,11, "devletin teknolojik yatırım politikaları"na 1,1, "erişilebilirlik ve altyapı"ya 1,27, "coğrafi özellikler"e 1,72 derecede; "ödemeler bilançosu", "döviz kurları"na 0,94, "enflasyon"a 0,9, "vergi sistemleri"ne 0,93, "işgücü"ne 1,03, "Ar-Ge faaliyetleri"ne 1,03, "devletin teknolojik yatırım politikaları"na 1,03, "erişilebilirlik ve altyapı"ya 1,18, "coğrafi özellikler"e 1,6 derecede; "döviz kurları", "enflasyon"a 0,96, "vergi sistemleri"ne 0,98, "işgücü"ne 1,1, "Ar-Ge faaliyetleri"ne 1,09, "devletin teknolojik yatırım politikaları"na 1,09, "erişilebilirlik ve altyapı"ya 1,26, "coğrafi özellikler"e 1,7 derecede; "enflasyon", "vergi sistemleri"ne 1,02, "işgücü"ne 1,14, "Ar-Ge faaliyetleri"ne 1,14, "devletin teknolojik yatırım politikaları"na 1,13, "erişilebilirlik ve altyapı"ya 1,31, "coğrafi özellikler"e 1,78 derecede; "vergi sistemleri", işgücü"ne 1,12, "Ar-Ge faaliyetleri"ne 1,12, "devletin teknolojik yatırım politikaları"na 1,11, "erişilebilirlik ve altyapı"ya 1,28, "coğrafi özellikler"e 1,73 derecede; "işgücü", "Ar-Ge faaliyetleri"ne 1, "devletin teknolojik yatırım politikaları"na 0,99, "erişilebilirlik ve altyapı"ya 1,14, "coğrafi özellikler"e 1,55 derecede; "Ar-Ge faaliyetleri", "devletin teknolojik yatırım politikaları"na 0,99, "erişilebilirlik ve altyapı"ya 1,15, "coğrafi özellikler"e 1,56 derecede; "devletin

teknolojik yatırım politikaları”, “erişilebilirlik ve altyapı”ya 1,15, “coğrafi özellikler”e 1,57 derecede; “erişilebilirlik ve altyapı”, “coğrafi özellikler”e 1,36 derecede önemlidir.

Tablo 5.37: Ödemeler Bilançosunu Etkileyen Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması

ÖDEMELER BİLANÇOSU	Politik İstikrar	Devlet Müdahalesi
Politik İstikrar	1	1,03
Devlet Müdahalesi	0,97	1

Tablo 5.37’deki ödemeler bilançosunu etkileyen kriterlerin önem derecesi ikili karşılaştırmasına göre, “politik istikrar”, “devlet müdahalesi”ne 1,03 derecede önemlidir.

Tablo 5.38: Döviz Kurlarını Etkileyen Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması

DÖVİZ KURLARI	Politik İstikrar	Uluslararası İlişkiler	Pazar Büyükliği	Ödemeler Bilançosu	Enflasyon
Politik İstikrar	1	1,14	1,23	1,17	1,05
Uluslararası İlişkiler	0,88	1	1,08	1,03	0,92
Pazar Büyüklüğü	0,81	0,92	1	0,95	0,85
Ödemeler Bilançosu	0,85	0,97	1,05	1	0,9
Enflasyon	0,95	1,09	1,18	1,12	1

Tablo 5.38’deki döviz kurlarını etkileyen kriterlerin önem derecesi ikili karşılaştırmasına göre, “politik istikrar”, “uluslararası ilişkiler”e 1,14, “pazar büyüklüğü”ne 1,23, “ödemeler bilançosu”na 1,17, “enflasyon”a 1,05 derecede; “uluslararası ilişkiler”, “pazar büyüklüğü”ne 1,08, “ödemeler bilançosu”na 1,03, “enflasyon”a 0,92 derecede; “pazar büyüklüğü”, “ödemeler bilançosu”na 0,95, “enflasyon”a 0,85 derecede; “ödemeler bilançosu”, “enflasyon”a 0,9 derecede önemlidir.

Tablo 5.39: Enflasyonu Etkileyen Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması

ENFLASYON	Politik İstikrar	Devlet Müdahalesi	Pazar Büyüklüğü	GSMH	Ödemeler Bilançosu	Döviz Kurları	Vergi Sistemleri	İşgücü
Politik İstikrar	1	1,03	1,26	1,26	1,17	1,05	1,23	1,41
Devlet Müdahalesi	0,97	1	1,23	1,23	1,14	1,02	1,2	1,37
Pazar Büyüklüğü	0,79	0,82	1	1	0,93	0,83	0,98	1,11
GSMH	0,79	0,81	1	1	0,93	0,83	0,98	1,11
Ödemeler Bilançosu	0,85	0,88	1,08	1,08	1	0,89	1,05	1,2
Döviz Kurları	0,96	0,98	1,21	1,21	1,12	1	1,18	1,34
Vergi Sistemleri	0,81	0,83	1,02	1,02	0,95	0,85	1	1,14
İşgücü	0,71	0,73	0,9	0,9	0,83	0,74	0,88	1

Tablo 5.39'daki enflasyonu etkileyen kriterlerin önem derecesi ikili karşılaştırmasına göre, “politik istikrar”, “devlet müdahalesi”ne 1,03, “pazar büyüklüğü”ne 1,26, “GSMH”ya 1,26, “ödemeler bilançosu”na 1,17, “döviz kurları”na 1,05, “vergi sistemleri”ne 1,23, “işgücü”ne 1,41 derecede; “devlet müdahalesi”, “pazar büyüklüğü”ne 1,23, “GSMH”ya 1,23, “ödemeler bilançosu”na 1,14, “döviz kurları”na 1,02, “vergi sistemleri”ne 1,2, “işgücü”ne 1,37 derecede; “pazar büyüklüğü”, “GSMH”ya 1, “ödemeler bilançosu”na 0,93, “döviz kurları”na 0,83, “vergi sistemleri”ne 0,98, “işgücü”ne 1,11 derecede; “GSMH”, “ödemeler bilançosu”na 0,93, “döviz kurları”na 0,83, “vergi sistemleri”ne 0,98, “işgücü”ne 1,11 derecede; “ödemeler bilançosu”, “döviz kurları”na 0,89, “vergi sistemleri”ne 1,05, “işgücü”ne 1,2 derecede; “döviz kurları”, “vergi sistemleri”ne 1,18, “işgücü”ne 1,34 derecede; “vergi sistemleri”, “işgücü”ne 1,14 derecede önemlidir.

Tablo 5.40: Vergi Sistemlerini Etkileyen Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması

VERGİ SİSTEMLERİ	Politik İstikrar	Devlet Müdahalesi	İdeolojik Güçler	Uluslararası Anlaşmalar	Hukukun İşleyişi ve Yargı Sistemi
Politik İstikrar	1	0,99	1,25	1,32	1,38
Devlet Müdahalesi	1,01	1	1,26	1,33	1,39
İdeolojik Güçler	0,8	0,79	1	1,05	1,11

Uluslararası Anlaşmalar	0,76	0,75	0,95	1	1,05
Hukukun İşleyişi, Yargı Sistemi	0,72	0,72	0,9	0,95	1

Tablo 5.40'taki vergi sistemlerini etkileyen kriterlerin önem derecesi ikili karşılaştırmasına göre, “politik istikrar”, “devlet müdahalesi”ne 0,99, “ideolojik güçler”e 1,25, “uluslararası anlaşmalar”a 1,32, “hukukun işleyişi ve yargı sistemi”ne 1,38 derecede; “devlet müdahalesi”, “ideolojik güçler”e 1,26, “uluslararası anlaşmalar”a 1,33, “hukukun işleyişi ve yargı sistemi”ne 1,39 derecede; “ideolojik güçler”, “uluslararası anlaşmalar”a 1,05, “hukukun işleyişi ve yargı sistemi”ne 1,11 derecede; “uluslararası anlaşmalar”, “hukukun işleyişi ve yargı sistemi”ne 1,05 derecede önemlidir.

Tablo 5.41: İşgücünü Etkileyen Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması

İŞGÜCÜ	Devlet Müdahalesi	İdeolojik Güçler	Pazar Büyüklüğü	Döviz Kurları	Enflasyon	Vergi Sistemleri	Erişilebilirlik ve Altyapı	Coğrafi Özellikler
Devlet Müdahalesi	1	1	0,83	1,07	0,99	1,04	1,02	1,21
İdeolojik Güçler	1	1	0,83	1,07	1	1,04	1,02	1,21
Pazar Büyüklüğü	1,2	1,2	1	1,28	1,2	1,25	1,22	1,46
Döviz Kurları	0,94	0,94	0,78	1	0,93	0,97	0,95	1,14
Enflasyon	1,01	1	0,84	1,07	1	1,04	1,02	1,22
Vergi Sistemleri	0,96	0,96	0,8	1,03	0,96	1	0,98	1,17
Erişilebilirlik ve Altyapı	0,98	0,98	0,82	1,05	0,98	1,02	1	1,19
Coğrafi Özellikler	0,82	0,82	0,68	0,88	0,82	0,85	0,84	1

Tablo 5.41'deki işgücünü etkileyen kriterlerin önem derecesi ikili karşılaştırmasına göre, “devlet müdahalesi”, “ideolojik güçler”e 1, “pazar büyüklüğü”ne 0,83, “döviz kurları”na 1,07, “enflasyon”a 0,99, “vergi sistemleri”ne 1,04, “erişilebilirlik ve altyapı”ya 1,02, “coğrafi özellikler”e 1,21 derecede; “ideolojik güçler”, “pazar

büyükülüğü”ne 0,83, “döviz kurları”na 1,07, “enflasyon”a 1, “vergi sistemleri”ne 1,04, “erişilebilirlik ve altyapı”ya 1,02, “coğrafi özellikler”e 1,21 derecede; “pazar büyüklüğü”, “döviz kurları”na 1,28, “enflasyon”a 1,2, “vergi sistemleri”ne 1,25, “erişilebilirlik ve altyapı”ya 1,22, “coğrafi özellikler”e 1,46 derecede; “döviz kurları”, “enflasyona”, 0,93, “vergi sistemleri”ne 0,97, “erişilebilirlik ve altyapı”ya 0,95, “coğrafi özellikler”e 1,14 derecede; “enflasyon”, “vergi sistemleri”ne, 1,04, “erişilebilirlik ve altyapı”ya 1,02, “coğrafi özellikler”e 1,22 derecede; “vergi sistemleri”, “erişilebilirlik ve altyapı”ya 0,98, “coğrafi özellikler”e 1,17 derecede; “erişilebilirlik ve altyapı”, “coğrafi özellikler”e 1,19 derecede önemlidir.

Tablo 5.42: Kültürel Özellikleri Etkileyen Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması

KÜLTÜREL ÖZELLİKLER	Pazar Büyükülüğü	GSMH	Enflasyon	İşgücü	Dil	Din
Pazar Büyükülüğü	1	0,85	0,95	0,77	0,57	0,54
GSMH	1,18	1	1,12	0,91	0,67	0,64
Enflasyon	1,05	0,89	1	0,81	0,59	0,57
İşgücü	1,3	1,1	1,24	1	0,74	0,7
Dil	1,76	1,5	1,68	1,36	1	0,95
Din	1,85	1,57	1,77	1,43	1,05	1

Tablo 5.42’deki kültürel özellikleri etkileyen kriterlerin önem derecesi ikili karşılaştırmasına göre, “pazar büyüklüğü”, “GSMH”ya 0,85, “enflasyon”a 0,95, “işgücü”ne 0,77, “dil”e 0,57, “din”e 0,54 derecede; “GSMH”, “enflasyon”a 1,12, “işgücü”ne 0,91, “dil”e 0,67, “din”e 0,64 derecede; “enflasyon”, “işgücü”ne 0,81, “dil”e 0,59, “din”e 0,57 derecede; “işgücü”, “dil”e 0,74, “din”e 0,7 derecede; “dil”, “din”e 0,95 derecede önemlidir.

Tablo 5.43: Ar-Ge Faaliyetlerini Etkileyen Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması

AR-GE FAALİYETLERİ	Pazar Büyükülüğü	GSMH	İşgücü
Pazar Büyüklüğü	1	1,09	1,14
GSMH	0,92	1	1,04
İşgücü	0,88	0,96	1

Tablo 5.43'teki Ar-Ge faaliyetlerini etkileyen kriterlerin önem derecesi ikili karşılaştırmasına göre, "pazar büyüklüğü", "GSMH"ya 1,09, "işgücü"ne 1,14 derecede; "GSMH", "işgücü"ne 1,04 derecede önemlidir.

Tablo 5.44: Devletin Teknolojik Yatırım Politikalarını Etkileyen Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması

DEVLETİN TEKNOLOJİK YATIRIM POLİTİKALARI	Politik İstikrar	Devlet Müdahalesi	Pazar Büyüklüğü	GSMH	İşgücü
Politik İstikrar	1	1,16	1,11	1,11	1,17
Devlet Müdahalesi	0,87	1	0,96	0,96	1,01
Pazar Büyüklüğü	0,9	1,04	1	1,01	1,06
GSMH	0,9	1,04	0,99	1	1,05
İşgücü	0,85	0,99	0,95	0,95	1

Tablo 5.44'teki devletin teknolojik yatırım politikalarını etkileyen kriterlerin önem derecesi ikili karşılaştırmasına göre, "politik istikrar", "devlet müdahalesi"ne 1,16, "pazar büyüklüğü"ne 1,11, "GSMH"ya 1,11, "işgücü"ne 1,17 derecede; "devlet müdahalesi", "pazar büyüklüğü"ne 0,96, "GSMH"ya 0,96, "işgücü"ne 1,01 derecede; "pazar büyüklüğü", "GSMH"ya 1,01, "işgücü"ne 1,06 derecede; "GSMH", "işgücü"ne 1,05 derecede önemlidir.

Tablo 5.45: Uluslararası Anlaşmaları Etkileyen Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması

ULUSLARARASI ANLAŞMALAR	Politik İstikrar	Devlet Müdahalesi	İdeolojik Güçler	Uluslararası İlişkiler	Pazar Büyüklüğü	GSMH	Ödemeler Bilançosu	Döviz Kurları	Enflasyon	Vergi Sistemleri	İşgücü	Ar-Ge Faaliyetleri	Devletin Teknolojik Yatırım Politikaları	Erişilebilirlik ve Altyapı	Coğrafi Özellikler
Politik İstikrar	1	1,03	1,1	0,95	1,23	1,25	1,35	1,35	1,5	1,44	1,45	1,37	1,25	1,29	1,6
Devlet Müdahalesi	0,97	1	1,07	0,93	1,2	1,22	1,32	1,31	1,46	1,4	1,41	1,33	1,21	1,26	1,56
İdeolojik Güçler	0,91	0,93	1	0,86	1,12	1,13	1,23	1,22	1,36	1,31	1,32	1,24	1,13	1,17	1,46
Uluslararası İlişkiler	1,05	1,08	1,16	1	1,29	1,31	1,42	1,41	1,58	1,51	1,52	1,44	1,31	1,35	1,69
Pazar Büyüklüğü	0,81	0,84	0,9	0,77	1	1,02	1,1	1,09	1,22	1,17	1,18	1,11	1,01	1,05	1,3
GSMH	0,8	0,82	0,88	0,76	0,98	1	1,08	1,08	1,2	1,15	1,16	1,1	1	1,03	1,28
Ödemeler Bilançosu	0,74	0,76	0,82	0,7	0,91	0,92	1	1	1,11	1,06	1,07	1,01	0,92	0,95	1,19
Döviz Kurları	0,74	0,76	0,82	0,71	0,91	0,93	1	1	1,12	1,07	1,08	1,02	0,93	0,96	1,19
Enflasyon	0,67	0,68	0,73	0,63	0,82	0,83	0,9	0,9	1	0,96	0,97	0,91	0,83	0,86	1,07

Vergi Sistemleri	0,69	0,71	0,77	0,66	0,85	0,87	0,94	0,93	1,04	1	1,01	0,95	0,87	0,9	1,11
İşgücü	0,69	0,71	0,76	0,66	0,85	0,86	0,93	0,93	1,03	0,99	1	0,94	0,86	0,89	1,11
Ar-Ge Faaliyetleri	0,73	0,75	0,8	0,69	0,9	0,91	0,99	0,98	1,1	1,05	1,06	1	0,91	0,94	1,17
Devletin Teknolojik Yatırım Politikaları	0,8	0,82	0,88	0,76	0,99	1	1,08	1,08	1,2	1,15	1,16	1,1	1	1,03	1,29
Erişilebilirlik ve Altyapı	0,78	0,8	0,86	0,74	0,95	0,97	1,05	1,04	1,16	1,12	1,13	1,06	0,97	1	1,24
Coğrafi Özellikler	0,62	0,64	0,69	0,59	0,77	0,78	0,84	0,84	0,94	0,9	0,9	0,85	0,78	0,8	1

Tablo 5.45'teki uluslararası anlaşmaları etkileyen kriterlerin önem derecesi ikili karşılaştırmasına göre, “politik istikrar”, “devlet müdahalesi”ne 1,03, “ideolojik güçler”e 1,1, “uluslararası ilişkiler”e 0,95, “pazar büyüklüğü”ne 1,23, “GSMH”ya 1,25, “ödemeler bilançosu”na 1,35, “döviz kurları”na 1,35, “enflasyon”a 1,5, “vergi sistemleri”ne 1,44, “işgücü”ne 1,45, “Ar-Ge faaliyetleri”ne 1,37, “devletin teknolojik yatırım politikaları”na 1,25 “erişilebilirlik ve altyapı”ya 1,29, “coğrafi özellikler”e 1,6 derecede; devlet müdahalesi”, “ideolojik güçler”e 1,07, “uluslararası ilişkiler”e 0,93, “pazar büyüklüğü”ne 1,2, “GSMH”ya 1,22, “ödemeler bilançosu”na 1,32, “döviz kurları”na 1,31, “enflasyon”a 1,46, “vergi sistemleri”ne 1,4, “işgücü”ne 1,41, “Ar-Ge faaliyetleri”ne 1,33, “devletin teknolojik yatırım politikaları”na 1,21, “erişilebilirlik ve altyapı”ya 1,26, “coğrafi özellikler”e 1,56 derecede; “ideolojik güçler”, “uluslararası ilişkiler”e 0,86, “pazar büyüklüğü”ne 1,12, “GSMH”ya 1,13, “ödemeler bilançosu”na 1,23, “döviz kurları”na 1,22, “enflasyon”a 1,36, “vergi sistemleri”ne 1,31, “işgücü”ne 1,32, “Ar-Ge faaliyetleri”ne 1,24, “devletin teknolojik yatırım politikaları”na 1,13, “erişilebilirlik ve altyapı”ya 1,17, “coğrafi özellikler”e 1,46 derecede; “uluslararası ilişkiler”, “pazar büyüklüğü”ne 1,29, “GSMH”ya 1,31, “ödemeler bilançosu”na 1,42, “döviz kurları”na 1,41, “enflasyon”a 1,58, “vergi sistemleri”ne 1,51, “işgücü”ne 1,52, “Ar-Ge faaliyetleri”ne 1,44, “devletin teknolojik yatırım politikaları”na 1,31, “erişilebilirlik ve altyapı”ya 1,35, “coğrafi özellikler”e 1,69 derecede; “pazar büyüklüğü”, “GSMH”ya 1,02, “ödemeler bilançosu”na 1,1, “döviz kurları”na 1,09, “enflasyon”a 1,22, “vergi sistemleri”ne 1,17, “işgücü”ne 1,18, “Ar-Ge faaliyetleri”ne 1,11, “devletin teknolojik yatırım politikaları”na 1,01, “erişilebilirlik ve altyapı”ya 1,05, “coğrafi özellikler”e 1,3 derecede; “GSMH”, “ödemeler bilançosu”na 1,08, “döviz kurları”na 1,08, “enflasyon”a 1,2, “vergi sistemleri”ne 1,15, “işgücü”ne 1,16, “Ar-Ge faaliyetleri”ne 1,1, “devletin teknolojik yatırım politikaları”na 1, “erişilebilirlik ve altyapı”ya 1,03, “coğrafi özellikler”e 1,28 derecede; “ödemeler bilançosu”, “döviz kurları”na 1, “enflasyon”a 1,11, “vergi

sistemleri”ne 1,06, “işgücü”ne 1,07, “Ar-Ge faaliyetleri”ne 1,01, “devletin teknolojik yatırım politikaları”na 0,92, “erişilebilirlik ve altyapı”ya 0,95, “coğrafi özellikler”e 1,19 derecede; “döviz kurları”, “enflasyon”a 1,12, “vergi sistemleri”ne 1,07, “işgücü”ne 1,08, “Ar-Ge faaliyetleri”ne 1,02, “devletin teknolojik yatırım politikaları”na 0,93, “erişilebilirlik ve altyapı”ya 0,96 “coğrafi özellikler”e 1,19 derecede; “enflasyon”, “vergi sistemleri”ne 0,96, “işgücü”ne 0,97, “Ar-Ge faaliyetleri”ne 0,91, “devletin teknolojik yatırım politikaları”na 0,83, “erişilebilirlik ve altyapı”ya 0,86, “coğrafi özellikler”e 1,07 derecede; “vergi sistemleri”, “işgücü”ne 1,01, “Ar-Ge faaliyetleri”ne 0,95, “devletin teknolojik yatırım politikaları”na 0,87, “erişilebilirlik ve altyapı”ya 0,9, “coğrafi özellikler”e 1,11 derecede; “işgücü”, “Ar-Ge faaliyetleri”ne 0,94, “devletin teknolojik yatırım politikaları”na 0,86, “erişilebilirlik ve altyapı”ya 0,89, “coğrafi özellikler”e 1,11 derecede; “Ar-Ge faaliyetleri”, “devletin teknolojik yatırım politikaları”na 0,91, “erişilebilirlik ve altyapı”ya 0,94, “coğrafi özellikler”e 1,17 derecede; “devletin teknolojik yatırım politikaları”, “erişilebilirlik ve altyapı”ya 1,03, “coğrafi özellikler”e 1,29 derecede; “erişilebilirlik ve altyapı”, “coğrafi özellikler”e 1,24 derecede önemlidir.

Tablo 5.46: Hukukun İşleyişini ve Yargı Sistemini Etkileyen Kriterlerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması

HUKUKUN İŞLEYİŞİ ve YARGI SİSTEMİ	Politik İstikrar	Devlet Müdahalesi	İdeolojik Güçler	Uluslararası İlişkiler
Politik İstikrar	1	0,91	0,93	1,19
Devlet Müdahalesi	1,1	1	1,03	1,32
İdeolojik Güçler	1,07	0,97	1	1,28
Uluslararası İlişkiler	0,84	0,76	0,78	1

Tablo 5.46’deki hukukun işleyişini ve yargı sistemini etkileyen kriterlerin önem derecesi ikili karşılaştırmasına göre, “politik istikrar”, “devlet müdahalesi”ne 0,91, “ideolojik güçler”e 0,93, “uluslararası ilişkiler”e 1,19 derecede; “devlet müdahalesi”, “ideolojik güçler”e 1,03, “uluslararası ilişkiler”e 1,32 derecede; “ideolojik güçler”, “uluslararası ilişkiler”e 1,28 derecede önemlidir.

Tablo 5.47: Doğal Kaynak Arayışında Alternatiflerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması

DOĞAL KAYNAK ARAYIŞI	Gelişmiş Ülkeler	Gelişmekte Olan Ülkeler	Gelişmemiş Ülkeler
Gelişmiş Ülkeler	1	0,65	0,62
Gelişmekte Olan Ülkeler	1,54	1	0,95
Gelişmemiş Ülkeler	1,61	1,05	1

Tablo 5.47’deki doğal kaynak arayışında alternatiflerin önem derecesi ikili karşılaştırmasına göre, “gelişmiş ülkeler”, “gelişmekte olan ülkeler”e 0,65, “gelişmemiş ülkeler”e 0,62 derecede; “gelişmekte olan ülkeler”, “gelişmemiş ülkeler”e 0,95 derecede önemlidir.

Tablo 5.48: Pazar Arayışında Alternatiflerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması

PAZAR ARAYIŞI	Gelişmiş Ülkeler	Gelişmekte Olan Ülkeler	Gelişmemiş Ülkeler
Gelişmiş Ülkeler	1	0,78	0,99
Gelişmekte Olan Ülkeler	1,29	1	1,28
Gelişmemiş Ülkeler	1,01	0,78	1

Tablo 5.48’deki pazar arayışında alternatiflerin önem derecesi ikili karşılaştırmasına göre, “gelişmiş ülkeler”, “gelişmekte olan ülkeler”e 0,78, “gelişmemiş ülkeler”e 0,99 derecede; “gelişmekte olan ülkeler”, “gelişmemiş ülkeler”e 1,28 derecede önemlidir.

Tablo 5.49: Etkinlik Arayışında Alternatiflerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması

ETKİNLİK ARAYIŞI	Gelişmiş Ülkeler	Gelişmekte Olan Ülkeler	Gelişmemiş Ülkeler
Gelişmiş Ülkeler	1	0,87	1,44
Gelişmekte Olan Ülkeler	1,15	1	1,65
Gelişmemiş Ülkeler	0,69	0,61	1

Tablo 5.49'daki etkinlik arayışında alternatiflerin önem derecesi ikili karşılaştırmasına göre, “gelişmiş ülkeler”, “gelişmekte olan ülkeler”e 0,87, “gelişmemiş ülkeler”e 1,44 derecede; “gelişmekte olan ülkeler”, “gelişmemiş ülkeler”e 1,65 derecede önemlidir.

Tablo 5.50: Stratejik Varlık Arayışında Alternatiflerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması

STRATEJİK VARLIK ARAYIŞI	Gelişmiş Ülkeler	Gelişmekte Olan Ülkeler	Gelişmemiş Ülkeler
Gelişmiş Ülkeler	1	1,3	2,04
Gelişmekte Olan Ülkeler	0,77	1	1,57
Gelişmemiş Ülkeler	0,49	0,64	1

Tablo 5.50'deki stratejik varlık arayışında alternatiflerin önem derecesi ikili karşılaştırmasına göre, “gelişmiş ülkeler”, “gelişmekte olan ülkeler”e 1,3, “gelişmemiş ülkeler”e 2,04 derecede; “gelişmekte olan ülkeler”, “gelişmemiş ülkeler”e 1,57 derecede önemlidir.

Tablo 5.51: Politik İstikrarda Alternatiflerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması

POLİTİK İSTİKRAR	Gelişmiş Ülkeler	Gelişmekte Olan Ülkeler	Gelişmemiş Ülkeler
Gelişmiş Ülkeler	1	0,99	1,18
Gelişmekte Olan Ülkeler	1,01	1	1,19
Gelişmemiş Ülkeler	0,85	0,84	1

Tablo 5.51'deki politik istikrarda alternatiflerin önem derecesi ikili karşılaştırmasına göre, “gelişmiş ülkeler”, “gelişmekte olan ülkeler”e 0,99, “gelişmemiş ülkeler”e 1,18 derecede; “gelişmekte olan ülkeler”, “gelişmemiş ülkeler”e 1,19 derecede önemlidir.

Tablo 5.52: Devlet Müdahalesinde Alternatiflerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması

DEVLET MÜDAHALESİ	Gelişmiş Ülkeler	Gelişmekte Olan Ülkeler	Gelişmemiş Ülkeler
Gelişmiş Ülkeler	1	0,93	1,09
Gelişmekte Olan Ülkeler	1,08	1	1,17
Gelişmemiş Ülkeler	0,92	0,85	1

Tablo 5.52’deki devlet müdahalesinde alternatiflerin önem derecesi ikili karşılaştırmasına göre, “gelişmiş ülkeler”, “gelişmekte olan ülkeler”e 0,93, “gelişmemiş ülkeler”e 1,09 derecede; “gelişmekte olan ülkeler”, “gelişmemiş ülkeler”e 1,17 derecede önemlidir.

Tablo 5.53: İdeolojik Güçlerde Alternatiflerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması

İDEOLOJİK GÜÇLER	Gelişmiş Ülkeler	Gelişmekte Olan Ülkeler	Gelişmemiş Ülkeler
Gelişmiş Ülkeler	1	0,66	0,67
Gelişmekte Olan Ülkeler	1,52	1	1,02
Gelişmemiş Ülkeler	1,49	0,98	1

Tablo 5.53’teki ideolojik güçlerde alternatiflerin önem derecesi ikili karşılaştırmasına göre, “gelişmiş ülkeler”, “gelişmekte olan ülkeler”e 0,66, “gelişmemiş ülkeler”e 0,67 derecede; “gelişmekte olan ülkeler”, “gelişmemiş ülkeler”e 1,02 derecede önemlidir.

Tablo 5.54: Uluslararası İlişkilerde Alternatiflerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması

ULUSLARARASI İLİŞKİLER	Gelişmiş Ülkeler	Gelişmekte Olan Ülkeler	Gelişmemiş Ülkeler
Gelişmiş Ülkeler	1	0,83	0,94
Gelişmekte Olan Ülkeler	1,21	1	1,14
Gelişmemiş Ülkeler	1,06	0,88	1

Tablo 5.54'teki uluslararası ilişkilerde alternatiflerin önem derecesi ikili karşılaştırmasına göre, “gelişmiş ülkeler”, “gelişmekte olan ülkeler”e 0,83, “gelişmemiş ülkeler”e 0,94 derecede; “gelişmekte olan ülkeler”, “gelişmemiş ülkeler”e 1,14 derecede önemlidir.

Tablo 5.55: Pazar Büyüklüğünde Alternatiflerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması

PAZAR BÜYÜKLÜĞÜ	Gelişmiş Ülkeler	Gelişmekte Olan Ülkeler	Gelişmemiş Ülkeler
Gelişmiş Ülkeler	1	0,94	1,1
Gelişmekte Olan Ülkeler	1,06	1	1,17
Gelişmemiş Ülkeler	0,91	0,86	1

Tablo 5.55'teki pazar büyüklüğünde alternatiflerin önem derecesi ikili karşılaştırmasına göre, “gelişmiş ülkeler”, “gelişmekte olan ülkeler”e 0,94, “gelişmemiş ülkeler”e 1,1 derecede; “gelişmekte olan ülkeler”, “gelişmemiş ülkeler”e 1,17 derecede önemlidir.

Tablo 5.56: GSMH’da Önem Alternatiflerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması

GSMH	Gelişmiş Ülkeler	Gelişmekte Olan Ülkeler	Gelişmemiş Ülkeler
Gelişmiş Ülkeler	1	1,11	1,69
Gelişmekte Olan Ülkeler	0,9	1	1,53
Gelişmemiş Ülkeler	0,59	0,65	1

Tablo 5.56'daki GSMH’da önem alternatiflerin önem derecesi ikili karşılaştırmasına göre, “gelişmiş ülkeler”, “gelişmekte olan ülkeler”e 1,11, “gelişmemiş ülkeler”e 1,69 derecede; “gelişmekte olan ülkeler”, “gelişmemiş ülkeler”e 1,53 derecede önemlidir.

Tablo 5.57: Ödemeler Bilançosunda Önem Alternatiflerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması

ÖDEMELER BİLANÇOSU	Gelişmiş Ülkeler	Gelişmekte Olan Ülkeler	Gelişmemiş Ülkeler
Gelişmiş Ülkeler	1	0,86	1,01
Gelişmekte Olan Ülkeler	1,17	1	1,18
Gelişmemiş Ülkeler	0,99	0,85	1

Tablo 5.57’deki ödemeler bilançosunda önem alternatiflerin önem derecesi ikili karşılaştırmasına göre, “gelişmiş ülkeler”, “gelişmekte olan ülkeler”e 0,86, “gelişmemiş ülkeler”e 1,01 derecede; “gelişmekte olan ülkeler”, “gelişmemiş ülkeler”e 1,18 derecede önemlidir.

Tablo 5.58: Döviz Kurlarında Alternatiflerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması

DÖVİZ KURLARI	Gelişmiş Ülkeler	Gelişmekte Olan Ülkeler	Gelişmemiş Ülkeler
Gelişmiş Ülkeler	1	0,98	1,2
Gelişmekte Olan Ülkeler	1,02	1	1,22
Gelişmemiş Ülkeler	0,84	0,82	1

Tablo 5.58’deki döviz kurlarında alternatiflerin önem derecesi ikili karşılaştırmasına göre, “gelişmiş ülkeler”, “gelişmekte olan ülkeler”e 0,98, “gelişmemiş ülkeler”e 1,2 derecede; “gelişmekte olan ülkeler”, “gelişmemiş ülkeler”e 1,22 derecede önemlidir.

Tablo 5.59: Enflasyonda Alternatiflerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması

ENFLASYON	Gelişmiş Ülkeler	Gelişmekte Olan Ülkeler	Gelişmemiş Ülkeler
Gelişmiş Ülkeler	1	0,71	0,78
Gelişmekte Olan Ülkeler	1,42	1	1,1
Gelişmemiş Ülkeler	1,29	0,91	1

Tablo 5.59'daki enflasyonda alternatiflerin önem derecesi ikili karşılaştırmasına göre, “gelişmiş ülkeler”, “gelişmekte olan ülkeler”e 0,71, “gelişmemiş ülkeler”e 0,78 derecede; “gelişmekte olan ülkeler”, “gelişmemiş ülkeler”e 1,1 derecede önemlidir.

Tablo 5.60: Vergi Sistemlerinde Alternatiflerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması

VERGİ SİSTEMLERİ	Gelişmiş Ülkeler	Gelişmekte Olan Ülkeler	Gelişmemiş Ülkeler
Gelişmiş Ülkeler	1	0,81	0,9
Gelişmekte Olan Ülkeler	1,23	1	1,11
Gelişmemiş Ülkeler	1,11	0,9	1

Tablo 5.60'taki vergi sistemlerinde alternatiflerin önem derecesi ikili karşılaştırmasına göre, “gelişmiş ülkeler”, “gelişmekte olan ülkeler”e 0,81, “gelişmemiş ülkeler”e 0,9 derecede; “gelişmekte olan ülkeler”, “gelişmemiş ülkeler”e 1,11 derecede önemlidir.

Tablo 5.61: İşgücünde Alternatiflerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması

İŞGÜCÜ	Gelişmiş Ülkeler	Gelişmekte Olan Ülkeler	Gelişmemiş Ülkeler
Gelişmiş Ülkeler	1	0,9	0,99
Gelişmekte Olan Ülkeler	1,11	1	1,09
Gelişmemiş Ülkeler	1,01	0,91	1

Tablo 5.61'deki işgücünde alternatiflerin önem derecesi ikili karşılaştırmasına göre, “gelişmiş ülkeler”, “gelişmekte olan ülkeler”e 0,9, “gelişmemiş ülkeler”e 0,99 derecede; “gelişmekte olan ülkeler”, “gelişmemiş ülkeler”e 1,09 derecede önemlidir.

Tablo 5.62: Dilde Alternatiflerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması

DİL	Gelişmiş Ülkeler	Gelişmekte Olan Ülkeler	Gelişmemiş Ülkeler
Gelişmiş Ülkeler	1	0,87	0,94
Gelişmekte Olan Ülkeler	1,15	1	1,08
Gelişmemiş Ülkeler	1,07	0,93	1

Tablo 5.62'deki dilde alternatiflerin önem derecesine göre ikili karşılaştırmasına göre, “gelişmiş ülkeler”, “gelişmekte olan ülkeler”e 0,87, “gelişmemiş ülkeler”e 0,94 derecede; “gelişmekte olan ülkeler”, “gelişmemiş ülkeler”e 1,08 derecede önemlidir.

Tablo 5.63: Dinde Alternatiflerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması

DİN	Gelişmiş Ülkeler	Gelişmekte Olan Ülkeler	Gelişmemiş Ülkeler
Gelişmiş Ülkeler	1	0,66	0,69
Gelişmekte Olan Ülkeler	1,52	1	1,04
Gelişmemiş Ülkeler	1,46	0,96	1

Tablo 5.63'teki dinde alternatiflerin önem derecesi ikili karşılaştırmasına göre, “gelişmiş ülkeler”, “gelişmekte olan ülkeler”e 0,66, “gelişmemiş ülkeler”e 0,69 derecede; “gelişmekte olan ülkeler”, “gelişmemiş ülkeler”e 1,04 derecede önemlidir.

Tablo 5.64: Kültürel Özelliklerde Alternatiflerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması

KÜLTÜREL ÖZELLİKLER	Gelişmiş Ülkeler	Gelişmekte Olan Ülkeler	Gelişmemiş Ülkeler
Gelişmiş Ülkeler	1	0,96	1,29
Gelişmekte Olan Ülkeler	1,04	1	1,34
Gelişmemiş Ülkeler	0,78	0,75	1

Tablo 5.64'teki kültürel özelliklerde alternatiflerin önem derecesi ikili karşılaştırmasına göre, “gelişmiş ülkeler”, “gelişmekte olan ülkeler”e 0,96,

“gelişmemiş ülkeler”e 1,29 derecede; “gelişmekte olan ülkeler”, “gelişmemiş ülkeler”e 1,34 derecede önemlidir.

Tablo 5.65: Ar-Ge Faaliyetlerinde Alternatiflerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması

AR-GE FAALİYETLERİ	Gelişmiş Ülkeler	Gelişmekte Olan Ülkeler	Gelişmemiş Ülkeler
Gelişmiş Ülkeler	1	1,48	2,63
Gelişmekte Olan Ülkeler	0,68	1	1,78
Gelişmemiş Ülkeler	0,38	0,56	1

Tablo 5.65’teki Ar-Ge faaliyetlerinde alternatiflerin önem derecesi ikili karşılaştırmasına göre, “gelişmiş ülkeler”, “gelişmekte olan ülkeler”e 1,48, “gelişmemiş ülkeler”e 2,63 derecede; “gelişmekte olan ülkeler”, “gelişmemiş ülkeler”e 1,78 derecede önemlidir.

Tablo 5.66: Devletin Teknolojik Yatırım Politikalarında Alternatiflerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması

DEVLETİN TEKNOLOJİK YATIRIM POLİTİKALARI	Gelişmiş Ülkeler	Gelişmekte Olan Ülkeler	Gelişmemiş Ülkeler
Gelişmiş Ülkeler	1	1,14	1,43
Gelişmekte Olan Ülkeler	0,87	1	1,25
Gelişmemiş Ülkeler	0,7	0,8	1

Tablo 5.66’daki devletin teknolojik yatırım politikalarında alternatiflerin önem derecesi ikili karşılaştırmasına göre, “gelişmiş ülkeler”, “gelişmekte olan ülkeler”e 1,14, “gelişmemiş ülkeler”e 1,43 derecede; “gelişmekte olan ülkeler”, “gelişmemiş ülkeler”e 1,25 derecede önemlidir.

Tablo 5.67: Uluslararası Anlaşmalarda Alternatiflerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması

ULUSLARARASI ANLAŞMALAR	Gelişmiş Ülkeler	Gelişmekte Olan Ülkeler	Gelişmemiş Ülkeler
Gelişmiş Ülkeler	1	0,95	1,07
Gelişmekte Olan Ülkeler	1,05	1	1,13
Gelişmemiş Ülkeler	0,93	0,88	1

Tablo 5.67’deki uluslararası anlaşmalarda alternatiflerin önem derecesi ikili karşılaştırmasına göre, “gelişmiş ülkeler”, “gelişmekte olan ülkeler”e 0,95, “gelişmemiş ülkeler”e 1,07 derecede; “gelişmekte olan ülkeler”, “gelişmemiş ülkeler”e 1,13 derecede önemlidir.

Tablo 5.68: Hukukun İşleyişi ve Yargı Sisteminde Alternatiflerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması

HUKUKUN İŞLEYİŞİ ve YARGI SİSTEMİ	Gelişmiş Ülkeler	Gelişmekte Olan Ülkeler	Gelişmemiş Ülkeler
Gelişmiş Ülkeler	1	1,02	1,03
Gelişmekte Olan Ülkeler	0,98	1	1,01
Gelişmemiş Ülkeler	0,97	0,99	1

Tablo 5.68’deki hukukun işleyişi ve yargı sisteminde alternatiflerin önem derecesi ikili karşılaştırmasına göre, “gelişmiş ülkeler”, “gelişmekte olan ülkeler”e 1,02, “gelişmemiş ülkeler”e 1,03 derecede; “gelişmekte olan ülkeler”, “gelişmemiş ülkeler”e 1,01 derecede önemlidir.

Tablo 5.69: Erişilebilirlik ve Altyapıda Alternatiflerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması

ERİŞİLEBİLİRLİK ve ALTYAPI	Gelişmiş Ülkeler	Gelişmekte Olan Ülkeler	Gelişmemiş Ülkeler
Gelişmiş Ülkeler	1	0,99	1,2
Gelişmekte Olan Ülkeler	1,01	1	1,22
Gelişmemiş Ülkeler	0,83	0,82	1

Tablo 5.69'daki erişilebilirlik ve altyapıda alternatiflerin önem derecesi ikili karşılaştırmasına göre, “gelişmiş ülkeler”, “gelişmekte olan ülkeler”e 0,99, “gelişmemiş ülkeler”e 1,2 derecede; “gelişmekte olan ülkeler”, “gelişmemiş ülkeler”e 1,22 derecede önemlidir.

Tablo 5.70: Coğrafi Özelliklerde Alternatiflerin Önem Derecesine Göre İkili Karşılaştırması

COĞRAFİ ÖZELLİKLER	Gelişmiş Ülkeler	Gelişmekte Olan Ülkeler	Gelişmemiş Ülkeler
Gelişmiş Ülkeler	1	0,86	0,95
Gelişmekte Olan Ülkeler	1,16	1	1,1
Gelişmemiş Ülkeler	1,06	0,91	1

Tablo 5.70'teki coğrafi özelliklerde alternatiflerin önem derecesi ikili karşılaştırmasına göre, “gelişmiş ülkeler”, “gelişmekte olan ülkeler”e 0,86, “gelişmemiş ülkeler”e 0,95 derecede; “gelişmekte olan ülkeler”, “gelişmemiş ülkeler”e 1,1 derecede önemlidir.

5.6.5. Limit Matrisinin Oluşturulması

ÇUI'lerin DYY lokasyon seçimlerinde en çok hangi kriterin etkili olacağı ve 3 alternatif lokasyon arasından hangisinin seçileceğine karar vermek için, uzmanlarla görüşmeler sonucu elde edilen puanların geometrik ortalaması ($G = \sqrt[n]{X_1 X_2 \dots X_n}$) alınmış ve elde edilen değerler Super Decision yazılımında “direct” sekmesinden nihai veri girişi olarak tanımlanmıştır. Bu yöntemle, tutarsızlık oranında (inconsistency) CR=0.00 eşitliği elde edilmiştir. Verilerin girişiyle ağırlıklandırılmamış süpermatris, ağırlıklandırılmış süpermatris ve limit matris elde edilmiştir. Ağırlıklandırılmamış süpermatris, uzmanlar tarafından yapılan ikili karşılaştırmaların geometrik ortalamaları alındıktan sonra veri girişiyle elde edilen tüm matrislerin topluca görüldüğü büyük matristir. Ağırlıklandırılmış süpermatris, ağırlıklandırılmamış süpermatrisin normalize edilmiş hali yani sütun toplamalarının 1'e eşit olduğu stokastik bir matristir. Super Decision yazılımının matematiksel hesaplamaları sonucunda elde edilen limit matris ise, belirlenen kriterlerin ve alternatiflerin öncelik değerlerinin son halini gösteren matristir. ÇUI'lerin DYY lokasyon seçimlerinin limit matrisi Tablo 5.71'de gösterilmiştir.

Tablo 5.71: ÇÜİ'lerin DYY Lok

[illegible]

Limit matrisi, lokasyon seçiminde etkili olan kriterlerin ve alternatif lokasyonların önem derecelerini gösterir. Bu önem derecelerinin lokal (normalized by cluster) ve global ağırlıkları (limiting), belirlenen kriter ve alternatif lokasyonların öncelik değerlerini temsil eder. Tablo 5.71’de gösterildiği gibi, satırlardaki değerler aynı olup, bu değerler kriter ve alternatiflerin içinde sahip olduğu önem derecesini gösterir.

5.6.6. Bulgular ve Yorumlar

Kriterler ve alternatiflerin öncelikleri Super Decision’daki ekran görüntüsü Şekil 5.12 ve Şekil 5.13’te gösterilmiştir. Super Decision yazılımı yardımıyla, AAS modeli analizinin bulguları yorumlanmıştır.

Super Decisions Main Window: LOCATION SELECTION OF ...

Here are the priorities.

Icon	Name	Normalized by Cluster	Limiting
No Icon	C1.Doğal Kaynak Arayışı	0.22248	0.010516
No Icon	C2.Pazar Arayışı	0.27848	0.013163
No Icon	C3.Etkinlik Arayışı	0.26462	0.012508
No Icon	C4.Stratejik Varlık Arayışı	0.23441	0.011080
No Icon	C5.Politik İstikrar	0.29694	0.040968
No Icon	C6.Devlet Müdahalesi	0.26291	0.036273
No Icon	C7.İdeolojik Güçler	0.29671	0.040935
No Icon	C8.Uluslararası İlişkiler	0.14343	0.019789
No Icon	C9.Pazar Büyüklüğü	0.18502	0.023268
No Icon	C10.GSMH	0.18421	0.023166
No Icon	C11.Ödemeler Bilançosu	0.08126	0.010219
No Icon	C12.Döviz Kurları	0.13044	0.016404
No Icon	C13.Enflasyon	0.10746	0.013514
No Icon	C14.Vergi Sistemleri	0.08889	0.011179
No Icon	C15.İşgücü	0.22272	0.028009
No Icon	C16.Dil	0.17075	0.018489
No Icon	C17.Din	0.40191	0.043518
No Icon	C18.Kültürel Özellikler	0.42734	0.046272
No Icon	C19.Ar-Ge Faaliyetleri	0.48808	0.035761
No Icon	C20.Devletin Teknolojik Yatırım Politikaları	0.51192	0.037507
No Icon	C21.Uluslararası Anlaşmalar	0.59194	0.047009
No Icon	C22.Hukukun İşleyişi, Yargı Sistemi	0.40806	0.032406
No Icon	C23.Erişilebilirlik, Altyapı	0.39967	0.044008
No Icon	C24.Coğrafi Özellikler	0.60033	0.066103
No Icon	Gelişmekte Olan Ülkeler	0.36383	0.115677
No Icon	Gelişmemiş Ülkeler	0.32414	0.103057
No Icon	Gelişmiş Ülkeler	0.31203	0.099205

Okay Copy Values

Şekil 5.12: Super Decision’da Kriterlerin ve Alternatiflerin Öncelik Değerleri

Here are the overall synthesized priorities for the alternatives. You synthesized from the network Super Decisions Main Window: LOCATION SELECTION OF FDI BY EMNCs.sdm

Name	Graphic	Ideals	Normals	Raw
Gelişmekte Olan Ülkeler		1.000000	0.363833	0.115677
Gelişmemiş Ülkeler		0.890904	0.324141	0.103057
Gelişmiş Ülkeler		0.857607	0.312026	0.099205
Okay	Copy Values			

Şekil 5.13: Super Decision’da Alternatiflerin Değerlendirilmesi

Şekil 5.12’de gösterilen öncelik değerlerin kriterler ve alternatifler için lokal ağırlıkları (normalized by cluster) Tablo 5.72’de gösterilmiştir.

Tablo 5.72: Kriterler ve Alternatiflerin Lokal Ağırlıkları

Kümeler	Kriterler	Lokal Ağırlıklar
Dunning DYY Motivasyonları	C1. Doğal Kaynak Arayışı	0,22248
	C2. Pazar Arayışı	0,27848
	C3. Etkinlik Arayışı	0,26462
	C4. Stratejik Varlık Arayışı	0,23441
Politik Faktörler	C5. Politik İstikrar	0,29694
	C6. Devlet Müdahalesi	0,26291
	C7. İdeolojik Güçler	0,29671
	C8. Uluslararası İlişkiler	0,14343
Ekonomik Faktörler	C9. Pazar Büyüklüğü	0,18502
	C10. GSMH	0,18421
	C11. Ödemeler Bilançosu	0,08126
	C12. Döviz Kurları	0,13044
	C13. Enflasyon	0,10746
	C14. Vergi Sistemleri	0,08889
	C15. İşgücü	0,22272
Sosyo-Kültürel Faktörler	C16. Dil	0,17075
	C17. Din	0,40191
	C18. Kültürel Özellikler	0,42734
Teknolojik Faktörler	C19. Ar-Ge Faaliyetleri	0,48808
	C20. Devletin Teknolojik Yatırım Politikaları	0,51192
Hukuki Faktörler	C21. Uluslararası Anlaşmalar	0,59194
	C22. Hukukun İşleyişi ve Yargı Sistemi	0,40806
Çevresel Faktörler	C23. Erişilebilirlik ve Altyapı	0,39967
	C24. Coğrafi Özellikler	0,60033

	Alternatifler	Lokal Ağırlıklar
	Gelişmiş Ülkeler	0,31203
	Gelişmekte Olan Ülkeler	0,36383
	Gelişmemiş Ülkeler	0,32414

AAS analizi sonucunda kriterlerin lokal ağırlıkları incelendiğinde;

- “Dunning DYY Motivasyonları” kümesinde, birinci sırada “pazar arayışı” (0,27848) yer alırken, ikinci sırada “etkinlik arayışı” (0,26462), üçüncü sırada “stratejik varlık arayışı” (0,23441) ve dördüncü sırada ise “doğal kaynak arayışı” (0,22248) yer almaktadır.
- “Politik Faktörler” kümesinde, birinci sırada “politik istikrar”(0,29694), ikinci sırada “ideolojik güçler” (0,29671), üçüncü sırada “devlet müdahalesi” (0,26291), dördüncü sırada ise “uluslararası ilişkiler” (0,14343) yer almaktadır.
- “Ekonomik Faktörler” kümesinde, birinci sırada “işgücü” (0,22271), ikinci sırada “pazar büyüklüğü” (0,18502), üçüncü sırada “GSMH” (0,18421), dördüncü sırada “döviz kurları” (0,13044), beşinci sırada “enflasyon” (0,10746), altıncı sırada “vergi sistemleri” (0,08889), yedinci sırada ise “ödemeler bilançosu” (0,08126) yer almaktadır.
- “Sosyo-kültürel Faktörler” kümesinde, birinci sırada “kültürel özellikler” (0,42734), ikinci sırada “din” (0,40191), üçüncü sırada “dil” (0,17075) yer almaktadır.
- “Teknolojik Faktörler” kümesinde, birinci sırada “devletin teknolojik yatırım politikaları” (0,51192) yer alırken, ikinci sırada “Ar-Ge faaliyetleri” (0,48808) yer almaktadır.
- “Hukuki Faktörler” kümesinde, birinci sırada “uluslararası anlaşmalar” (0,59194), ikinci sırada “hukukun işleyişi ve yargı sistemi” (0,40806) yer almaktadır.
- “Çevresel Faktörler” kümesinde, birinci sırada “coğrafi özellikler” (0,60033), ikinci sırada “erişilebilirlik ve altyapı” (0,39967) yer almaktadır.

AAS analizi sonucunda alternatiflerin lokal ağırlıkları incelendiğinde ise; birinci sırada “gelişmekte olan ülkeler” (0,36383), ikinci sırada “gelişmemiş ülkeler” (0,32414), üçüncü sırada ise “gelişmiş ülkeler” (0,31203) yer almaktadır.

Şekil 5.12’de gösterilen 24 kriterin öncelik değerlerinin global ağırlıkları (limiting), önem sırasına göre büyükten küçüğe sıralanışı Tablo 5.73’te gösterilmiştir.

Tablo 5.73: Kriterlerin Global Ağırlıkları

Sıra No	Kriterler	Global Ağırlıklar
1.	Coğrafi Özellikler	0,066103
2.	Uluslararası Anlaşmalar	0,047009
3.	Kültürel Özellikler	0,046272
4.	Erişilebilirlik ve Altyapı	0,044008
5.	Din	0,043518
6.	Politik İstikrar	0,040968
7.	İdeolojik Güçler	0,040935
8.	Devletin Teknolojik Yatırım Politikaları	0,037507
9.	Devlet Müdahalesi	0,036273
10.	Ar-Ge Faaliyetleri	0,035761
11.	Hukukun İşleyişi ve Yargı Sistemi	0,032406
12.	İşgücü	0,028009
13.	Pazar Büyüklüğü	0,023268
14.	GSMH	0,023166
15.	Uluslararası İlişkiler	0,019789
16.	Dil	0,018489
17.	Döviz Kurları	0,016404
18.	Enflasyon	0,013514
19.	Pazar Arayışı	0,013163
20.	Etkinlik Arayışı	0,012508
21.	Vergi Sistemleri	0,011179
22.	Stratejik Varlık Arayışı	0,011080
23.	Doğal Kaynak Arayışı	0,010516
24.	Ödemeler Bilançosu	0,010219

AAS analizi sonucunda kriterlerin global ağırlıkları incelendiğinde ilk beş kriterden, birinci sırada “çevresel faktörler” kümesinden “coğrafi özellikler” (0,066103) kriteri, ikinci sırada “hukuki faktörler” kümesinden “uluslararası anlaşmalar” (0,047009), üçüncü sırada “sosyo-kültürel faktörler” kümesinden “kültürel özellikler” (0,046272), dördüncü sırada “çevresel faktörler” kümesinden “erişilebilirlik ve altyapı” (0,044008), beşinci sırada “sosyo-kültürel faktörler” kümesinden “din” (0,043518) yer almaktadır. İlk beş kriterden sonra önem sırasına göre “politik faktörler” kümesinden “politik istikrar” (0,40968) ve “ideolojik güçler” (0,040935), “teknolojik faktörler” kümesinden “devletin teknolojik yatırım politikaları” (0,037507), “politik faktörler” kümesinden “devlet müdahalesi” (0,036273),

“teknolojik faktörler” kümesinden “Ar-Ge faaliyetleri” (0,035761), “hukuki faktörler” kümesinden “hukukun işleyişi ve yargı sistemi” (0,032406), “ekonomik faktörler” kümesinden “işgücü” (0,028009), “pazar büyüklüğü” (0,023268), “GSMH” (0,023166), “politik faktörler” kümesinden “uluslararası ilişkiler” (0,019789), “sosyo kültürel faktörler” kümesinden “dil” (0,018489), “ekonomik faktörler” kümesinden “döviz kurları”(0,016404), “enflasyon” (0,013514), “Dunning DYY motivasyonları” kümesinden “pazar arayışı” (0,013163), “etkinlik arayışı” (0,012508), “ekonomik faktörler” kümesinden “vergi sistemleri” (0,011179), “Dunning DYY motivasyonları” kümesinden “stratejik varlık arayışı” (0,011080), “doğal kaynak arayışı” (0,010516) ve son olarak “ekonomik faktörler” kümesinden “ödemeler bilançosu” kriterleri yer almaktadır.

Şekil 5.12 ve Şekil 5.13’te gösterilen 3 alternatif lokasyonun öncelik değerlerinin global ağırlıkları (limiting) önem sırasına göre büyükten küçüğe sıralanışı Tablo 5.74’te gösterilmiştir.

Tablo 5.74: Alternatiflerin Global Ağırlıkları

Sıra No	Alternatifler	Global Ağırlıklar
1.	Gelişmekte Olan Ülkeler	0,115677
2.	Gelişmemiş Ülkeler	0,103057
3.	Gelişmiş Ülkeler	0,099205

AAS analizi sonucunda, alternatiflerin global ağırlıkları incelendiğinde, birinci sırada “gelişmekte olan ülkeler” (0,115677), ikinci sırada “gelişmemiş ülkeler” (0,103057), üçüncü sırada ise “gelişmiş ülkeler” (0,099205) yer almaktadır.

6. SONUÇ

Küreselleşme, dünya ülkelerinin birbirleriyle ürün ticareti ve sermaye hareketlerini gerçekleştirdiği ortamda dünya ekonomisinin bütünleşme sürecidir. Bu süreçte, uluslararası ticaret ve sermaye hareketlerini gerçekleştiren ÇUI'lerin rolü yadsınamaz. ÇUI'ler, ana ülke ve ev sahibi ülkelerin gelişmişlik seviyesine bağlı olarak sahip olduğu avantaj ve dezavantajlar dolayısıyla, doğru lokasyonda DYY gerçekleştirme arzusundadır. Nitekim ÇUI'lerin uzun dönemde sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmeleri için DYY'lerinin doğru lokasyon seçimi kritik bir öneme sahiptir.

DYY'ler için lokasyon seçimi ya da "location choice" konusu, Türkçe ve yabancı literatür incelendiğinde, farklı açılardan ele alındığı görülmüştür. Özellikle bugüne kadar, gelişmiş ülkelere doğan ÇUI'lerin, gelişmekte olan ülkelere veya gelişmemiş ülkelere yaptıkları DYY'ler ile ev sahibi ülke ulusal ekonomisine olumlu katkılarından sıkça bahsedilmiştir. Günümüzde ise tersine bir bakış açısı geliştirilerek gelişmekte olan ülkelere doğan ÇUI'lerin, gelişmiş, gelişmekte olan veya gelişmemiş ülkelere yaptıkları DYY'ler incelenmeye başlanmıştır. Bu incelemeler sonucunda, gelişmekte olan ülkelere doğan ÇUI'ler için DYY faaliyetlerinde lokasyon seçimlerini etkileyen kriterlerin ve alternatif lokasyonlardan hangisinin seçileceğine dair yetkin bir karar modelinin geliştirilmediği görülmüştür. Ayrıca, işletme yönetimi bilim dallarındaki akademisyenlerin katkı sağladığı lokasyon seçimini etkileyen kriterler ile ilgili çalışmalara, mühendislik bilim dallarında sıkça kullanılan Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) yöntemlerinin yeteri kadar dahil edilmediği görülmüştür. Araştırmanın önemi, bu alanlardaki boşluğu gidermesi amacıyla ön plana çıkmaktadır.

Bu kapsamda araştırmanın amacı, GOÜÇUI'lerin DYY'lerinde lokasyon seçimi için Türkiye üzerinden bir ÇKKV modeli geliştirmektir. Araştırmanın ikinci amacı ise, gelecekteki araştırmalara yol gösterici olmak ve ana ülkesi gelişmekte olan ülke olan ÇUI'lerin DYY yaparken doğru lokasyon seçimi yapmasını sağlayacak bir karar modeli sunmaktır.

Gelişmekte olan ülkeler arasında sayılan Türkiye’de, ulusal ekonominin gelişmesine ve uluslararası rekabetini arttırmasına önemli etkileri olan DEİK’in 2014 yılında sunduğu raporda 29 ÇUI bulunmaktadır. Bunlar otomotiv ve yan sanayi, inşaat, gıda, telekomünikasyon, ulaşım, tekstil, enerji gibi birçok sektörlerde faaliyet gösteren ÇUI’lerden oluşmaktadır. Türkiye’de ulusal ekonominin gelişmesinde tüm sektörler dahil özellikle otomotiv ve yan sanayi sektörünün rolü büyüktür. Gelişmiş ülkelerde otomotiv sektörü ekonominin “lokomotif”i olarak kabul edilirken, gelişmekte olan ülkeler için “anahtar” sektör olarak görülmektedir. Bu anlamda, araştırma Türkiye üzerinden bir karar model geliştirmeyi amaçladığı için, veri analizleri otomotiv ve yan sanayi sektöründe faaliyet gösteren Türk ÇUI’ler ve dış yatırım alanında uzmanlaşmış akademisyenler ile yapılan görüşmeler sonucu elde edilmiştir. DEİK’in 2014 yılında sunduğu raporda otomotiv ve yan sanayi sektöründe faaliyet gösteren 7 ÇUI bulunmaktadır. Ancak 7 ÇUI’den 2’sinin, otomotiv ve yan sanayi sektöründe yurtdışında DYY gerçekleştirmek yerine distribütörlük veya ortaklık anlaşmalarının olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla araştırma verilerini elde etmek için, 5 ÇUI ve dış yatırım alanında uzmanlaşmış 5 akademisyen için anket formu hazırlanmıştır. Anket formu, DYY’lerin lokasyon seçimlerini etkileyen birbirlerine bağımlı kriterlerin ve alternatif lokasyonların puanlandığı, 10 bölümlük tablolar halinde Microsoft Excel programında sunulmuştur. Anket formu üç aşamada değerlendirilmiştir. Birinci aşamada, “Gelişmiş Ükelere, gelişmekte olan ülkelere veya gelişmemiş ülkelere yatırım yaparken X kriterinin Y kriterine göre önem derecesi nedir?”; ikinci aşamada, “X kriterin Y kriterini etkileme önem derecesi nedir?”; üçüncü aşamada, X kriterinde alternatiflerin (gelişmiş ülkeler, gelişmekte olan ülkeler, gelişmemiş ülkeler) önem derecesi nedir?” sorularının yanıtları değerlendirilmiştir. Uzmanlardan elde edilen yanıtların geometrik ortalamaları alınarak Super Decision yazılımında veri girişleri tamamlanmıştır.

Araştırma kapsamında kurulan karar ağı, ÇKKV problemlerin çözümünde kullanılan AAS modeli ile geliştirilmiştir. Geliştirilen model, kriterler ve alternatifler arasındaki bağımlılık ve geri bildirimleri hesaba katan bir karar ağ modelidir. Bu nedenle, araştırmanın modelini oluşturan AAS modeli, Türk ÇUI’lerin DYY’lerinde lokasyon seçimleri için kullanabileceği yetkin bir karar ağı modeli olarak değerlendirilebilir. Ayrıca geliştirilen model, dinamik ve esnek bir yapıya sahip olduğundan karar vericiler tarafından yeni kriterler ve/veya alternatifler eklenebilir

ve/veya çıkartılabilir. Dolayısıyla, model farklı ülkelerde ve/veya sektörlerde faaliyet gösteren ÇUI'ler tarafından da kullanılabilir.

Araştırma kapsamında AAS analizi sonucunda;

- Kriterler ve alternatiflerin lokal ağırlıkları incelendiğinde;
 - ✓ “Dunning DYY Motivasyonları” kümesinde, birinci sırada “pazar arayışı”,
 - ✓ “Politik Faktörler” kümesinde, birinci sırada “politik istikrar”,
 - ✓ “Ekonomik Faktörler” kümesinde, birinci sırada “işgücü”,
 - ✓ “Sosyo-kültürel Faktörler” kümesinde, birinci sırada “kültürel özellikler”,
 - ✓ “Teknolojik Faktörler” kümesinde, birinci sırada “devletin teknolojik yatırım politikaları”,
 - ✓ “Hukuki Faktörler” kümesinde, birinci sırada “uluslararası anlaşmalar”,
 - ✓ “Çevresel Faktörler” kümesinde, birinci sırada “coğrafi özellikler” kriterleri görülmektedir.
 - ✓ “Alternatifler” kümesinden birinci sırada “gelişmekte olan ülkeler”, ikinci sırada “gelişmemiş ülkeler”, üçüncü sırada ise “gelişmiş ülkeler” görülmektedir.
- Kriterlerin global ağırlıkları öncelik değerlerine göre sırasıyla incelendiğinde;
 - ✓ “Coğrafi özellikler”
 - ✓ “Uluslararası anlaşmalar”
 - ✓ “Kültürel özellikler”
 - ✓ “Erişilebilirlik ve altyapı”
 - ✓ “Din”
 - ✓ “Politik istikrar”
 - ✓ “İdeolojik güçler”
 - ✓ “Devletin teknolojik yatırım politikaları”
 - ✓ “Devlet müdahalesi”
 - ✓ “Ar-Ge faaliyetleri”
 - ✓ “Hukukun işleyişi ve yargı sistemi”
 - ✓ “İşgücü”
 - ✓ “Pazar büyüklüğü”
 - ✓ “GSMH”
 - ✓ “Uluslararası ilişkiler
 - ✓ “Dil

- ✓ “Döviz kurları”
- ✓ “Enflasyon”
- ✓ “Pazar arayışı”
- ✓ “Etkinlik arayışı”
- ✓ “Vergi sistemleri”
- ✓ “Stratejik varlık arayışı”
- ✓ “Doğal kaynak arayışı”
- ✓ “Ödemeler bilançosu” kriterleri GOÜÇÜİ’lerin DYY lokasyon seçimlerinde öncelik verdiği kriterler olarak görülmektedir.
- Alternatiflerin global ağırlıkları incelendiğinde;
 - ✓ “Gelişmekte olan ülkeler”
 - ✓ “Gelişmemiş ülkeler”
 - ✓ “Gelişmiş ülkeler” alternatifleri GOÜÇÜİ’lerin DYY lokasyon seçimlerinde öncelik verdiği alternatifler olarak görülmektedir.

AAS modeliyle elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde, tüm kriterler arasından “çevresel faktörler” kümesinden “coğrafi özellikler” kriterinin birinci sırada olmasıyla, GOÜÇÜİ’lerin DYY’leri için lokasyon arayışında, dünya üzerinden seçim yapacakları ev sahibi ülkenin bulunduğu konumunun, arazisinin, sınırlarının, sahip olduğu doğal zenginliklerinin, topografik yapısının ve ikliminin öncelikle önemli olduğu görülmektedir. Dünya ülkelerinin coğrafi özellikleri, değiştirilemez ve kontrol edilemez. Bu da ÇÜİ’ler lokasyon seçimlerinde öncelikle değerlendirecekleri bir kriter olarak görülmektedir. GOÜÇÜİ’lerin uluslararasılaşma teorilerinde bahsedilen “Eklektik Paradigma”daki “Konum/Location (L)” avantajı bu kriterin önemini desteklemektedir. İkinci sırada görülen “hukuki faktörler” kümesinden “uluslararası anlaşmalar” ile GOÜÇÜİ’ler tarafından DYY yapılacak ev sahibi ülkeyle karşılıklı anlaşmalarının olmasına ve ticari uyumsuzlukların çözümünü sağlayacak örgütlere üyeliklerinin bulunmasına önem verildiği görülmektedir. Çifte Vergilendirmeyi Önleme Anlaşmaları (ÇVÖ), Yatırımların Karşılıklı Teşviki ve Korunması Anlaşmaları (YKTK) ile Dünya Ticaret Örgütüne (DTÖ) üyelik gibi ülkelerle yapılan uluslararası anlaşmalar buna örnektir. “Şebeke Ağ Modeli”nde altı çizilen “ülkelerin örgütlerle olan ilişkileri” bu kriterin önemini desteklemektedir. Üçüncü sırada, “sosyo-kültürel faktörler” kümesinden “kültürel özellikler”in öne çıkmasıyla, yatırım yapacak ana ülke ve yatırımın yapılacağı ev sahibi ülke arasında

kültürel yakınlığın olmasına önem verildiği görülmüştür. Buna, tutum, inanç, maddi kültür, tüketici davranışları, sosyal kurumlar, kültürel düzey, eğitim seviyesi, estetik gibi konulardaki kültürel benzerlikler örnektir. “Uppsala Modeli”nde bahsedilen “psikolojik yakınlık faktörü”, bu kriterin önemini desteklemektedir. Ayrıca AAS modelinde, alternatiflerden “gelişmekte olan ülkeler” ilk sırada değerlendirilmektedir. Güncel verilere göre, araştırma örneklemine giren otomotiv ve yan sanayi sektöründeki Türk ÇUI’lerin gerçekleştirdiği toplam 29 DYY’i içinden 16 DYY’nin gelişmekte olan ülkelere (Brezilya (2), Bulgaristan (2), Çin (3), Endonezya (1), Hindistan (1), Meksika (2), Romanya (1), Rusya (2), Tayland (1), Sırbistan (1)) yer aldığı görülmektedir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar ile gelişmekte olan ülkelere doğan ÇUI’lerin gerçekleştirdiği DYY’lerin lokasyon seçimleri ve seçim kararlarını etkileyen faktörleri Türkiye üzerinden bir karar modeli geliştirilmiştir. Geliştirilen modelin Türk ÇUI’lerin DYY’lerinde lokasyon seçimlerine yön verecek yetkinlikte olduğu, uzmanlarla yapılan görüşmelerle ifade edilmiş, ayrıca başlangıçta belirlenen hedeflere ulaşıldığı görülmüştür.

Bu araştırma sonucuyla gelecekte yapılabilecek çalışmalar için çeşitli öneriler getirebilir. Öneriler, aşağıda belirtilmiştir.

- Çalışmada geliştirilen ÇKKV modeli, birden fazla ülkede yurtdışı yatırımı olan Türk ÇUI’ler üzerinde uygulanmıştır. Yalnızca tek ülkede yurtdışı yatırımı bulunan henüz uluslararası işletme statüsünde olan işletmelerin DYY’lerin lokasyon seçimlerini ve seçimlerini etkileyen faktörlerini analiz edebilmek için önerilen model değerlendirilebilir.
- Önerilen model, farklı gelişmişlik seviyelerinde olan ülkelere doğan ÇUI’lerin DYY’leri için lokasyon seçimlerini ve bu kararı etkileyen faktörlerini anlayabilmek için değerlendirilebilir.
- Önerilen model, gelişmiş ülkelerde doğan ÇUI’ler ile gelişmemiş ülkelere doğan ÇUI’ler üzerinde uygulanıp ortaya çıkan farklılıklar değerlendirilebilir.

KAYNAKÇA

- Accenture, "The Rise of The Emerging MNCs" <http://www.criticaleye.com/insights-servfile.cfm?id=351>, [11.11.2010]
- Açıklan, Süleyman. 2007. Türkiye’de Doğrudan Yabancı Yatırımların Seçilmiş Makro Ekonomik Göstergelerle İlişkisinin Zaman Serisi Analizi. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eskişehir.
- Andersen, Otto. 1993. The Internalization Process of Firms: A Critical Analysis. **Journal of International Business Studies**, 24(2), 209-231.
- Andreff, Wladimir, Giovanni Balcet. 2013. Emerging Countries' Multinational Companies Investing in Developed Countries: At Odds with the HOS Paradigm. **The European Journal of Comparative Economics**, 10(1), 3-26.
- Apsalone, Madara ve Erika Sumilo. 2015. Socio-Cultural Factors and International Competitiveness. **Business, Management and Education**, 13(2), 276-291.
- Arnold, David J. ve John A. Quelch, J. 1998. New Strategies in Emerging Markets. **MIT Sloan Management Review**, 7-20.
- Aybar, Bülent ve Arul Thirunavukkarasu. 2005. Emerging Market Multinationals: An Analyzing of Performance and Risk Characteristics. **Journal of Asia-Pacific Business**, 6(2), 5-39.
- Ball, Donald A. ve Wendell H. McCulloch. 1996. **International Business: The Challenge of Global Competition**. USA: Irwin.
- Barney, Jay. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, 17(1), 99-120.
- Beamish, Paul W., Allen J. Morrison, Andrew Inkpen, Philip M. Rosenzweig. 2003. **International Management**. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Benito, Gabriel R. 2015. Why and How Motives (still) Matter. **The Multinational Business Review**, 23, 15-24.
- Bilkey, Warren J., George Tesar. 1977. The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms. **Journal of International Business Studies**, 8, 93-98.
- Bottero, Marta, Giulio Mondini, Marco Valle. 2007. The Use of Analytic Network Process For The Sustainability Assesment of An Urban Transformation

Project. **International Conference on Whole Life Urban Sustainability and Its Assesment**, (s. 1-22). Glasgow.

Bradley, Frank. 1990. **International Marketing Strategy**. New York: Prentice Hall.

Buckley, Peter. J., Francisco B. Castro. 1998. The Investment Development Path: The Case of Portugal. **Transnational Corporations**, 7(1), 1-15.

Buckley, Peter J., Jeremy Clegg, Adam R. Cross, Tan Hui. 2005. China's Inward Foreign Direct Investment Success: Southeast Asia In The Shadow Of The Dragon. **The Multinational Business Review**, 13(1), 3-31.

Can, Esin. 2012. **Uluslararası İşletmecilik**. İstanbul: Beta Basım.

Cengiz, Emrah, Ercan Gegez, Müge Arslan, Serdar Pirtini, Mehmet Tıǧlı. 2003. **Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri**. İstanbul: Der Yayınları.

Cheng, Eddie W. ve Heng Li. 2004. Contractor Selection Using the Analytic Network Process. **Construction Management and Economics**, 22, 1021-1032.

Coviello, Nicole E. ve Kristina A. Martin. 1999. Internationalization of Service SMEs: An Integreted Perspective From the Engineering Consultion Sector. **Journal of International Marketing**, 7(4), 42-66.

Cowie, Anthony Paul. 1990. **Oxford Advanced Learner's Dictionary**. Oxford: Oxford University.

Çavuşgil, S. Tamer. 1980. On The Internationalization Process Of Firms. **European Research**, 8, 273-281.

Çavuşgil, S. Tamer. 1997. Measuring the Potential of Emerging Markets: An Indexing Approach. **Business Horizons**, 87-91.

Çavuşgil, S. Tamer ve Gary A. Knight. 1996. The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internalization Theory. **Advences in International Marketing**, 8, 11-26.

Dağdeviren, Metin, Nilay Dönmez, Mustafa Kurt. 2006. Bir İşletmede Tedarikçi Değerlendirme Süreci İçin Yeni Bir Model Tasarımı ve Uygulaması. **Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi**, 21(2), 247-255.

Daniels, John D. ve Lee H. Radebough. 1994. **International Business Environments and Operations**. Canada: Addison Wesley publishing Company.

DEİK. [30.12.2014]. Değerlenen Amerikan dolarına Rağmen Türk Şirketlerinin Yurtdışı Yatırımları Artmaya Devam Ediyor. <https://www.deik.org.tr/Contents/FileAction/4517>.

- DEİK. [30.12.2014]. Dünyada ve Türkiye’de Yurtdışı Doğrudan Yatırımlar. İstanbul: Yurtdışı Yatırımlar İş Konseyi. <https://www.deik.org.tr/uploads/dunyada-ve-turkiye-de-yurtdisinda-yatirim-raporu.pdf>.
- DEİK. [30.01.2014]. Türk Şirketlerinin Yurtdışı Yatırım Tecrübeleri. <https://www.ticaret.gov.tr/hizmet-ticareti/hizmet-ticareti-ve-yurtdisina-yatirimlar/turk-sirketlerinin-yurtdisi-yatirim-tecrubeleri>.
- Deresky, Helen. 1994. **International Management**. New York: Harper Collins College Publishers.
- Dinçer, Ömer. 2004. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Dunning, John H. 1987. The Location Choice of Offices of International Companies. **Environment and Planning**, 19, 613-631.
- Dunning, John H. 1988. The Eclectic Paradigm of Intenational Production; A Restatement and Some Possible Extentions. **Journal of International Bussiness Studies**, 19, 1-31.
- Dunning, John H. 1993. **Multinational Enterprises and the Global Economy**. Addison-Wesley.
- Dunning, John H. 1998. Location and The Multinational Enterprise: A Neglect Factor? **Journal of International Business Studies**, 29, 45-66.
- Dunning, John H. 2000. The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity. **International Business Review**, 163-190.
- Dunning, John H. ve Sarianna M. Lundan. 2008. **Multinational Enterprises and the Global Economy (Second Edition)**. U.S.: Edward Elger Publishing.
- Durucasu, Hasan, ve Elif Acar. 2015. Yap İşlet Devret (YİD) Modeli, Tarafları, Önemli Sözleşme Unsurları ve Belirsizlikleri. **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 3(12), 296-313.
- Erdilek, Asım 2008. Internationalization of Turkish MNEs. **Journal of Management Development**, 27(7), 744-760.
- Erkutlu, Hakan ve Süleyman Eryiğit. 2001. Uluslararasılaşma Süreci. **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 3(3), 156-165.
- Eryiğit, Emre. 2010. Türkiye’de Gerçekleşen Uluslararası Doğrudan Yatırım Girişinin İstanbul Menkul Kıymetler Borsası’nda İşlem Gören Şirketlerin Hisse Senedi Performansına Etkisi. *Doktora Tezi*. İstanbul Üniversitesi.

- Financial Times. [30.12.2016]. Emerging Markets. <https://www.ft.com/emerging-markets>.
- Green, Milford B. ve McNaughton, Rod B. 1995. **The Location of Foreign Direct Investment: Geographic and Business Approaches**. London: Avebury Press.
- Hahn, Eugene D. 2003. Decision Making with Uncertain Judgements: A Stochastic Formulation of The Analytic Hierarchy Process. **Decision Sciences**, 34(3), 443-466.
- Hazine Müsteşarlığı. [30.12.2009]. Kambiyo İstatistikleri: Yurtdışı Doğrudan Yatırımlara İlişkin İstatistikler (Ülke ve Yıl Bazında). <https://www.hazine.gov.tr/mali-sektorle-iliskiler-ve-kambiyo-istatistikleri?type=icon>.
- Hill, John S. 2009. **International Business: Managing Globalization**. USA: SAGE Publications.
- Hitt, Michael A., R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson. 2005. **Strategic Management**. Ohio: Thompson Press.
- Hofstede, Geert. 1982. **Culture's Consequences**. U.S.A.: Sage Publications.
- Hoskisson, Robert E., Lorraine Eden, Chung Ming Lau, Mike Wright. 2000. Strategy in Emerging Economies. **Academy of Management Journal**, 249-267.
- Huifang, Liu. 2006. The Theory Basis on Location Choice in FDI of the Multinational Enterprise. **Canadian Social Science**, 2(4), 72-75.
- Hummels, David, Dana Rapoport, Kei-Mu Yi. 1998. Vertical Specialization and the Changing Nature of World Trade. **FED of New York Economic Policy Review**, 79-99.
- Ishizaka, Alessio ve Philippe Nemery. 2013. **Multi-Criteria Decision Analysis Methods and Software**. Wiley.
- İstanbul Serbest Mimarlar Derneği. [30.10.2018] Mega Projeler İstanbul. <http://ismd.org.tr/sb/mega-projeler-istanbul/>.
- Jain, Naveen K., Somnath Lahiri, Douglas R. Hausknecht. 2013. Emerging Market Multinationals' Location Choice: The Role of Firm Resources and Internationalization Motivations. **European Business Review**, 25(3), 263-280.
- Johanson, Jan ve Jan-Erik Vahlne. 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.

- Johanson, Jan ve Finn Wiedersheim-Paul. 1975. The Internationalization of the Firm - Four Swedish Cases. **Journal of Management Studies**, 12, 305-323.
- Johanson, Jan ve Lars Gunnar Mattson. 1988. Internationalisation in Industrial Systems - A Network Approach. **International Journal of Management and Organization**, 1-18.
- Johnson, Gerry, Kevan Scholes, Richard Whittington. 2008. **Exploring Corporate Strategy** (Cilt 8. Ed.). London: Prentice Hall.
- Kayam, Saime Suna ve Mehtap Hisarcıklar. 2009. Türkiye’den Çıkan Doğrudan Yatırımları Belirleyen Etmenler, 1992-2005. **İktisat İşletme ve Finans**, 24(280), 47-70.
- Kaymakçı, Oğuz. 2013. Küresel Ekonomide Çok Uluslu Şirketler ve Türkiye'deki Yansımaları. **CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, 224-249.
- Kinsey, Joanna. 1998. **Marketing in Developing Countries**. New York: Mc-Millan Publishing.
- Lim, Ewe Ghee. 2001. **Determinants of, and the Relation Between, Foreign Direct**. IMF Working Paper.
- Lintunen, Jyri. 2011. Motives and Location Factors of Chinese Outward Foreign Direct Investments in a Small Developed Econom. Master's Thesis. Aalto University, School of Economics.
- Loewendahl, Henry ve Ebru Ertugal-Leowendahl. 2000. Turkey's Performance in Attracting Foreign Direct Investment: Implications of EU Enlargement. **Centre For European Policy Studies**(157), 1-43.
- Lombardi, Patrizia L., Isabella M. Lami, Marta Bottero, Cinzia Grasso. 2007. Application of The Analytic Network Process and The Multi-Modal Framework to An Urban Upgrading Case Study. **International Conference on Whole Life Urban Sustainability and its Assesment**, (s. 1-17). Glasgow.
- Lusch, Robert F. ve Virginia N. Lusch. 1987. **Principles Of Marketing**. Kent Publishing Company.
- Madsen, Tage Koed ve Per Servais. 1997. The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process? **International Business Review**, 6(6), 561-583.
- Makino, Shige, Chung-Ming Lau, Rhy-Song Yeh. 2002. Asset-Exploitation versus Asset Seeking: Implications for Location Choice of Foreign Direct Investment from Newly Industrialized Economies. **Journal of International Business Studies**, 403-421.

- Markusen, James R., Anthony J. Venables, Denise Eby Konan, Kevin H. Zhang. 1996. A Unified Treatment of Horizontal Direct Investment, Vertical Direct Investment and the Pattern of Trade in Goods and Services. **NBER Working Papers**, 1-32.
- Mathews, John A. 2006. Dragon Multinationals: New Players in the 21st Century Globalization. **Asia Pacific Journal of Management**, 23, 5-27.
- McCarthy, Edmund Jerome ve William D. Perreault. 1987. **Basic Marketing**. Homewood: Irwin Inc.
- McCarthy, Edmund Jerome ve William D. Perreault. 1988. **Essentials Of Marketing**. Illinois: Irwin Homewood.
- Mendenhall, Mark E., Betty Jane Punnett, David Ricks. 1995. **Global Management**. Oxford, UK: Blackwell Pub.
- Mihçı, Hakan ve Sevinç Mihçı. 2003. Türkiye'nin Yakın Dönemdeki İnsani Gelişme Eğilimleri. **Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, 21(2), 21-47.
- Miller, Russell R. 1998. **Selling to Newly Emerging Markets**. New York: Quorum Books.
- Moon, Hwy-Chang ve Thomas W. Roehl. 2001. Unconventional Foreign Direct Investment and The Imbalance Theory. **International Business Review**, 10, 197-215.
- Mucuk, İsmet. 2001. **Pazarlama İlkeleri**. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Mucuk, İsmet. 2003. **Modern İşletmecilik**. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Muscalu, Emanoil, Dumitru Iancu, Elisabeta-Emilia Halmaghi. 2016. The Influence of The External Environment on Organizations. **Journal of Defense Resources Management**, 7(2(13)), 133-138.
- Narula, Rajneesh ve Jonh H. Dunning. 2000. Industrial Development, Globalisation and Multinational Enterprises: New Realities for Developing Countries. **Oxford Development Studies**, 28(2), 1-34.
- Negandhi, Aanant R. 1987. **International Management** . USA: Allyn and Bacon Inc.
- Ntv. [24.12.2007]. Tarihin En Büyük Satın Almaları. <http://arsiv.ntv.com.tr/news/430263.asp> adresinden alınmıştır
- Oakley, Peter ve Christopher Garforth. 1985. **Guide To Extension Training** . Rome, Italy: Food and Agriculture Organization of the United Nations.

- OECD. [03.11.1996]. Detailed Benchmark Definition of Foreign Direct Investment. https://www.oecd-ilibrary.org/finance-and-investment/oecd-benchmark-definition-of-foreign-direct-investment_9789264064805-en.
- OECD. [30.09.2005]. Corporate Responsibility Practices of Emerging Market Companies. https://www.oecd.org/corporate/mne/WP-2005_3.pdf.
- Oksay, Suna. 1998. Çokuluslu Şirketler Teorileri Çerçevesinde Yabancı Sermaye Yatırımlarının İncelenerek Değerlendirilmesi. **Dış Ticaret Dergisi**(8).
- Onkvisit, Sak ve John Shaw. 1993. **International Marketing Analysis and Strategy**. U.S.A.: McMillan Publishing Company.
- Oviatt, Benjamin M. ve Patricia-Phillips McDougall. 2005. Toward a Theory of International New Ventures. **Journal of International Business Studies**, 36, 29-41.
- Önder, Emrah. 2015. Analitik Ağ Süreci. E. Ö. Bahadır Fatih Yıldırım içinde, **İşletmeciler, Mühendisler ve Yöneticiler İçin Operasyonel, Yönetimsel ve Stratejik Problemlerin Çözümünde Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri** (s. 75-117). Bursa: Dora.
- Özalp, İnan. 2004. **Uluslararası İşletmecilik**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Özkara, Belkıs, Mustafa Kurt, Kemal Karayormuk. 2008. Türkiye’de İşletme Grupları: Eskiler ve Yeniler. **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 8(1-2), 59-83.
- Pananond, Pavida. 2015. Motives For Foreign Direct Investment: A View From Emerging Market Multinationals. **The Multinational Business Review**, 23(1), 77-86.
- Peng, Mike W. 2009. **Global Strategic Management**. Canada: International Edition.
- Rasmussen, Erik S., Tage-Koed Madsen. 2002. The Born Global Concept. **28th EIBA Conference** (s. 1-26). Danimarka: Department of Marketing, University of Southern Denmark.
- Reid, Stan D. 1981. The Decision Maker and Export Entry and Expansion. **Journal of International Business Studies**, 12, 101-112.
- Richardson, John V. 2006. The Library and Information Economy in Turkmenistan. **IFLA Journal**, 32(2), 131-139.
- Ronen, Simcha. 1986. **Comparative and Multinational Management**. Canada: Wiley Series in International Business.
- Rugman, Alan M. 2005. Regional Multinationals and The Myth of Globalization. **The Conference of Regionalisation and The Taming of Globalization** (s. 1-33). The University of Warwick.

- Saaty, Thomas L. 1996. **Decision Making with Dependence and Feedback: The Analytic Network Process**. Pittsburgh: RWS Publications.
- Saaty, Thomas L. 1999. Fundamentals of The Analytic Network Process. **The International Symposium on the Analytic Hierarchy Process (ISAHP)**, (s. 1-14). Kobe, Japan.
- Saaty, Thomas L. 2004. Fundamentals of the Analytical Process-Dependence and Feedback in Decision-Making With a Single Network. **Journal of Systems Science and Systems Engineering**, 13(2), 129-157.
- Saaty, Thomas L. ve Liem T. Tran 2007. On The Invalidity of Fuzzifying Numerical Judgments in The Analytic Hierarchy Process. **Mathematical and Computer Modelling**, 46, 962-975.
- Saaty, Thomas L. ve Luis G. Vargas. 2006. **Decision Making with The Analytic Network Process**. Pittsburgh, PA: Springer.
- Sakr, Mustafa ve Andre Jordaan. 2016. Emerging Multinational Corporations: Theoretical and Conceptual Framework. **Economic Research South Africa**.
- Seyidoğlu, Halil. 2003. **Uluslararası İktisat Teori Politika ve Uygulama**. İstanbul: Güzem Yayınları.
- T.C. Ekonomi Bakanlığı. [14.06.2017]. Yurtdışına Yatırım. https://portal.ekonomi.gov.tr/portal/faces/oracle/webcenter/portalapp/pages/bakanimiz/gundemDetail.jspx?content_id=EK-246336&newsType=RD_BAKANLIK_GUNDEMI&viewType=bakanlikList
- TCMB. [30.12.2016]. Uluslararası Yatırım Pozisyonu. <http://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/TR/TCMB+TR/Main+Menu/Yayinlar/Raporlar/Odemeler+Dengesi+ve+Uluslararası+Yatırım+Pozisyonu+Raporu/>.
- Terpstra, Vern ve Ravi Sarathy. 1994. **International Marketing**. Orlando: Dryden Press.
- Thompson, Arthur. A., A. J. Strickland, John E. Gamble. 2007. **Crafting and Executing Strategy: The Quest For Competitive Advantage**. New York: McGraw Hill Irwin.
- Turan, Gökhan. 2015. Çok Kriterli Karar Verme. B. F. Yıldırım, & E. Önder içinde, **Çok kriterli Karar Verme Yöntemleri** (s. 15-20). Bursa: Dora Yayıncılık.
- Tzeng, Gwo-Hshiung ve Jih-Jeng Huang. 2011. **Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications**. USA: CRC Press.

- UNCTAD. [1995]. World Investment Report: Transnational Corporations and Competitiveness. New York, Geneva: Overview. unctad.org/en/Docs/wir1995_en.pdf.
- UNCTAD. [1998]. World Investment Report 1998 -Trends and Determinants-. New York ve Ceneva : UN. https://unctad.org/en/Docs/wir1998_en.pdf.
- UNCTAD. [1999]. Foreign Direct Investment and The Challenge of Development. New York, Cenevre: World Investment Report UNCTAD. https://unctad.org/en/Docs/wir1999_en.pdf.
- UNCTAD. [2005]. World Investment Report 2005: Transnational Corporations and the Internationalization of R&D. New York: United Nations Publications. https://unctad.org/en/Docs/wir2005_en.pdf.
- UNCTAD. [2018]. World Investment Report 2016: Annex Table; FDI Outflows By Region and Economy, 1990-2017. UNCTAD. <https://unctad.org/en/Pages/DIAE/World%20Investment%20Report/Annex-Tables.aspx>.
- UNDP. [2016]. Human Development Report. Washington, ABD: UN. http://hdr.undp.org/sites/default/files/HDR2016_EN_Overview_Web.pdf.
- Ülgen, Hayri ve S. Kadri Mirze. 2013. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. İstanbul: Beta.
- Vassilev, Vassil, Krassimira Genova, Mariyana Vassilev. 2005. A Brief Survey of Multicriteria Decision Making Methods and Software Systems. **Bulgarian Academy of Sciences Cybernetics and Information Technologies**, 5(1), 3-13.
- Vaughn, C. L. 1989. **Franchising**. Londra: Lexington Books.
- Wai, Henry ve Chung Yeung. 2002. Entrepreneurship in International Business: An Institutional Perspective. **Asia Pacific Journal of Management**, 19, 29-61.
- Wang, Liansheng. 1992. Foreign Direct Investment and Transnational Corporations: A Review of Trade-Theoretical Approaches. **Memorandum from Department of Economics**(26), 1-66.
- Wilkins, M. (1991). **The Growth of Multinationals**. US: Edward Elgar Publishing.
- World Bank. [31.12.2017]. World Bank List of Economies. databank.worldbank.org.
- WorldFranchising. [25.07.2016]. Franchising. www.worldfranchising.com.
- Yadong, Luo ve Rosalie L. Tung. 2007. International Expansion of Emerging Market Enterprises: A Springboard Perspective. **Journal of International Business Studies**, 38(4), 481-498.

- Yavan, Nuri. 2006. Türkiye'de Doğrudan Yabancı Yatırımların Lokasyon Seçimi Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma. Doktora Tezi. Ankara.
- Yoon, K. Paul ve Ching Lai Hwang. 1995. **Multiple Attribute Decision Making An Introduction**. SAGE Publications.
- Yüksel, İhsan. 2014. Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis. **International Journal of Business and Management**, 7(24), 52-66.
- Zain, Mohamed ve Siew Imm Ng. 2006. The Impacts of Network Relationships on SMEs' Internationalization Process. **Thunderbird International Business Review**, 48(2), 183-205.
- Zammori, Francesco. 2010. The Analytic Hierarchy and Network Processes: Applications to the US Presidential Election and to the Market Share of Ski Equipment in Italy. **Applied Soft Computing** 10, 1001-1012.
- Zanfei, Antonello. 2007. The Links between International Production and Innovation: a Double Network Approach. **Working Papers Series in Economics, Mathematics and Statistic**. İtalya: University of Urbane.

EKLER

Ek 1. Anket Formu

Sayın Yönetici / Öğretim Üyesi;

Bu çalışma; Yıldız Teknik üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Doktora Programı'nda Prof. Dr. Esin CAN danışmanlığında, Nilay Utlu tarafından hazırlanan "Gelişmekte Olan Ülkelerin Çokuluslu İşletmelerinin Doğrudan Yabancı Yatırımlarında Lokasyon Seçimi: Türkiye Üzerinden Bir Karar Modeli" başlıklı doktora tez çalışmasıdır.

Tez çalışmasının amacı, gelişmekte olan ülkeler arasında sayılan Türkiye'de doğan Çokuluslu İşletmelerin (ÇUI), doğrudan yabancı yatırımlarının (DYY) lokasyon seçiminde en çok hangi faktörlerden etkilendiğini gösteren; Türk ÇUI'lerin DYY faaliyetlerinde gelişmiş ülkeler, gelişmekte olan ülkeler ve gelişmemiş ülkeler arasından lokasyon seçimini sunan bir Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) yöntemi geliştirmektir. Tez çalışmasının ikinci amacı ise, gelecekte yapılacak araştırmalara yol gösterici olarak, gelişmekte olan ülkelerde doğan ÇUI'ler için DYY faaliyetlerinde lokasyon seçimine yardımcı olacak bir yöntem geliştirmektir.

Bugüne kadar literatürde gelişmiş ülkelerin DYY'leri üzerine yapılan çalışmalar yoğunluk gösterirken, günümüzde tersine bir bakış açısı gelişmekte olan ülkelerin DYY'leri ağırlıklı olarak incelenmeye başlanmıştır. Konu ile ilgili yabancı ve Türkçe literatür incelendiğinde, ana ülkesi gelişmekte olan ülke olan ÇUI'lerin DYY yaparken lokasyon seçimi konusunda yetkin bir karar verme modeli geliştirilmemiştir. Araştırmanın önemi, bu eksikliği gidermesi nedeniyle ortaya çıkar. Bu araştırma, Türk ÇUI'lerin doğru lokasyonda DYY yapmasını sağlamak amacıyla bir ÇKKV modeli geliştirerek literatürdeki boşluğun giderilmesine yardımcı olacaktır. Bu nedenle, sizlere ve değerli katkılarınıza ihtiyaç duymaktayız.

Anket formu Microsoft Excel programı yardımıyla 10 bölümden oluşmaktadır.

- **I. Bölüm;** giriş bölümüdür. Araştırmanın amacı ve sizlerden istenen puanlamanın nasıl yapılacağına dair açıklamalara yer verilmektedir. Puanlama, 1-9 aralığında olup; çok az önemliyse 1, aşırı derecede önemliyse 9'a doğru yükselen değerler şeklinde cevaplanması ve iki kriterin etki derecesi aynı ise aynı puanın verilmesi istenmektedir.
- **II. Bölüm;** kriterlerle ilgili açıklamaların olduğu bölümdür. Bu bölümde anket formunda yer alan lokasyon seçimini etkileyen kriterlerin detaylı bilgilerine yer verilmektedir.

- **III. Bölüm;** kriterler bölümüdür. Burada tüm kriterlerin yer aldığı bir tablo hazırlanmıştır. Her bir kriterin gelişmiş ülkeler, gelişmekte olan ülkeler ve gelişmemiş ülkeler için yapılacak doğrudan yabancı yatırımların etki dereceleri puanlaması istenmektedir.
- **IV. Bölüm;** Dunning motivasyon teorileri bölümüdür. Toplamda 28 sorudan oluşmaktadır. Doğal kaynak arayışını, pazar arayışını, etkinlik arayışını ve stratejik varlık arayışını etkileyen kriterlerin etki derecelerinin puanlanması istenmektedir.
- **V. Bölüm;** politik kriterler bölümüdür. Toplamda 11 sorudan oluşmaktadır. Politik istikrarı, devlet müdahalesini, uluslararası ilişkileri etkileyen kriterlerin etki derecelerinin puanlaması istenmektedir.
- **VI. Bölüm;** ekonomik kriterler bölümüdür. Toplamda 47 sorudan oluşmaktadır. Pazar büyüklüğünü, GSMH'yı, ödemeler bilançosunu, döviz kurlarını, enflasyonu, vergi sistemlerini, işgücünü etkileyen kriterlerin etki derecelerinin puanlaması istenmektedir.
- **VII. Bölüm;** sosyo-kültürel kriterler bölümüdür. Toplamda 7 sorudan oluşmaktadır. Kültürel özellikleri etkileyen kriterlerin etki derecelerini puanlaması istenmektedir.
- **VIII. Bölüm;** teknolojik kriterler bölümüdür. Toplamda 13 sorudan oluşmaktadır. Ar-Ge faaliyetlerini, devletin teknolojik yatırım politikalarını etkileyen kriterlerin etki derecelerini puanlaması istenmektedir.
- **IX. Bölüm;** hukuki kriterler bölümüdür. Toplamda 22 sorudan oluşmaktadır. Uluslararası anlaşmaları, hukukun işleyişini ve yargı sistemlerini etkileyen kriterlerin etki derecelerini puanlaması istenmektedir.
- **X. Bölüm;** çevresel kriterler bölümüdür. Toplamda 1 sorudan oluşmaktadır. Erişilebilirliği ve altyapıyı etkileyen kriterlerin etki derecelerini puanlaması istenmektedir.

Çalışma kapsamında, anket formlarından alınan yanıtlarda veri gizliliği kesinlikle esas alınacaktır. Her türlü soru ve görüşlerinizi belirtilen telefon/e-posta aracılığıyla iletebilirsiniz. İşbirliğiniz ve ayıracağınız vakit için teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

Prof. Dr. Esin CAN
Yıldız Teknik Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü
Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı Başkanı

Nilay UTLU
Yıldız Teknik Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı
İşletme Yönetimi Doktora Programı Öğrencisi
Telefon: 0 5XX XXX XX XX
E-posta: s1314031@std.yildiz.edu.tr

I. BÖLÜM

GİRİŞ

Bu çalışma, çokuluslu işletmelerin, doğrudan yabancı yatırım yapacağı lokasyonu (gelişmiş, gelişmekte olan, gelişmemiş ülke bazında) seçerken etkilendiği faktörleri ele aldığımız bir tez çalışmasıdır. Öne çıkan faktörlerle hazırladığımız Analitik Ağ Süreci (AAS) modelinde sizlerin puanlamasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Puanlama

- ✓ 1-9 aralığında etki derecesine göre puanlayınız.
- ✓ Çok az önemliyse,1; aşırı derecede önemliyse,9'a doğru yükselen puan veriniz.
- ✓ İki faktör arasında etki derecesi aynı ise aynı puanı veriniz.



II. BÖLÜM

FAKTÖRLERLE İLGİLİ AÇIKLAMALAR

- ✓ **Doğal Kaynak Arayışı:** İşletmelerin ana ülkesine göre daha düşük maliyette ve yüksek kalitedeki doğal kaynaklara erişebilmek için yaptığı doğrudan yabancı yatırımlardır.
- ✓ **Pazar Arayışı:** İşletmelerin mal veya hizmetlerini belirli bir ülke veya bölge pazarına sunmak için yaptığı doğrudan yabancı yatırımlardır.
- ✓ **Etkinlik Arayışı:** Daha önceden kurulmuş yatırımların coğrafi olarak dağılmış faaliyetlerini ortak yönetimle rasyonelleştirmeyi amaçlar.
- ✓ **Stratejik Varlık Arayışı:** İşletmelerin uzun dönemli stratejik hedeflerini gerçekleştirmeye yardımcı, yabancı işletmelerin varlıklarını edinerek kurdukları yatırımlardır.
- ✓ **Politik İstikrar:** Yasaların aniden değişmediği, belirsizlikten uzak, güven ortamında hükümetlerin uyguladığı politikalarda sürekliliği ifade eder.
- ✓ **Devlet Müdahalesi:** Devlet eliyle işletmecilik, devlet etkisi ve kontrolünü ifade eder.
- ✓ **İdeolojik Güçler:** Komünizm, sosyalizm, kapitalizm, liberalizm, muhafazakarlık, milliyetçiliği ifade eder.
- ✓ **Uluslararası İlişkiler:** Ülkelerin dış politikaları, ülkelerin savunma politikaları, terörizm, çatışma ve tarihi düşmanlıkları ifade eder.
- ✓ **Pazar Büyüklüğü:** İşletmelerin ürettiği ürünleri alabilecek potansiyel müşteri kitlesi ve iç pazara eğilimi ifade eder.
- ✓ **GSMH:** Ulusal kaynaklar tarafından bir yıl süresince üretilen mal ve hizmetlerin toplam değeridir.
- ✓ **Ödemeler Bilançosu:** Ülkenin belirli bir dönemde, dış satımlardan elde ettiği dövizler ile, dış satımlar nedeniyle borçlandığı döviz miktarını ifade eder.
- ✓ **Döviz Kurları:** Bir ülke parasının diğer ülke parasına göre değerini ifade eder.
- ✓ **Enflasyon:** Fiyatların artmasıyla halkın alım gücünün azalmasını ifade eder.
- ✓ **Vergi Sistemleri:** Devletin kamu hizmetlerinde harcamak üzere kişilerden ve kuruluşlardan yasa yoluyla topladığı paradır.
- ✓ **İşgücü:** İşsizlik, işçi ücretleri, vasıflı yada vasıfsız işgücünü ifade eder.
- ✓ **Dil:** Ülkede hangi dilin ve kaç farklı dilin konuşulduğunu ifade eder.
- ✓ **Din:** Toplumun inançlarını ve tutumlarına yön verir.
- ✓ **Kültürel Özellikler:** Kültürel düzey, eğitim seviyesi, tüketicilerin satın alma alışkanlıklarını ifade eder.
- ✓ **Ar-Ge Faaliyetleri:** Yeni süreç, sistem ve uygulamalar tasarlamak üzere yürütülen yaratıcı çalışmalardır.
- ✓ **Devletin Teknolojik Yatırım Politikaları:** Devletin teknolojik yeniliklere karşı politikaları ve teşvikleri ifade eder.
- ✓ **Uluslararası Anlaşmalar:** Herhangi bir birliğe üyelik, yatırım anlaşmaları veya Çifte Vergilendirmeyi Önleme (ÇVÖ), Yatırımların Karşılıklı Korunması ve Teşviki (YKKT) gibi anlaşmaları ifade eder.

- ✓ **Hukukun İşleyişi ve Yargı Sistemi:** Yürürlükteki yasaların işleyişi, ambargo ve kısıtlamalar gibi yaptırım gücünü ifade eder.
- ✓ **Erişilebilirlik ve Altyapı:** Bulunduğu konum ile bölgesel ve küresel pazarlara erişim ve sağlanan altyapıyı ifade eder.
- ✓ **Coğrafi Özellikler:** Bulunduğu konum ile sahip olduğu arazi, sınır, doğal zenginlikleri, topografik yapıyı ve iklimi ifade eder.



III: BÖLÜM

FAKTÖRLER

	PUAN		
	Gelişmiş Ülkeler	Gelişmekte Olan Ülkeler	Gelişmemiş Ülkeler
Doğal kaynak arayışı			
Pazar arayışı			
Etkinlik arayışı			
Stratejik varlık arayışı			
Politik istikrar			
Devlet müdahalesi			
İdeolojik güçler			
Uluslararası ilişkiler			
Pazar büyüklüğü			
GSMH			
Ödemeler bilançosu			
Döviz kurları			
Enflasyon			
Vergi sistemleri			
İşgücü			
Dil			
Din			
Kültürel özellikler			
Ar-Ge faaliyetleri			
Devletin teknolojik yatırım politikaları			
Uluslararası anlaşmalar			
Hukukun işleyişi, yargı sistemi			
Erişilebilirlik ve altyapı			
Coğrafi özellikler			

IV. BÖLÜM

DUNNING'İN DOĞRUDAN YABANCI YATIRIM MOTİVASYON TEORİLERİ

PUAN

Doğal Kaynak Arayışını Ne Kadar Etkiler?

İşgücü	
Coğrafi Özellikler	

Pazar Arayışını Ne Kadar Etkiler?

Pazar Büyüklüğü	
GSMH	
Ödemeler Bilançosu	
Döviz Kurları	
Enflasyon	
Vergi Sistemleri	
İşgücü	
Kültürel Özellikler	
Erişilebilirlik, Altyapı	

Etkinlik Arayışını Ne Kadar Etkiler?

Pazar Büyüklüğü	
GSMH	
Ödemeler Bilançosu	
Döviz Kurları	
Enflasyon	
Vergi Sistemleri	
İşgücü	
Kültürel Özellikler	
Uluslararası Anlaşmalar	
Erişilebilirlik, Altyapı	

Stratejik Varlık Arayışını Ne Kadar Etkiler?

Etkinlik Arayışı	
Pazar Büyüklüğü	
İşgücü	
Kültürel Özellikler	
Ar-Ge Faaliyetleri	
Devletin Teknolojik Yatırım Politikaları	
Erişilebilirlik, Altyapı	

V. BÖLÜM

POLİTİK FAKTÖRLER

PUAN

Politik İstikrarı Ne Kadar Etkiler?

İdeolojik Güçler	
Din	

Devlet Müdahalesini Ne Kadar Etkiler?

Politik İstikrar	
İdeolojik Güçler	

Uluslararası İlişkileri Ne Kadar Etkiler?

Politik İstikrar	
İdeolojik Güçler	
Din	
Uluslararası Anlaşmalar	
Hukukun İşleyişi, Yargı Sistemi	
Erişilebilirlik, Altyapı	
Coğrafi Özellikler	

VI. BÖLÜM

EKONOMİK FAKTÖRLER

PUAN

Pazar Büyüklüğünü Ne Kadar Etkiler?

GSMH	
İşgücü	

GSMH'yi Ne Kadar Etkiler?

Politik İstikrar	
Devlet Müdahalesi	
Pazar Büyüklüğü	
Ödemeler Bilançosu	
Döviz Kurları	
Enflasyon	
Vergi Sistemleri	
İşgücü	
Ar-Ge Faaliyetleri	
Devletin Teknolojik Yatırım Politikaları	
Erişilebilirlik, Altyapı	
Coğrafi Özellikler	

Ödemeler Bilançosunu Ne Kadar Etkiler?

Politik İstikrar	
Devlet Müdahalesi	
Döviz Kurları	
Uluslararası Anlaşmalar	

Döviz Kurlarını Ne Kadar Etkiler?

Politik İstikrar	
Uluslararası İlişkiler	
Pazar Büyüklüğü	
Ödemeler Bilançosu	
Enflasyon	

Enflasyonu Ne Kadar Etkiler?

Politik İstikrar	
Devlet Müdahalesi	
Pazar Büyüklüğü	
GSMH	
Ödemeler Bilançosu	
Döviz Kurları	

Vergi Sistemleri	
İşgücü	

Vergi Sistemlerini Ne Kadar Etkiler?

Politik İstikrar	
Devlet Müdahalesi	
İdeolojik Güçler	
Döviz Kurları	
Uluslararası Anlaşmalar	
Hukukun İşleyişi, Yargı Sistemi	

İşgücünü Ne Kadar Etkiler?

Devlet Müdahalesi	
İdeolojik Güçler	
Pazar Büyüklüğü	
Döviz Kurları	
Enflasyon	
Vergi Sistemleri	
Kültürel Özellikler	
Uluslararası Anlaşmalar	
Erişilebilirlik, Altyapı	
Coğrafi Özellikler	

VII. BÖLÜM

SOSYO-KÜLTÜREL FAKTÖRLER

PUAN

Kültürel Özellikleri Ne Kadar Etkiler?

Pazar Büyüklüğü	
GSMH	
Enflasyon	
İşgücü	
Dil	
Din	
Coğrafi Özellikler	

VIII. BÖLÜM

TEKNOLOJİK FAKTÖRLER

PUAN

Ar-Ge Faaliyetlerini Ne Kadar Etkiler?

Devlet Müdahalesi	
Pazar Büyüklüğü	
GSMH	
İşgücü	
Kültürel Özellikler	
Devletin Teknolojik Yatırım Politikaları	

Devletin Teknolojik Yatırım Politikalarını Ne Kadar Etkiler?

Politik İstikrar	
Devlet Müdahalesi	
Pazar Büyüklüğü	
GSMH	
İşgücü	
Kültürel Özellikler	
Ar-Ge Faaliyetleri	

IX. BÖLÜM

HUKUKİ FAKTÖRLER

PUAN

Uluslararası Anlaşmaları Ne Kadar Etkiler?

Politik İstikrar	
Devlet Müdahalesi	
İdeolojik Güçler	
Uluslararası İlişkiler	
Pazar Büyüklüğü	
GSMH	
Ödemeler Bilançosu	
Döviz Kurları	
Enflasyon	
Vergi Sistemleri	
İşgücü	
Din	
Ar-Ge Faaliyetleri	
Devletin Teknolojik Yatırım Politikaları	
Hukukun İşleyişi, Yargı Sistemi	
Erişilebilirlik, Altyapı	
Coğrafi Özellikler	

Hukukun İşleyişini, Yargı Sistemini Ne Kadar Etkiler?

Politik İstikrar	
Devlet Müdahalesi	
İdeolojik Güçler	
Uluslararası İlişkiler	
Uluslararası Anlaşmalar	

X. BÖLÜM

ÇEVRESEL FAKTÖRLER

PUAN

Erişilebilirliği ve Altyapıyı Ne Kadar Etkiler?

Coğrafi Özellikler



ÖZ GEÇMİŞ

Kişisel Bilgileri :

Adı Soyadı : Nilay Utlu
Doğum Tarihi : 18-11-1986
Doğum Yeri : İstanbul

Öğrenim Durumu :

Doktora : 2014-2018 Yıldız Teknik Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme ABD
İşletme Yönetimi Doktora Programı

Y. Lisans : 2009-2011 Galatasaray Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Yönetimi ABD
İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı

Lisans : 2004-2008 Kocaeli Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Uluslararası İlişkiler Bölümü

Lise : 2001-2004 İstek Vakfı Özel Uluğbey Lisesi

Yayınları :

Can, Esin ve Nilay Utlu, (2017). The Internationalization Process of Emerging Market Multinational Companies (EMNC): A Theoretical and Conceptual Examination On Turkey. **PressAcademia Procedia (PAP)**, V.3, p.48-57, **Global Business Research Congress (GBRC)**, May 24-25, 2017, Istanbul, Turkey.

Can, Esin ve Nilay Utlu, (2018). Gelişmekte Olan Ülkelerin Çokuluslu İşletmelerinin Uluslararasılaşma Teorileri: Bir Literatür Taraması, **Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 2, Sayı 2.

İş Deneyimi : 2017-2018 Okan Üniversitesi
İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi
Uluslararası Ticaret Bölümü
Araştırma Görevlisi

İletişim :

E-posta : s1314031@std.yildiz.edu.tr