

**ORTA ASYA TÜRK CUMHURİYETLERİNDEKİ TÜRKİYE
KÖKENLİ FİRMA YATIRIMLARI VE KÜLTÜR: YÖNETİCİLER
AÇISINDAN BİR DEĞERLENDİRME**

Arş.Görev. Hüseyin ALTAY*

ÖZET

Uluslararası alanda yapılan yatırımlar üzerinde kültürün etkisi büyüktür. Kültürel olarak farklı ve benzer olmanın getireceği çeşitli avantajlar ve dezavantajlardan söz edilebilmektedir. Ev sahibi ülkenin kültürünü bilmek ve kültürel olarak yakın olmak firmaların performanslarına olumlu etki etmektedir. Bu araştırma Orta Asya Türk Cumhuriyetlerinde yatırım yapan Türkiye kökenli firmaların ev sahibi ülke kültürlerini nasıl algıladıklarını ortaya koymayı amaç edinmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kültür, Yönetici, Yabancı Yatırım, Türk Cumhuriyetleri.

**FOREIGN DIRECT INVESTMENTS AND CULTURE IN
CENTRAL ASIAN TURKIC REPUBLICS: AN OVERVIEW FROM
MANAGERS' PERSPECTIVE**

ABSTRACT

Culture has an impact on foreign direct investment. Convergence or divergence between home and host country culture may carry with some advantages or disadvantages. To know the host country culture and being culturally related are affecting firms' performance mostly in a positive way. The main objective of this study is to find out how the cultural factors are being described by Turkish managers in Central Asia investments.

Key Words: Culture, Manager, Foreign Investment, Turkic Republics.

* İnönü Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü.

GİRİŞ

Kültür uluslararası alanda faaliyet gösteren firmaların üzerinde önemle durdukları konulardan biridir. Çünkü kültür, firmaların kontrol politikalarına, piyasaya giriş yöntemlerine, personel politikalarına, hayati anlamlandırmalarına, gücü paylaşmalarına vb. birçok yönetim uygulamalarına etki etmektedir. Kültürü dikkate almaksızın gerçekleştirilecek bir uluslararası yatırım, balığı yaşaması için sudan çıkarmaya benzer.

Firmaların uluslararası alanda faaliyet göstermeleriyle birlikte işletmelerini yabancı kültürlerde nasıl yönetecekleri somsuyla karşılaşmaları bir olmuştur. Zira kendi buldukları ülkede yönetim faaliyetlerini gerçekleştiren uyguladıkları program, prosedür ve politikaların yabancı bir ülkede uygulanmasının mümkün olmadığı görülebilmektedir. Örneğin, Amerikan yönetim tarzıyla Rus çalışanlara davranmanın performansı düşürdüğünü fark etmişlerdir. Bunun nedeni olarak uzun dönemli merkezi planlamayla yönetilen Rusların "kendi fikirlerini belirtme konusunda herhangi bir uygulamayla karşılaşmamış olmaları" gösterilmektedir. Oysa Amerikan kültüründe çalışanların fikirlerine belli oranda önem verilir ve uygulamalar bu yönde ortaya çıkar.

Türk Cumhuriyetleri (Azerbaycan, Kazakistan, Türkmenistan, Kırgızistan ve Özbekistan) Türk firmaları açısından uygun yatırım ortamını oluşturmaktadır. Bu ortamın oluşmasında kültürel benzerliğin önemi oldukça büyüktür. Bu araştırmada, Türkiye kökenli firma yöneticilerinin Türk Cumhuriyetlerindeki kültürel ortamı nasıl algılayıp değerlendirdikleri tanımlanmaya çalışılacaktır.

¹ Cari A. Rodrigues, (1998) "Cultural Classifications of Societies and How They Affect Cross-Cultural Management", **Crass-Cultural Management**, Cilt. 5. No. 3.. s.29.

I. KÜLTÜREL SINIFLAMALAR VE YÖNETİM UYGULAMALARI

Uluslararası Yönetim, "örgütün beşeri ve maddi kaynaklarını etkili bir şekilde koordine ederek; global çevre içinde dinamik dengelerin korunması ve global amaçlara ulaşılması süreci"² olarak değerlendirilmekte ve kültürle yakından ilişkili olduğu dile getirilmektedir.

Literatürde bir çok farklı kültür tanımına rastlamak olasıdır. Kültürel tanımların farklı olmasına okul, aile, hatta ülkenin coğrafik enlemi, nüfus genişliği ve milli zenginlik vs. bir çok sebep gösterilebilmektedir.' İşletme yönetimi açısından kültür; işletmenin çalışma şeklini ve faaliyetlerini etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulmuş, inançlar, örf ve adetler, değerler ve diğer kişiler arası ilişkilerin sonuçlarının tamamı olarak tanımlanabilmektedir.⁴

Kültürel farklılıklarla ilgili literatürde pek çok kuram bulunmaktadır. Bu kuramlardan uluslararası işletmecilik ile ilgili olanları; "Hofstede'in Bileşke Boyutlan", "Herskovits'in Beş Boyut Modeli", "Ronen- Kraunt'un En Küçük Boşluk Analizi", "Ronen- Shenkar'ın Ülke Yığılımları" ve "Hall'ün Öncelikli Mesaj Sistemi" olarak belirtilebilir.⁵

Kültür ile ilgili farklı sınıflamaların yönetim uygulamalarına farklı etkileri olmaktadır. Aşağıdaki tabloda kültürel sınıflamalar ve bunların yönetim uygulamaları üzerindeki bazı etkileri gösterilmektedir.

², Arvind V. Phatak, (1989) Uluslararası Yönetim, İstanbul: (Çev: Atilla Baransel, Tomris Somay), İşletme İktisadi Enstitüsü, Yayın No. 108, s.4.

³ Geert Hofstede, **Cultures and Organizations; Software of The Mind**, Harper Collins Pub., Glasgow, 1991, s. 44.

⁴ İlhan Erdoğan, (1991) İşletmelerde Davranış. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 242. s. 121.

⁵ Esin Can Mutlu, (1999) Uluslararası İşletmecilik. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağ., ss. 309-317.

Tablo 1. Kültürel Sınıflamalar ve Yönetime Etkileri

KÜLTÜREL SINIFLAR	YÖNETİME ETKİLERİ
Yüksek Güç Mesafesi	Otokratik karar alma ve liderlik
Düşük Güç Mesafesi	Katılımcı karar alma ve liderlik
Çoğulculuk	Yüksek düzeyde enformel kontrol ve grup yönelimli yaklaşım
Bireycilik	Yüksek düzeyde formel kontrol ve birey yönelimli yaklaşım
Belirsizlikten Kaçınma Yüksek	Mekanik örgütlenme
Belirsizlikten Kaçınma Düşük	Organik örgütlenme
Erkeksi (Masculinity)	Eşit istihdam programlarına erkeklerin direnişi fazla
Kadınsı (Femininity)	Eşit istihdam programlarına erkekler pek az direniş gösterirler
Konfüciyan	Örgütler daha çok enformel kontrole dayanırlar ve bireyler; bireyler merkezi karar alma ve otokratik liderliği tercih ederler
Kaderinin Hakimi	Uygun ödüllerle çalışanların planlara yüksek oranda katılımı gerçekleşir
Kaderci	Planlara düşük katılım gerçekleşir, güçlü formel kontrol gerekir, yabancı yatırımlarda yönetici görevlendirmeye ihtiyaç duyulur
Gelişmeyi Arayan	Değişimi planlamak ve uygulamak makul karşılanır
Statükoyu Muhafaza Eden	Değişim planlamak ve uygulamak makul karşılanmaz, ileri derecede motivasyon ve kontrole gereksinim duyulur
Girişimcilik Önemli	Yöneticiler astlar üzerinde "yüksek derecede yetkiye sahip" olarak algılanırlar
İlişkiler Önemli	Yöneticiler düşük derecede astlar üzerinde yetkiye sahip olarak algılanırlar, güçlü kontrol mekanizmasına ve yüksek oranda dış yöneticiye gereksinim duyulur
Yeteneğe göre seçim yapılan	Çalışanlar işe karşı yüksek derecede motivedirler

ilişkilere göre seçim yapılan	Çalışanlar dış alanda işe karşı motive değildirler, çoğunluğu iç dairedendir. Yani ya ailenin bir üyesi ya da yakınıdır, güçlü çalışma ayrıcalıklarına ve kontrollere ihtiyaç vardır, yabancı yönetici görevlendirilmeye ihtiyaç duyulur
Zenginlik oluşturmaya eğilimli	Örgütün amaçlarına yüksek destek elde edilebilir
Bu kadar yeter "Just Enough"	Örgütün amaçlarına yüksek destek ve taahhüt elde edilemez, güçlü kontrole gereksinim vardır, yabancı kuruluşlarda yönetici görevlendirmeye ihtiyaç duyulur
Katılımcı Yönetim	Katılımcı yönetim ve liderlik en iyi davranış şeklidir, astlara önemli derecede yetki devredilmiştir.
Az insan karara alır (Merkezi yönetim)	Otokratik karar alma ve liderlik şekli en iyi tekniktir
Verilere dayalı karar alma	İlımlı kontrol mekanizması uygulanabilir
Duyulara dayalı karar alma	Güçlü kontrol mekanizması gerekir, yabancı yönetici görevlendirmeye yüksek gereksinim duyulur
Yüksek içerikli (High-Context Cultures)	İş faaliyetleri ve müzakereleri yavaş yürütülmelidir
Düşük içerikli (Low-Context Cultures)	İş faaliyetleri ve müzakereleri çabucak yapılmalıdır

Kaynak: Carl A. Rodrigues, "Cultural Classifications of societies and How They Affect Cross-Cultural Management", **Cross-Cultural Management**, Cilt. 5. No. 3.,s. 30.

Uluslararası yatırım yapan bir firma faaliyet alanında bulunan kültürü ve özelliklerini daha başlangıçta, uluslararası piyasalara giriş şeklinin belirlenmesinden itibaren dikkate almak durumundadır.⁶ Literatür bu konuda çok karmaşık ve biri diğerinin tam aksini söyleyen araştırmalara rastlamak olasıdır.

⁶ Brace Kogu ve Harbir Singh, (1998) "The Effect of National Culture On The Choice of Entry Mode", **Journal of International Business Studies**, Cilt.29, No.3 (Third Quarter), ss. 424-427.

Örneğin kültürel farklılıkların çok olduğu ülkelerden birinde yabancı yatırım yaparken yüksek kontrollü piyasaya giriş tekniklerinin seçilmesi gerektiğini belirten görüşlerin yara sıra; kültürel farklılıkların fazlaşmasıyla ortaklık kurmanın daha uygun bir piyasaya giriş şekli olduğunu savunan görüşlere de rastlamak olasıdır.⁷ Ortak yatırımları savunan görüşlerin ortak yatırım ile birlikte iki kültür arasında bir köprü kurulabileceği, maliyetlerin kültürel farklılıklardan dolayı artmasının önüne geçilebileceği, paylaşılabilceği, yatırım gerçekleştiren firmanın daha az kaynak taahhüdünde bulunabileceği, öğrenmenin artacağı ve belirsizliğin azalacağı üzerinde durulmaktadır.⁸

Diğer taraftan, doğrudan kontrol maliyetinin; uygun ortağın bulunması, müzakerelerin yapılması, ortaklığa ikna edilmesi maliyetinden daha az olduğu üzerinde durulmaktadır. Çünkü, yabancı piyasaların değişkenliğinden dolayı bütün koşulların tahmin edilip ona uygun bir ortaklık oluşturmak çok zordur. İkinci olarak, yine gidilen ülkenin piyasasındaki değişikliklerden ötürü firmanın ortaklıkları zorlama yeteneğinin ortaya çıkmasına engel olabilir, üçüncü olarak, yatırım yapan firma açısından yeterince potansiyel ortağın olmaması ve son olarak da iç belirsizlikler ortağın performansını ölçmeyi imkansız kılarak maliyetleri arttırabilir.⁹

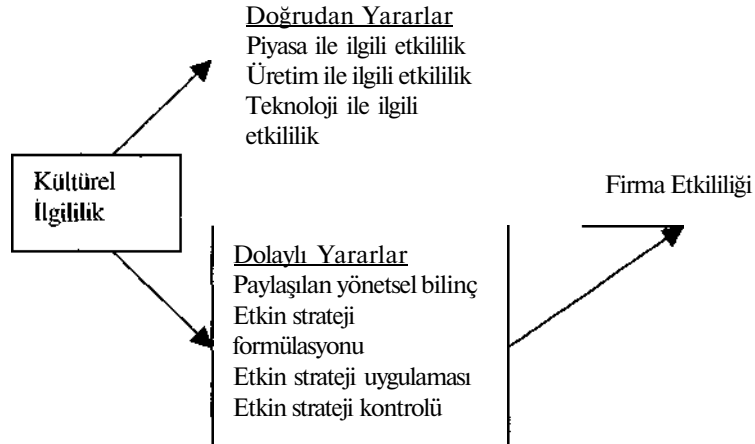
Kültürel farklılıkların yanında kültürel ilgililiğin de göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Kültürel ilgililik doğrudan ve dolaylı bir takım

⁷ Keith D. Brouthers, Lance Eliot Brouthers, 2001 "Explaining the National Cultural Distance Paradox", *Journal of International Business Studies*, Cilt. 32, No. 1(First Quarter), s.177.

⁸ Shige Makino, ve Kent E. Neupert, (2000) "National Culture, Transaction Cost, and The Choice Between Joint Venture and Wholly Owned Subsidiary", *Journal of International Business Studies*, Cilt.31,4.,s.706.

⁹ Brouthers ve Brouthers, *a.g.ni.*, s. 179.

faydalar aracılığıyla firmanın etkililiğine etki etmektedir.¹⁰ Kültürel ilgililiğin hangi alanlarda doğrudan, hangi alanlarda dolaylı yarar sağladığı Şekil 1'de gösterilmektedir.



Şekil 1. Kültürel Yakınlığın Doğrudan ve Dolaylı Yararları ve Firma Etkinliği.

Kaynak: Palich, Gomez-Mejia, a.g.m., s.592.

Kültürün uluslararası faaliyetlere etkisinin yanında her firmanın da kendine ait bir örgüt kültürünün olduğunu da unutmamak gerekir. Örgüt kültürü kavramı 1970 yılından sonra incelenmeye başlanmıştır. Örgüt kültürünün örgütün

¹⁰ Leslie E Palic ve Luis R. Gomez-Mejia, (1999) "A Theory Of Global Strategy And Firm Efficiencies: Considering The Effects Of Cultural Diversity", Journal of Management, Cilt.25, No. 4, s.592.

etkinliğine olumlu katkıda bulunduğu belirtilmektedir.¹¹ Firmaların rekabeti sürdürdürebilmelerinde, çalışanların iş tatminlerinde ve bir kontrol mekanizması işlevi görmede örgüt kültürü önemli bir fonksiyon icra etmektedir.¹²

2.TÜRK CUMHURİYETLERİNDEKİ TÜRKİYE KÖKENLİ YATIRIMLAR

Türkiye'nin yabancı ülkelere yaptığı sermaye ihraç miktarı ve diğer veriler Hazine Müsteşarlığından alınan resmi yazıya¹³ dayalı olarak aşağıda yer almaktadır.

Türkiye'nin bütün dünyaya ihraç ettiği toplam kayıtlı sermaye 2001 yılı itibariyle 4 milyar dolardan biraz fazladır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta bu rakamların resmi rakam olmasıdır. Kayıtlara geçirilmemiş olan yabancı sermaye ihraç miktarının çok daha fazla olduğu çeşitli platformlarda dile getirilmektedir.

¹¹ Stephan R. Barley, Gorgon W. Meyer, Debra C. Gasch, (1988) "Cultures of Culture; Academics, Practitioners and the Pragmatics of Normative Control, **Administrative Science Quarterly**, Cilt 33, ss. 31-32.

¹² Chung-Ming Lau ve Hang-Yue Ngo, (1996) "One Country Many Cultures: Organization Cultures of Firms of Different Country Origins", **International Business Review**, Cilt 5, No.5, s. 475. - Barley, Meyer ve Gasch, a.g.m., ss. 31-32.

¹³ Hazine Müsteşarlığı, Banka ve Kambiyo Genel Müdürlüğü'nün 02.05.2001 Tarihli 36307 sayılı yazısı.

TABLO 2.Türkiye'nin Türk Cumhuriyetlerine Yaptığı Sermaye İhracı (Doğrudan Yatırımlar) USS

ÜLKE	1995 (31.12.1995 itibariyle kümülatif)		1996		1997		1998	
	F. say.	ihraç E. Ser.	F. sayı	ihraç E. Ser.	F. sayı	ihraç E. Ser.	F. sayı	ihraç E. Ser.
AZERBAYCAN	63	11.807.053	22	47.986.194	10	11.459.460	6	46.270.458
KAZAKİSTAN	23	19.674.582	5	11.222.595	14	8.854.665	4	53.550.113
KIRGIZİSTAN	8	8.064.116	1	8.406.367	5	2.129.969	2	4.117.770
ÖZBEKİSTAN	19	3.226.293	28	3.666.000	6	4.667.414	3	766.364
TÜRKMENİSTAN	12	4.888.295	3	1.604.948	2	708.484	1	7.819.428
TOPLAM	125	47.660.339	59	72.886.104	37	27.819.992	16	112524133

ÜLKE	1999		2000		2001		Toplam	
	F. say.	ihraç E. Ser.	F. sayı	ihraç E. Ser.	F. sayı	ihraç E. Ser.	F. sayı	ihraç E. Ser.
AZERBAYCAN	4	19.194.505	1	16.970.740	1	988.142	107	154.676.551
KAZAKİSTAN	2	47.182.865	1	11.111.771			49	151.596.590
KIRGIZİSTAN	0	346.327					16	23.064.549
ÖZBEKİSTAN	1	844.852	1	3.952.867			58	17.124.790
TURKMENİSTAN	0	3.469.332	1	135.250			19	18.625.738
TOPLAM	7	71.037.881	4	32.170.628	1	988.142	249	365.088.218

KAYNAK: Hazine Müsteşarlığı, Banka ve Kambiyo Genel Müdürlüğü'nün 02.05.2001 Tarihli 36307 sayılı yazısı.

Yabancı ülkelere sermaye ihraç eden firmaların toplam sayısı 977'dir. Bu rakam küçümsenecek bir rakam değildir. Söz konusu rakamın dörtte biri Orta Asya Türk Cumhuriyetlerine yatırım yapan firmalardan oluşmaktadır. 249 adet Türk kökenli firmanın Orta Asya Türk Cumhuriyetleri'ne sermaye ihracında bulduklarını görmekteyiz.

Sermaye ihracının dünya üzerine firma sayısı bazında dağılımını incelediğimizde Azerbaycan'ın 107 firmayla en önde geldiğini bunu 89 firma ile Romanya ve Almanya, 83 firma ile K.K.T.C., 61 firma ile Rusya, 58 firma ile Özbekistan, 52 firma ile İngiltere, 49 firma ile Kazakistan, 39 firma ile ABD, 35 firma ile Hollanda, 31 firma ile İsviçre, 25 firma ile Bulgaristan, 21 firma ile Ukrayna, 19 firma ile Fransa ve Türkmenistan, 16 firma ile Kırgızistan ve Lüksemburg'un izlediği görülmektedir.

Sermaye miktarı açısından ise Hollanda 1.440.322.060 \$ ile birinci sırayı almaktadır. Yurt dışı yatırımların 1/4'ünden fazlasının 35 tane Türk firması

tarafından Hollanda'da gerçekleştirildiğine şahit olmaktadır. Bu rakamı 578.751.746\$ ile İngiltere, 427.177.831\$ ile Almanya, 178.640.085 \$ ile Lüksemburg, 176.140.180\$ ile Rusya Federasyonu, 154.676.551\$ ile Azerbaycan, 151.596.590\$ ile Kazakistan, 143.287.438\$ ile ABD, 109.611.455\$ ile Romanya, 74.698.222\$ ile İsviçre, 69.252.433 ile K. K. T. C, 50.614.324 ile de Belçika takip etmektedir.

Tekrar belirtmek gerekirse burada yer alan rakamlar ve sayılar Hazine Müsteşarlığından alınan resmi yazıya dayalı olarak hesaplanmış ve metin içine yerleştirilmiştir.

3.METODOLOJİ

Araştırmanın amacı, sermaye transferinde bulunan Türkiye kökenli firma yöneticilerinin yatırımlarla ilgili olarak kültürel faktörleri hangi boyutlarda değerlendirdiklerini ortaya koymaya çalışmaktır.

Araştırmada, Orta Asya'da yatırım yapan Türkiye kökenli firmalar araştırma evreni olarak seçilmiştir. Bu evrende yer alan firmaların sayıları Hazine Müsteşarlığının kayıtlarına bağlı olarak bulunmuştur. Bu firmaların sayıları 249'dur. Araştırmanın örneklemini anketleri cevaplayarak tekrar gönderen 84 yönetici oluşturmaktadır.

Mektup ve İnternet aracılığıyla veriler elde edilmiştir. Araştırmanın niteliği gereği kültürel faktörlere ilişkin 5'li Likert ölçeği tercih edilmiştir. Araştırma anket formunda kültürel faktörlerin dışında boyutlar da yer almıştır. Ancak burada kültürel faktörlere ilişkin incelemeler gerçekleştirilecektir. Anket formunun içerdiği soruların araştırma boyutları açısından yeterli sayıda faktörü içerdiği, anketi cevaplayanların soruları doğru algılayıp doğru cevap verdikleri ve kullanılan anket yönteminin en uygun yöntem olduğu varsayılmaktadır. Veri

toplama ve analizde kullanılan istatistik tekniklerle en gerçekçi sonuçlara ulaşıldığı da varsayılmıştır.

Araştırma bir kısım sınırlamaları da içermektedir. Konu açısından sınırlama, literatürün değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkan ve anket formunda yer alan belirli sayıdaki faktörlerin ele alınmasıyla oluşmuştur. İkinci bir sınırlama, "Orta Asya'da Yatırım Yapan" Türkiye kökenli firmaların araştırmaya dahil edilmesiyle oluşmaktadır. Bu firmaların tespiti konusunda da Hazine Müsteşarlığı Kambiyo Genel Müdürlüğünde Kayıtlı olan firmalar diğer bir sınırı oluşturmaktadır. Kültürel faktörlerle ilgili olarak güvenilirlik analizi de yapılmıştır. Kültürel faktörlerin güvenilirliği (Cronbach Alfa =0.9478) ise yüksek derecededir.

4. KÜLTÜR İLE İLGİLİ FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI

Uluslararası yatırımlar gerçekleştirilirken ev sahibi ülkenin kültürü de değerlendirilir. Bazı kültürler yatırımcı açısından cazip olurken bazıları da caydırıcı niteliğe sahip olabilir. Araştırmada kültür ile ilgili toplam 20 değişken ankete yerleştirilmiş ve bunların dışında kalma olasılığı olan değişkenleri de araştırmaya dahil etmek için açık uçlu bir soru eklenmiştir.

4.1. Kültürel Faktörlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Tanımlayıcı istatistiklerden standart sapmaya bakıldığında sapmaların çoğunluğunun birden düşük ve bire çok yakın oldukları görülebilmektedir. En yüksek sapma "Benzer dilin konuşuluyor olması" faktöründe görülmektedir. Sözü edilen göstergenin Standart sapması da bir civanndadır. Kültürel faktörlere ilişkin en yüksek aritmetik ortalama 3.5238 ile "müşterilere yakın olma isteği" dir. En küçük ortalama ise "Yatırım yapılan ülkede çok fazla yerel dilin konuşuluyor olması"dır.

Tablo 3. Kültürel Faktörlerle İlgili Frekans Analizi

Faktörler	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Yatırım yapılan ülkenin kültürünün kendi Ülkenizin Kültürüne benzemesi	83	2,7831	1,2788
Benzer dilin konuşuluyor olması	83	2,6386	1,3667
Yatırım yapılan ülkedeki etnik ve dinsel çatışmalar	83	2,1325	1,1345
Ana ülkedeki iş ahlakıyla ilgili problemler	84	2,5238	1,2072
Ana ülkedeki ticaret ile ilgili güvensizlikler	83	3,0120	0,9938
Müşterilere yakın olma isteği	83	3,5542	0,9006
Rakiplerden geri kalmayı kendinize yakıştıramamanız	83	2,8916	1,2098
Yatırım yapılan ülkede çok fazla yerel dilin konuşuluyor olması	83	1,9639	1,0294
Yatırım yapılan ülkede iş ahlakının yerleşmemiş olması	83	2,5542	1,1503
Yatırım yapılan ülkede yolsuzlukların olması	83	2,4458	1,3090
Yatırım yapılan ülkede rüşvetin yaygın olması	83	2,4940	1,3468
Yatırım yapılan ülkede alacakların tahsilinde sürekli problemlerin ortaya çıkıyor olması	83	3,1446	1,1384
Yabancı düşmanlığının olması	83	3,0723	1,0095
Yatırım yapılan ülkedeki milliyetçilik akımları	83	2,8916	1,2880
ideolojik ve radikal bazı grupların olması	83	2,5181	1,2529
Yatırım yapılan ülkede toplumun gruplara bölünmüş olması	83	2,6265	1,1552
Yatırım yapılan ülkede insanların birlikte hareket ediyor olmaları (Kollektivizm)	83	2,7229	1,2028
Yatırım yapılan ülkedeki insanların işlerini güçlü ve nüfuzlu birileri aracılığıyla yürütüyor olması	83	3,0843	1,0843
Geleceğe ilişkin belirsizliğin toplum tarafından benimsenmiyor olması	83	3,0361	0,9557
Yatırım yapılan ülkede insanların genel olarak duygusal olması	83	2,5422	1,1076
Geçerli N	83		

4.2. Kültürel Boyut İle İlgili Faktör Analizi Sonuçları

Kültüre ait değişkenlerin yer aldığı bu kısım ile ilgili yapılan faktör analizinde de "varimax" rotasyonu kullanılmış ve 0.5'ten küçük değerler tabloya alınmamıştır. Faktör yükleri ve Eigen değeri aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 4. Kültürel Boyut İle İlgili Faktör Çözümlenmeleri

Göstergeler (faktörler)	Faktör Yükleri				Eigen Değeri
	1	2	3	4	
Yatırım yapılan ülkede iş ahlakının yerleşmemiş olması	0.877				5.442
Yatırım yapılan ülkede çok fazla yerel dilin konuşuluyor olması	0.787				
Yat.yap.ülkedeki etnik ve dinsel çatışmalar	0.785				
Yatırım yapılan ülkede rüşvetin yaygın olması	0.738				
Yatırım yapılan ülkede yolsuzlukların olması	0.735				
Ana ülkedeki ticaret ile ilgili güvensizlikler	0.698				
Ana ülkedeki iş ahlakıyla ilgili problemler	0.662				
Yatırım yapılan ülkede alacakların tahsilinde sürekli problemlerin ortaya çıkıyor olması	0.628				
Yatırım yapılan ülkede toplumun gruplara bölünmüş olması		0.757			4.642
Yatırım yapılan ülkede insanların genel olarak duygusal olması		0.747			
ideolojik ve radikal bazı grupların olması		0.734			

Yatırım yapılan ülkede insan. İşlerini nüfuzlu birbirileri aracılığı ile yürütüyor olması		0.688			
Yatırım yapılan ülkede insanların birlikte davranıyor olması (kolektivizm)		0.684			
Yatırım yapılan ülkedeki milliyetçilik akımları		0.656			
Geleceğe ilişkin belirsizliğin toplum tarafından benimsenmiyor olması		0.587			
Benzer dilin konuşuluyor olması			0.812		3.869
Yatırım yapılacak olan ülke kültürünün kendi ülkenizin kültürüne benzemesi			0.801		
Rakiplerden geri kalmayı kendinize yakıştıramamanız			0.680		
Yabancı düşmanlığının olması			0.649		
Müşterilere yakın olma isteği				0.964	1.086
N:83 KMO Ölçütü: 0.871 Bartlett Testi: 1496.032 Anlamlılık Düzeyi: 0.000					

Analiz metodu: Asal bileşenler analizi, Rotasyon: Varimax

Faktör 1, "Yatırım yapılan ülkede iş ahlakının yerleşmemiş olması", "Yatırım yapılan ülkede çok fazla yerel dilin konuşuluyor olması", "Yatırım yapılan ülkedeki etnik ve dinsel çatışmalar", "Yatırım yapılan ülkede rüşvetin yaygın olması", "Yatırım yapılan ülkede yolsuzlukların olması", "Ana ülkedeki ticaret ile ilgili güvensizlikler", "Ana ülkedeki iş ahlakıyla ilgili problemler" ve "Yatırım yapılan ülkede alacakların tahsilinde sürekli problemlerin ortaya çıkıyor olması" alt boyutlarından oluşmaktadır. Bu faktör "iş ahlakı, yerel dil ve çatışma" konularına ilişkin özellikleri içermektedir. Faktörün Eigen değeri 5.442 ve nispi varyansı % 27.211 'dir. Kültürel faktörler, doğrudan dış yatırımları öncelikle "iş

ahlakı" yönüyle etkilemektedir. Yatırım yapan yöneticilerin "iş ahlakı, konuşulan dil ve çatışma" konularını en belirgin boyut olarak ortaya çıkarmaları; bu faktörlerin Orta Asya'da yatırım yönetimi açısından öncelikli olarak değerlendirildiğini göstermektedir. Ayrıca, Türkiye menşeli firma yöneticileri, yatırım kararlarında kültürel özellik olarak her türlü garantiyi arayan bir yönü ön plana çıkarmaktadırlar. Bu yaklaşım Türkiye menşeli firma yöneticilerinin riski sevmediği anlamına da gelir. Bu durum "önünü görme" yaklaşımının yöneticiler tarafından benimsendiğini göstermektedir. Hofstede'nin çalışmalarında Türk kültürünü "belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek" (Hofstede, 1991; 129) kültürler içine olmasıyla, bulunan bu sonuç örtüşmektedir.

Faktör 2, "Yatırım yapılan ülkede toplumun gruplara bölünmüş olması", "Yatırım yapılan ülkede insanların genel olarak duygusal olması", İdeolojik ve radikal bazı grupların olması", "Yatırım yapılan ülkede insanların işlerini güçlü ve nüfuzlu birbirileri aracılığı ile yürütüyor olması", "Yatırım yapılan ülkede insanların birlikte davranıyor olması (kolektivizm)", "Yatırım yapılan ülkedeki milliyetçilik akımları" ve "Geleceğe ilişkin belirsizliğin toplum tarafından benimsenmiyor olması", göstergelerinden oluşmaktadır. "Birlikte hareketten yana, çatışmadan uzak ve her türlü ayrımcılığa ve radikal oluşuma kapalı olma" yaklaşımının yöneticiler tarafından benimsendiği yorumunun uygun yaklaşım olduğu düşünülmektedir. Faktörel boyutun Eigen değeri 4.642 ve nispi varyansın % 23.209'dur. kültürel faktörlerden önemli olarak ortaya çıkan diğer bir boyut "birlikte hareket, çatışmadan kaçınma, ayrımcılık" boyutudur. Yönetimsel açıdan yatırımlar değerlendirildiğinde adı geçen bu boyut kendini ikinci önemli konu olarak göstermektedir.

Faktör 3, "Benzer dilin konuşuluyor olması", "Yatırım yapılacak olan ülke kültürünün kendi ülkenizin kültürüne benzemesi", "Rakiplerden geri kalmayı

kendinize yakıştıramamanız" ve "Yabancı düşmanlığının olması" göstergelerinden oluşmaktadır. Bu nedenle "benzer olma" başlığı bu faktör için uygun görülmektedir. Faktörün Eigen değeri 3.869 ve nispi varyansı % 19.943'tür. Kültürün benzerlik yönü 3. boyut olarak karşımıza çıkmaktadır.

Faktör 4, Yöneticilerin müşterilere yakın olmayı benimsedikleri söylenebilir. Türkiye menşeli firmaların yöneticilerinin müşterileri ile yakın olmak istedikleri yorumunu yapmak uygun görülmektedir. Bu nedenle faktör "müşterilere yakın olma" olarak adlandırılmaktadır. Faktörün Eigen değeri 1.086 ve nispi varyansı 5.430'dur.

4.3. Kültürel Faktörlerle İlgili Açıklanan Toplam Varyans

Kültürel faktörler ilişkin açıklanan varyansın yüzdesi, Eigen değer ve kümülatif frekans aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Bu tabloda kültür ile ilgili 20 değişkenin 4 faktörel boyuta indirgendiği görülebilmektedir. Kültür ile ilgili yalnızca 4 faktörel boyutun ortaya çıkması ve çıkan boyutlara ait eigen değerlerinin yüksek olması araştırma sonuçlarının kültür konusunu yönetim açısından yeterli derecede açıkladığı sonucuna bizi götürmektedir. Bu durumu faktör analizi ile ilgili yapılan KMO ve Bartlett testlerinin sonucu da desteklemektedir.

Tablo 5. Açıklanan Toplam Kültürel Faktör Varyansı

Faktör Numarası	Eigen Değerleri	Nispi Varyans	Kümülatif (%)
1	5,442	27,211	27,211
2	4,642	23,209	50,420
3	3,869	19,343	69,763
4	1,086	5,430	75,192

Metot: Teme Bileşenler Analizi, F Rotasyon: Varimax

Ortaya çıkarılan faktör boyutlarının yüzdesi kümülatif olarak % 75.192'dir. Araştırma sonucunda ulaştığımız bu oran yüksek bir orandır. Kültür ile

ilgili açıklamalar 4 faktörel boyut ile açıklanmaktadır. Faktörel boyutların Eigen değerleri yüksek ve açıkladıkları varyans da ilk üç faktör için yüzde yirmi son faktör için ise yüzde 5 civarındadır.

SONUÇLAR

Araştırma sonucuna göre kültürel faktör boyutları aşağıdaki şekilde isimlendirilip sıralanabilirler:

- İş ahlakı, yerel dil ve çatışma,
- Birlikte hareketten yana, çatışmadan uzak ve her türlü ayrımcılığa ve radikal oluşuma kapalı olma,
- Benzer olma,
- Müşterilere yakın olma.

Kültürel boyut ile ilgili olarak, Orta Asya'da yatırım yapan Türkiye kökenli firma yöneticilerinin kültürü dört başlık altında değerlendirdikleri görülebilmektedir. Tanımlanan en önemli faktörel boyut "İş ahlakı, yerel dil ve çatışma" boyutudur. Bu boyutun toplam olarak açıklanan %75 açıklama oranı içindeki payı % 27'dir. En düşük açıklama oranı ise % 25 ile "Müşterilere yakın olma" faktörel boyutudur. "Kültürel benzerlik" dikkate alınan faktörel boyutlar açısından üçüncü derecede ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte kültürel benzerliğin bir değişkeni olan "yerel dil" en önemli faktörel boyut içinde ortaya çıkmaktadır. İçinde bulunulan toplumla iletişim kurabilmek ve bu açıdan onlarla benzer olmanın önemli görüldüğü sonucuna varılabilir.

Araştırma sonuçları açısından en önemli görülen boyutun faaliyetleri sürekli gerçekleştirebilmek için gerekli olan firma dışı unsurlar üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu durumun piyasa mekanizmasının sözü edilen bölgede tam olarak yerleşmemiş olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Hızlı bir

şekilde gelişmelerin yaşandığı bölgede çeşitli özelliklerin dikkatli bir şekilde analiz edilerek faaliyetlerin gerçekleştirilmesi uzun dönem stratejilerin başarısında önemli rol oynayacaktır.

KAYNAKLAR

- Barley, Stephan R., Gorgon W. Meyer, Debra C. Gasch, (1988). "Cultures of Culture; Academics, Practitioners and the Pragmatics of Normative Control, **Administrative Science Quarterly**,, Cilt 33, ss. 31-32.
- Brouthers, Keith D., Lance Eliot Brouthers (2001). 'Explaining the National Cultural Distance Paradox", **Journal of International Business Studies**, Cilt. 32, No. 1.
- Can Mutlu, Esin, (1999). Uluslararası İşletmecilik. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağ., ss. 309-317.
- Erdoğan, İlhan, (1991). İşletmelerde Davranış. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 242, s.121.
- Hofstede, Geert (1991). **Cultures and Organizations; Software of The Mind**, Haiper Collins Pub., Glasgow.
- Kogu, Bruce ve Harbir Singh (1988). 'The Effect of National Culture On The Choice of Entry Mode", **Journal of International Business Studies**, Cilt.29, No.3 (Third Quarter), Fall-1998.
- Lau, Chung-Ming ve Hang-Yue Ngo, (1996). "One Country Many Cultures: Organization Cultures of Firms of Different Country Origins", **International Business Review**, Cilt5, No.5, s.475.
- Makino, Shige, ve Kent E. Neupert, (2000). "National Culture, Transaction Cost, and The Choice Between Joint Venture and Wholly Owned Subsidiary", **Journal of International Business Studies**, Cilt.31,4., s.706.

- Phatak, Arvind V. (1989). **Uluslararası Yönetim**, (Çev: Atilla Baransel, Tomris Somay), İşletme İktisadı Enstitüsü, Yayın No. 108, İstanbul.
- Palic, Leslie E. ve Luis R. Gomez-Mejia, (1999). "A Theory Of Global Strategy And Firm Efficiencies: Considering The Effects Of Cultural Diversity", **Journal of Management**, Cilt.25, No. 4, s.592.
- Rodrigues, Carl A.(1998). "Cultural Classifications of societies and How They Affect Cross-Cultural Management", **Cross-Cultural Management**, Cilt. 5. No. 3.