

KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN DOĞRUDAN YABANCI YATIRIMCILARIN GİRİŞ STRATEJİLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ

Tülay İLHAN^(*)

Özet: Bu çalışmada, doğrudan yabancı yatırımların (DYY) giriş stratejilerini betimleme ve açıklama amaçlarına kültürel kuram izlenerek ulaşılmaya çalışılacaktır. Giriş stratejisi (mülkiyet yapısı) sadece ekonomik, finansal ve pazar koşulları gibi temel faktörler ile değil, onları da çevreleyen toplumsal kültür ve kültürler arası farklılıklar bağlamında ele alınacaktır. Ancak, toplumsal kültürün etkisi, DYY' ların sahiplik yapılarını etkileyen tek değişken değildir. Yabancı sermayeli işletmelerin mülkiyet yapısı, DYY' ın örgütsel değişkenleri ve faaliyette bulunduğu endüstriyel ortam gibi birçok faktöre bağlı bir fonksiyon olarak değerlendirilebilmektedir. Bu amaçla, kültürel mesafe ile örgütsel ve endüstriyel kontrol değişkenlerinin, DYY' ların mülkiyet oranları üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik bir dizi varsayım geliştirilmekte ve bu varsayımlar YASED' den elde edilen ikincil veriler ışığında logit analizi ile test edilmektedir. Aynı zamanda bu çalışma kapsamında, yabancı çokuluslu yatırımcıların, çoğunluk dünya veya gelişmiş ülke kökenli olmalarının, Türkiye' deki yatırımlarında tercih ettikleri giriş stratejilerine nasıl yansıtıldığı sorusuna da yanıt aranmaya çalışılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Giriş stratejisi (mülkiyet yapısı), kültürel mesafe, doğrudan yabancı yatırım, gelişmiş ülke, çoğunluk dünya, Türkiye.

Abstract: The aim of this paper is to examine the entry strategies (ownership structure) of foreign direct investments (FDI) by way of cultural perspective. Not only the basic factors such as economical, financial and market conditions, but also the cross-cultural and social culture differences are taken into consideration in order to explain the concept of entry strategies. Nevertheless, the effect of social culture is not the only factor relating to the entry strategies of the FDI. The ownership structure of foreign investment enterprises are dependent upon many other factors deriving from the natures of organization and the endustrial environment in which they function. Therefore, a number of hypothesis relating to the effects of the cultural distance, and organizational and industrial control factors on the ownership of the FDI have been developed. And then, they are analysed with logit regression in light of the secondary data reported by YASED. In this context, the effects of the origin country of multinational partner on the entry strategies of the FDI in Turkey is also discussed.

Keywords: Entry strategies (ownership structure), cultural distance, foreign direct investment, developed countries, developing countries, Turkey.

I. Giriş

Doğrudan yatırımlar yoluyla yabancı ülkelerin pazarlarına girmeyi amaçlayan işletmelerin hangi giriş stratejilerini seçebileceklerine ilişkin çeşitli

^(*) Arş.Gör. Karadeniz Teknik Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

teoriler geliştirilmiştir. Hymer' in Aksak Pazar Teorisi, İşlem Maliyeti Yaklaşımı, 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 teorilerdir¹. Bu teoriler, örgütsel görüngüyü ve mülkiyet yapısını açıklamada toplumsal kültürün rolünü hafife almakta ve deterministik bir uyum sergilemektedir. Ancak son dönemlerde doğrudan yabancı yatırımcıların (DYY) 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; Laurent, 1983; 1986; Schein, 1992; Kogut ve Singh, 1988). Bu çalışmada da, DYY' ların giriş stratejilerini betimleme ve açıklama amaçlarına *kültürel kuram* izlenerek ulaşılmaya çalışılmıştır. Mülkiyet yapısı 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, örgütsel davranışı ve yapıyı yakından etkilediği bilinmektedir. Firmalar, içinde yer aldıkları toplumsal kültürün ürünleridirler ve kendi orjin ülkelerinin toplumsal kültürlerini yansıtmaktadırlar (Hofstede, 1983; Laurent, 1983; 1986; Inzerilli ve Laurent, 1983; Adler, 1983; 1991; Boyacıgiller ve Adler, 1991; Trompenaars, 1993; Kanungo, 1983; Schuler ve Rogovsky, 1998; Earley ve Singh, 1995; Rosenzweig, 1994; Newman ve Nollen, 1996; Kağıtçıbaşı, 2000; Oudenhoven, 2001). Ancak burada açık olmayan nokta, mülkiyet yapısı (çoğunluk, eşitlik veya azınlık durumu) ile DYY ortaklarının ulusal kökenleri arasında bir ilişkinin olup olmadığıdır. Politik-ekonomik, teknik ve sosyal çevreler çatışma çözüm metodları, firma içi birlik, koordinasyon mekanizmaları, yapı ve hatta yüz yüze iletişim sıklığı gibi farklı elementleri etkiliyorsa, toplumsal kültür çevresinin, firmaların mülkiyet oranları üzerinde bir etkiye sahip olmasını beklemek doğal bir sonuçtur. Bu bağlamda, kültürel uzaklığın, yabancı yatırımcıların yan kuruluş açma cesaretlerinin kırılmasına, bu nedenle belirsizliği azaltmak, bilgi engellerini ortadan kaldırmak ve yerel ortağın pazar bilgisi katkısından faydalanmak için daha çok azınlık payı ile oluşturulan ortak girişim oluşturma eğiliminde olmalarına neden olduğu görüşü hakimdir. Kültürel mesafenin az olması durumunda ise, ülkelere en uygun giriş stratejilerini, tam sahiplik (wholly-owned subsidiary (WOS)) ya da yabancı ortağın çoğunluk payı ile kurulan ortak girişimler (joint venture) oluşturmaktadır (Brouthers ve Brouthers, 2001; Kogut ve Singh, 1988). Ayrıca, çoğunluk dünya ülkelerindeⁱⁱ ve gelişmiş ülkelerde doğrudan yabancı yatırımcıların tercih ettikleri mülkiyet yapıları da farklılık göstermektedir. İlgili literatürde yapılan çalışmalar, DYY ortaklarının, çoğunluk dünya ülkelerinde azınlık paylı ortaklıkları, gelişmiş

ülkelerde ise çoğunluk ve eşit mülkiyet yapısını tercih ettiklerini ortaya koymaktadır (Hebert ve Beamish, 2002; Schaan ve Beamish, 1988).

Bu çalışmanın amacı da, yabancı çokuluslu yatırımcının çoğunluk dünya ya da gelişmiş ülke kökenli olmasını göz önüne alarak, ortaklar arasındaki kültürel farklılıkların yabancı yatırımcının giriş stratejisi üzerindeki etkilerini, Türkiye örneğiyle irdelemektir. Bu bağlamda öncelikle dünyada ve Türkiye’de yabancı sermaye hareketleri ele alınmakta ve çoğunluk dünya ülkelerinde (ÇDÜ) ve gelişmiş ülkelerde (GÜ) DYY’ların mülkiyet yapısına değinilmektedir. Daha sonra, yabancı çokuluslu ortakların milliyetlerinin, ÇDÜ arasında yer alan Türkiye’de oluşturdukları DYY’larda seçtikleri mülkiyet yapılarına yansımaları üzerinde durulmaktadır. Ancak, toplumsal kültürün etkisi, DYY’ların sahiplik yapılarını etkileyen tek değişken değildir. Yabancı sermayeli işletmelerin mülkiyet yapısı, DYY’ın örgütsel değişkenleri ve faaliyette bulunduğu endüstriyel ortam gibi birçok faktöre bağlı bir fonksiyon olarak değerlendirilebilmektedir. Bu çalışma kapsamında, DYY’ların mülkiyet oranlarını belirlemede kültürel mesafe (cultural distance) ile örgütsel ve endüstriyel kontrol değişkenlerinin etkilerine yönelik bir dizi varsayım geliştirilmekte ve bu varsayımlar YASED’den elde edilen ikincil veriler ışığında logit analizi (logistic regression) ile test edilmektedir.

II. Dünyada ve Türkiye’de Yabancı Sermaye Hareketleri

Dünyada dolaşan DYY, esas itibariyle gelişmiş ülkeler arasında cereyan etmektedir. 1997 Uzakdoğu Krizinden sonra ÇDÜ’ nin toplam sermaye girişleri içerisinde payında sürekli bir azalma görülmüştür. 1997’de dünyadaki toplam 478 milyar dolarlık yatırımın yarıya yakını (% 43) ÇDÜ’ne giderken; Asya Krizi, Rusya Krizi ve diğer küresel krizlerin etkisiyle 2000 yılında bu oran son 10 yılın en düşük düzeyi olan % 18’ e gerilemiştir. Ancak dünya genelinde 2001 yılındaki büyük gerilemeden ÇDÜ daha az etkilenmişler ve DYY içindeki payları oransal olarak büyük sıçrama yapmıştır. Tablo 1’de görüleceği gibi DYY tutarı son 10 yılda katlanarak artmış ve ÇDÜ’ nin bu devası pastadan aldığı pay, yıllara göre oransal olarak gerilemiş olmakla beraber, yatırım değeri olarak önemli artış göstermiştir. ÇDÜ’ nin kaynaklık ettiği DYY payı da, 1980’lerin başındaki % 3 seviyesinden 2001 yılında % 6 (37 milyar dolar) seviyelerine yükselmiştir.

Tablo 1: Dünyada DYY Akışlarının (inflows) Bölgesel Dağılımı

	1989-94	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Toplam (milyar dolar) (yıllık ort.)	200	331	385	478	692	1.075	1.491	735	648	539
GÜ	% 68	% 61	% 58	% 57	% 70	% 77	% 82	% 68	% 76	% 68
ÇDÜ	% 32	% 39	% 42	% 43	% 30	% 23	% 18	% 32	% 24	% 32

Kaynak: 2002 yılına kadar olan veriler UNCTAD, WIR 2002: 4’ den; 2002 ve 2003 yılı verileri ise WIR 2004: 3’ den uyarlanmıştır.

ÇDÜ arasında DYY çekme açısından Türkiye' nin payı son derece düşüktür. Yabancı sermaye girişleri için yapılan gerekli yasal düzenlemelere, elverişli koşullara, Asya ile Avrupa arasındaki stratejik konumuna ve Orta Doğu, Orta Asya pazarlarına yakın olması nedeniyle coğrafik üstünlüğe sahip olmasına, yabancı işletmeler için stratejik konumuna, genç nüfusuna, eğitilmiş iş gücünün temin edilebilmesine dolayısıyla iyi bir pazar potansiyeli oluşturmasına rağmen, Türkiye diğer ÇDÜ ile karşılaştırıldığında çok gerilerde kalmaktadırⁱⁱⁱ. 1990' ların başında ulaştığı 1 milyar dolar yıllık DYY hacmi ile ÇDÜ içinde en ön sıralarda yer alan Türkiye, yerini ve payını muhafaza edememiştir. 1990-1995 yılları arasında Türkiye' nin dünyada dolaşan DYY' daki payı % 0.33 iken bu oran sürekli bir azalma göstererek; 2001, 2002 ve 2003 yılları sırasıyla % 0.4, % 0.15 ve % 0.1 düzeyine gerilemiştir. Türkiye' nin ÇDÜ içindeki payı da yukarıda anılan dönemler için sırasıyla % 1.49, % 0.66 ve % 0.33 olmuştur (UNCTAD, WIR 2004: 397 401). Türkiye DYY çekmede son yıllarda 1990' ların başındaki seviyeden öteye gidememiş, 1990 yılında 700 milyon dolar olan DYY girişi, 1995' te 900 milyon dolara çıkarken, 2000' de 982 milyon dolar olmuştur. Oysa aynı dönemde dünyada doğrudan yatırımlarda büyük artışlar gerçekleşmiş ve Türkiye dünyadaki trendin oldukça uzağında kalmıştır. Türkiye' ye örnek gösterilen Çin 1990' da 3.5 milyar dolar DYY çekerken, rakamı 2001 yılında Hong Kong dahil 70 milyar dolara ulaşmıştır. Türkiye, bölgesel bazda da en az DYY girişi sağlayan ülkeler arasındadır (UNCTAD, WIR 2002: 303 307). Türkiye, 1988-1990 yıllarında 70. sırada yer alırken, bu yerini zaman içerisinde koruyamamış, sürekli bir düşüş göstererek 1996-1998 tarihlerinde 125. sıraya gerilemiştir. DYY akışı (inward) performans indeksi, 2001-2003 yıllarında Türkiye' nin 110. sırada olduğunu göstermektedir (WIR 2004: 284, A.I.5. DYY Akışı performans indeksi oranları).

Türkiye' nin global yabancı direkt yatırım akışları içerisindeki payı, gelişmekte olan Uzak Doğu ve Orta Doğu ülkeleri pazarları ile karşılaştırıldığında nispeten düşüktür (FDI/TNC 2004 veri tabanı: 397-401). Bununla birlikte Türkiye' nin, farklı zaman periyodları açısından değerlendirildiğinde, dikkat çekici DYY' daki başarıları oldukça kayda değerdir. 1980' lerin başında yabancı sermaye sahipliğini yöneten 70 civarında firma varken, 1980-1986 ve 1987-1995 periyodları boyunca, yabancı varlık girişimi sayıları sırasıyla, 619 ve 3161 olmuştur. Tablo 2' de Türkiye' deki 1980-2002 periyodu boyunca, yabancı direkt yatırımların hem fiili (actual) hem de izin verilen (authorised) akışları görülmektedir.

Tablo 2: Türkiye’de Yıllara Göre Yabancı Direkt Yatırımlar

Yıl	İzin verilen DYY (milyon \$)	Fiili DYY akışları** (milyon \$)	Yabancı Sermayeli Firma Sayısı (adet)***
1980	97	35	78
1981	338	141	109
1982	167	103	147
1983	103	87	166
1984	271	113	235
1985	234	99	408
1986	364	125	619
1987	655	115	836
1988	821	354	1.172
1989	1.512	663	1.525
1990	1.861	684	1.856
1991	1.967	907	2.123
1992	1.820	911	2.330
1993	2.063	746	2.554
1994	1.478	636	2.830
1995	2.938	934	3.161
1996	3.836	914	3.582
1997	1.678	852	4.068
1998	1.646	953	4.533
1999	1.700	813	4.950
2000	3.477	1.707	5.328
2001	2.725	3.288	5.841
2002	2.243	1.042	6.280
2003*	1.208	150	6.511
<i>Toplam</i>	<i>35.203</i>	<i>16.372</i>	-

* Haziran 2003 itibari ile

** 2003 yılı Ocak-Mayıs itibari ile. Fiili giriş rakamları T.C.M.B. kayıtları esas alınarak geçmişe dönük revize edilmiştir.

*** Kümülatif toplam

Kaynak: Yabancı sermaye Raporu, 2004.

(www.hazine.gov.tr/english/ybs/geneling.htm)

Bu başlık altında dünyadaki ve Türkiye’deki DYY’ların genel çerçevesi çizildikten sonra, şimdi DYY’ların mülkiyet yapıları ile kültürel mesafe arasındaki ilişkiyi konu alan kurumsal çerçeve sunulmaya çalışılacaktır.

III. Kavramsal Çerçeve ve Varsayımlar

Gelişmiş Ülkelerde ve Çoğunluk Dünya Ülkelerinde DYY’ların Mülkiyet Yapısı

Çokuluslu firmaların uluslararası pazarlara girişte tercih ettikleri yöntemler arasında tam (% 100 bağlı firma (subsidiary)) veya kısmi mülkiyete (ortak girişimler) dayalı iş örgütleri önemli bir yer işgal etmektedir. Özellikle çoğunluk dünya pazarlarına girişte, azınlık mülkiyete dayalı ortak girişim (joint venture) stratejisinin daha yaygın bir şekilde kullanıldığı görülmektedir.

Türkiye’ de faaliyette bulunan çokuluslu işletmelerin tam veya kısmi mülkiyete dayalı yatırımlarına ilişkin çalışmalarda, özellikle yerli grup işletmeleri ile gerçekleştirilen ortak girişimlerin önemine dikkat çekilmektedir (Demirbağ vd., 1995: 45 61). ÇDÜ’ nde yerel endüstriyel grupların, aile mülkiyetindeki grubun kurumsallaştırılması, örgütün imajının değiştirilmesi, yeni bir yönetim felsefesinin geliştirilmesi (Demirbağ vd., 1995: 45 61) ve teknik bilgi elde etme (Beamish, 1985: 17) gibi motifler ile uluslararası iş ortaklıklarına girdikleri belirlenmiştir. Gelişmiş ülke kökenli çokuluslu işletmelerin ortak girişim oluşturma nedenlerinin başında ise hükümet baskıları (Beamish, 1985: 17) gelmektedir (Tablo 3).

Tablo 3: *Gelişmiş Ülkelerde ve Çoğunluk Dünya Ülkelerinde
DYY’ ların Özellikleri*

	<i>Gelişmiş Ülkeler</i>	<i>Çoğunluk Dünya Ülkeleri</i>
1. Ortak girişim oluşturma nedenleri	Teknik bilgi % 64	Hükümet baskısı % 57
2. İstikrarsızlık oranı	% 30	% 45
3. ÇUI’ nin başarısızlığı	% 61	% 37
4. Hükümet ortakları ile işbirliği	Düşük	Orta
5. ÇUI’ nin mülkiyet payı	Eşit	Azınlık
6. İlişki	Çoğunluk payına sahip olanın kontrolü, eşit pay ile ise paylaşılmış kontrol payına sahip	ÇUI’ ler azınlık
7. Kontrol-başarı ilişkisi	Hakim olanın kontrolü sürdürmesi	Paylaşılmış kontrol
8. Ortak girişim yönetiminde özerkliğin olması	Düşük (% 16)	Önemsiz (% 0)

Kaynak: Beamish, 1985: 17’ den uyarlanmıştır.

Erramilli ve çalışma arkadaşları (1997: 735) yaptıkları çalışmalarında, gelişmiş ya da çoğunluk dünya ülke kökenli çokuluslu işletmelerin aynı sahiplik avantajına sahip olmadığını, ÇDÜ’ nde firmaya özgü avantajlar kullanıldığı sonucuna ulaşmışlardır (Erramilli vd., 1997: 737). İlgili literatürde yapılan çalışmalarda, ÇDÜ’nde faaliyette bulunan DYY’ larda % 50-50 mülkiyet yapısını tercih edilmemesi gerektiği, böyle bir durumun kaçınılmaz bir şekilde şirket kararlarında problemler yaratacağı ileri sürülmektedir. Beamish (1985: 15), 1972-1977 tarihleri arasında yayınlanan yönetim dergilerini inceleyerek, gelişmiş ülkelerde faaliyette bulunan 153 DYY’ ların % 43’ ünün eşit sahipliğe ve % 57’ sinin azınlık/çoğunluk sahipliği tercih ettiği sonucuna ulaşmıştır. ÇDÜ’ nde faaliyette bulunan 47 uluslararası ortak girişimlerde ise % 20’ si eşit sahipliği ve % 80’ ni azınlık/çoğunluk sahipliği tercih edilmektedir. Beamish (1984)’ in ve Reynolds (1979)’ un yaptıkları çalışmalarda, ÇDÜ’ nin büyük bir kısmında (% 70) uluslararası ortak girişimlerin azınlık sahiplik yapısını, sadece küçük bir oranının (% 10-20) eşit sahipliği tercih ettikleri ortaya çıkmaktadır.

Gelişmiş ülkelerde ise bu durumun tam tersi yaşanmakta, uluslararası ortak girişimlerin yarısında % 50-50 sahiplik yapısı benimsenmektedir. Bu sonuçlar Tablo 4’ de özetlenmektedir.

Tablo 4: *Gelişmiş Ülkelerde ve Çoğunluk Dünyası Ülkelerinde Ortak Girişim Sahipliği*

		Eşit varlık girişimlerinin (% 50-50) frekansı	Azınlık ya da çoğunluk varlık girişimlerinin frekansı
Gelişmiş ülke örnekleme	Birleşmeler-satınalmalar N= 153	% 43	% 57
	Killings N= 40	% 50	% 50
Çoğunluk dünyası örnekleme	Birleşmeler-satınalmalar N= 47	% 20	% 80
	Beamish N= 66	% 10	% 90
	Reynolds N= 51	% 20	% 80

Kaynak: Beamish, 1984; 1985; Killings, 1983 ve Reynolds, 1979’ dan uyarlanmıştır.

Türkiye’ deki mevcut durum da burada belirtilen çalışma bulgularını destekler niteliktedir. YASED’ den elde edilen ikincil verilere göre, ÇDÜ arasında yer alan Türkiye’ de 01.01.1954 – 18.07.2003 tarihleri arasında kurulan yabancı sermayeli işletmelerin sadece % 15.7’ si % 50-% 50 mülkiyet yapısına sahiptir. Yukarıda değinilen çalışmalar ışığında, özellikle gelişmiş ülke kökenli yabancı ortaklar ÇDÜ’ nde faaliyette bulunan iş ortaklıklarında azınlık paya sahip olmayı tercih etmeleri beklenmektedir.

Varsayım 1: Türkiye’ de faaliyette bulunan DYY’ larda gelişmiş ülke kökenli yabancı ortaklar, azınlık payına sahip olmayı tercih etmektedirler.

A.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 (Rhyne vd., 2002; Geringer ve Hebert, 1991; Gray ve Yan, 1991; Park ve Ungson, 1997) bağlamında ele alınmaktadır. Bu çalışmada da kültürel mesafe, köken (home country) ve evsahibi ülke (host country) arasında toplumsal kültürel özellikler 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 evsahibi ülke arasındaki kültürel mesafe, iş ortaklıkları ve ana (parent) işletmeler arasındaki bütünleşme türünü tanımlamakta (Yan, 2003: 487) ve iş ortaklıklarında benimsenen kontrol stratejilerini etkileyebilmektedir (Yan, 2003: 496; Rosenzweigh ve Singh, 1991: 350). Padmanabbahan 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. 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). 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 ortaklar iş ortaklıklarını tercih ettiklerini belirtmektedirler. Bu görüşler ışığında aşağıdaki varsayım geliştirilebilmektedir.

Varsayım 2: DYY' larda yabancı ortağın ulusal orjini (köken ülke) ile faaliyette bulunduğu evsahibi ülke arasındaki kültürel mesafenin fazla olması durumunda, yabancı çokuluslu ortak azınlık paya sahip olmayı tercih etmektedir.

B.Doğrudan Yabancı Yatırımın 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, DYY' ların mülkiyet yapısını etkileyen önemli bir değişkendir. Hennart ve Larimo (1998: 523)' nun da ifade ettiği gibi, DYY' ın yaşı arttıkça, yabancı çokuluslu işletmenin evsahibi ülkeninin çevresel bağlamları hakkında yeterli bilgiye sahip olması ve ortak girişimde çoğunluk payına sahip olmayı tercih etmesi beklenmektedir.

Varsayım 3: Yaşı büyük olan DYY' larda yabancı çokuluslu ortak, çoğunluk paya ya da tam mülkiyete sahip olmayı tercih etme eğiminde olacaktır.

C.Doğrudan Yabancı Yatırımın Büyüklüğü

Genellikle, bir örgütte çalışan insan sayısı veya sermaye miktarı biçiminde tanımlanan *örgüt büyüklüğü*nün, DYY' ın mülkiyet yapısı ile ilişkili olması beklenmektedir (Larimo, 2003: 294). Alanda yapılan çalışmalarda bu konuda bir konsensus bulunmamaktadır. Bir kısım araştırmacı, büyük ölçekli iş ortaklığının, yabancı çokuluslu ortak için daha büyük önemli taşıyacağını ve bu

nedenle büyük hacimli ortaklıklarında tam veya çoğunluk mülkiyete sahip olma olasılığının yüksek olduğunu ileri sürmektedir. Aksi yöndeki görüş ise, küçük sermayeli iş ortaklığında yabancı ortağın eşit veya tam mülkiyete sahip olma olasılığının yüksek olacağını ileri sürmektedir. Yabancı ortağın, büyük ölçekli iş ortaklığının tüm sermayesini ve gerekli kaynaklarını karşılamada yetersiz kalma olasılığının yüksek olduğunu ve iş ortaklığında azınlık paya sahip olma olasılığının yüksek olacağı ifade edilmektedir (Hennart ve Larimo, 1998: 523; Arora ve Fosfuri, 2000: 423).

Varsayım 4: Büyük hacimli DYY' larda yabancı çokuluslu ortak, azınlık paylı mülkiyete sahip olma eğilimindedir.

D.Endüstriyel Ortam

Porter (1986), uluslararası rekabet örüntülerinin 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 (continuum) bir ucunda, her ülkedeki rekabetin temelde diğer ülkelerdeki rekabetten bağımsız olduğu *çokluyerele (multidomestic) endüstriler* (Porter, 1986: 18); diğer ucunda ise, işletmenin bir ülkedeki rekabet pozisyonunun/konumunun diğer ülkedeki pozisyonu tarafından önemli derecede etkilendiği *küresel (global) endüstriler* bulunmaktadır. Çokluyerele ve küresel endüstriler arasındaki anahtar farkı Porter (1986) "küresel endüstri sadece yerel endüstrilerin bir toplamı değildir, aynı zamanda tamamen dünya genelinde birbirlere karşı rekabet eden rakiplerin bulunduğu birbirleriyle ilişkili çokluyerele endüstriler dizisidir" şeklinde tanımlamaktadır. Ülkeler arası talebin yaygın olduğu, dünya geneli bütünleşme için güçlü güçlerin var olduğu küresel endüstrilerde, yabancı çokuluslu ortağın iş ortaklıklarında çoğunluk payına sahip olmayı tercih etmesi beklenmektedir.

Varsayım 5: Küresel endüstrilerde faaliyette bulunan DYY' larda yabancı çokuluslu ortak, çoğunluk paya sahip olma eğilimindedir.

IV. Araştırmanın Metodolojisi

A.Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, yabancı çokuluslu yatırımcının çoğunluk dünya veya gelişmiş ülke kökenli olmasını göz önüne alarak, ortaklar arasındaki kültürel farklılıkların yabancı yatırımcının giriş stratejisi üzerindeki etkilerini, Türkiye örneğiyle incelemektir. Ortaklar arasındaki kültürel mesafe ile Türkiye' deki DYY' ların mülkiyet yapıları arasındaki etkileşim sürecini incelerken, bir dizi kontrol değişkeninin ve yabancı çokuluslu ortağın çoğunluk dünya ya da gelişmiş ülke kökenli olmasının etkileri de irdelenecektir.

B.Örnekleme ve Veri Toplama Yöntemi

Bu çalışma, Yabancı Sermaye Derneği (YASED)' n den elde edilen ikincil verilere dayandırılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın ana kütlesi,

YASED' in veri tabanında yer alan 01.01.1954 – 18.07.2003 tarihleri arasında Türkiye' de faaliyette bulunan 6489 yabancı sermayeli işletmeden oluşmaktadır. Çalışmanın örnek kütesinin belirlenmesinde ise temelde iki kriter kullanılmıştır. Bunlar; (1) yabancı ortağın orjin ülkesi ve (2) DYY' in faaliyette bulunduğu sektördür. Bu çalışmada kullanılacak kültürel mesafe indeksi, Hofstede (1980)' nin kültürler arası çalışmasına dayandığı için, örnek kütemizi Türkiye' de faaliyette bulunan ve aynı zamanda Hofstede (1980)' nin çalışması kapsamında yer alan ülkeler oluşturmaktadır (Şekil 1). Örnek kütemizi belirlemede kullandığımız ikinci kriter ise, yabancı sermayeli işletmelerin faaliyette buldukları sektördür. Çalışma kapsamımızda, Kobrin (1991)' in endüstri sınıflandırmasında yer alan 56 üretim sektörü ele alınmaktadır. Burada belirttiğimiz iki kriteri göz önüne alarak belirlediğimiz örnek kütemiz, Türkiye' de faaliyette bulunan 2731 adet yabancı sermayeli işletmeden oluşmaktadır. Örnekleme oluşturan firmaların özellikleri ise Tablo 5' de verilmektedir.

Tablo 5: Örneklemin Özellikleri

<i>DYY' in mülkiyet oranı</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>Kültürel mesafe</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
% 50 veya aşağısı	1615	59	Düşük (0.05-1.5)	1414	52
% 50' den yukarısı	1116	41	Orta (1.6-2.5)	908	33
			Yüksek (2.6 ve üstü)	409	15
<i>DYY' in kuruluş dönemi</i>			<i>DYY' in sermaye miktarı</i>		
1980 öncesi	55	2	0-5 milyon YTL	2505	92
1980-1986	139	5	5.1 – 25 milyon YTL	148	5
1987-1994	776	28	25 milyon YTL yukarısı	78	3
1995-2003	1761	65			
<i>Faaliyette bulunulan sektör</i>			<i>Yabancı ortağın kültürel menşei</i>		
Madencilik ve taşocakçılığı	109	4	Yakın Doğu	164	6
Gıda, içki ve tütün sanayi	238	9	Nordik	429	16
Dokuma, giyim eşyası, deri ve ayak. san.	412	15	Alman	908	33
Kağıt ve kağıt ürünleri ve basım sanayi	78	3	Uzak Doğu	30	1
Orman ürünleri ve mobilya sanayi	25	1	Latin Amerika	2	0
Taş ve toprağa dayalı sanayi	361	13	Latin Avrupa	530	19
Kimya, petrol ürün., lastik ve plastik san.	300	11	Anglo	559	21
Metal ana sanayi	62	2	Bağımsız	109	4
Metal eşya, makine ve teçhizat sanayi	132	5			
Taşıt endüstrisi	506	19			
Elektrik endüstrisi	202	7			
Diğer imalat sanayi	306	11			

*C.Araştırmanın Değişkenleri***Bağımlı Değişken**

Araştırmanın bağımlı değişkenini oluşturan yabancı sermayeli işletmelerdeki yabancı ortağın mülkiyet oranı, kategorik olarak ikili değişkenle ölçülmüştür. Çoğunluk hissesine dayalı bağlı işletmeler 1 rakamı ile, azınlık hissesine dayalı olanlar ise 0 rakamı ile gösterilmiştir^{iv}.

Bağımsız Değişkenler

Köken ülke (home country) ve evsahibi ülke (host country) arasındaki kültürel mesafe (KÜL-MES) değişkeni iki ayrı yöntem ile hesap edilebilmektedir. İlki, evsahibi ülkeden her bir ülkenin sapmaların karesinin (squared deviations) aritmetik ortalamasına dayanan Kogut ve Singh (1988)' in formülasyonudur. İkincisi, evsahibi ülkenin sıralamasından her ülkenin sapmasının karesinin, karakökünün alınması ile hesaplanan Euclidean mesafedir^v (Barkema-Vermeulen, 1997: 854). Her iki formülasyon da, ülkeler arası kültürel uzaklık, Hofstede (1980)' in toplumsal kültür boyutlarına (güç mesafesi, bireysellik/ortaklaşa davranışçılık, erillik/dişilik, belirsizlikten kaçınma) dayanarak ölçülmektedir. Yapılan hesaplamalar, bu iki formülasyondan elde edilen sonuçların birbiri ile tutarlı olduğu ortaya koymaktadır. Bu nedenle burada, DYY' ı oluşturan ortaklar arasındaki kültürel mesafeler sadece, Kogut ve Singh (1988)' in formülasyonuna dayanarak ifade edilecektir.

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

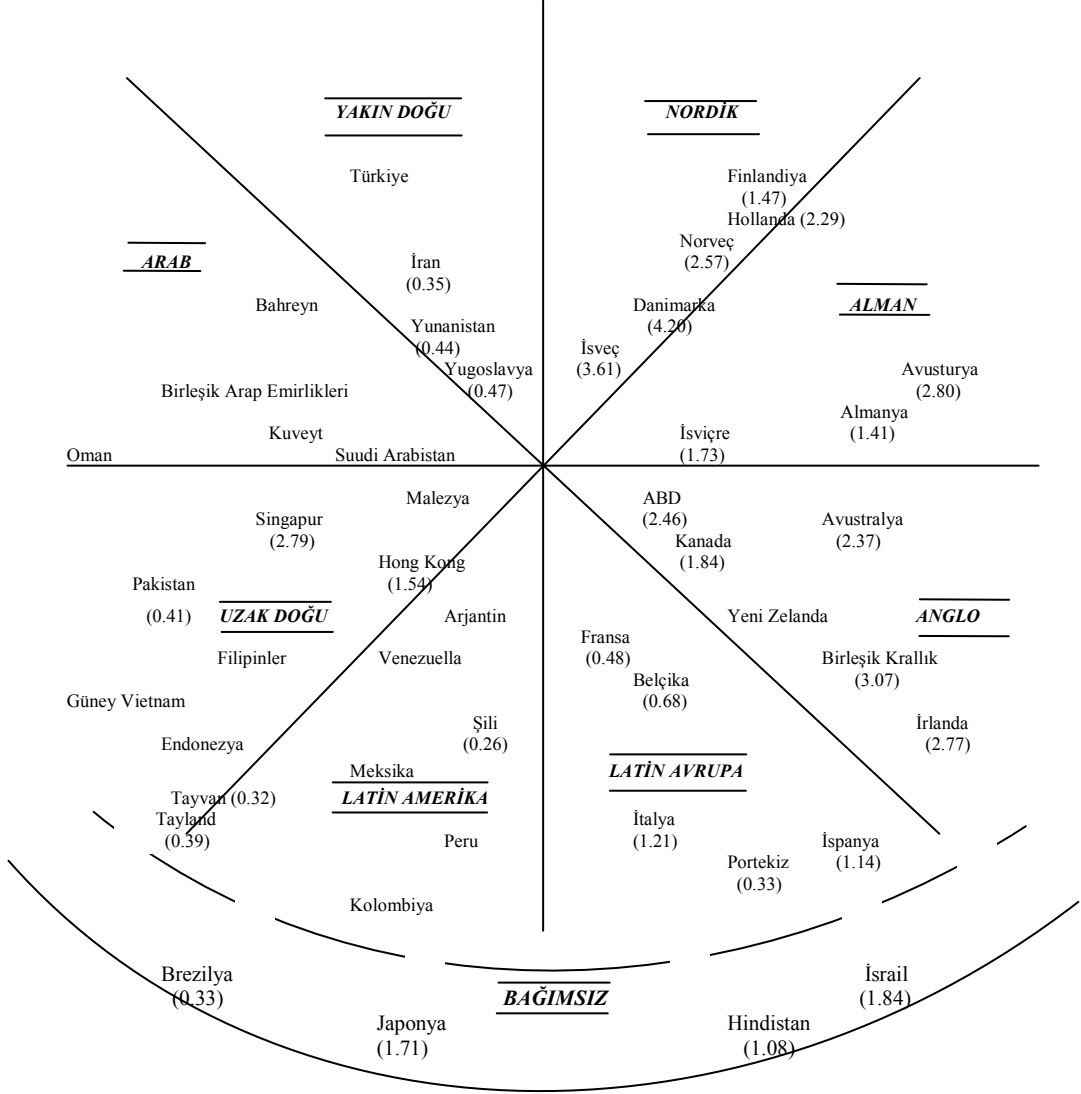
CD_j ; j ülkesinin yerel ülkeye (bu çalışmada Türkiye' ye) olan kültürel uzaklığı (cultural distance),

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/dişilik, belirsizlikten kaçınma)^{vi}, göstermektedir. Düşük kültürel fark değerlerine sahip ülkeler kültürel açıdan Türkiye' ye yakın kabul edilirken, yüksek kültürel fark değerlerine sahip ülkeler kültürel açıdan Türkiye' ye uzak ülkeler olarak değerlendirilmektedir. Örnek kütleyi oluşturan ülkeler ile Türkiye arasındaki kültürel mesafeler ve Ronen ve Shenkar (1985)' in^{vii}, ilgili alanda daha önce yapılan çalışmalara dayanarak geliştirdikleri ülke kümeleri Şekil 1' de özetlenmektedir.



Kaynak: Ülke kümeleri, 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.

Şekil 1: Kontrol Değişkenleri: Yaş, Büyüklük, Endüstriyel Ortam, Milliyet

Yabancı sermayeli işletmenin yaşı (YAŞ), büyüklüğü (BÜY), faaliyette bulunduğu endüstriyel ortam (END-ORT) ve yabancı ortağın milliyeti (MİL) de

kontrol değişkeni olarak modele dahil edilmektedir. İşletmenin yaşı (YAŞ), işletmenin kuruluş tarihinden araştırmanın yapıldığı tarihe kadar olan zaman dilimi esas alınarak hesaplanmaktadır. Yabancı ortağın büyüklüğü (BÜY), işletmenin sermaye miktarı ile ölçülmektedir. İşletmenin faaliyette bulunduğu endüstriyel ortam (END-ORT), daha öncede belirttiğimiz gibi, *çokluyerele* ve *küresel* olarak sınıflandırılmaktadır. Bu çalışma kapsamında, örnek kütleyle endüstriyel ortamlarına dayanarak *çokluyerele* ve *küresel* olarak ayırmada, Kobrin (1991)' in 56 üretim endüstrisinin bütünleşme endeksine (globalleşme derecesine) dayanarak geliştirdiği endüstri sınıflandırmasını kullanılmaktadır^{viii}. Ayrıca, bu çalışmada yabancı çokuluslu ortağın ana ülkesinin (MİL) gelişmiş ya da çoğunluk dünya ülkesi olup olmadığı kategorik değişkenler ile ölçülmekte, gelişmiş ülkeler 1 ve çoğunluk dünya ülkeleri 0 rakamı ile ifade edilmektedir^{ix}.

Model

Aşağıda yer alan formülasyonda görüleceği üzere, doğrudan DYY'ların giriş stratejisi (mülkiyet yapısı) ile kültürel mesafe, yabancı sermayeli işletmenin yaşı, yabancı ortağın büyüklüğü, faaliyette bulunulan endüstriyel ortam ve yabancı ortağın gelişmiş ya da çoğunluk dünya ülke orjinli olması arasındaki ilişki, örnekleme uygulanan logit analiz ile tahmin edilmeye çalışılmaktadır.

$$\text{Giriş Stratejisi} = f(\text{KÜL-MES, YAŞ, BÜY, END-ORT, MİL})$$

V. Analiz ve Bulgular

Çokuluslu yabancı ortağın bağlı firmadaki mülkiyet oranı ile ana ve evsahibi ülke arasındaki kültürel uzaklık ve diğer bağımsız değişkenler arasındaki ilişki, 2731 adet yabancı sermayeli firma örneklemini üzerinde ikili lojistik regresyon analizi ile tahmin edilmektedir^x. Bağımlı değişkeni oluşturan DYY' in mülkiyet oranı 0 ve 1 şeklinde kategorik olarak ifade edilmektedir. Bağımsız değişkenlere ait regresyon katsayıları, 1 ile ifade edilen çoğunluk hissesine dayalı bağlı firmaların gerçekleşme olasılığı üzerindeki etkisini tahmin etmektedir. Pozitif katsayı çoğunluk hissesine dayalı bağlı firma olasılığını arttırmaktadır. Çokuluslu yabancı ortağın bağlı firmalarında çoğunluk hissesine dayalı mülkiyet biçimini seçmenin olasılığı aşağıdaki modellerde gösterilmektedir (Tablo 6).

Tablo 6: Logit Analizi Sonuçları^{xi}

	Logit Analizi – I		Logit Analizi – I ⁱⁱ	
	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2
Sabit terim	-0.866*** (0.0000)	-0.875*** (0.0000)	-0.4958* (0.0936)	-0.906*** (0.0000)
KÜL-MES (Kültürel Mes)	-0.021 (0.6592)	-0.0226 (0.6350)	-0.0154 (0.7997)	-0,0213 (0.7247)
BÜY (Büyükölük)	-2.11E-09 (0.2321)		-0.0141 (0.2793)	
YAŞ (Yaş)	-0.000893 (0.8711)		-0.1217* (0.0655)	
MİL Milliyet	0.6257*** (0.0021)	0.6216*** (0.0022)	0,6297*** (0.0031)	0.6205*** (0.0033)
END-ORT Endüstriyel ortam	-0.1399* (0.095)	-0.1447* (0.0835)	-0,1466* (0.0804)	-0.1442* (0.0846)
LR statistic	14.5365	12.8151	16.4221	12.7136
Probab (LR stat)	0.0125	0.0050	0.0057	0.0052

* p<0.1; ** p<0.05; *** p<0.01 (one-tailed)

Logit analizi sonuçları Tablo 6' da sunulmaktadır. Wald testi değerlerine (modelin chi-square= 35.88; prob (F-statistic)= 0.0000) göre, Model 1 yüksek bir oranda açıklayıcılık gücüne sahip olup, modeli oluşturan toplam 5 adet bağımsız değişkenden 2 tanesi istatistiksel öneme sahip bulunmuştur. Modelin istatistiksel açıdan önemli olan değişkenleri; yabancı ortağın milliyeti (MİL) ve DYY' ın faaliyette bulunduğu endüstriyel ortamdır (END-ORT). Buna karşın, köken ve evsahibi ülke arasındaki kültürel mesafe (KÜL-MES), DYY' ın büyüklüğü (BÜY) ve yaş (YAŞ) değişkenlerinin katsayıları ise istatistiksel açıdan önemli bulunmamıştır. İstatistiksel öneme sahip iki değişkenden milliyet değişkeninin katsayısı pozitif, endüstriyel ortam değişkeninin katsayısı ise negatif olarak gerçekleşmiştir. Başka bir deyişle, pozitif katsayıya sahip olan değişkenler, yabancı çokuluslu ortakları Türkiye' de faaliyet gösteren DYY' larında çoğunluk hissesine dayalı bir mülkiyeti tercih etme olasılığını arttıran bir etkiye sahiptir. Negatif katsayılı bağımsız değişkenler ise, çokuluslu ortakların DYY' larında azınlık hissesine dayalı bir mülkiyet yapısını tercih etme olasılığını arttıran bir değişken olarak göze çarpmaktadır.

Araştırmanın modelini oluşturan tüm değişkenlerden, kültürel mesafe (KUL-MES) ve büyüklük (BÜY) değişkenleri dışındaki tüm değişkenler varsayımlarımızı desteklememektedir. Model 1' e göre, yabancı çokuluslu ortağın gelişmiş ülke veya çoğunluk dünya ülkesi olma (MİL) değişkeninin katsayısı pozitif ve aynı zamanda istatistiksel olarak en az 0.01 düzeyinde anlamlıdır. Ancak beklentilerimizin aksine, gelişmiş ülke kökenli yabancı

ortaklar, çoğunluk payına sahip olmayı tercih etmektedirler. Bu bulgunun kaynağı, gelişmiş ülke kökenli de olsa yabancı çokuluslu işletmelerin, yatırımlarında kontrol yetkilerine sahip olmak için çoğunluk payına sahip olmayı tercih etmeleri olabilir.

Kültürel mesafe değişkeninin (KUL-MES) katsayısı, beklentilerimiz doğrultusunda negatif olarak gerçekleşmekle birlikte istatistiksel olarak anlamlı değildir^{xiii}. Kültürel mesafe değişkeni, mülkiyet yapısı tercihiinde önemli bir faktör olarak yer almamaktadır. Ancak genel anlamda bulgular değerlendirildiğinde, köken ve evsahibi ülke arasında ortaya çıkan kültürel farklar, yabancı çokuluslu ortağın DYY' larında sahip olunan çoğunluğa dayalı mülkiyet oranı olasılığını negatif yönde etkilemektedir. Diğer bir deyişle, kültürel mesafe değeri arttıkça, yabancı çokuluslu ortağın mülkiyet yapısı içerisinde azınlık paya sahip olma olasılığı artmaktadır. Kültürel mesafenin fazla olması yabancı yatırımcıların yan kuruluş açma cesaretlerinin kırmasına neden olmaktadır. Bu nedenle belirsizliği azaltmak, bilgi engellerini ortadan kaldırmak ve yerel ortağın pazar bilgisi katkısından faydalanmak amacıyla, kültürel mesafenin fazla olduğu ülkelere en uygun giriş stratejisi olarak azınlık paylı ortak girişimler görülmektedir.

Yaş değişkeninin katsayısı, negatif olmakla birlikte istatistiksel olarak anlamlı değildirler. Diğer bir deyişle, DYY' ın yaşı, mülkiyet yapısı üzerinde etkili bir değişken olarak yer almamaktadırlar. Büyüklük (BÜY) katsayısı ise, istatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte dördüncü varsayımımızı desteklemektedir. Elde ettiğimiz bulgular, DYY' ın hacmi arttıkça, yabancı çokuluslu ortağın mülkiyet yapısı içerisinde azınlık paya sahip olma olasılığının arttığı görüşünü desteklemektedir.

DYY' ın faaliyette bulunduğu endüstriyel ortam katsayısı ise, istatistiksel olarak en az 0.10 düzeyinde anlamlı olmakla birlikte, beklentilerimizin aksine negatif olarak gerçekleşmektedir. DYY' ların küresel pazarlarda faaliyette bulunması, çoğunluğa dayalı mülkiyet oranı olasılığını negatif yönde etkilemektedir. Elde edilen bu sonucun; ya Kobrin (1991)' in sınıflandırmasına dayanarak gerçekleştirdiğimiz bu çalışmada, Kobrin (1991)' in analiz ettiği 56 üretim endüstrisi dışındaki diğer üretim ve hizmet işletmelerini örneklemimize dahil etmemizden; veya Kobrin (1991)' in sınıflandırmasında yer alabilecek eksikliklerden; ya da örneklemimizde yer alan işletmeleri sınıflandırırken bizim yapabileceğimiz hatalardan; veyahut DYY' lar yatırım yaparken faaliyette buldukları endüstrilerden ziyade evsahibi ülkenin ekonomik, sosyal ve politik koşulları göz önüne almalarından, kaynaklanabileceğini düşünmekteyiz.

VI. Sonuç

Bu çalışma, ilgili literatürün konsensusa varamadığı bir konu olan mülkiyet kompozisyonu ile ana ve evsahibi ülkenin kültürel yapıları arasındaki ilişkiyi irdelemektedir. Çalışma bulguları değerlendirildiğinde, beklentilerimiz

yönünde, köken ve evsahibi ülke arasındaki kültürel farklılıkların, yabancı çokuluslu ortağın DYY' larında sahip olunan çoğunluğa dayalı mülkiyet oranı olasılığını negatif yönde etkilediği ortaya çıkmaktadır. Diğer bir deyişle, kültürel mesafe değeri arttıkça, yabancı çokuluslu ortağın mülkiyet yapısı içerisinde azınlık paya sahip olma olasılığı artmaktadır.

Bu çalışma, yabancı çokuluslu işletmelerin Türkiye' deki yatırımlarında tercih ettikleri mülkiyet oranını etkileyen yabancı çokuluslu ortak ve DYY kaynaklı bir dizi değişkenin etkisini test etmeyi amaçlamıştır. Her ne kadar geçmişte yapılan araştırmalarda bu konu ile ilgili ikna edici kesin bulgulara ulaşılamamış olmakla birlikte, çalışmamızın bulguları bazı noktalarda literatürdeki sonuçlar ile çelişmektedir. Genel anlamda çalışma bulguları değerlendirildiğinde, DYY' ların mülkiyet kompozisyonunda belirleyici faktörün, evsahibi ülkenin ekonomik, sosyal, politik ve kültürel yapısına bağlı olduğu ortaya çıkmaktadır. Çoğunluk dünya ülkelerinin büyük bölümündeki DYY' lar için geçerli olan mülkiyet yapıları, Türkiye gerçeklerine uygun olmayabilmektedir. Bu nedenle yabancı yatırımcılar farklı ülkeler için tercih edecekleri giriş stratejilerini belirlerken yakınsama kuramını benimsememelidirler. Mülkiyet yapıları belirlenirken her ülke için standart bir giriş stratejisini uygulamak yerine özellikle faaliyette bulunulan sektörün ve ülke ekonomisinin mevcut koşulları ve kültürel farklılıklar göz önüne alınmalıdır. Bu çalışmada elde edilen veriler ışığında, Türkiye' de yatırım yapacak yabancı yatırımcılar için önemli olan değişkenlerin yabancı yatırımcının milliyeti ve faaliyette bulunulan endüstriyel ortam olduğu ortaya çıkmaktadır.

Çalışmamızda ele aldığımız örneklemin sadece 56 üretim sektöründen oluşması, özellikle hizmet ve ticaret sektörünü ele almaması çalışmamızın kısıtını oluşturmaktadır. Çalışmanın tüm sektörlerle ve diğer çoğunluk dünya DYY' larına yönelik olarak genişletilmesinin ilginç bir araştırma konusu olacağını düşünmekteyiz. Buna ilaveten, kültürel farklılıklar ve giriş stratejileri (mülkiyet yapıları) arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılabilmesini sağlayacak araştırmalara ihtiyaç vardır. Bu çalışmada elde edilen sonuçlarının da özellikle yabancı yatırımcı firmalar ve konu ile ilgili araştırmacılar açısından faydalı olacağını düşünmekteyiz.

Kaynaklar

- 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.
- Arora, A. ve Fosfori, A. (2000), "Wholly Owned Subsidiary Versus Technology Licensing in The Worldwide Chemical Industry", *Journal of International Business Studies*, 31 (4), ss. 555-572.

- Barkema, H. G. ve Vermeulen (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. (1984), Joint Venture Performance in Developing Countries, Unpublished Doctoral Dissertation, The University of Western Ontario.
- Beamish, P. W. (1985), "The Characteristics of Joint Ventures in Developed and Developing Countries", *Columbia Journal of World Business*, 20 (3), ss. 13-19.
- Bell, J. (1996), Single or Joint Venturing, Avebury Ashgate Publishing, J. Bell, England.
- Boyacıgiller, 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. ve Faulkner, D. (1998), Strategies of Cooperation, Oxford University Pres, Oxford, 1998.
- 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.
- Demirbağ, M., Mirza, H. ve Weir, D. T. H. (1995), "The Dynamics of Manufacturing Joint Ventures in Turkey and the Role of Industrial Groups", *Management International Review*, 35, ss. 35-51.
- Earley, C. P. ve Singh, H. (1995), "International and Intercultural Management Research: What' s Next?", *Academy of Management Journal*, 38 (2), ss. 327-340.
- Erdilek, A. (2003), "A Comparative Analysis of Inward and Outward FDI in Turkey", *Transnational Corporations*, 12 (3), ss. 79-105.
- 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., 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 Theoy and Internalizationalization Theory: The Upjohn Company", *Management International Review*, 36(3), ss. 199-214.
- Geringer, J. M. ve Hebert, L. (1991), "Measuring Performance of International Joint Ventures", *Journal of International Business Studies*, 22, ss. 249-263.
- 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, Greenwich, CU:JAI Press, 1991.
- Gujarati, D. N. (2001), *Temel Ekonometri* (Çev. Ümit Şenesen ve Gülay Günlük Şenesen), Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Hebert, L. ve Beamish, P. (2002), “Cooperative Strategies between Firms: International Joint Ventures”, *The Blackwell Handbook of Cross-Cultural Management*, (Edited by Martin J. Gannon ve Karen L. Newman), Blackwell Publishers, ABD, 2002, ss. 78-98.
- 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. (1983), “The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories”, *Journal of International Business Studies*, 14 (2), ss. 75-89.
- Hofstede, G. (1991), *Cultures and Organizations*, McGraw-Hill, London.
- Horaguchi, 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.
- Inzerilli, G. ve Laurent, A. (1983), “Management Views of Organization Structure in France and The USA”, *International Studies of Management & Organization*, 13 (1-2), ss. 97-118.
- Kağıtçıbaşı, 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.
- Kobrin, 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/UK1.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.
- 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.
- Oudenhoven, J. P. V. (2001), "Do Organizations Reflect National Cultures? A 110 – Nation Study", *International Journal of Intercultural Relations*, 25, ss. 89-107.
- Padmanabhan, 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.
- Porter, M. E. (1986), "Changing Patterns of International Competition", *California Management Review*, 28 (2) (1986), ss. 9-40.
- Reynolds, J. I. (1979), *Indian-American Joint Ventures: Business Policy Relationships*, University Press of America, Washington.
- Rhyne, L. C., Teagerden, M. B. Ve Panhuyzen, W. V. (2002), "Technology-Based Competitive Strategies: The Relationship of Cultural Dimensions to New Product Innovation", *Journal of High Technology Management Research*, 13, ss. 249-277.
- Ronen, S. ve Shenkar, O. (1985), "Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis", *Academy of Management Review*, 10 (3), ss. 435-454.
- Rosenzweig, P. M. (1994), "When Can Management Science Management Science Research Be Generalized Internationally", *Management Science*, 40 (1), ss. 28-39.
- Rosenzweig, 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. (1988), "Joint Venture General Managers in LDCs", *Co-operative Strategies in International Business*, F. J. Contractor ve P. Lorange (der.), Massachusetts: Lexington Books, Lexington, ss. 279-299.
- Schein, E. H. (1992), *Organizational Culture and Leadership*, Second Edition, Jossey-Bass, San Francisco.

- Schuler, R. S. ve Rogovsky, N. (1998), "Understanding Compensation Practice Variations Across Firms: The Impact of National Culture", *Journal of International Business Studies*, 29 (1), ss. 159-177.
- 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.
- 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.
- Wheeler, C., Jones, M. ve Young, S. (1996), "Market Entry Modes and Channels of Distribution in the UK Machine Tool Industry", *European Journal of Marketing*, 30 (4), ss. 40-58.
- 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.
- , "FDI Attractiveness of Turkey: A Comparative Analysis By TUSIAD and YASED", <http://www.tusiad.us/Content/uploaded/TURKEY-Foreign-Direct-Investment-Attractiveness.Pdf> February 2004, 15s.
- , "FDI Attractiveness of Turkey: A Comparative Analysis By TUSIAD and YASED", <Http://Www.Tusiad.Us/Content/Uploaded/Turkey-Foreign-Direct-Investment-Attractiveness.Pdf> February 2004, 15s.
- , www.yased.org.tr
- , www.unctad.org

Notlar:

ⁱ Bu teorilerin işletmelerin hangi giriş stratejilerini seçebileceklerini ilişkin varsayımlarını konu alan çok sayıda çalışma bulunmaktadır. 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; Wheeler vd., 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.

ⁱⁱ Kağıtçıbaşı (2000: 13) "Gelişmekte Olan Ülkeler" veya "Üçüncü Dünya" olarak nitelemek yerine "Çoğunluk Dünya" terimini kullanmayı tercih etmektedir. Bu çalışmada da "Gelişmekte Olan Ülkeler" kavramı yerine, Kağıtçıbaşı (2000)' nin "Çoğunluk Dünya" terimi kullanılacaktır. Üçüncü Dünya, sanayi sonrası Batı yaşamının yararlarını ve sorunlarını tam olarak yaşamayan ülkeleri kapsamaktadır. Kağıtçıbaşı (2000), gelişmekte olan ülkelerin gelişmiş ülkelere yaklaşmadığını (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.

ⁱⁱⁱ Alanda bu konuları tartışan çeşitli çalışmalar mevcuttur. Örneğin, YASED ve TÜSİAD birlikte, World Development Indicators (2003) of World Bank ve World Competitiveness Yearbook (2003) of IMD (Institute for Management Development) veri kaynaklarından yararlanarak bu konuda bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Türkiye' nin DYY çekiciliğini konu alan ve 16 gelişmekte ülkenin karşılaştırmalarına dayanan bu çalışmalarında Türkiye, 31 faktörün genel değerlendirilmelerine göre 15. sırada yer almaktadır. Bu konuda daha fazla bilgi almak için bkz. Erdilek, 2003; TÜSİAD ve YASED, February 2004; TÜSİAD, 15 March 2004.

^{iv} Yabancı mülkiyet oranı % 50' nin üzerinde olan yabancı sermayeli işletmeler *çoğunluk* hissesine dayalı işletmeleri, % 50 ve altında olanlar ise *azınlık* hissesine dayalı işletmeleri ifade etmektedir.

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

$$CD_j = \sqrt{\sum_{i=1,2,3,4} ((I_{ij} - I_m)^2 / V_i)}$$

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/dişilik, belirsizlikten kaçınma) ifade etmektedir.

^{vi} Tüm ülkelerin dört değer boyutları (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik/kolektivizm erillik/dişilik) için bkz. Hofstede, 1980: 315.

^{vii} Ronen ve Shenkar (1985), tutumsal, dil, din, endüstrileşme düzeyi ve GSMH gibi boyutları temel alınarak ilgili literatürde daha önce yapılan çalışmalara dayanarak ülkeleri 9 kümede gruplandırmaktadırlar. Daha fazla bilgi için bkz. Ronen ve Shenkar, 1985: 435 454.

^{viii} Kobrin (1991), 56 üretim endüstrisini, çokuluslu işletmelerin bağlı kuruluşları arasında meydana gelen işlem maliyetlerinin, işletmenin toplam uluslararası satışları içerisindeki payına oranına ve paralelinde firmalar arası bilgi ve kaynak akışına dayanarak çokluyerel 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 bağlı firmanın toplam satışları) içindeki yüzdesidir. Daha fazla bilgi almak için bkz. Kobrin, 1991: 17 31.

^{ix} Örneklemedeki ülkelerin, gelişmiş ülke veya çoğunluk dünya ülkesi olarak nitelendirilmesinde Dünya Bankası' nın sınıflandırılması kullanılmıştır.

^x Bu çalışmada logistik 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.

^{xi} Bu çalışmada, bağımsız değişkenlerle LOGIT analizinin yanı sıra, Probit Analizi ve Doğrusal Olasılık Modeli (EKK) de yapılmıştır. Ancak, elde edilen alternatif modeller, bulguların model seçimine duyarlı olmadığını ortaya koymaktadır. Bu nedenle bu çalışmada sadece LOGIT Analiz sonuçlarına yer verilmektedir. Sonuçların yorumları ise sadece Logit Analizi – I' deki Model 1' e göre yapılmaktadır.

^{xii} Logit Analizi – II' de KÜL-MES (kültürel mesafe), BÜY (büyükük) ve YAŞ (yaş) bağımsız değişkenleri logaritmik cinsinden kullanılmıştır.

^{xiii} Kogut ve Singh (1988), yabancı çokuluslu işletmelerin giriş stratejisini özellikle, evsahibi ülkenin belirsizlikten kaçınma düzeyinin etkilediğini ileri sürmektedirler. Kültürel boyutlardan, belirsizlikten kaçınma boyutunun firmanın dışa uyumu için; güç mesafesi, bireysellik/kolektivizm ve erilik/dişilik kültürel boyutlarının ise içsel bütünleşme için çok önemli olduğu ifade edilmektedir (Barkema ve Vermeulen, 1997: 848). Belirsizlikten kaçınma boyutundaki farklılıklar, ortakların DYY' ların çevresindeki olayları algılamalarında ve olaylara verdikleri yanıtlarda farklılıklara yol açmakta, muhtemelen fikir ayrılıkları genişlemekte, ortaklar arasındaki tartışmalar meydana gelmekte ve UOG' lerin hayatta kalma şansları üzerinde zarar verici bir etkiye sahip olmaktadır (Barkema ve Vermeulen, 1997: 848). Bu görüş çerçevesinde kültürel mesafe değişkeni yerine belirsizlikten kaçınma bağımsız değişkeni modele dahil edilerek gerçekleştirilen Logit Analizi ve Doğrusal Olasılık Modeli (EKK) analizleri sonucunda da Tablo 6' daki sonuçlara paralel bulgulara ulaşılmıştır. Dolayısıyla bu sonuçlara burada yer verilmemiştir.