

ULUSLARARASI ORTAK GİRİŞİMLERDE MÜLKİYET YAPISI: YÖNETSEL KONTROL DÜZEYİNİN VE KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN ETKİSİ

OWNERSHIP STRUCTURE IN INTERNATIONAL JOINT VENTURES: THE EFFECTS OF MANAGERIAL CONTROL AND CROSS-CULTURAL DIFFERENCES

Tülay İLHAN*

ÖZET

Bu çalışmada, uluslararası ortak girişimlerin (UOG) mülkiyet yapılarını betimleme ve açıklama amaçlarına kültürel kuram izlenerek ulaşılmaya çalışılacaktır. Temelde mülkiyet oranının, UOG'lerin kontrol derecesinin ve ortaklar arasındaki kültürel farklılıkların bir göstergesi olduğu yaklaşımından hareket edilmektedir. ISO'nun belirlediği ilk 500 firma içerisinde yer alan ve yabancı ortak oranı % 10-90 arasında değişen UOG'leri kapsayan bu görgül çalışmanın sonuçlarına göre, yabancı çokuluslu ortağın, mülkiyet yapısı içerisinde azınlık paya sahip olma olasılığını sadece yönetsel kontrol düzeyi etkilemektedir. Köken ve evsahibi ülke arasındaki kültürel farklılıkların yabancı çokuluslu ortağın UOG'lerinde azınlığa dayalı mülkiyet oranını olumlu yönde etkilemesi beklenirken, yapılan logit analizi sonucunda kültürel mesafe ile mülkiyet yapısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Bu sonuç, UOG'lerin mülkiyet kompozisyonunda belirleyici faktörün, kültürel farklılıklardan ziyade, yatırım yapılan evsahibi ülkenin çoğunluk dünya ülkesi ve yabancı çokuluslu ortağın gelişmiş ülke kökenli olup olmamasına bağlı olduğunu ortaya koymaktadır.

Anabtar Sözcükler: Uluslararası ortak girişim, mülkiyet yapısı (giriş stratejisi), kültürel mesafe, yönetsel kontrol düzeyi, çoğunluk dünya ülkeleri

ABSTRACT

The aim of this paper is to examine the ownership structure of international joint ventures (IJVs) in light of the cultural theory. It is generally accepted that the percentage of ownership is reflected by both the control-level of the IJVs and cross-cultural differences amongst partners. According to the results of the questionnaire based study which includes the IJV firms indicated by the Istanbul Chamber of Industry as being in major 500 Largest Industrial Enterprises and the foreign equity ownership ranges from 10-90 %, the level of managerial control only affects the possibility of minority ownership concerning the ownership structure of the IJVs. It is normally expected that cultural differences between the host and home country affect the minority ownership percentage of foreign partners regarding their IJVs in a positive way. However, the conducted logit regressions do not provide any meaningful relationship between the cultural distance and the ownership structure. In accordance with this conclusion, it can clearly be indicated that the most significant factors relating to the ownership structure of the IJVs are to whether the invested host country belongs to developing countries and to whether the origin of foreign partner is a developed country, rather than cultural differences.

Keywords: International joint venture, ownership structure (entry choice), cultural distance, level of managerial control, developing countries.

* Karadeniz Teknik Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

GİRİŞ

Literatürde giriş stratejilerine ilişkin geliştirilen teoriler¹, örgütsel görüngüyü ve mülkiyet yapısını açıklamada toplumsal kültürün rolünü hafife almakta ve deterministik bir uyum sergilemektedir. Ancak son dönemlerde doğrudan yabancı yatırımların giriş stratejilerini sosyo-kültürel açıdan ele alan bazı çalışmalar (Kogut ve Singh, 1988; Barkema ve Vermeulen, 1997; Park ve Ungson, 1997; Erramilli, 1996; Erramilli vd., 1997; Hennart ve Larimo, 1998) da yapılmış, çokuluslu işletmenin milliyetinin firma davranışını etkilediği akademik çevrelerde tartışılan önemli konulardan biri haline gelmiştir (Hofstede, 1980; 1991; Kanungo, 1983; Laurent, 1983; 1986; Adler, 1983; 1991; Kogut ve Singh, 1988; Boyacıgiller ve Adler, 1991; Schein, 1992; Trompenaars, 1993; Schuler ve Rogovsky, 1998; Rosenzweig, 1994; Newman ve Nollen, 1996; Kağıtçıbaşı, 2000; Oudenhoven, 2001). Bu çalışmada ise uluslararası ortak girişimlerin (UOG) mülkiyet yapılarını betimleme ve açıklama amaçlarına *kültürel kuram* izlenerek ulaşılmaya çalışılacaktır. Mülkiyet yapısı (giriş stratejisi) sadece ekonomik, finansal ve pazar koşulları gibi temel faktörler ile değil, onları da çevreleyen *toplumsal kültür* ve *kültürler arası farklılıklar* bağlamında ele alınacaktır. Kültürel farklılıkların, iş ortaklıklarında ortaklar arası bilgi akışını (Yan ve Child, 2004), çatışmayı (Johnson vd., 2001), performansını (Geringer ve Hebert, 1991; Pothukuchi vd., 2002; Johnson vd., 2001; Larimo, 2003; Demirbağ ve Mirza, 2000) ve örgütsel yapıyı yakından etkilediği bilinmektedir. Burada açık olmayan nokta, UOG şeklinde kurulan doğrudan yabancı yatırımlarda, mülkiyet yapısı (çoğunluk veya azınlık durumu) ile yabancı ortağın ulusal kökenleri arasında bir ilişkinin olup olmadığıdır. Literatürde aksini belirten çalışmalar olmasına karşın, kültürel uzaklığın yabancı yatırımcıların yan kuruluş açma cesaretini kırdığı, bu nedenle belirsizliği azaltmak, bilgi engellerini ortadan kaldırmak ve yerel ortağın pazar bilgisi katkısından faydalanmak için daha çok azınlık payı ile oluşturulan ortak girişim

¹ Doğrudan yatırımlar yoluyla yabancı ülkelerin pazarlarına girmeyi amaçlayan işletmelerin hangi giriş stratejilerini seçebileceklerine ilişkin literatürde çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Hymer' in Aksak Pazar Teorisi, İşlem Maliyeti İktisatçıları, İçselleştirme Teorisi, Dunning's' in Eklektik Paradigması, Stratejik Davranış Yaklaşımı, Örgütsel Öğrenme Yaklaşımı ve Kaynak Esaslı Yaklaşım teorileri, işletmelerin hangi giriş stratejisiyle uluslararası pazarlara girmesi gerektiğini açıklayan teoriler arasında yer almaktadır. Bu konu hakkında daha fazla bilgi almak için; Hymer' in *Aksak Pazar Teorisi* için bkz. Horaguchi ve Toyne, 1990: 490; *İşlem Maliyeti İktisatçıları* için bkz. Sun, 1999: 645; 1996: 54; Cullen ve Johnson, 1995: 91; Tatoğlu ve Glaister, 1997: 390; *İçselleştirme Teorisi* için bkz. Fina ve Rugman, 1996: 200; *Dunning's' in Eklektik Paradigması* için bkz. Child ve Faulkner, 1998: 66; Tatoğlu ve Glaister, 1998: 207; *Stratejik Davranış Yaklaşımı* için bkz. Child ve Faulkner, 1998: 66; *Örgütsel Öğrenme Yaklaşımı* için bkz. Tatoğlu ve Glaister, 1997: 394 ve *Kaynak Esaslı Yaklaşım* için bkz. Bell, 1996: 23; Tatoğlu ve Glaister, 1997: 392.

oluşturma eğiliminde olmalarına neden olduğu görüşü hakimdir. Kültürel mesafenin az olması durumunda ise, ülkelere en uygun giriş stratejilerini, tam sahiplik ya da yabancı ortağın çoğunluk payı ile oluşturulan ortak girişimler oluşturmaktadır.

Bu çalışmada da yabancı çokuluslu ortakların milliyetlerinin, Türkiye’de oluşturdukları doğrudan yabancı yatırımlarda seçtikleri mülkiyet yapılarına yansımaları üzerinde durulmaktadır. Ancak, toplumsal kültür, UOG’lerin sahiplik yapıları üzerinde etkili olan tek değişken değildir. Doğrudan yabancı yatırımların mülkiyet yapısı, köken ülke (home country) özellikleri, evsahibi ülke (host country) özellikleri, UOG’in örgütsel faktörleri ve faaliyette bulunulan endüstriyel ortam gibi birçok faktöre bağlı bir fonksiyon olarak değerlendirilebilmektedir. Bu çalışma kapsamında, doğrudan yabancı yatırımların mülkiyet oranlarını belirlemede kültürel mesafe (cultural distance) ve yönetimsel kontrol düzeyleri ile yukarıda sayılan kontrol değişkenlerinin etkisine yönelik bir dizi hipotez geliştirilmesi ve bu hipotezlerin işletmelerden elde edilen birincil veriler ışığında logit analizi ile test edilmesi amaçlanmaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZ GELİŞTİRME

Uluslararası yönetim literatüründe üzerinde çokça durulan konulardan biri, çokuluslu işletmelerin bağlı kuruluşlarında ya da ortak girişimlerinde arzu ettikleri yönetimsel kontrol düzeyidir. Bu alandaki çalışmalar genellikle pazara giriş stratejilerinin seçimi bağlamında ele alınmaktadır (Anderson ve Gatignon, 1986; Erramilli ve Rao, 1993; Erramilli, 1996). Araştırmacılar bu soru ile ilgilenirken temelde mülkiyet oranının bağlı kuruluşların ya da UOG’lerin kontrol derecesinin bir göstergesi olduğu yaklaşımından hareket etmektedirler.

Kontrol Düzeyi

UOG, ortaklardan en az birisinin yönetim merkezinin ortaklaşa girişimin faaliyet gösterdiği ülke dışında olduğu, iki veya daha fazla ortak firmanın kısmi mülkiyetlerini içeren bağımsız hukuki bir varlık olarak tanımlanabilmektedir (Auster, 1987). Diğer bir deyişle, UOG, resmi birleşmelerden, satınalmalardan ya da şirketler arası anlaşmalardan farklı bir doğaya sahip olup, kuruluşundan itibaren özerk bir örgüt (Geringer ve Hebert, 1991) olmaktadır. Ancak akademik ve uygulamalı literatür, UOG’in ana firmalardan bağımsız bir kimlik yaratmasına ve bağımsız olarak çalışmasına, ana firmaların güçlü bir biçimde izin vermediğini (belki de izin vermemesi gerektiğini) ileri sürmektedir (Geringer ve Hebert, 1989; Main, 1990). Bununla tutarlı olarak, uluslararası yönetim literatüründe, ana işletmelerin UOG’lerde arzu ettikleri yönetimsel kontrol düzeyleri, özellikle

çoğunluk dünya ülkelerinde (ÇDÜ)², belirsizlik bağlamında (Child ve Yan, 1999: 3), üzerinde çokça durulan konulardan birisidir (Parkhe, 1996: 435; Anderson ve Gatignon, 1986; Mjoen ve Tallman, 1997; Barkema ve Vermeulen, 1997; Erramilli vd., 1997; Kogut ve Singh, 1988; Erramilli, 1996; Hennart ve Larimo, 1998; Yan ve Child, 2004; Tatoğlu ve Glaister, 1998: 208).

Literatürde yapılan çalışmalarda kontrol üç farklı açıdan ele alınmaktadır. Birinci araştırma akımı, iş ortaklıklarındaki ortakların mülkiyet oranlarını ortakların iş ortaklığı üzerindeki kontrolünün bir göstergesi olarak kabul etmektedir (Stopford ve Wells, 1972; Killings, 1983; Hennart, 1988; Beamish, 1988; Parkhe, 1996; Child ve Yan, 1999). Blodgett (1991)' e ve Child ve Yan (1999: 3)'a göre hisse sahipliği nihai kontrol aracıdır ve çoğunluk şeklindeki mülkiyet oranına sahip olan ortak daha fazla oy gücüne sahip olmaktadır. Beamish (1985: 16) çalışmasında, sahiplik yapısı ve kontrol düzeyleri arasında gerekli korelasyon bulamamasına karşın, özellikle gelişmiş ülkelerde uygulamalarda bu iki yapı arasındaki ilişkinin sık sık kullanıldığını ileri sürmektedir. Diğer yandan bazı araştırmacılar mülkiyet sahipliği ve kontrolün kavramsal olarak farklı yapılar olduklarını belirterek, mülkiyet oranının iş ortaklıklarında kontrol sürecini belirlemede etkili olan değişkenlerden sadece biri olduğunu ileri sürmektedirler (Yan ve Gray, 1994; Mjoen ve Tallman, 1997; Richards, 2000; Johnson vd., 2001).

Kontrol konusundaki ikinci akım ise, UOG'lerin belirli faaliyetlerine uygulanan kontrol üzerinde yoğunlaşmaktadır. Geringer ve Hebert (1989: 236)'e göre, bir UOG'in belirli faaliyetleri üzerinde kontrol uygulanması "stratejinin, teknolojik özün ve özgün unsurların grup dışına sızmasının engellenmesine yardımcı olmaktadır". Bazı araştırmacılar ise UOG'lerde bazı ortak firmaların bütünüyle kontrol yerine belirli alanları kontrol etmeyi hedeflediklerini belirtmektedir (Mjoen ve Tallman, 1997). Belirli alanların kontrol edilmesi ile ortaklar, çok küçük bir mülkiyet oranı ile dahi kaynaklarını etkin bir biçimde korumayı başarabilmektedir (Johnson vd., 2001: 36; Schaan, 1988' den aktaran Schuler vd., 1991: 88-89).

² Kağıtçıbaşı (2000: 13) "Gelişmekte Olan Ülkeler" veya "Üçüncü Dünya" olarak nitelemek yerine "Çoğunluk Dünya" terimini kullanmayı tercih etmektedir. Üçüncü Dünya, sanayi sonrası Batı yaşamının yararlarını ve sorunlarını tam olarak yaşamayan ülkeleri kapsamaktadır. Kağıtçıbaşı (2000), gelişmekte olan ülkelerin gelişmiş ülkelere yaklaştığını (eğer bir değişiklik oluyorsa da aradaki mesafenin büyümesi yönünde olduğunu) ve "İkinci Dünya" nın çöküşüyle de "Üçüncü Dünya" nın pek bir anlamı kalmadığını belirtmekte, bu nedenle de dünyanın nüfusunun çoğunluğunu kapsayan "Çoğunluk Dünya" terimini kullanmayı tercih etmektedir. Bu çalışmada da "Gelişmekte Olan Ülkeler" kavramı yerine, Kağıtçıbaşı (2000)' nın "Çoğunluk Dünya" terimi kullanılacaktır.

Üçüncü yaklaşım ise, UOG' lerde stratejik kontrol üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu yaklaşım içinde sınıflandırılacak araştırmacılar, kontrol yapısını ikili veya üçlü bir ayırma tabi tutarak ortaklardan hangisinin bu alanlar üzerinde daha ağırlıklı olarak karar verme yetkisine ve yeteneğine sahip olduklarını belirlemektedirler (Yan ve Gray, 1994; Child ve Yan, 1999). Bu sınıflamalar genellikle, tek tarafın egemen olduğu yapılar, ortaklaşa karar alma düzenlemeleri ve ortak girişimin karar vermede otonom davranması şeklinde sıralanabilmektedir. Child ve Yan (1999: 4)'a göre UOG'lerde yatırımcıların elde etmeyi umabilecekleri iki tür kontrol alanı mevcuttur. Bunlar *stratejik* ve *operasyonel kontrol* alanları olarak adlandırılabilir. *Stratejik kontrol*, organizasyonun tüm işleyişinin bağlı olduğu sermaye harcamaları, stratejik önceliklerin belirlenmesi, üst düzey atamaların yapılması gibi kararlara yönelik araç ve yöntemler üzerinde kontrolün sağlanmasıdır (Child, 1984: 137). Prahalad ve Doz (1993: 234), stratejik kontrolü ana merkezin bağlı kuruluşun stratejisini etkileyen kararlar üzerindeki etkisinin boyutu olarak tanımlamaktadır. UOG'lerde bu etki oranların strateji formülasyonu üzerindeki etkisi olarak düşünülmelidir. *Operasyonel kontrol*, bir organizasyonda satınalma, satış ve dağıtım ve kalite gibi çalışanların işlerini nasıl yapacaklarını belirlemek açısından organizasyondaki üretim süreci üzerindeki kontrol olarak tanımlanabilmektedir (Child, 1984: 138)³.

Gelişmiş ülkelerde mülkiyet yapısı ve kontrol düzeyi arasındaki ilişki sık sık kullanılmaktadır. Gelişmiş ülkelerdeki UOG'lerde yabancı çokuluslu işletme azınlık paya sahip olduğunda, ortak girişimdeki rolü nispeten zayıf olmaktadır. Ancak bu durum ÇDÜ için geçerli olmamaktadır. UOG'lerin özellikleri ve kontrol yapıları, gelişmiş ülkelerde ve ÇDÜ'nde farklılık göstermektedir (Hebert ve Beamish, 2002; Schaan ve Beamish, 1988). Erramilli ve çalışma arkadaşları (1997: 735-737), gelişmiş ya da ÇDÜ kökenli çokuluslu işletmelerin aynı sahiplik avantajına sahip olmadığını, ÇDÜ'nde

³ Yan ve Gray (2001: 395) ise, UOG' lerde yatırımcıların elde etmeyi umabilecekleri kontrol alanlarını, Child ve Yan (1999)' ın sınıflandırmasına üçüncü bir kontrol alanı olarak *yapısal kontrolü* ilave ederek üçlü bir sınıflandırma yapmakta ve *yapısal kontrolü*, UOG' lerde, ortakların prosedür ve adetlerin kabul edilmesi olarak tanımlamaktadırlar (Yan ve Gray, 2001: 395).

Bu formel kontrol yaklaşımlarının yanısıra enformel kontrol düzeylerine de dikkati çeken diğer bir grup araştırmacı *güven* (Gill ve Butler, 1996; Das ve Teng, 1998; Madhok, 1995; Inkpen ve Curral, 1998) ve *güçlü örgüt kültürü* (Ouchi ve Jaeger, 1978; Jaeger, 1983; Peters ve Waterman, 1987) kavramlarını ön plana çıkarmaktadırlar. Madhok (1995)' un da ifade ettiği gibi, güven ve güçlü örgüt kültürü ile mülkiyet merkezli yaklaşımlar arasında ortaklaşa girişimlerin etkin ve esnek olarak yönetilebilmeleri için birbirlerini tamamlar niteliktedirler. Ancak bu çalışma kapsamında yapısal ya da *enformel kontrol düzeyleri* ele alınmayacağı için bu boyutlara değinilmeyecektir.

fırmaya özgü avantajlar kullanıldığı sonucuna ulaşmışlardır. Gelişmiş ülkelerde direkt yatırımlar üzerinde kontrol yetkisi mülkiyet yapıları ile sağlanırken, ÇDÜ'ndeki yatırımlarda, özellikle gelişmiş ülke kökenli yabancı ortağın küçük bir mülkiyet yapısına sahip olması bile kontrolü elinde bulundurmasına yetebilmektedir. Çünkü, ÇDÜ'nde yatırım yapan gelişmiş ülke kökenli yabancı ortak hem toplumsal kültür hem de teknoloji ve yönetim/örgüt uygulamaları açısından üstün görülebilmektedir. Yabancı ortağın gelişmiş bir teknolojiye sahip olması, örgütsel yapı ve örgüt kültürü üzerindeki yaptırım gücünü arttırmaktadır. Tarihin başlangıcından beri teknoloji bir iktidar aracı işlevi görmektedir ve insanların çevrelerini yönlendirme, denetleme ve kendilerini çevrelerine kabul ettirme becerisini arttırmaktadır (Nowinski ve Crenshaw, 1988: 144). Bu bağlamda gelişmiş teknolojiyi elinde bulunduran ortaklar, azınlık payına sahip olsalar bile, örgüt üzerinde daha fazla söz söyleme hakkına sahip olabilmektedirler. Doğrudan yabancı yatırımlarda, ortakların sahip oldukları kaynakların ve ortak girişime verdikleri katkının çok önemli olduğu, bilgi ve teknolojiye sahip olan tarafın iş ortaklıklarında verilen kararlarda etkisinin büyük olduğu söylenebilir. Sonuçta, gelişmiş ülke kökenli yabancı ortaklar ÇDÜ'nde faaliyette bulunan UOG'lerde azınlık paya sahip olmayı tercih etmektedirler. ÇDÜ arasında yer alan Türkiye' de faaliyette bulunan UOG'lerde de, gelişmiş ülke kökenli yabancı ortaklar hem belirsiz çevre koşullarının yarattığı riske karşı kendilerini korumak hem de kontrolü ellerinde bulundurmak amacıyla sahiplik yapısına ihtiyaç duymadıkları için azınlık payını tercih etmektedirler. Dolayısıyla, ÇDÜ arasında yer alan Türkiye'de faaliyette bulunan ve yabancı ortağı gelişmiş ülke kökenli olan UOG'lerde, yönetsel kontrol düzeyi, çoğunluk payına dayalı ortak girişim oluşturma eğilimini olumsuz yönde etkileyecektir.

Hipotez 1: ÇDÜ arasında yer alan Türkiye' de faaliyette bulunan UOG'lerde, yabancı ortağın gelişmiş ülke kökenli olması durumunda, yönetsel kontrol düzeyi, yabancı çokuluslu ortağın çoğunluk paylı ortak girişim oluşturma eğilimini olumsuz yönde etkileyecektir.

Kültürel Mesafe

Uluslararası yönetim literatüründe yapılan çalışmalarda genellikle kültürel mesafe (cultural distance) kavramı, çokuluslu işletmelerin pazara giriş stratejileri seçimi (Barkema ve Vermeulen, 1997; Kogut ve Singh, 1988; Lane ve Beamish, 1990; Erramilli, 1996; Shenkar, 2001) ve stratejik birliklerin performansı (Geringer ve Hebert, 1991; Gray ve Yan, 1991; Park ve Ungson, 1997) bağlamında ele alınmaktadır. Bu çalışmada da kültürel mesafe, köken ülke ve evsahibi ülke arasında toplumsal kültür özellikleri açısından farklılıklar olarak tanımlanmakta ve kültürel farklılıklar aracılığıyla çokuluslu işletmelerin stratejik olarak pazara giriş yöntemleri tahmin edilmeye çalışılmaktadır (Hennart ve Larimo, 1998: 515). Köken ülke ve ev

sahibi ülke arasındaki kültürel mesafe, UOG'ler ve ana işletmeler arasındaki bütünleşme türünü tanımlamakta (Yan, 2003: 487) ve UOG'lerde benimsenen kontrol stratejilerini etkileyebilmektedir (Yan, 2003: 496; Rosenzweig ve Singh, 1991: 350). Padmanabhan ve Cho (1999)'nun toplumsal kültürün çokuluslu işletmelerin pazara giriş stratejileri ve mülkiyet yapıları üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmalarında, kültürel mesafenin fazla olduğu koşullarda, daha fazla kontrol gerektiren giriş stratejilerinin tercih edildiğini ortaya koymaktadırlar. Brouthers ve Brouthers (2001: 180) ise, ortak girişim stratejisinin, yerel ortağın pazar bilgisi katkısından dolayı kültür farklılıkları arasında bir köprü görevi gördüğünü, bu nedenle kültürel mesafenin fazla olduğu durumlarda ortakların UOG'leri tercih ettiklerini belirtmektedirler. Kültürel mesafenin fazla olması yabancı yatırımcıların yan kuruluş açma cesaretlerini kırmakta, bu nedenle de azınlık paylı ortak girişimlerin kültürel mesafenin fazla olduğu ülkelere en uygun giriş stratejisi olduğu ortaya çıkmaktadır (Kogut ve Singh, 1988: 414). Bu görüşler ışında aşağıdaki hipotez geliştirilebilmektedir,

Hipotez 2: Ortakların ulusal kökenleri (köken ülke ve evsahibi ülke) arasındaki kültürel mesafenin fazla olması, yabancı çokuluslu ortağın çoğunluk paylı ortak girişim oluşturma eğilimini olumsuz yönde etkileyecektir.

Geçmişe Dayalı Ticari İlişkiler

Mülkiyet yapısına karar verirken, yabancı çokuluslu ortak, genel olarak uluslararası işletmecilik veya evsahibi ülke konusunda bir deneyime sahip olması durumunda tam mülkiyeti (tamamiyle kontrolü) tercih etme eğiliminde olabilmektedir. Yabancı çokuluslu ortağın sahip olduğu deneyim, firmanın finansal, yönelimsel, teknolojik ve stratejik kaynak gereksinimini karşılayabilme ve faaliyette bulunulan evsahibi ülkede politik ve ekonomik riski yönetebilme konusunda bir yeterlilik sağlayabilmektedir. Ortak girişim öncesi ticari deneyim veya ilişki konusunda alanda yapılan çalışmalar sonucu elde edilen ampirik bulgular, karmaşık bir kompozisyon sergilemektedir. Gatignon ve Anderson (1988) deneyimli çokuluslu işletmelerin, ortaklaşa girişimlere girme olasılığının düşük olduğunu, daha ziyade tam mülkiyet yapısı tercih ettiklerini ileri sürerken, Kogut ve Singh (1988) evsahibi ülke konusundaki deneyimin mülkiyet yapısı ve kontrol stratejisi üzerinde etkisinin istatistiksel olarak önemli olmadığını ortaya koymaktadır.

Hipotez 3: Evsahibi ülke konusunda deneyimli olması, yabancı çokuluslu ortağın, çoğunluk payına dayalı ortak girişim oluşturma eğilimini olumlu yönde etkileyecektir.

Uluslararası Ortak Girişimin Yaşı

Örgütsel tarih, ortağın davranışının önemli bir karar vericisidir (Park ve Ungson, 1997: 287). Örgütün kuruluş tarihinden günümüze kadar geçen süre olarak tanımladığımız *örgütsel yaş* değişkeni, zaman içinde mülkiyetin (kontrolün) ortak girişimin taraflarından birine kayması olasılığı dikkate alındığında, UOG'lerin mülkiyet yapısını etkileyen önemli bir değişkendir. Hennart ve Larimo (1998: 523), uzun süredir evsahibi ülkede faaliyette bulunan yabancı çokuluslu işletmelerin, evsahibi ülke şartları hakkında daha kısa süreli faaliyette bulunan işletmelere göre daha fazla bilgi sahibi olacağından kontrol ihtiyacının da giderek azalacağını belirtmektedirler. Ayrıca, UOG'in yaşı arttıkça, yabancı çokuluslu işletme evsahibi ülkenin çevresel bağlamları hakkında yeterli bilgiye sahip olmakta ve ortak girişimde çoğunluk payına sahip olmayı tercih etmektedir.

Hipotez 4: UOG' in yaşı, yabancı çokuluslu ortağın çoğunluk payına dayalı ortak girişim oluşturma eğilimini olumlu yönde etkileyecektir

Ana İşletmenin Büyüklüğü

Genellikle, bir örgütte çalışan insan sayısı biçiminde tanımlanan *örgüt büyüklüğü* (ortakların ana örgüt hacimlerinin), UOG'in mülkiyet yapıları ile ilişkili olması beklenmektedir (Larimo, 2003: 294). Çünkü büyük işletmeler genellikle daha fazla finansal, yönetim vb. kaynaklara, görüşmelerde daha fazla söz söyleme hakkına, pazarlık şansına ve küçük işletmelerden daha fazla uluslararası deneyimlere sahip olabilmekte ve yerel ortaklara daha az ihtiyaç duyabilmektedirler. Alanda yapılan çalışmalarda bu konuda bir fikir birliği bulunmamaktadır. Bir kısım araştırmacı, küçük işletmelerin ortak girişimin tüm sermayesini ve gerekli kaynakları karşılamada yetersiz kalmaları olasılığının yüksek olduğunu ve bu nedenle yabancı çokuluslu işletme küçük ise ortak girişimde azınlık hisseye veya eşit hisseye sahip olma olasılığının yüksek olacağını ileri sürmektedir (Hennart ve Larimo, 1998: 523). Aksi yöndeki görüş ise, büyük ölçekli çokuluslu işletmelerin eşit mülkiyet oranını tercih ettikleri yönündedir.

Hipotez 5: Yabancı çokuluslu ortağın ana örgütünün büyük olması, çoğunluk payına dayalı ortak girişim oluşturma eğilimini olumlu yönde etkileyecektir

Uluslararası Ortak Girişimin Kaynak Bağımlılığı

UOG'in mülkiyet yapısını etkileyen bir diğer değişken ise, UOG – yabancı çokuluslu işletme arasındaki kaynak bağımlılığıdır. Kaynak bağımlılığı teorisi (Pfeffer ve Salancik, 1978), örgütlerarası ilişkilerde güce sahip olmayı ve stratejik ve operasyonel düzeyde kontrolü elinde bulundurmaya, kritik kaynaklara veya kontrollerine sahip olmanın belirlediğini ileri sürmektedir. Ortağın UOG'de hisse oranı % 50' nin altında

olsa bile, kritik kaynağa sahip olması kendi açısından gerekli kontrol düzeyi için yeterli olmaktadır (Mjoen ve Tallman, 1997). Şüphesiz ki burada söz konusu olan UOG'in ana işletmelerin girdilerine bağıllık durumu ve ana firmanın bu kaynakları sağlayabilme yeteneğidir. Pfeffer ve Salancik (1978)'e göre örgütün varlığını sürdürebilmesi açısından bu kaynağı sağlayan örgüt UOG üzerinde önemli bir güç elde etmiş olmaktadır. Bu durumda UOG'lerde gerekli girdileri bir tarafın sağlayıp diğer tarafın sağlayamaması durumunda kaynağı sağlayan taraf UOG üzerinde daha fazla kontrol elde edecektir (Child ve Yan, 1999: 4). UOG, ana işletmeler için stratejik önem taşıdığı ve kaynaklar için ana işletmelere bağlı olduğu zaman, doğrudan ya da dolaylı olarak UOG üzerinde aile kontrolleri artmaktadır (Johnson vd., 2001: 38; Yan, 2003: 493). Kaynak tabanlı bakış açısı UOG'leri, stratejik ittifakları ve birleşmeleri, bir işletmenin diğer bir işletmenin sahip olduğu, ikamesi mümkün olmayan ve rekabetçi avantaj sağlamak için elde edilmesi zorunlu olan kaynaklarına erişim sağlama stratejisi olarak görmektedir. Dolayısıyla, UOG'in yabancı çokuluslu ortağa kaynak bağımlılığı arttıkça, yabancı çokuluslu ortağın UOG'lerde çoğunluk payına sahip olmayı tercih etmesi beklenmektedir.

Hipotez 6: UOG'in yabancı çokuluslu ortağa kaynak bağımlılığı, yabancı çokuluslu ortağın çoğunluk payına dayalı ortak girişim oluşturma eğilimini olumlu yönde etkileyecektir

UOG' in Faaliyette Bulunduğu Endüstriyel Ortam

Porter (1986), uluslararası rekabet örüntüleri bir endüstriden diğerine geniş bir değişim gösterdiği için, çokuluslu işletmenin faaliyette bulunduğu endüstrinin (ya da işletme bir holding ise endüstrilerin) büyük önem taşıdığını ifade etmektedir. Uluslararası rekabetin sürekliliğinin bir ucunda, her ülkedeki rekabetin temelde diğer ülkelerdeki rekabetten bağımsız olduğu *çokülkeli (multidomestic) endüstriler* (Porter, 1986: 18); diğer ucunda ise, işletmenin bir ülkedeki rekabet konumunun diğer ülkedeki pozisyonu tarafından önemli derecede etkilendiği *küresel endüstriler* bulunmaktadır. Çokülkeli ve küresel endüstriler arasındaki temel farkı Porter (1986) "küresel endüstri sadece yerel endüstrilerin bir toplamı değildir, aynı zamanda tamamen dünya genelinde birbirlere karşı rekabet eden rakiplerin bulunduğu birbirleriyle ilişkili çokülkeli endüstriler dizisidir" şeklinde tanımlamaktadır. Ülkeler arası talebin yaygın ve dünya genelinde bütünleşme için güçlü güçlerin var olduğu küresel endüstrilerde, yabancı çokuluslu ortağın UOG' lerde çoğunluk payına sahip olmayı tercih etmesi beklenmektedir.

Hipotez 7: UOG' in küresel endüstrilerde faaliyette bulunması, yabancı çokuluslu ortağın çoğunluk payına dayalı ortak girişim oluşturma eğilimini olumlu yönde etkileyecektir.

ARAŞTIRMA TASARIMI

Örnekleme ve Veri Toplama Yöntemi

Bu çalışma, işletme düzeyinde toplanan birincil verilere dayanılarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın veri toplama aracı olarak, üst düzey yönetici anketi kullanılmıştır. Çalışmanın ana kütlesi iki temel kritere göre belirlenmiştir. Bunlar, UOG'ın büyüklüğü ve yerel-yabancı ortakların UOG'deki paylarıdır. Bu kriterlere göre, ISO'nun belirlediği ilk 500 firma içerisinde yer alan ve yabancı ortak oranı % 10-90 arasında olan 76 firma belirlenmiştir⁴. Firmalarla yapılan görüşmeler sonucunda, 3 firma hakkında ISO'nun yanlış bilgi verdiği, bu firmaların hiçbir zaman yabancı bir ortaklarının olmadığı; 4 firmanın Türk ortağı ve 2 firmanın yabancı ortağı tarafından devralındığı öğrenilmiştir. Dolayısıyla örneklem 67 firmadan oluşmaktadır. 67 firmanın üst düzey yöneticileri veya yönetici asistanları ile yapılan ön görüşmeler sonucunda, anketler firmalara mail ve fax aracılığıyla ulaştırılmıştır. 3 ay süresince yapılan görüşmeler sonunda firmalara gönderilen anketlerden 38 tanesine (% 56.7' sine) yanıt alınmıştır. Örneklemi oluşturan firmaların özellikleri Tablo 1' de özetlenmektedir.

⁴ Yabancı ortak oranı %10-90 arasında olan firmaları örnek kütlesi olarak seçmemizin nedeni, % 10' dan düşük hisseye sahip olunmasının portföy yatırımı, % 90' dan fazla hisseye sahip olunmasının ise bağlı kuruluş olarak kabul edilmesidir. Daha fazla bilgi için bkz. Tatoğlu ve Glaister, 1998b: 636.

Uluslararası Ortak Girişimlerde Mülkiyet Yapısı: Yönetimsel Kontrol Düzeyinin ve Kültürel Farklılıkların Etkisi

Tablo 1: Örneklem Özellikleri

	n	%		n	%
UOG' in sahiplik yapısı			UOG' in maddi		
Azınlık (% 50 ve aşağısı)	27	71	olmayan (know-how)		
Çoğunluk (% 50' nin yukarısı)	11	29	kaynak bağımlılığı		
Kuruluş tarihi			% 1-20	23	60.5
1980 öncesi	10	26.3	% 21-50	5	13.2
1980-1994	21	55.3	% 50' den fazla	10	26.3
1995-2003	7	18.4	UOG' in maddi		
UOG' in endüstrisi			(finansal açıdan)		
Dokuma, giyim eşyası, deri ve ayakkabı sanayi	3	7.9	kaynak bağımlılığı		
Kâğıt ve kâğıt ürünleri	1	2.6	% 1-20	27	71.1
Kimya, petrol ür., lastik ve plastik sanayi	7	18.4	% 21-50	6	15.8
Metal eşya, makine ve teçhizat sanayi	5	15.8	% 50' den fazla	5	13.1
Gıda, içki ve tütün sanayi	6	10.5	Yabancı ortağın kültürel		
Taş ve toprağa dayalı sanayi	1	26.4	mensei		
Metal ana sanayi	4	2.6	ABD	11	28.9
Otomotiv endüstrisi	10	15.8	Almanya	5	13.3
Hizmet sektörü	1	2.6	Finlandiya	1	2.6
UOG' in yıllık satışı (\$)			Fransa	5	13.3
0-10 milyon	1	79	Hollanda	3	7.8
10.1-50 milyon	7	18.4	İngiltere	3	7.8
50 milyon yukarısı	30	79	İrlanda	1	2.6
			İsrail	1	2.6
			İtalya	4	10.6
			Kanada	1	2.6
			Tayland	2	5.3
			Yunanistan	1	2.6
			Kültürel Mesafe		
			Düşük (0.4-1.5)	18	47.4
			Orta (1.6-2.5)	5	13.1
			Yüksek (2.6 ve üstü)	15	39.5
Toplam	38	100.00		38	100.00

Bağımlı Değişken

Araştırmanın bağımlı değişkenini oluşturan *UOG' deki yabancı mülkiyet oranı (giriş stratejisi)*, kategorik olarak ikili değişkenle ölçülmektedir. *Çoğunluk* payına dayalı bağlı işletmeler 1 rakamı ile, *azınlık* payına dayalı olanlar ise 0 rakamı ile gösterilmiştir⁵.

⁵ Yabancı mülkiyet oranı % 50' nin üzerinde olan yabancı sermayeli işletmeler *çoğunluk* payına dayalı işletmeleri, % 50 ve altında olanlar ise *azınlık* payına dayalı işletmeleri ifade etmektedir. Örnekleme eşitlik mülkiyet yapısına sahip sadece 7 firmanın bulunmasının üçlü kategorik değişkenle yapılan çoklu logit analizi hesaplama mantığına ters düşmesi ve sonuçları çarpıtacağı düşüncesiyle, mülkiyet oranlarını % 50' den az ve % 50-50 olan işletmeler aynı kategoride birleştirilmiştir. Ayrıca mülkiyet oranlarının bu şekilde kategori edilmesi literatürde yer alan diğer çalışmalarla (Tatoğlu-Demirbağ, 2001: 100) da tutarlılık göstermektedir.

Bağımsız Değişken

Gerçekleştirilen yönetsel kontrol düzeyi (YÖN-KONT), 15 adet yönetsel karar alanı üzerinden beşli Likert ölçekleri kullanılarak ölçülmektedir. Ölçek geçerliliği için kullanılan test tatminkâr bir sonuç vermektedir (Cronbach $\alpha= 0.975$). Yönetmel kontrol düzeyinin boyutlarını belirlemede kullanılan temel bileşenler analizi, yüksek düzeyde bir boyut tanımlamasını gerçekleştirmekte ve analiz sonucunda 2 adet temel kontrol boyutu (FACT1 ve FACT2) ortaya çıkmaktadır. Faktörler ve faktörlere ilişkin istatistiksel değerler Tablo 2' de gösterilmektedir.

Tablo 2: Yönetmel Kontrol Boyutları

<i>Faktörler</i>	<i>Faktör Yükleri</i>	<i>Eigen-değeri</i>	<i>Açıklanan Varyans</i>	<i>Küm.</i>	<i>Cronbach alpha</i>
<i>Faktör 1 (FACT1)</i>		7.06	47.06	47.06	0.974
<i>Operasyonel kontrol</i>					
Ücret ve işgücü politikası	0.717				
Tedarikçilerin seçimi	0.826				
Fiyatlandırma strateji	0.613				
Pazarlama ve satış	0.594				
Eğitim ve geliştirme politikası	0.728				
Alt kademe yöneticilerin seçimi, terfisi ve ikramiye.	0.933				
Orta kademe yöneticilerin seçimi, terfisi ve ikramiye.	0.906				
Kalite standartları	0.837				
Genel olarak operasyonel kontrol politikaları	0.814				
<i>Faktör 2 (FACT2)</i>		5.37	35.84	82.90	0.928
<i>Stratejik kontrol</i>					
Sermaye harcamaları	0.865				
Üst kademe yöneticilerin seçimi, yükseltilmesi ve ödüllendirilmesi	0.647				
Strateji geliştirme	0.839				
Bütçeleme süreci	0.854				
Ürün geliştirme	0.804				
Genel olarak stratejik kontrol politikaları	0.602				

Varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi

K-M-O Örneklem yeterliliği ölçüsü = 0.848

Bartlett test of sphericity = 750.997 ; p <0.000

Serbestlik derecesi= 105

Genel Cronbach Alpha= 0.975

Köken ülke ve ev sahibi ülke arasındaki kültürel mesafe (KÜL-MES) değişkeni iki ayrı yöntem ile hesap edilebilmektedir. İlki, ev sahibi ülkeden her bir ülkenin sapmaların karesinin (squared deviations) aritmetik ortalamasına dayanan Kogut ve Singh (1988) formülüdür. İkincisi, ev sahibi ülkenin sıralamasından her ülkenin sapmasının karesinin, karakökünün

alınması ile hesaplanan Euclidean mesafedir⁶ (Barkema ve Vermeulen, 1997: 854). Yapılan hesaplamalar, bu iki formülden elde edilen sonuçların birbiri ile tutarlı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle burada, UOG'ü oluşturan ortaklar arasındaki kültürel mesafeler sadece, Kogut ve Singh (1988)'in, Hofstede (1980)'nin toplumsal kültür boyutlarını (güç mesafesi, bireysellik/ortaklaşa davranışçılık, erillik/dışılık, belirsizlikten kaçınma) temel olarak geliştirdikleri formüle dayanılarak ölçülmektedir⁷.

$$\text{Kogut ve Singh (1988) indeksi, } CD_j = \sum_{i=1}^4 [(I_{ij} - I_{iu})^2 / V_i] / 4 \quad (1)$$

CD_j : j ülkesinin yerel ülkeye (bu çalışmada Türkiye'ye) olan kültürel uzaklığı,

I_{ij} : j ülkesine ait i kültürel boyutunun endeks değeri,

V_i : endeksin i kültürel boyutu için varyansı,

u : yerel ülkeyi (bu çalışmada Türkiye'yi),

i : kültürel boyutları (güç mesafesi, bireysellik/ortaklaşa davranışçılık, erillik/dışılık, belirsizlikten kaçınma),

göstermektedir. Düşük kültürel fark değerlerine sahip ülkeler kültürel açıdan Türkiye'ye yakın kabul edilirken, yüksek kültürel fark değerlerine

⁶ Euclidean indeksine göre köken ülke ve evsahibi ülke arasındaki kültürel mesafe aşağıdaki formülasyonu ile ölçülmektedir;

$CD_j = \sqrt{\sum_{i=1,2,3,4} (I_{ij} - I_{iu})^2 / V_i}$, CD_j ; j ülkesinin yerel ülkeye (bu çalışmada Türkiye'ye) olan kültürel uzaklığı (cultural distance), I_{ij}; j ülkesine ait i kültürel boyutunun endeks değeri, V_i; endeksin i kültürel boyutu için varyansı, u ; yerel ülkeyi (bu çalışmada Türkiye'yi), i= kültürel boyutları (güç mesafesi, bireysellik/ortaklaşa davranışçılık, erillik/dışılık, belirsizlikten kaçınma) ifade etmektedir.

⁷ Hofstede (1980)'nin çalışmasının temelleri 1968'de atılmış ve 40 ülkeyi kapsayan bu çalışmanın verilerinin büyük bir bölümü de 1975-78 yılları arasında toplanmıştır. 1970' li yılların sonlarında yapılmış bir araştırmaya dayanarak, 2000' li yılların olgularını açıklamaya çalışmak ve değişimin bu kadar hızlı yaşandığı bir dönemde zamanı sabitleyerek 1980'li yıllardaki verileri günümüz için kullanmak her zaman için bir şüphe yaratıyor. Ancak şunu da belirtmek de gerekir ki, Hofstede (1980)'nin çalışmasından sonra yapılan çalışmalarda elde edilen veriler de Hofstede ile paralellik taşımaktadır. Örneğin Türkiye, Hofstede' nin verilerine göre ortaklaşa davranışçı özellik gösteren bir toplumdur. Son dönemde yapılan çalışmalar, Türkiye' nin kültürel olarak, 1980' de Hofstede' nin araştırmasına göre bir azalma gösterse de halen ortaklaşa davranışçı olduğunu göstermektedir. Hofstede' den sonra yapılan kapsamlı çalışma 1990' lı yılların sonunda tamamlanan GLOBE projesidir. Ve GLOBE projesinde elde edilen veriler, her ne kadar toplumsal/örgütsel kültür boyutları farklı kategorize edilse de, sonuçlar incelendiğinde Hofstede'nin verilerinde çok da radikal değişimlerin yaşanmadığı görülmektedir.

sahip ülkeler kültürel açıdan Türkiye'ye uzak ülkeler olarak değerlendirilmektedir. Örnek kütleli oluşturan ülkeler ile Türkiye arasındaki kültürel mesafeler Tablo 3' de özetlenmektedir.

Tablo 3: Örnek Kütleli Oluşturan Ülkeler ile Türkiye' nin Kültürel Özellikleri

Ülke grupları	Ülkeler	Kültürel Değer Boyutları				TKU
		GMİ	BKİ	Bİ	Eİ	
<i>Yakındoğu</i>	Yunanistan	60	112	35	57	0.44
<i>Nordik</i>	Finlandiya	33	59	63	26	1.47
	Hollanda	38	53	80	14	2.29
<i>Alman</i>	Almanya	35	65	67	66	1.41
<i>Anglo</i>	ABD	40	46	91	62	2.46
	Kanada	39	48	80	52	1.84
	İrlanda	28	35	70	68	2.77
	İngiltere	35	35	89	66	3.07
<i>Latın Avrupa</i>	Fransa	68	86	71	43	0.48
	İtalya	50	75	76	70	1.21
<i>Uzakdoğu</i>	Tayland	64	64	20	34	0.39
<i>Bağımsız</i>	İsrail	13	81	54	47	1.84

GMİ: Güç mesafesi indeksi, BKİ: Belirsizlikten kaçınma indeksi, Bİ: Bireysellik indeksi, Eİ: Erillik indeksi., TKU: Ülkelerin Türkiye' ye olan kültürel uzaklık.

Kaynak: Ülkelerin kültürel değer boyutları (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik/kolektivizm, erillik/ dişilik) Hofstede (1980: 315)' nin bulgularını, ülke grupları ise Ronen ve Shenkar (1985)' in ülke gruplamalarını yansıtmaktadır. Kültürel uzaklık değerleri ise, Kogut ve Singh (1988)' in *Kültürel Uzaklık (Cultural Distance)* formülasyonu aracılığıyla yazar tarafından hesaplanmıştır.

Kontrol Değişkenleri

UOG' de yabancı çokuluslu ortağın geçmişe dayalı ticari ilişkileri (GEÇ-İLS), UOG' in yaşı (YAŞ), yabancı ortağın ana işletmesinin büyüklüğü (BÜY), UOG' in yabancı çokuluslu işletmeye kaynak bağımlılığı (KAY-BAĞ) ve UOG' in faaliyette bulunduğu endüstriyel ortam (END-ORT) gibi değişkenler de kontrol değişkeni olarak modele dahil edilmektedir. UOG' de yabancı çokuluslu ortağın geçmişe dayalı ticari ilişkilerinin (GEÇ-İLS) olup olmadığı, yanıtlayıcıların kategorik olarak ilgili soruya verdikleri 1= “evet” veya 0= “hayır” cevabı ile ölçülmektedir. UOG' in yaşı (YAŞ), işletmenin kuruluş tarihinden araştırmanın yapıldığı tarihe kadar olan zaman dilimi esas alınarak hesaplanmaktadır. Yabancı ortağın ana işletmesinin büyüklüğü (BÜY), işletmede toplam olarak istihdam edilen çalışan sayısı ve yıllık satış miktarı ile ölçülmektedir. UOG' in yabancı çokuluslu işletmeye olan maddi (finansal) ve maddi olmayan (know-how gibi) kaynak bağımlılığı (KAY-BAĞ) da, 3' lü bir ölçek üzerinde artan oranda yüzdelik aralıklar ile ifade edilmektedir. UOG' in faaliyette bulunduğu endüstriyel ortam (END-ORT), daha önce de belirttiğimiz gibi, *çokürekli* ve *küresel* olarak sınıflandırılmaktadır. Bu çalışma kapsamında, örnek kütleli endüstriyel

ortamlarına dayanarak *çokküllü ve küresel* olarak sınıflandırmak için, Kobrin (1991)'in 56 üretim endüstrisinin bütünleşme endeksine (küreselleşme derecesine) dayanarak geliştirdiği endüstri sınıflandırması kullanılmaktadır⁸.

Model

Aşağıda yer alan formülde görüleceği üzere, yabancı çokuluslu işletmenin giriş stratejisi (UOG' in mülkiyet yapısı) ile yönetmel kontrol düzeyleri, kültürel mesafe, yabancı çokuluslu ortağın geçmişe dayalı ticari deneyimi, UOG' in yaşı, yabancı ortağın ana işletmesinin büyüklüğü, UOG' in yabancı çokuluslu işletmeye kaynak bağımlılığı, faaliyette bulunulan endüstriyel ortam arasındaki ilişki, her bir ortak girişim örnekleme uygulanan lojit analizi ile tahmin edilmeye çalışılmaktadır. Ayrıca yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular, yöneticilerle yapılan telefon görüşmeleri ve yazılı basından ve firma dokümanlarından elde edilen bilgiler doğrultusunda irdelenecektir.

Mülkiyet Yapısı= f (FACT1,FACT2, KÜL-MES, GEÇ-İLŞ, YAŞ, BÜY, KAY-BAĞ, END-ORT)

Analiz ve Bulgular

Çokuluslu yabancı ortağın UOG' deki mülkiyet oranı ile UOG üzerinde gerçekleştirdiği yönetmel kontrol düzeyi ve diğer bağımsız değişkenler arasındaki ilişki, 38 adet UOG örnekleme üzerinde ikili lojistik regresyon analizi ile tahmin edilmektedir⁹. Bağımlı değişkeni oluşturan UOG' in mülkiyet oranı 0 ve 1 şeklinde kategorik (dummy variables) olarak ifade edilmektedir. Bağımsız değişkenlere ait regresyon katsayıları, 1 ile ifade edilen çoğunluk hissesine dayalı bağılı firmaların gerçekleşme olasılığı üzerindeki etkisini tahmin etmektedir. Pozitif katsayı çoğunluk hissesine dayalı bağılı firma olasılığını arttırmaktadır. Çokuluslu yabancı ortağın bağılı firmalarında çoğunluk hissesine dayalı mülkiyet biçimini seçmenin olasılığı aşağıdaki modelde gösterilmektedir.

⁸ Kobrin (1991) 56 üretim endüstrisini, çokuluslu işletmelerin bağılı kuruluşları arasında meydana gelen işlem maliyetlerinin, işletmenin toplam uluslararası satışları içerisindeki payına oranına ve paralelinde firmalar arası bilgi ve kaynak akışına dayanarak çokküllü ya da küresel endüstriler olarak sınıflandırmaktadır. Bu sınıflandırmada bütünleşme endeksi olarak üç bağımsız değişken kullanılmaktadır. Bunlar; (1) teknolojik yoğunluk (satış yüzdesi olarak Ar-Ge giderleri), (2) pazar yapısı (reklam yoğunluğu, yani satış yüzdesi olarak reklam giderleri), (3) uluslararasılaşmanın ölçümü (ülke dışında yapılan satışların firmanın toplam satışları (ana firma ve bağılı firmanın toplam satışları) içindeki yüzdesidir). Daha fazla bilgi almak için bkz. Kobrin, 1991: 17 31.

⁹ Bu çalışmada lojistik regresyon analizinin kullanılma nedeni, bu analiz yönteminin, bağımlı ya da tepki değişkeninin nitel (0-1 değerleri alması), açıklayıcı değişkenlerin ise ya nicel ya nitel ya da bunların karışımı olabilen çalışmalar için en uygun analiz yöntemi olmasıdır. Bu konuda daha fazla bilgi almak için bkz. Gujarati, 2001: 540 583.

Tablo 4: Logistik Regresyon Sonuçları

<i>Bağımsız değişkenler</i>	<i>Açıklama</i>	<i>Mülkiyet Yapısı (Çoğunluk hissesi= 1)</i>	
		<i>Katsayı</i>	<i>Wald değeri</i>
FACT 1	Operasyonel kontrol düzeyi	-1.6186** (.0180)	5.6001
FACT 2	Stratejik kontrol düzeyi	-1.9201** (.0251)	5.0178
KÜL-MES	Kültürel mesafe	.2836 (.5949)	.2827
GEÇ-İLŞ	Geçmişe dayalı ticari ilişkiler	.1025 (.9224)	.0095
YAŞ	UOG' in yaşı	.0210 (.6151)	.2528
BÜY	Yabancı ortağın ana işletme büyüklüğü	.8485 (.5169)	.4201
KAY-BAĞ	UOG' in kaynak bağımlılığı	.0015 (.8120)	.0566
END-ORT	UOG' in faaliyette bulunduğu endüstriyel ortam	.0828 (.9437)	.0050
	Constant (Sabit terim)	-.4956 (.7443)	.1064
Model'in ki-karesi		22.927*** (.0035)	
Modelin serbestlik derecesi		8	
Modelin doğru sınıflandırma düzeyi		% 84.21	
n= 38	Azınlık= 27; Çoğunluk= 11		
Cox & Snell R square		.453	
Nagelkerke R square		.605	

*p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01

İkili logistik regresyon sonuçları Tablo 4' de sunulmaktadır. Bağımlı değişkenin % 60.5' si bağımsız değişken tarafından açıklanmaktadır. Model yüksek oranda bir açıklama gücüne sahip olup (modelin ki-karesi= 22.927; p < 0.01), modeli oluşturan toplam 8 adet bağımsız değişkenden 2 tanesi Wald değeri açısından istatistiksel öneme sahip bulunmaktadır. Modelin istatistiksel açıdan önemli olan değişkenleri: operasyonel kontrol (FACT1) ve stratejik kontroldür (FACT2). FACT1 ve FACT2 değişkenleri, mülkiyetin % 50' nin altında olma olasılığını etkilemektedir. Buna karşın, köken ve evsahibi ülke arasındaki kültürel mesafe (KÜL-MES), yabancı çokuluslu ortağın geçmişe dayalı ticari ilişkileri (GEÇ-İLŞ), UOG' in yaşı (YAŞ), yabancı ortağın ana işletmesinin büyüklüğü (BÜY), UOG' in yabancı çokuluslu işletmeye kaynak bağımlılığı (KAY-BAĞ) ve UOG' in faaliyette

bulunduğu endüstriyel ortam (END-ORT) değişkenlerinin katsayıları ise istatistiksel açıdan önemli bulunmamıştır. İstatistiksel öneme sahip değişkenlerin katsayısı negatif olarak gerçekleşmektedir. Başka bir deyişle, negatif katsayılı operasyonel ve stratejik kontrol, UOG' lerde yabancı çokuluslu ortağın azınlık hissesine dayalı bir mülkiyet yapısını tercih etme olasılığını arttıran bir değişken olarak göze çarpmaktadır. Pozitif katsayıya sahip olan değişkenler çoğunluk hissesine dayalı bir mülkiyeti tercih etme olasılığını arttıran bir etkiye sahip olmaktadır.

Modelimize göre, yönetimsel kontrol düzeylerinin (operasyonel ve stratejik kontrol düzeyleri) katsayısı negatif ve istatistiksel olarak en az 0.05 düzeyinde anlamlıdır. Yerli ortakların, firmanın operasyonel (FACT1) ve stratejik (FACT2) kontrol düzeyleri içindeki paylarının artması, gelişmiş yabancı çok uluslu ortağın mülkiyet yapısı içerisinde azınlık paya sahip olma olasılığını arttırmaktadır. Elde edilen bu sonuç, Hebert ve Beamish (2002)'in, Schaan ve Beamish (1988)'in ve Erramilli ve diğerlerinin (1997) bulgularını destekler niteliktedir. Yabancı çokuluslu ortak, küçük bir mülkiyet yapısı ile büyük kontrol düzeyine sahip olabilmektedir. Araştırma örneklememizi oluşturan firmaların % 97.36' sını gelişmiş ülke kökenli ve % 89.47' si küresel nitelikte, köklü yabancı çokuluslu ortaklara sahiptir. Köklü ve güçlü örgüt kültürüne sahip yabancı çokuluslu ortak için küçük bir mülkiyet yapısı bile kontrolü elinde bulundurmasına yetebilmektedir. Yapılan içerik analizi ve görüşmeler sonucunda, yabancı çokuluslu ortakların büyük bir bölümünün (% 84.21) kendi ana (headquarters) örgütlerinde geliştirdikleri yönetim ve örgüt felsefelerini, UOG' lerine taşıma eğiliminde oldukları ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda maddi veya maddi olmayan kaynakları elinde bulunduran yabancı çokuluslu ortaklar, azınlık payına sahip olsalar bile, örgüt üzerinde, yerel ortaklarına göre, daha fazla söz söyleme hakkına sahip olabilmektedirler.

Kültürel mesafe (KÜL-MES) değişkeninin katsayısı, beklentilerimizin aksine pozitif olarak gerçekleşmekle birlikte, istatistiksel olarak anlamlı değildir. Kültürel mesafe değişkeni, mülkiyet yapısı tercihinde önemli bir faktör olarak yer almamaktadır. İstatistiksel olarak önemli olmamakla ve hipotezi sağlamamakla birlikte genel kabuller çerçevesinde bulgular değerlendirildiğinde, köken ve evsahibi ülke arasında ortaya çıkan kültürel farklar, yabancı çokuluslu ortağın UOG' lerinde sahip olunan çoğunluğa dayalı mülkiyet oranı olasılığını pozitif yönde etkilemektedir. Bu veriler, Padmanabhan ve Cho (1999)' nun bulgularını destekler niteliktedir. Kültürel mesafe değeri arttıkça, yabancı çokuluslu ortağın mülkiyet yapısı içerisinde çoğunluk paya sahip olma olasılığı artmaktadır. Elde edilen bu sonuç, gelişmiş ülke kökenli yabancı ortakların, kendi örgüt/yönetim yaklaşımlarını daha rahat uygulamak ve daha az problemle karşılaşmak amacıyla, kültürel mesafenin fazla olduğu ülkelere daha fazla kontrol gerektiren giriş stratejilerini tercih etmelerinden kaynaklanabilmektedir.

Yabancı çokuluslu ortağın geçmişe dayalı ticari ilişkileri (GEÇ-İLS), UOG' in yaşı (YAŞ), yabancı ortağın ana işletmesinin büyüklüğü (BÜY), UOG' in yabancı çokuluslu işletmeye kaynak bağımlılığı (KAY-BAĞ) ve UOG' in faaliyette bulunduğu endüstriyel ortam (END-ORT) değişkenlerinin katsayıları istatistiksel olarak önemli olmamakla birlikte, genel kabuller çerçevesinde (bu sonuçlar tesadüfi de olabilir) beklentilerimiz doğrultusunda pozitif olarak gerçekleşmektedir.

Elde edilen bulgular, uluslararası işletmecilik ve evsahibi ülke konusunda deneyim arttıkça, yabancı çokuluslu ortağın mülkiyet yapısı içerisinde çoğunluk paya sahip olma olasılığının da arttığı görüşünü desteklemektedir. Zaman içinde mülkiyetin ortak girişimlerin taraflarından birine kayması olasılığı göz önüne alındığında, UOG' in yaşı, yabancı çokuluslu ortağın çoğunluk payına dayalı ortak girişim oluşturma olasılığını arttırmaktadır. Örnek kütleimizdeki firmaların % 63.16' sında yabancı ortak, % 13' ünde yerli ortak zaman içerisinde mülkiyet oranını arttırmaktadır. UOG' in yaşı arttıkça, yabancı çokuluslu işletme evsahibi ülkenin çevresel bağlamları hakkında yeterli bilgiye sahip olmakta ve ortak girişimde çoğunluk payına sahip olmayı tercih etmektedir. Yabancı ortağın ana işletmesinin büyük olması, yabancı çokuluslu ortağın mülkiyet yapısı içerisinde çoğunluk paya sahip olma olasılığını da arttırmaktadır. Büyük işletmeler genellikle daha fazla maddi ve maddi olmayan kaynaklara ve küçük işletmelerden daha fazla uluslararası deneyimlere sahip olabilmekte ve yerel ortaklara daha az ihtiyaç duyabilmektedirler. Elde edilen bulgular, UOG' in çokuluslu ortağa kaynak bağımlılığı arttıkça, yabancı çokuluslu ortağın çoğunluk payına dayalı ortak girişim oluşturma olasılığının arttığını destekler niteliktedir. UOG' in küresel pazarlarda faaliyette bulunması, çoğunluğa dayalı mülkiyet oranı olasılığını pozitif yönde etkilemektedir. Ülkeler arası talebin yaygın olduğu, dünya geneli bütünleşme için güçlü faktörlerin var olduğu küresel endüstrilerde, yabancı çokuluslu ortak UOG' lerinde çoğunluk payına sahip olmayı tercih etmektedir.

SONUÇ

Bu araştırma, ISO'nun belirlediği ilk 500 büyük firma içerisinde yer alan ve yabancı ortak oranı % 10-90 arasında olan 38 firmadan elde edilen birincil veriler ışığında gerçekleştirilmiştir. Çalışma bulguları değerlendirildiğinde, beklentilerimiz yönünde, yönetsel kontrol düzeylerinin, yabancı çokuluslu ortağın UOG' lerinde sahip olunan çoğunluğa dayalı mülkiyet oranı olasılığını negatif yönde etkilediği ortaya çıkmaktadır. Diğer bir deyişle, operasyonel ve stratejik kontrol düzeyi arttıkça, yabancı çokuluslu ortağın mülkiyet yapısı içerisinde azınlık paya sahip olma olasılığı artmaktadır. Yabancı çokuluslu ortak küçük bir mülkiyet yapısı ile büyük kontrol düzeyine sahip olabilmektedir. Bu sonuç ise, araştırma örnekleminin büyük

bir bölümünde (% 97.36) yabancı çokuluslu ortakların küresel nitelikte ve gelişmiş ülke kökenli olmasından kaynaklanabilmektedir. Faaliyette buldukları sektörlerde öncü olan bu firmalarda, köklü ve güçlü örgüt kültürüne sahip yabancı ortağın küçük bir mülkiyet yapısına sahip olması bile kontrolü elinde bulundurmasına yetebilmektedir.

Bu çalışma sonuçlarına göre UOG' lerin mülkiyet kompozisyonunda belirleyici faktörün, yatırım yapılan evsahibi ülkenin ÇDÜ ve yabancı çokuluslu ortağın gelişmiş ülke kökenli olup olmamasına bağlı olduğu ortaya çıkmaktadır. Kültürel mesafe (KÜL-MES) değişkeninin katsayısı ise, beklentilerimizin aksine pozitif olarak gerçekleşmekle birlikte, istatistiksel olarak anlamlı değildir. Ancak genel kabuller çerçevesinde (bu sonuç tesadüfi de olabilir) bulgular değerlendirildiğinde, gelişmiş ülke kökenli yabancı ortakların, kendi örgüt/yönetim yaklaşımlarını daha rahat uygulamak ve daha az problemle karşılaşmak amacıyla, kültürel mesafenin fazla olduğu ülkelere daha fazla kontrol gerektiren giriş stratejilerini tercih etmelerinden kaynaklanabilmektedir.

Yukarıda belirtildiği gibi bu çalışmada, yönelimsel kontrol düzeylerinin yanı sıra köken-evsahibi ülke arasındaki kültürel farklılıkların, yabancı çokuluslu işletmelerin UOG' lerinde tercih ettikleri mülkiyet oranları üzerindeki etkisinin de test edilmesi amaçlanmıştır. Her ne kadar geçmişte yapılan araştırmalarda bu konu ile ilgili ikna edici kesin bulgulara ulaşılamamış olsa da, çalışmamızın bulguları bazı noktalarda literatürdeki sonuçlar ile çelişmektedir. Araştırma sonuçları kültürel kuramın temel önermesini desteklememekte, çalışma bulguları değerlendirildiğinde, kültürel mesafe değişkeninin, mülkiyet yapısı tercihinde önemli bir faktör olarak yer almadığı ortaya çıkmaktadır. Bu sonucun temelinde hem yöntemsel hem de kuramsal nedenler yatabilmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi kültürel mesafe değişkeni Kogut ve Singh (1988)'in, Hofstede (1980)'nin toplumsal kültür verilerini temel alarak geliştirdikleri formüle dayanarak ölçülmektedir. Hofstede (1980)'nin çalışmasının temelleri 1968'de atılmış olup 40 ülkeyi kapsayan bu çalışmanın verilerinin büyük bir bölümü de 1975-78 yılları arasında toplanmıştır. 1970' li yılların sonlarında yapılmış bir araştırmaya dayanarak, 2000' li yılların olgularını açıklamaya çalışmak ve değişimin bu kadar hızlı yaşandığı bir dönemde zamanı sabitleyerek 1980'li yıllardaki verileri günümüz için kullanmak çalışmanın kısıtını oluşturmaktadır. Ancak şunu da belirtmek de gerekir ki, son dönemlerde yapılan çalışmalar (Oudenhoven, 2001; Whitley, 1998), teknolojinin de katkısıyla kültürel değerlerde evrensel doğru bir gidişin yadsınamayacağını, ülkeler anlamında kültürel değerlerde bir değişimin meydana geldiğini ortaya koymakla birlikte bu değişimlerin kökten olmadığını göstermektedir. Hofstede (1980)'den sonra yapılan en kapsamlı kültürler arası çalışma 1990' lı yılların sonunda tamamlanan House ve çalışma arkadaşları (2004) tarafından 61 ülkeyi kapsayan GLOBE projesidir. GLOBE projesinde elde edilen veriler, her ne

kadar toplumsal/örgütsel kültür boyutları farklı kategorize edilse de, Hofstede (1980)'nin verilerinde yaşanan değişimin çok da radikal yaşanmadığını ortaya koymaktadır. Bununla birlikte bu çalışmada elde edilen sonuçlar, kültürel eğilimlerde yaşanan küçük değişimlerin bile kültürel mesafeyi etkileyebileceğini ve Hofstede'nin 1970 sonrası yıllarda elde ettiği verilerle ölçülen kültürel değer ölçümlerinin artık geçerliliğini kaybetmeye başladığını göstermektedir. Güncel çalışmalara dayanarak kültürler arası farklılıkların mülkiyet oranları üzerindeki etkilerinin incelenmesinin gelecek çalışmalar için önemli bir araştırma alanı olacağını düşünmekteyiz.

Bu çalışmada Hipotez 2'nin desteklenmemesinin temelinde, yukarıda ifade edilen yönetsel problemlerin yanı sıra, *kültürel kuramın* kuramsal açıdan kendi bünyesinde barındırdığı bazı problemler de yatabilmektedir. Bireylerin, içinde buldukları toplumun baskın değerleriyle aşırı sosyalleşmiş biçimde davranacakları varsayımını benimsemek ve *toplumsal bağlam* etkisini sadece *değerlere* indirgemek kültürel yaklaşımın bir handikabını oluşturmaktadır. Kültürel yaklaşımın bu anlamdaki yetersizliği *kurumsal yaklaşım* ile aşılabileceğini düşünmekteyiz. 1970' li yılların sonlarından bu yana ileri sürülen ve “sosyal etki”, “siyasal otorite” ve “ulusal iş sistemleri” gibi adlar alan bakış açıları işletmeleri şekillendirmede dikkati bir ülkenin o işletmeler için yarattığı kurumsal ortamın üzerine çekmektedir. “Makro-kurumsal” teoriler adı altında toplayabileceğimiz bu yaklaşımlar bir örgütü şekillendiren başlıca unsurun o örgütün içinde bulunduğu ülkenin kurumsal çerçevesi olduğunu savunmaktadır. Bu teorilere göre bir ülkenin devlet, eğitim sistemi, finansal sistem, işçi ve işveren örgütleri gibi ana kurumları kendilerine has bir “kurumsal mantık”, “ulusal iş sistemi” veya “ulusal üretim biçimi” yaratmaktadırlar. Bu mantık, sistem ya da biçim ise yine kendine has ulusal egemen bir işletme formu yaratmaktadır. Dolayısıyla, örgütsel formlar ülkeler arası farklılıklar göstermekte, ancak bir ülke içinde homojen olmaktadır¹⁰ (Üsdiken ve Gökşen, 2000: 233). Çokuluslu işletmeler her ne kadar kendi köken ülkelerinin güçlü sosyal, kültürel ve

¹⁰ Ancak bu homojenlik iddiası bir ülkedeki tüm örgütler için geçerli değildir; sadece o ülkenin ekonomik aktörlerinin birbirine benzemesi beklenmektedir. Diğer bir ifadeyle, bir ülkenin ekonomisinde eğer büyük şirketler hakimse, egemen aktör olan büyük şirketlerin ulusal formu taşıması ve biçimsel açıdan birbirine benzemesi beklenmektedir; küçük örgütlerin de aynı formu taşıyacağı iddia edilmemektedir. Son yıllarda yapılan bazı çalışmalar ise, bir ülkenin egemen ekonomik aktörleri arasında da bazı farklılıklar olabileceğini göstermekte, örgütlerin kendilerine has özelliklerinin ve global çevreden etkilenme derecelerinin aralarında farklılıklar yaratabileceği iddia edilmektedir (Üsdiken ve Gökşen, 2000: 235). Örneğin, Buğra ve Üsdiken (1995' den aktaran Üsdiken ve Gökşen, 2000: 234), Türkiye' nin ulusal iş sisteminin devlete bağımlı olduğu göz önüne alınırsa, bazı grupların bu bağımlılıktan bir dereceye kadar da olsa kurtulması onları tamamen bağımlı olan şirketlerden farklı kılabilir.

kurumsal yapı özelliklerini taşıyıcılar da faaliyette buldukları yerel ülkelerin ulusal kurumsal sistemi ve yasal düzenlemeleri tarafından faaliyetleri sınırlandırılabilir (Scott (1995)'den aktaran Yan, 2003: 497; Rosenzweig ve Singh, 1991: 349). Dolayısıyla Türkiye'de faaliyette bulunan UOG'lerin mülkiyet oranlarının belirlenmesinde, *toplumsal bağlamın* etkisini sadece *değerlere* indirgeyerek belirlenen kültürel mesafe yerine Türkiye'nin kendine özgü ulusal iş sistemi özellikleri rol oynayabilmektedir. Türkiye'deki yasal düzenlemelerin ve yaygın örgütlenme biçiminin (holdingleşme) UOG'lerin mülkiyet oranları üzerindeki etkisinin incelenmesi ise gelecek çalışmalar için önemli bir araştırma alanı olacaktır.

Çalışmamızda ele aldığımız örneklemin büyük bir bölümünde yabancı çokuluslu ortağın gelişmiş ülke kökenli olması ve çalışma kapsamımızdaki UOG'lerin faaliyette buldukları sektörlerde öncü firmalar olması çalışmamızın bir diğer kısıtını oluşturmaktadır. Çalışmanın ÇDÜ kökenli yabancı ortaklı ve orta/küçük hacimli UOG'lere yönelik olarak genişletilmesinin ilginç bir araştırma konusu olacağını düşünmekteyiz. Buna ilaveten, yönetsel kontrol düzeyleri ve toplumsal kültür farklılıkları ile mülkiyet yapıları (giriş stratejileri) arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılabilmesini sağlayacak araştırmalara ihtiyaç vardır. Bu çalışmada elde edilen sonuçların da özellikle yabancı yatırımcı firmalar ve konu ile ilgili araştırmacılar açısından faydalı olacağını düşünmekteyiz.

KAYNAKÇA

- ADLER, N. J. (1983), "Cross-Cultural Management: Issues to be Faced", *International Studies of Management & Organization*, 13(1-2), ss. 7-45.
- ADLER, N.J. (1991), *International Dimensions of Organizational Behavior*, PWS-KENT Publishing Company, Second Edition, Boston.
- ANDERSON, E. ve GATIGNON, H. (1986), "Modes of Entry: A Transactions Cost Analysis and Propositions", *Journal of International Business Studies*, 17(3), ss. 1-26.
- AUSTER, E. R. (1987), "International Corporate Linkages: Dynamic Forms in Changing Environments", *California Journal of World Business*, 22, ss. 3-6.
- BARKEMA, H. G. ve VERMEULEN, F. (1997), "What Differences in the Cultural Backgrounds of Partners are Detrimental for International Joint Ventures?", *Journal of International Business Studies*, 28(4), ss. 845-864.

- BEAMISH, P. W. (1985), "The Characteristics of Joint Ventures in Developed and Developing Countries", *Columbia Journal of World Business*, 20(3), ss. 13-19.
- BEAMISH, P. W. (1988), *Multinational Joint Ventures in Developing Countries*, Roudge, London.
- BELL, J. (1996), *Single or Joint Venturing*, Avebury Ashgate Publishing, J. Bell, England.
- BLODGETT, L. L. (1991), "Partner Contributions as Predictions of Equity Share in International Joint Ventures" *Journal of International Business Studies*, 22 (1), ss. 63-78.
- BOYACIGİLLER, N. A. ve ADLER, N. J. (1991), "The Parochial Dinosaur: Organizational Science in A Global Context", *Academy of Management Review*, 16(2), ss. 262-290.
- BROUTHERS, K. D. ve BROUTHERS, L. E. (2001), "Explaining The National Cultural Distance Paradox", *Journal of International Business Studies*, 32 (1), ss. 177-191.
- CHILD, J. (1984), *Organization: A Guide to Problems and Practice*, Harper & Row, London.
- CHILD, J. ve Faulkner, D. (1998), *Strategies of Cooperation*, Oxford University Pres, Oxford.
- CHILD, J. ve YAN, Y. (1999), "Investment and Control in International Joint Ventures: The Case of China", *Journal of World Business*, 34(1), ss. 3-15.
- CULLEN, J. B. ve JOHNSON, J. L. (1995), "Japanese and Local Partner Commitment to IJV' s: Psychological Consequences of Outcomes", *Journal of International Business Studies*, 26(1), ss. 91-116.
- DAS, T. K. ve TENG, B. S. (1998), "Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances", *Academy of Management Review*, 23 (3), ss. 491-512.
- DEMİRBAĞ, M. ve TATOĞLU, E. (2001), "Çokuluslu Şirketlerin Bağlı Firmalarında Mülkiyet Yapısını Etkileyen Faktörler: Yönetmel Kontrol Düzeyi ve Kültürel Farklılıklar", *IX. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, 24-26 Mayıs 2001, İstanbul, ss. 89-108.
- DEMİRBAĞ, M. ve MİRZA, H. (2000), "Factors affecting International Joint Venture Success: An Empirical Analysis of Foreign-Local Partner Relationships and Performance in Joint Ventures in Turkey", *International Business Review*, 9, ss. 1-35.

- ERRAMILLI, M. K. (1996), "Nationality and Subsidiary Ownership Patterns in Multinational Corporations", *Journal of International Business Studies*, 27(2), ss. 225-248.
- ERRAMILLI, M. K. ve RAO, C. P. (1993), "Service Firms International Entry Mode Choice: A Modified Transaction Cost Analysis Approach", *Journal of Marketing*, 57 (3), ss. 19-39.
- ERRAMILLI, M. K., AGARWAL, S. ve KIM, S. (1997), "Are Firm-Specific Advantages Location-Specific Too?", *Journal of International Business Studies*, 28(4), ss. 735-757.
- FINA, E. ve RUGMAN, A. M. (1996), "A Test of Internalization Theory and Internalization Theory: The Upjohn Company", *Management International Review*, 36(3), ss. 199-214.
- GATIGNON, H. ve ANDERSON, E. (1988), "The Multinational Corporation's Degree of Control over Foreign Subsidiaries: an Empirical Test of A Transaction Cost Explanation", *Journal of Law, Economics and Organization*, 4 (2), ss. 305-336.
- GERINGER, J. M. ve HEBERT, L. (1989), "Control and Performance of International Joint Ventures", *Journal of International Business Studies*, 20(2), ss. 235-254
- GERINGER, J. M. ve HEBERT, L. (1991), "Measuring Performance of International Joint Ventures", *Journal of International Business Studies*, 22, ss. 249-263.
- GILL, J. ve BUTLER, R. (1996), "Cycles of Trust and Distrust in Joint Ventures", *European Management Journal*, 14 (1), ss. 81-89.
- GRAY, B. ve YAN, A. (1991), "A Negotiations Model of Joint Venture Formation, Structure and Performance: Implications for Global Management", *Advances in International Comparative Management* 7, CU:JAI Pres Greenwich.
- GUJARATI, D. N. (2001), *Temel Ekonometri* (Çev. Ümit Şenesen ve Gülay Günlük Şenesen), İkinci Basım, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- HEBERT, L. ve BEAMISH, P., Der. Gannon, M. J. ve Newman, K. L. (2002), "Cooperative Strategies between Firms: International Joint Ventures", *The Blackwell Handbook of Cross-Cultural Management*, , Blackwell Publishers, ABD, ss. 78-98.
- HENNART, J. F. (1988), "A Transaction Cost Theory of Equity Joint Ventures", *Strategic Management Journal*, 9 (4), ss. 361-374.
- HENNART, J. F. ve LARIMO, J. (1998), "The Impact of Culture on the Strategy of Multinational Enterprises: Does National Origin Affect

- Ownership Decisions?”, *Journal of International Business Studies*, 29(3), ss. 515-538.
- HOFSTEDE, G. (1980), *Culture' s Consequences: International Differences in Work – Related Values*, Sage Publications, California.
- HOFSTEDE, G. (1991), *Cultures and Organizations*, McGraw-Hill, London.
- HORAGUCHİ, H. ve TOYNE, B. (1990), “Setting The record straight: Hymer, Internalization Theory and Transaction Cost Economics”, *Journal of International Business Studies*, 21(3), ss. 487-495.
- HOUSE, R. J., HANGES, P. J., JAVIDAN, M., DORFMAN, P. W. ve GUPTA, V. (2004), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Sage Publications, London.
- INKPEN, A. C. ve CURRAL, S. C. (1998), “The Nature, Antecedents and Consequences of Joint Venture Trust”, *Journal of International Management*, 4 (1), ss. 1-20.
- JAEGER, A. M. (1983), “The Transfer of Organizational Culture Overseas: An Approach to Control in The Multinational Corporation”, *Journal of International Business Studies*, 14(2), ss. 91-114.
- JOHNSON, J. L., CULLEN, J. B., SAKANO, T. ve BRONSON, J. W. (2001), “Drivers and Outcomes of Parent Company Intervention in IJV Management: A Cross-Cultural Comparison”, *Journal of Business Research*, 52, ss. 35-49.
- KAĞITÇIBAŞI, Ç. (2000), *Kültürel Psikoloji Kültür Bağlamında İnsan ve Aile*, Evrim Yayınevi, Sosyal Psikoloji Dizisi: 2, 2. Basım, İstanbul.
- KANUNGO, R. N. (1983), “Work Alienation: A Pancultural Perspectives”, *International Studies of Management & Organization*, 13(1-2), ss. 119-138.
- KILLINGS, J. P. (1983), *Strategies for Joint Venture Success*, Praeger, New York.
- KOBWIN, S. J. (1991), “An Empirical Analysis of the Determinants of Global Integration”, *Strategic Management Journal*, 12(1), ss. 17-31.
- KOGUT, B. ve SINGH, H. (1988), “The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode”, *Journal of International Business Studies*, 19(3), ss. 411-432.
- LANE, H. ve BEAMISH, P. W. (1990), “Cross-Cultural Cooperative Behavior in Joint Ventures” in LDC’ s”, *Management International Review*, 30, ss. 87-102
- LARIMO, J. (2003), “International Joint Venture Strategies and Performance in Asian Countries”,

<http://blake.montclair.edu/~cibconf/conference/DATA/Theme2/U K1.pdf>, January, 18s.

- LAURENT, A. (1983), "The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management", *International Studies of Management & Organization*, XIII(1-2), ss. 75-96.
- LAURENT, A. (1986), "The Cross-Cultural Puzzle of International Human Resource Management", *Human Resource Management*, 25(1), ss. 91-102.
- MADHOK, A. (1995), "Revisiting Multinational Firm' s Tolerance For Joint Ventures: A Trust Based Approach", *Journal of International Business Studies*, 26 (1), ss. 117-137.
- MAIN, J. (1990), "Making Global Alliances Work", *Fortune* (December 17), Vol. 131, ss. 121-148.
- MJOEN, H. ve TALLMAN, S. (1997), "Control and Performance in International Joint Ventures", *Organization Science*, 8(3), ss. 257-274.
- NEWMAN, K. L. ve NOLLEN, S. D. (1996), "Culture and Congruence: The Fit Between Management Practices and National Culture", *Journal of International Business Studies*, 27(4), ss. 753-779.
- NOWINSKI, T. S. ve CRENSHAW, D. K. Der. Carter, J. D., Cushman, R. I. ve Harta, C. S. (1988), "Joint Venturing in The Manufacturing Industry", *The Handbook of Joint Venturing*, Business One Irwin Inc., Homewood, ss. 144-159.
- OUCHI, W. G. ve JEAGER, A. M. (1978), "Type Z Organization. Stability in The Midst of Mobility", *Academy of Management Review*, 3(2), ss. 305-314.
- OUDEHOOVEN, J. P. V. (2001), "Do Organizatins Reflect National Cultures? A 110 – Nation Study", *International Journal of Intercultural Relations*, 25, ss. 89-107.
- PADMANABBAHAN, P. ve CHO, K. R. (1999), "Decision Specific Experience in Foreign Ownership and Establishment Strategies: Evidence From Japanese Firms", *Journal of International Business Studies*, 30 (1), ss. 25-41
- PARK, S. H. ve UNGSON, G. R. (1997), "The Effect of National Culture, Organizational Complementarity, and Economic Motivation on Joint Venture Dissolution", *Academy of Management Journal*, 40(2), ss. 279-307.
- PARKHE, A. Der. Punnett, B. J. ve Shenkar, O. (1996), "International Joint Ventures", *Handbook for International Management Resource*, MA: Blackwell Business, Cambridge, ss. 429-452.

- PETERS, T. J. ve WATERMAN, R. H. (1987), *Yönetme ve Yükseltme Sanatı "Mükemmel Arayış"*, Çev. Sargut, S., Altın Kitaplar, İstanbul.
- PFEFFER, J. ve SALANCIK, G. R. (1978), *The External Control of Organizations*, Harper & Row, New York
- PORTER, M. E. (1986), "Changing Patterns of International Competition", *California Management Review*, 28(2) (1986), ss. 9-40.
- POTHUKUCHI, V., DAMANPOUR, F., CHOI, J., CHEN, C. C. ve PARK, S. H. (2002), "National and Organizational Culture Differences and International Joint Venture Performance", *Journal of International Business Studies*, 33(2), ss. 243-265.
- PRAHALAD C. K. ve DOZ, Y. L. Der. Buckley, P. J. ve Ghauri, P. (1993), "An Approach to Strategic Control in MNCs", *The Internalization of the Firm: A Reader*, Academic Pres, London.
- RICHARDS, M. (2000), "Control Exercised by U.S. Multinationals over Their Overseas Affiliates: Does Location Make A Difference?", *Journal of International Management*, 6, ss. 105-120.
- RONEN, S. ve SHENKAR, O. (1985), "Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis", *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 3, ss. 435-454.
- ROSENZWEIGH, P. M. (1994), "When Can Management Science Management Science Research Be Generalized Internationally", *Management Science*, 40(1), ss. 28-39.
- ROSENZWEIGH, P. M. ve SINGH, J. V.(1991), "Organizational Environments and The Multinational Enterprise", *Academy of Management Review*, 16(2), ss. 340-361.
- SCHAAN, J. L. ve BEAMISH, P. W. Der. Contractor, F. J. ve Lorange, P. (1988), "Joint Venture General Managers in LDCs", *Co-operative Strategies in International Business*, Massachusetts: Lexington Boks, Lexington, ss. 279-299.
- SCHEIN, E. H. (1992), *Organizational Culture and Leadership*, Second Edition, Jossey-Bass, San Francisco.
- SCHULER, R. S., JACKSON, S. E., DOWLING, P. J. ve WELCH, D. E. Der. Mendenhall, M. ve Oddou, G. (1991), "The Formation of An International Joint Venture: Davidson Instrument Panel", *International Human Resource Management*, Wadsworth Publishing Company, California, ss. 83-96.

- SHENKAR, O. (2001), "Cultural Distance Revisited: Towards a More Rigorous Conceptualization and Measurement of Cultural Differences", *Journal of International Business Studies*, 32(3), ss. 519-535.
- STOPFORD, J. M. ve WELLS, L. T. (1972), *Managing The Multinational Enterprise*, Basic Books, New York.
- SUN, H. (1999), "Entry Modes of Multinational Corporations into China's Market: A Socioeconomic Analysis", *International Journal of Social Economics*, 26(5), ss. 642-659.
- TATOĞLU, E. ve GLAISTER, K. W. (1997), "International Joint Ventures: A Survey of Theoretical Perspectives and Motives", *METU Studies in Development*, 24(3), ss. 383-411.
- TATOĞLU, E. ve GLAISTER, K. W. (1998), "An Analysis of Motives for Western FDI in Turkey", *International Business Review*, 7, ss. 203-230.
- TROMPENAARS, F. (1993), *Riding the Waves of Culture Understanding Diversity in Global Business*, Irwin Professional Publishing, London.
- ÜSDİKEN, B. ve GÖKŞEN, N. S. (2000), "Türk Şirket Gruplarında Benzeşme ve Farklılaşma", 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, ss. 233-234.
- WHITLEY, R. (1998), "Internatization and Varieties of Capitalism: The Limited Effects of Cross-National Coordination of Economic Activities on the Nature of Business Systems", *Review of International Political Economy*, 5(3), ss. 445-481.
- YAN, Y. (2003), "A Comparative Study of Human Resource Management Practices in International Joint Ventures: The Impact of National Orijin", *International Journal of Human Resource Management*, 14(4), ss. 487-510.
- YAN, Y. ve CHILD, J. (2004), "Investors' Resource Commitments and Information Reporting Systems: Control in International Joint Ventures", *Journal of Business Research*, 57, ss. 361-371.
- YAN, Y. ve GRAY, B. (1994), "Bargaining Power, Management Control and Performance in International Joint Ventures: Development and Test of A Negotiation Model", *Academy of Management Journal*, 37 (6), ss. 1478-1517.
- YAN, Y. ve GRAY, B. (2001), "Antecedents and Effects of Parent Control in International Joint Ventures", *Journal of Management Studies*, 38 (3), ss. 393-416.