



ULUSAL İŞ SİSTEMLERİNİN ULUS ÖTESİ UZANTILARI OLABİLİR Mİ? ULUS ÖTESİ İŞLETMELERİN ALICI ÜLKELERDEKİ ÖRGÜTSEL FORMLARI KÖKEN ÜLKEDEKİ ÖRGÜTSEL FORMLARININ İZLERİNİ TAŞIYOR MU?



Yrd. Doç. Dr. Ali TAŞ*

ÖZET

Bu çalışma ulus ötesi işletmelerin uluslararası pazar seçme ve giriş yöntemlerini kurumsal kuramın argümanlarından hareketle açıklamaya çalışan araştırmaların yapmış olduğu vurgulardan yola çıkılarak tasarlanmıştır. Bu doğrultuda araştırmada alıcı ülkede oluşturulmuş olan örgütsel formların köken ülkedeki örgütsel formların izlerini taşıyıp taşımadıkları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu amaç çerçevesinde araştırma bir örnek olay incelemesi niteliğindedir. İnceleme Türkiye’de faaliyet gösteren bir Japon işletmesinde gerçekleştirilmiştir. İnceleme sonucunda elde edilen bulgular alıcı ülkedeki örgütsel form özelliklerinin köken ülke olan Japonya’daki örgütsel form ile önemli derecede örtüştüğünü göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Ulusal İş Sistemi, Örgütsel Form, Japon İş Sistemi

CAN THE INTERNATIONAL EXTENSION OF NATIONAL BUSINESS SYSTEMS BE? DO THE ORGANIZATIONAL FORMS OF INTERNATIONAL FIRMS IN FOREIGN COUNTRIES HAVE THE FEATURES OF ORGANIZATIONAL FORMS OF THEIR HOME COUNTRIES?

Abstract

This research has been designed according to the emphasizes of studies which make an effort to explain international firms’s market choice and market entry strategies by institution theory’s arguments. In this context, this research focuses on whether the organizational forms of international firms in foreign countries have got similarities to the organizational forms of home country. In this context, this research is a case study analysis. This research was done in a international Japan firm which has operated in Turkey. The collected data show that the firm’s organizational form features in Turkey converge on organizational form in Japan.

Key words: National Business Systems, Organizational Form, Japan Business System

* Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, alistas@sakarya.edu.tr



Giriş

Uluslararasılaşma faaliyetinin başlangıç noktası kuşkusuz yatırım yapılacak yabancı ülke pazarının seçilmesidir. Yazında bu konuyu farklı perspektiflerden inceleyen çok sayıda araştırma olduğu görülmektedir. Bu araştırmaların temel sorunsalı ulus ötesi işletmelerin faaliyette bulunacakları ulus ötesi pazarları nasıl seçtikleri ve bu pazara nasıl girdikleridir. Bahsedilen sorunsal temelinde inşa edilen araştırmalar sorunsalla ilgili farklı perspektiflere sahip olmalarına rağmen, işletmelerin uluslararası pazar seçimlerinde ve pazara giriş yöntemlerinde farklı davranışlar sergilediklerine dair ortak vurguda bulunmaktadır (Leonidou ve Katsikeas, 2003; Rundh, 2001). Son otuz yıl içerisinde çok sayıda araştırmacı çok farklı perspektiflerden işletmelerin faaliyette bulunacakları pazarı seçerken hangi faktörlerin belirleyici olduğunu açıklama girişiminde bulunmuştur. Anderson ve Gatignon (1986) , Erramilli, (1990), işletmelerin faaliyette bulunacakları uluslararası pazarları seçerken belirleyici olanın işlem maliyetleri olduğunu ifade etmiştir. Barney (1991) ve Wernerfelt, (1984) ise işletmelerin pazar seçimlerini kaynaklara dayalı perspektif üzerinden açıklama çabası içerisine girmişlerdir. Bu iki perspektifin yanında kurumsal kuramında hem işletmelerin pazar seçiminde, hem de pazar giriş tarzlarının açıklanmasında sıklıkla kullanıldığı görülmektedir (Gomes-Casseres;1990; Ionascu ve diğ., 2004; Aleksynska ve Havrylchuk, 2011). Bunların yanında başta Dunning, (1988) olmak üzere Agarwal ve Ramaswami (1992), Kim ve Hwang (1992) işletmelerin pazar seçim davranışlarını eklektik bir bakış açısı ile açıklamaya çalışmışlardır.

Özellikle son yıllarda kurumsal kuramın işletmelerin uluslararası pazar seçimleri ve pazara giriş yöntemlerinin açıklanmasında sıklıkla kullanılmakta olduğu görülmektedir. Teorik arka plan olarak kurumsal kuramın kullanıldığı araştırmaların temel tezi pazar seçimlerini ve pazara giriş yöntemlerine yön veren temel olgunun alıcı ve köken ülke arasındaki kurumsal uzaklık olduğu yönündedir. Kurumsal uzaklık iki ülke arasındaki kurumsal özelliklerin birbirine benzerliğini veya benzersizliğini ifade etmektedir. Xu ve Shenkar (2002), kurumsal uzaklığın uluslar ötesi işletmelerin davranışlarını açıklamada önemli bir alternatif sağladığını ifade etmiştir. Kurumsal uzaklık olgusu iki yönüyle uluslar ötesi işletmelerin davranışları ile bağlantılandırılmıştır. Birincisi ulus ötesi işletmenin alıcı ülkede meşruluğunun sağlanması, ikincisi ise köken ülkedeki örnek firmadan hem stratejik yönelimlerin hem de organizasyonel uygulamaların alıcı ülkeye transfer edilmesidir. Bu çerçevede kurumsal uzaklık hem pazar



seçiminde, hem de pazara giriş stratejisinde belirleyici olmaktadır (Kostova ve Zaheer;1999; Buckley ve Casson, 1976). Yazında dile getirilen bu iddialar çalışmanın da ilham kaynağı olmuştur. Kurumsal uzaklık olgusunun hem pazar seçimlerinde, hem de pazara giriş şekillerindeki belirleyiciliği aslında bir anlamda ulus ötesi işletmelerin gittikleri ülkede kendilerini başarıya götüren örgütlenme biçimlerini oluşturma çabalarına işaret etmektedir. Bu çaba ise köken ülkelerindeki iş sistemlerinin alıcı ülkelere taşınma arzusunun varlığına ilişkin kuvvetli imalarda bulunmaktadır. Aslında işletmelerin böyle bir arzusu olması son derece anlaşılırdır (Whitley, 2001). Çünkü işletmeler bir yandan alıcı ülkede meşruiyet kazanmak isterken, diğer yandan da kendilerini başarılı kılan stratejik yönelimlerini ve organizasyonel uygulamalarını alıcı ülkelere mümkün olduğunca taşımak istemektedirler. Bu durumda işletmelerin alıcı ülkelerde kendi ülkelerinin iş sistemlerinin bir uzantısını oluşturma çabasına yoğunlaştıkları söylenebilir. Çünkü bir ülkedeki iş sistemi hem işletme davranışlarının meşruluğunun, hem de rekabetin gerektirdiği örgütsel uygulamaların en iyi örtüştüğü nokta olarak kabul edilebilir.

Bu çalışmada, yazında ortaya konulan argümanların yapmış olduğu bahsedilen imalardan hareketle, ulus ötesi işletmenin alıcı ülkede oluşturduğu yapılanmanın köken ülkedeki örgütsel formun izlerini taşıyıp taşımadığı ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır Bu çerçevede bu çalışma üç kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda ulusal iş sistemleri ile ilgili olarak genel bir çerçeve çizilmiştir. Akabinde ise, Japon iş sisteminin sahip olduğu özellikler açıklanmıştır. Son olarak ise, araştırma Toyota'nın doğrudan yabancı yatırım yapmış olduğu bazı ülkelerdeki yapılanması ve davranışları incelenerek bu ülkelerde oluşturmuş oldukları yapılanmaların Japon iş sistemine benzerlik düzeyi tartışılmıştır.

ULUSAL İŞ SİSTEMLERİ YAKLAŞIMI

Whitley (1991), örgütsel formların şekillenmesinde bir ülkenin sahip olduğu kurumsal özelliklere ve bu özelliklerin kendine has yapısına vurgu yaparak, bir ülkenin sahip olduğu kurumların o ülkeye özgü bir ekonomik örgütlenme tarzını yarattığını ileri sürerek bu bahsedilen örgütlenme tarzını da “ulusal iş sistemi” olarak isimlendirmiştir. Whitley (1990,1992, 2000, 2001; 2002), tarafından ortaya atılan ve geliştirilen ulusal iş sistemleri yaklaşımı, makro kurumsalcı bakış içerisinde yer alan ve yukarıda da kısmen ifade edildiği gibi, örgütsel formların kurumsal çevre tarafından şekillendirildiğini, piyasa ekonomisi



dahilinde ekonomik faaliyetlerin farklı ama eşit derecede başarılı şekillerde örgütlenebileceğini ve bir ülkede verimli bir şekilde faaliyet gösteren bir formun başka bir ülkede aynı şekilde olumlu sonuçlar doğuramayacağını savunmaktadır. Whitley'e göre her örgütsel alan kendine has bir egemen ekonomik aktör oluşturur. Bu ekonomik aktörün ise kanuni anlamda tek bir şirkete karşılık gelmesi gerekmez. Örneğin Kore'nin ekonomik aktörü olan şabol, tek şirket değil bir şirketler grubudur (Whitley, 1991). Benzer şekilde Türkiye'nin ekonomik aktörü olan Holding tek bir şirket değil yine bir şirketler grubudur. Türkiye ve Güney Kore'de örgütsel formlarda biraz farklı da olsa Japonya'daki ekonomik aktör keiretsularda benzer şekilde eteklerinde birden fazla şirketi toplayan bir şirketler topluluğudur. Whitley'in (1991,1992,1994,2000) ortaya attığı ve aşama aşama geliştirdiği ulusal iş sisteminin temel boyutları ve bu boyutların niteliğini belirleyen kurumsal bağlam şu şekildedir.

Ulusal İş Sisteminin Boyutları

Whitley (2000:34)'de Ulusal iş sisteminin (1) sahipliğe dayalı eş güdüm, (2) sahipliğe dayalı olmayan eş güdüm, (3) çalışan ilişkileri ve iş yönetimi olmak üzere üç boyutu olabileceğini ifade etmiştir

Sahipliğe Dayalı Eş Güdüm: Ulusal iş sisteminin bu boyutu genel olarak işletme yönetiminin tek elde toplanıp toplanmadığı ile ilgilidir. Sahipliğe dayalı eş güdümde sahiplikle ilgili olarak a-) Doğrudan sahibi tarafından kontrol edilen işletmeler, b-) sahiplerin stratejik kararlar alma yetkisini yöneticilerine yaydığı ortaklaşa sahiplik, c-) piyasa sahipliği olmak üzere üç tür sahiplik türünden bahsetmektedir. Whitley (2000), Kore'nin Şabollarını birinci tip sahipliğe örnek verirken, Japon ve Almanya'daki sahiplik yapılarını ise, ortaklaşa sahipliğe örnek olarak vermiştir. Buna karşılık Anglo-Sakson ülkelerinde ise piyasa sahipliğinin var olduğunu ifade etmiştir. Sahipliğin baskın olduğu işletmelerde genel olarak yönetim tek elde toplanmış ve kurumsallık ise işletme sahibinin izin verdiği ölçüde kullanılan bir araç konumuna gelmiştir. İşletme sahipliğinin tek adam düzeyinde yaşandığı işletmelerde, işletme sahibinin etrafında toplanma, sahibin işletme bilgisine ihtiyaç duyma, sahibin risk alma derecesi ve sahibin ilgi alanının önemi çok yüksektir. Sahiplik ilişkilerinin bahsedilen bu üç temel karakteri genellikle birbiri ile ilişkisizdir. Sahip kontrolünün ittifak /ortaklaşa olduğu iş sistemleri ilişkisiz farklılaşmayı engelleme eğilimi sergilemektedir. Buna karşılık işletme



partnerleri ile paylaşmanın kolay olmadığı riski yaymanın bir yolu olarak ilişkisiz büyümeyi cesaretlendirir. Sahiplerin firmaların yönetiminde etkin rol aldığı yerlerde, sahip yöneticiler teknoloji ve pazar ile ilgili bilgi ve uzmanlıklarını sürekli geliştirme eğilimi sergilerler. Böylelikle, maruz kaldıkları ve kalacakları belirsizlikleri ve riski yönetmek istemektedirler.. Çünkü sahip yöneticiler sermaye pazarlarındaki hissedarlar gibi varlıklarını gerekli olduğunda veya istediklerinde satma şansına sahip değildirlir.

Sahipliğe Dayalı Olmayan Eş Güdüm

Whitley (2000), sahipliğe dayalı olmayan eş güdümün üç boyutu olduğunu ifade etmiştir. Birinci boyut bir ürün zincirinin üyeleri arasındaki işbirliğinin derecesi şeklinde kavramsallaştırılabilir. İkinci boyut rakipler arasındaki iş birliğinin derecesi ve üçüncü boyut ise farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmalar arasındaki ittifaka vurgu yapan sektörlerin ittifak koordinasyonlarının derecesidir. Ürün zinciri sahiplik tam parçalanmış olabilir. Fakat, tedarikçiler ve müşteriler arasındaki uzun süreli zorunlu anlaşmalar güçlü ağlar oluşmasını katkı sağlar ve hisselerin devredilmesi-değiş tokuş edilmesi Japonya’da olduğu gibi sınırlandırılmış da olabilir. Benzer şekilde müşteriler için kıyasıya rekabet edebilir. Buna karşılık bir çalışmada ispatlandığı gibi yeni teknolojilerin ortaya çıkmasında, istihdam politikalarında farklı formal birlikler ve ittifaklar vasıtasıyla lobiler oluşturma konusunda ittifak yapabilirler.

Üçüncü olarak firmalar farklı sektörlerdeki işletmeler ile farklı alanlarda, farklı sürelerde ve farklı derinliklerde yeni pazarlara girmek, uzmanlaşma riskini azaltmak ve yeni teknolojilere sahip olmak gibi değişik amaçlarla ittifaklar geliştirebilirler. Bunlar Japonya’da pazarlar arası gruplarda olduğu gibi hisselerin uzun süreli değiş tokuşunu gerektirebilir. Fakat, çoğunlukla birlikte girişim formları alırlar ve ortaklıklar genel olarak epeyce spesifik aktiviteler üzerine odaklanırlar. Sektörler arasın işletme ağları önemli derecede farklılaşır.

Ekonomik koordinasyonun ve kontrolün sahipliğe dayalı olmayan formu içerisindeki bu farklılıklar sahiplik ilişkileri içindeki farklılıklarla bağlantılıdır. Örneğin: yönetsel kararların doğrudan sahip kontrolünde rakiplerle iş birliğinin derinliği ve kapsamı sınırlıdır. Çünkü özellikle formal kurumlara olan güvenin düşük olduğu yerlerde girişimciler genelde bilgi paylaşımı ve kontrol güçlerinde vazgeçme konusunda isteksizdirler. Benzer şekilde



piyasa sahipliğinde ise firmalar arası ittifakları ve iş birliğini cesaretlendirmek teşvik etmek olası değildir. Çünkü, firmalar bu durumlarda tipik bir şekilde piyasa temelli finansal sistemler ile ilişkilidir. Böylesi durumlarda işletme partnerleri ile uzun dönemli ve çok farklı alanlarda ittifaklar oluşturmak daha riskli ve daha zordur.

Çalışan İlişkileri ve İş Yönetimi

Ulusal iş sistemlerim yaklaşımı perspektifinden bakıldığında, işçi işveren ilişkileri ve çalışma sistemleri her ülkede farklı yollardan yürütülen farklı karaktere sahip olgulardır. Whitley (2000), burada işçi ve işveren ilişkileri arasındaki karşılıklı bağımlılığın derecesini bu boyutun incelenmesinde bir değişken olarak sunmuştur. 1960 ve 1970 yılları içinde çok büyük Japon firmalarında kurumsallaşmış olan organizasyon temelli istihdam sistemleri iş gücünün büyük kısmının ve iş veren arasında ortak bağımlılık derecesinin çok yüksek olduğunu göstermektedir. Buna karşılık Anglo-Sakson ülkelerinde ise esnek istihdam örneklerinin ve yüksek derecede iş değişimine tanık olunmaktadır. Anglo-Sakson ülkelerindeki bu örnekler işçi ve iş veren ilişkilerindeki bağımlılık derecesinin diğer bir boyutunu göstermektedir.

İş organizasyonlarının örnekleri ve kontrol organizasyon işlerinde ve icra edilen amaçlar içinde iş gücünün önemli bir kısmına duyulan güven ve onlara yetki verilmesi olarak ayırt edilebilir. Bu boyut yönetsel yetkinin ve çalışanlara olan güvenin derecesi olarak özetlenebilir.

Whitley (2000), ulusal iş sistemi şekillendiren kurumsal bağlamı devlet, finansal sistemler ve beceri geliştirme ve kontrol sistemleri olarak ifade etmiştir. Bu çalışmada bahsedilen kurumsal aktörlerin bir ulusal sistemi nasıl şekillendirdiğinin ayrıntısı girilmeyecektir.

Japon Ulusal İş Sisteminin Özellikleri

Japon işletmeleri faaliyetlerini alt taşeronları ile birlikte sürdürme eğilimi sergilemekte ve yine aynı şekilde büyük Japon işletmelerinin taşeronları da kendi alt taşeronlarını kullanarak geniş bir ağın oluşmasına neden olmaktadır (Dore,1986). Kümelenme olarak da adlandırılan bu yapı Japon ulusal iş sisteminin en temel özelliğidir. Japonya iş sistemi içindeki endüstriyel çeşitlilik batılı iş sistemlerine göre nispeten daha düşük seviyededir. Bu düşük seviye,



uzmanlık seviyesini arttırmakla birlikte iş faaliyetlerinin darlığı nedeniyle işletmeler arasındaki karşılıklı bağımlılığın artmasına neden olmaktadır.

Bu geniş kümelenme taraflar arasında basit piyasa değiş tokuşundakinden daha fazla güven ve sorumluluk içermektedir. Örnek olarak, Toyota ve Nissan tedarikçileri ile bilgileri paylaşmakta ve aralarında yönetici ve hatta arada sırada hissedarlarını değiştirmektedirler (Cusumani,1985, akt:Zerenler ve İraz 2005). Japonya’da herhangi bir işletmenin bağlı bulunduğu küme, içine yeni bir alt taşeron katmak istediği durumlarda Taşeron işletme ile yapacağı sözleşmelerini uzun süreli olarak hazırlar ve kendini karşılıklı bağımlılık içeren maddeler ile sınırlar. İşletmeler bir karakter özelliği olarak işi ve sözleşmeyi kesinlikle kişisel olmayan pazarlıklar ile şekillendirmektedirler. Uzmanlık düzeyi yüksek işletmeler, tedarikçi, müşteri ve endüstri değişikliği yapılmasına engel olacak detaylı ağırları işletmelerine iyice yerleştirmişlerdir. Bu yüzden Japon işletmelerinde stratejik kararlar alma, Amerikan şirketlerine oranla oldukça zorlayıcıdır. Muhtemel bir değişim faaliyeti, farklı sektörler ve piyasalardaki fırsatlardan yararlanmaktan çok kendi sektöründeki diğer firmalar ile yürütülmeye çalışılır.

Japon işletmecilik anlayışının tarihsel gelişim süreci içerisinde en önemli dinamiklerinden biri olan kümelenme uygulamaları, işletmelere özellikle rekabet gücünün artırılmasında ve küresel pazarlara girebilmelerinde önemli edinimler sağlamışlardır. Nitekim, Japonya’nın önemli bir üretim merkezi olmasının da kümelenmiş şirket ağlarının etkisi yadsınamaz.

Merkezinde genellikle bir finans kurumunun bulunduğu, küçük ve orta ölçekli şirketlerin çoğunlukta olduğu ve büyük ölçekli şirketlerin de stratejik görevler üstlendiği kümelenmelerde genel olarak üç farklı yapılanma görülmektedir (Zerenler ve İraz,2005).

İlk yapılanma biçiminde küme, lider bir şirket yönetiminde faaliyetlerini sürdürmekte ve bu lider işletme liderlik konumunu üstlenerek üretim sürecini ve diğer küçük firmalar arasındaki iş bölümünü yönetmektedir (Beyhan, 2001). İkinci kümelenme biçiminde, ağdaki üretim ilişkileri modüler bir yapıda gerçekleşmektedir. Bu kümelenmede yer alan her bir şirketin eşit sorumluluklar çerçevesinde bir ürünün üretiminde belli bir modülden sorumlu olması söz konusudur. Üçüncü kümelenme biçiminde ise, ortak ürün geliştirme amacıyla Ar-Ge



çalışmaları yapan, yenilikler yaratmak amacıyla ortak laboratuvar kuran ve uzman çalıştıran bir yapılanma görülmektedir.

Bir kümelenmenin üyesi olmak, girdilere sahip olmak, bilgiye teknolojiye ve gerekli kurumlara erişmekte avantaj kazanmak, ilişkili şirketleri koordine etmek ve gelişimi ölçmek ve teşvik etmek adına daha verimli olmayı sağlamaktadır. Uzaktaki bir tedarikçiden kaynak sağlamak yerine yerel tedarikçileri kullanmak işlem maliyetlerini düşürmektedir. Bu yapı envanter ihtiyacını minimize ederek, ithalat ve gecikme maliyetlerini ortadan kaldırmaktadır.

Japon sisteminde muhtemel riskler belli bir işte uzmanlaşmak ve bu işleri küme içindeki alt taşeronlarla, ticaret şirketleriyle ve piyasadaki diğer iş grupları ile paylaşarak azaltılmaktadır. Düşük seviyedeki hissedar kontrolü ve etkisi Japonya'nın baskın ekonomik aktörlerinde, kurucu tarafından hükmedilen yeni firmalar hariç, kişisel hissedarlardan alındığı ve sahipliğe dayalı eş güdümün önemsiz olduğu anlamına gelir. Japonya'da patron işletmeleri mevcuttur ancak özellikle dünyaca ünlü firmalar arasında şahıslar tarafında yönetilen firmalar söz konusu değildir. İşletmeler genelde komite, kurul gibi bir grubun önderliği ile yönetilir. Genel müdür bile bu grubun üyesinden başka bir şey değildir (Zerenler ve İraz;2005).

Japon iş sistemi içerisinde stratejilerin oluşturulması ve faaliyetlerin yürütülmesi işletmelerin banka tabanlı olması nedeniyle Anglo-Sakson işletmelerine göre farklılık göstermektedir. Burada aslında sahipliğe dayalı olmayan bir eşgüdümüne ilişkin ciddi imalar bulunmaktadır. Örnek olarak Japon girişimci sonraki dönemde az ya da çok ilişkide olacağı diğer işletmeler ile hissedarlarını, direktörlerini, bilgisini ve bazen kıdemli yöneticilerini rahatlıkla değiştirebilmektedirler. Çünkü büyük Japon işletmelerinin en önemli karakteristik farklarından biri de yüksek düzeydeki yönetsel özelliklerdir.

Veri ve Yöntem

Araştırmanın yöntemi ile ilgili bir açıklama yapmadan önce ulusal iş sistemleri yaklaşımı ile ilgili olarak bir ölçüm sorunu olduğunu ifade etmek gerekmektedir. Bu ölçüm sorunun birincil kaynağı bir iş sistemi içerisindeki örgütlerin birbirine benzemesinin nasıl ölçülebileceğidir. Bu sorun ilk olarak iş sistemlerinin boyutları ve bu boyutlara ilişkin değişkenlerin neler olduğu/olabileceğine üzerinde düşünmeyi gerektirmektedir. Ulusal İş Sistemleri kavramını ilk olarak ortaya atan Whitley “Doğu Asya İş Sistemleri” isimli eserinde Japonya, Kore,



HongKong ve Çin iş sistemlerini incelenmiştir. Bu çalışmada Whitley adı geçen iş sistemlerini firmaların tedarikçileri, müşterileri, rakipleri ve farklı endüstrilerden işletmeler ile olan ilişki ve iş birliği ağları, istihdam sistemleri, otorite ve kontrol sistemleri boyutlarından hareketle incelemiştir. Buna karşılık Whitley'in 2000 yılında yayımlanan "Divergent Capitalism" isimli çalışmada, Doğu Asya İş Sistemlerini incelerken kullanmış olduğu boyutları kısmen içine almakla birlikte daha farklı bir çerçeve sunmuştur. Bu çalışmada Whitley, ulusal iş sistemleri ile ilgili olarak sahipliğe dayalı eş güdüm, sahipliğe dayalı olmayan eş güdüm, istihdam ilişkileri ve iş yönetimi boyutlarından oluşan bir çerçeve geliştirmiştir. Sahipliğe dayalı eş güdüm boyutu altında, işletmelerin sahiplik durumunun nasıl olduğu ve işletmede kontrol gücünün kimin elinde olduğunu ele almıştır. İşletmelerdeki yatay ve dikey büyüme eğilimlerini de yine bu boyut altında ele almıştır. İşletmeler arası rekabet, yatay, dikey ve sektörler arası iş birliğini ise sahipliğe dayalı olmayan eş güdüm boyutu altında ele almıştır. İstihdam ilişkileri ve iş yönetimi boyutu altında ise işçi-işveren arasındaki bağımlılık, işçilere karşı duyulan güven ve işletmelerdeki insan kaynakları yönetimine ilişkin uygulamalar ele alınmıştır Whitley bahsedilen boyutların alt unsurlarının ölçülmesinde kullanılacak değişkenlerin neler olması gerektiğine hiç değinmemiştir. Bu eksiklikten dolayı ulusal iş sistemlerine ilişkin bir ölçek oluşturulamamış; bunun sonucunda da ulusal iş sistemleri yaklaşımının "örgütsel alanların şekillendirdiği örgütsel formlar ülke içinde benzerlik ülkeler arası farklılıklar sergilemektedir" yönündeki iddiasının işaret ettiği iş sistemleri arasındaki farklılıklar tam olarak ortaya koyan ampirik çalışmalar henüz yapılmamıştır.

Yapılan yazın incelemesi ulusal iş sistemleri yaklaşımının ampirik çalışmalar açısından makro kurumsal yaklaşımlar içerisinde en zayıf olanı olduğuna işaret etmektedir. Başta Whitley (1991), Marceau (1992), Van Iltersen ve Olie (1992) olmak üzere çok sayıda çalışmada farklı iş sistemleri ampirik çalışma olmadan tasvir edilmiştir (Akış, 2005). Bu araştırmanın kapsamı alanı içinde olan Japon İş Sistemi de aynı şekilde ampirik veri olmadan araştırmacılar kendi bilgileri ışığında anlatılmıştır. Genelde ulusal iş sistemleri yaklaşımı ve özelde ise, Japon İş Sistemine ilişkin çalışmaların bu ortak sorunu çalışmanın tasarımını derinden etkilemiştir. Bu etkileme ilk olarak alıcı ülkedeki işletmenin yapılanmasının köken ülkedeki örgütsel form ile benzer özellikler taşıyıp taşımadığının ölçülmesinde, Whitley (2000)'de toparlanmış olan boyutlara ait alt unsurlar ile ilgili olarak hangi değişkenlerin kullanılabileceğini



belirlenmesinde kendini göstermiştir. Alıcı ülkedeki faaliyet gösteren firmada veri toplama imkanı olsa da toplanan bu verilerin araştırmanın amacı çerçevesinde Japon İş Sistemiyle ilgili olarak literatürde ortaya konulan bulgularla eşleştirilmesi gerekmektedir. Bunun gerçek bir eşleştirme olabilmesi içinde, burada temel alınan değişkenlerin köken ülke iş sisteminin literatürde üzerinde durulan haklarında bilgi verilen değişkenlerle aynı olması gerekir. Aslında bu kısıt bir anlamda araştırmanın bir ayağının ikincil verilere dayalı olarak yürütülmesinin de bir sonucu olarak kabul edilmelidir. Bilindiği gibi ikincil verilerin kullanıldığı çalışmaların en zayıf yönlerinden bir tanesi araştırmanın verilerin el verdiği şekilde tasarlanması zorunluluğunun olmasıdır. Bu zayıflık bu araştırma için de söz konusudur. Ayrıca araştırmanın doğası yazında, Japon İş sistemi ile ilgili olarak önemli bilgilerin yer aldığı bazı boyutların alıcı bir ülkede yapılan bu çerçevede bir araştırmada ele alınmasını anlamsızlaştırmaktadır. Mesela sahipliğe dayalı olmayan eş güdümün alt unsurları arasında yer alan rakipler ve sektörler arası iş birliği alıcı bir ülkede köken ülke iş sisteminin izini sürerken dikkate alınabilecek bir unsur olarak görünmemektedir. Yine sahipliğe dayalı eş güdümün alt unsurları olarak kabul edilebilecek yatay ve dikey bütünleşmeye ilişkin unsurlarda benzer şekilde böylesi bir çalışmada dikkate alınabilecek unsurlar arasında değildir. Bu çerçevede bu araştırma belirlenen amaç ve ifade edilen kısıtlar bağlamında şu sorular üzerinden yapılmıştır.

- Bilindiği üzere kümelenme tipi yapılanma Japon İş Sisteminin en belirgin özelliğidir. İlgili Japon işletmesi alıcı ülkede benzer bir yapılanma sergilemekte midir?
- Uzun süreli istihdam, kıdeme dayalı terfi ve ücret politikası, yüksek seçiciliğe sahip personel seçim süreci ve rotasyon Japon İş Sisteminin insan kaynakları uygulamalarına ilişkin öne çıkan özellikleridir. Bu özellikler alıcı ülkedeki insan kaynaklarına uygulamalarıyla örtüşmekte midir?
- İşçilere yüksek güven ve buna bağlı olarak onlara verilen yetki yine Japon İş Sisteminin hakim karakteri olarak ön plana çıkmaktadır. Alıcı ülkedeki işletmede benzer bir durum söz konusu mudur?

Bu çerçevede araştırmada ihtiyaç duyulan veriler Japon işletmesi olan Toyota'nın Türkiye'de faaliyet gösteren işletmesinden toplanmıştır. Bu durum itibariyle araştırma bir örnek olay



çalışması olarak nitelendirilebilir. İlk olarak araştırmannın yazındaki imalardan hareketle geliştirilmiş olan iddiasını daha net bir şekilde ortaya koymak amacıyla üst düzey bir Japon yönetici ile mülakat yapılmıştır. Bu mülakatın amacı Japon işletmelerinin alıcı ülkelerde kendi ülkelerindeki hakim örgütsel formu oluşturma çabasının varlığına ortaya çıkarmaktır. Bu kaygının ortaya çıkartılması bir anlamda Japon işletmelerinin uluslararası pazar seçiminde alıcı ülkede köken ülkedeki örgütsel forma benzer bir yapılanma oluşturabilme isteğinin ne derece rol oynadığının da ortaya çıkartılmasına yardımcı olacaktır. Japon yönetici ile yapılan mülakat sonucunda elde edilmiş olan verileri desteklemek amacıyla orta seviyedeki yöneticilerle de mülakatlar yapılmıştır. Orta kademe yöneticiler ile yapılan mülakatlarla hem bir örnek olay çalışmasının gerekliliği yerine getirilmiş, hem de tek bir mülakattan yola çıkarak gerçekleştirilecek olan açıklama ve ayrıntıların sıradan ve önemsiz/değersiz olabileceği riskini ortadan kaldırmak amaçlanmaktadır. Unutulmamalıdır ki, bir araştırmada geçerlilik ancak bir araya geldiklerinde kanıt kitlesi oluşturan birçok ayrıntının bir araya gelmesinden doğar. Yine bu çerçevede işletmeye ait çok sayıda belge ve dokümandan da yararlanılmıştır. Buradaki temel amaç mümkün olduğunca işletmeyle ilgili çok sayıda veri incelenerek aralarındaki bağlantılar değerlendirilmeye çalışılmıştır. Çünkü Neuman (2008), ifade ettiği gibi geçerlilik bir araştırmacı birbirinden ayrıntılarda yoğun bir bağlantırlık olduğunu fark ettiğinde artar. Dolayısıyla işletmeye ait çok sayıda veri incelenmesinin temel amacı bu bağlantırlığı ortaya çıkarmaktır. Ayrıca, insan kaynakları yönetimi ve işçi ve işveren arasındaki güven düzeyini ortaya çıkarmak amacıyla yaklaşık olarak 25 mavi yakalı ve 13 beyaz yakalı çalışan ile mülakatlar yapılmıştır. Bu mülakatlara ek olarak araştırmayı yön veren sorular ile ilgili bol miktarda ikincil veri incelenmiştir.

Bulgular ve Yorum

Toplanan veriler incelendiğinde Toyota'nın alıcı ülkelerde köken ülkedeki örgütsel formu oluşturma arzusunun yüksekliği ön plana çıkmaktadır. Bu arzu ilk olarak mülakat yapılan Japon yöneticinin direk olarak sorulan “ Toyota olarak alıcı ülkede köken ülkede sahip olunan örgütsel formu oluşturma kaygınız var mı?” sorusuna verilen net cevapta ortaya çıkmaktadır. Bu kişinin verdiği cevaba ek olarak orta kademe Türk çalışanlar ile yapılan mülakatlarda da ilgili işletmenin bahsedilen konuyla ilgili önemli bir çabası olduğuna dair ciddi söylemler bulunmaktadır. İncelenen işletmede bahsedilen arzusunun varlığına ilişkin diğer bulgular şu şekilde özetlenebilir.



Toyota'nın kendi ülkesindeki örgütsel formu alıcı ülkelerde de oluşturma çabasına ilişkin birincil örnek Toyota'nın uluslararasılaşma yöntemi ve bir ülkeye doğrudan yabancı yatırım yaptıktan sonra izlemiş olduğu stratejilerde kendini göstermektedir. Toyota diğer Japon işletmeleri gibi ilk defa faaliyet göstereceği ülkelerin pazarına önce ihracat yaparak girmektedir. İhracatı direkt Japonya'dan yapabildiği gibi o bölgelerde yer alan komşu ülkelerden de yapabilmektedir. Toyota ancak belli bir dönem sonucunda pazar ve ülke şartlarını iyice değerlendirdikten sonra söz konusu ülke için doğrudan yabancı yatırım kararı alabilmektedir. Yine de belirsizliklerini giderebilmek, muhtemel riskleri azaltabilmek için yerel ortakla çalışmayı tercih edebilmektedir. Bunun en güzel örneği de Türkiye'deki işletmesidir. Toyota Türkiye'de 1992 yılında Sabancı Holding ortaklığı ile görece daha küçük ölçekli bir işletmeyle faaliyetlerine başlamıştır. Fakat 2000 yılı sonunda Türkiye'den Avrupa ülkelerine ihracata başlamadan önce Sabancı ile ortaklığını bitirmiştir. Burada küçük çaplı yerel faaliyetlerden global iş hacmine geçerken tüm dünyada yaptığı gibi yönetimin tamamını kendi eline almak istemiştir. Gerçekten Toyota yerel ortakla başladığı faaliyetlerine belli bir süre sonra mutlaka yalnız devam etme iradesini göstermiştir. Toyota'nın bir başka ülkeye yatırım yaparken ve yaptıktan sonra izlemiş olduğu bu strateji bu araştırmanın sorunsalını açıklamada oldukça önemlidir. Nitekim, orta kademe ile yapılan mülakatlarda Toyota Türkiye'de yönetim kontrolünü tek başına ele aldıktan sonra hem işletmedeki yönetim uygulamalarında, hem de örgütün tedarikçileri başta olmak üzere diğer paydaşları ile ilişkilerinde Japon modeline çok daha fazla yaklaştığı sıklıkla ifade edilmiştir.

Yukarıda ifade edilenlerden de anlaşılacağı üzere Toyota uluslararasılaşma yöntemi olarak ardışık girişi benimsemiştir. Yazında Uppsala modeli olarak da bilinen bu yöntemin temeli düzenli olmayan ihracat faaliyetleri ile başlayan uluslararasılaşma hareketinin hedef ülke için kimi zaman direkt, kimi zaman birlikte girişim veya stratejik ortaklık ile kurduğu satış şirketleri aracılığı ile bir düzen getirmek ve daha sonraki yıllarda ise bölgenin durumuna ve ihtiyaçlarına göre doğrudan yabancı yatırım yaparak kendi üretim tesislerine kurmak şeklindedir. Böylesi bir uluslararasılaşma tarzının bizim araştırmamız açısından iması şudur. Toyota bu uluslararasılaşma yöntemi ile yatırım yapmayı düşündüğü pazarla ilgili olarak yapmış olduğu öncü ticaret faaliyetleri ile uzun süre bilgi toplamakta ve tecrübe edinmektedir. Bu tecrübenin önemli bir kısmı ise Toyota'nın alıcı ülkenin örgütsel alanın taşıdığı olduğu



özellikleri öğrenmesine ilişkindir. Bu çaba doğrudan Japonya ile alıcı ülke arasındaki kurumsal uzaklığa yapılan analize vurgu yapmaktadır. Bu analizin sonucu oldukça önemlidir. Çünkü alıcı ve köken ülke arasındaki kurumsal uzaklığın derecesi doğrudan köken ülkedeki örgütsel formun alıcı ülkede oluşturulup oluşturulamayacağı ile ilgili önemli bir belirleyiciliğe sahiptir.

Toyota'nın köken ülkesindeki örgütsel formu alıcı ülkeye taşıma arzu ve çabasıyla ilgili olarak mülakatlar sonucunda elde edilen verileri destekleyen diğer bir göstergede Toyota'nın genel merkezinin 56 üretim tesisini bütçe, insan kaynakları ve kullanılacak üretim sistemleri açısından %100 kontrol altında tutmasıdır. Bu kontrolü sağlayabilmek için alıcı ülke işletmelerindeki üretim kontrol, insan kaynakları, finans ve muhasebe gibi önemli pozisyonlarda kendi ülkesinden atadığı ve ortalama dört yılda bir değiştirdiği Japon yöneticileri istihdam etmektedir. Buna ek olarak alıcı ülke çalışanlarından Japonya'ya Toyota prensiplerini öğrenmeleri için 1-2 yıllığına çalışmak üzere önemli sayıda personel göndermektedir. Dünyada Toyota'ya ait hiçbir fabrikada kuralları net bir şekilde belirlenmiş Toyota üretim sistemi dışına çıkmak ve onun dışında bir sistem ile üretim yapabilmek mümkün değildir. Bunun dışında maliyet muhasebesi sistemleri yerel kanunların ve uygulamaların etkisi hariç kesinlikle birbirine benzemektedir. Bu uygulamalar köken ülkedeki örgütsel formun ve bu örgütsel forma ait uygulamaların alıcı ülkeye taşınma arzu ve çabasının hatta alıcı ülkede köken ülkedeki örgütsel formun bir benzerini oluşturma istekliliğinin önemli göstergeleridir.

Toyota'nın Köken Ülkedeki Örgütlenme Biçiminin En Temel Özelliği Olan Kümelenme Tipi Örgütlenmeyi Alıcı Ülke Olan Türkiye'de Oluşturma Çabası

Toyota'nın kendi ülkesindeki örgütsel formu alıcı ülkeye taşıma isteğinin bir diğer göstergesi de en belirgin özelliği olan kümelenme tipi yapılanma biçiminin bir benzerini Türkiye'de ve yatırım yapmış olduğu diğer birçok ülkede oluşturmuş olmasıdır. Türkiye'de Mitsui'nin büyük etkisinde başka (ki Türkiye İşletmesine %10 oranında ortaktır) Toyota'nın faaliyete başlamasından hemen sonra Toyota'nın tüm dünyadaki faaliyetleri içinde yer alan Bhoshoku, Denso, Yazaki, Toyotetsu ve Thusko gibi Japon işletmeleri birer birer Türkiye'de faaliyete geçmişler, Adapazarı, Gebze bölgesinde kümelenmişlerdir. Aynı kümeye ait bu işletmelerin bazılarının üretim kapasitesi ancak Toyota Türkiye'nin talebini karşılayabilir seviyedeyken,



bazıları kendi iradeleri ile Avrupa'ya ihracat yapmaktadır. Yapılan inceleme Japon örgütlenme biçiminin en temel ve önemli özelliklerinden biri olan kümelenme tipi yapılanmanın alıcı ülkelerde de oluşturulduğuna dair kanıtlar sunmaktadır. Aslında daha önce de ifade edildiği gibi böylesi bir yapılanmayı alıcı ülkeye taşıma isteği ve bunu gerçekleştirme son derece anlaşılır bir durumdur. Yine daha önce ifade edildiği gibi bir iş sistemi, bir ülkede hakim olan örgütsel form hem ilgili ülkede örgütsel alanın ortaya çıkardığı meşruiyet baskısına, hem de rekabetin gerektirdiği rasyonel davranışa karşı oluşturulan en uygun örgüt biçimidir. Bu durumda köken ülkedeki hakim örgütsel formu alıcı ülkelere taşıma çabası son derece anlaşılır bir uğraştır.

Japon İnsan Kaynakları Felsefe ve Uygulamalarının Alıcı Ülkedeki İzleri

Toyota'nın alıcı ülkede uygulamış olduğu insan kaynakları uygulamaları performans ve ücret politikalarında bazı farklılıklar olsa da, insan kaynakları gelişimi, çalışan ilişkileri, uzun süreli istihdam anlayışı ve personel seçiminde aşırı seçicilik gibi uygulamalar köken ülkede uygulanan insan kaynakları uygulamaları ile örtüşmektedir. Japon işletmelerinde içten tedarik yöntemi son derece önemlidir. Bunun bir yansıması olarak başta yönetici olma potansiyeli olan kişilerin kendilerini geliştirmeleri son derece önem kazanmaktadır. Bu nedenle Japon işletmeleri başta bu konumdaki çalışanların kendilerini geliştirmeleri için gerekli atmosferi oluşturur ve çalışanların kendilerini geliştirme faaliyetine çok önem verir. Kendini geliştirme sadece beyaz yakalılar için değil mavi yakalılar içinde son derece önemlidir. İş yerinde hakim olan rotasyon uygulaması başta olmak üzere, Japon işletmelerinin önemli bir özelliği olan işi yapan kişiye yaptığı işle ilgili olarak karar alma yetkisinin verilmesi ve hakim olan öneri sistemi anlayışı mavi yakalı çalışanlarında kendilerini geliştirmeleri konusunda teşvik etmekte ve onların kendilerini geliştirmesi için gerekli olan alt yapıyı kurmaktadır. Hem mavi yakalılar, hem de beyaz yakalılar için özen gösterilerek hazırlanmış olan eğitim programları ciddi bir şekilde uygulanmaktadır. Çalışan ilişkileri bağlamında da Japonya'da hakim olan işçi ve iş veren arasındaki karşılık iş birliği anlayışı Türkiye'deki Toyota'da inşa edilmeye çalışılmaktadır. Ayrıca uzun süreli istihdam anlayışı ve personel seçiminde gösterilen titiz ve çok aşamalı seçim süreci köken ülke iky uygulamaları ile neredeyse birebir örtüşmektedir. İnsan kaynakları uygulamalarına ilişkin yapılan inceleme kümelenme tipi yapılanmadan sonra iky uygulamalarıyla da köken ülke örgütsel formunu alıcı ülkeye taşınmaya çalışıldığının kuvvetli bulgular ortaya çıkarmıştır.



Japonya'daki İşçi ve işveren arasındaki var olan yüksek güven ortamının ve bu ortam sonucunda oluşan karşılıklı güven ilişkisinin Toyota Türkiye'deki izleri

Japon iş sisteminin öne çıkan özelliklerinden olan çalışanlara karşı yüksek güvenin varlığına ilişkin bulgulara Toyota Türkiye'de de rastlanmaktadır. İşçi ve işveren arasında var olan yüksek güvenin varlığı hem iş görenler ile yapılan mülakatlar sonucunda elde edilen veriler, hem de uygulanması için yüksek güven duygusunun gerekli olduğu bazı yönetim uygulamalarının Türkiye Toyota'da aynı köken ülkedeki ana işletmede olduğu gibi uygulanıyor olmasında kendini göstermektedir. Yüksek güvenin varlığına ilişkin en önemli göstergelerden bir tanesi iş görenlere verilen yetkilerin derecesidir. Özellikle Türk işletmeleri ile karşılaştırıldığında Türkiye Toyota'da iş görenlere yaptıkları işlerle ilgili kararları alabilmeleri hususunda oldukça yüksek yetkiler verildiği görülmektedir. Yüksek güvenin varlığının bir başka göstergesi ise hem iş görenler, hem de işgörenler ve işveren arasındaki bilgi paylaşımının yüksekliğidir. Buna ek olarak Toyota Türkiye'de yüksek güvenin varlığına ilişkin bir diğer göstergede bu işletmede de aynı köken ülkedeki merkez işletmede olduğu gibi, formal koordinasyon ve kontrol sistemlerinin yerine daha çok iş görene güvene dayanan informal sistemlerin kullanımının tercih ediliyor olmasıdır. Bu bahsedilen göstergelerin yanında Türkiye Toyota'da çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksekliği de yüksek güvenin varlığına işaret etmektedir. Şah (2006), tarafından yapılmış olan çalışmada Toyota Türkiye'de çalışanların örgüte bağlılıklarının Türkiye'de faaliyet gösteren diğer ulus ötesi işletmelerden çalışanların örgütsel bağlılıklarından daha yüksek olduğuna dair ampirik kanıtlar sunmaktadır. Ayrıca daha öncede kısmen ifade edildiği gibi yönetimin karar alma sorumluluğunu paylaşması işçi, yöneticiler ve işveren arasında var olan yüksek güvenin bir diğer göstergesi olarak kabul edilebilir. Yine Şah (2006), tarafından yapılmış olan çalışmada Toyota Türkiye'de bu uygulamanın her geçen biraz daha kabul gördüğünü ve ilk zamanlar sorumluluk almaktan çekinen işgörenler her geçen bu konuda daha istekli hale geldikleri ifade edilmektedir.



Sonuç

Yapılan inceleme sonucunda elde edilen bulgular alıcı ülkede oluşturulmuş olan örgütsel formun köken ülkedeki hakim örgütsel formun özelliklerini taşıdığını göstermektedir. Ulus ötesi işletmeler kendi ülkelerindeki hakim olan örgütsel formları alıcı ülkelere transfer etmektedirler. Daha başka bir ifadeyle, köken ülkede hakim olan örgütsel form alıcı ülkede oluşturulmaya çalışılan örgütsel form için bir model olmaktadır. Bizim çalışmamız sonucunda elde edilen veriler özellikle kümelenme tipi yapılanmanın, insan kaynakları politikasına ilişkin bazı yaklaşım ve değerlerin, spesifik üretim modellerinin ve maliyet sistemlerinin Japonya'daki hakim olan uygulamaların tıpa tıp bir yansıması olduğunu göstermektedir. Her ne kadar araştırmada alınan boyutlar bağlamında köken ülkedeki örgütsel formun alıcı ülkeye transfer edilmesine ilişkin bir isteksizliğe ve başarısızlığa rastlanmamasına rağmen, araştırma bir örnek olay çalışması olması itibariyle konuyla ilgili bir genelleme yapmak zordur. Ancak, yazında bu çalışma sonucunda elde edilen bulguları destekleyen bazı çalışmalara rastlanmış olması araştırmanın sonuçlarının genelleştirilmesi konusunda önemli bir destek oluşturmaktadır (Dörrenbacher, 2002; Kostova,1996). Yinede ulus ötesi işletmelerin köken ülke ulusal iş sistemlerini ve endüstriyel modelleri alıcı ülkelere taşıma isteklerinin olduğunu ve buna gerçekleştirdikleri yönde iddianın farklı yollardan edinmiş olan ampirik veriler ile desteklenmesi gerekmektedir.

Kaynaklar

Agarwal, H.E&Ramaswami, S.N. (1992). "Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internalization factors" *Journal of International Business Studies*, 23:1-26.

Akış.B. (2006). "Ulusal iş sistemi yaklaşımına metodolojik öneriler" 14. Ulusal yönetim ve organizasyon kongresi, 25-27 Mayıs, Erzurum.

Aleksynska, M. & Havrylchyk, O. (2011). "FDI from the South: the role of institutional distance and natural resources" *CEPII Centre Detudes Prospectives Et D'informations Internationales*, March 05.

Anderson, E. & Gatignon, H. (1986). "Modes of foreign entry: A Transaction cost analysis and propositions" *Journal of International Business Studies*, 17:1-26.

Barney,J. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage" *Journal of Management*, 17:99-120.



Buckley, P.C. & Casson, M.C. (1976). “The future of the multinational enterprise” London:Macmillian.

Cusumono, M.A. (1985). “The Japanese Automobile Industry: Technology and Management at Nissan & Toyota Cambridge, Mass: Harvard University Press.

Dore, R. (1986). “Flexible Rigidities” Stanford University Press, Dünya Bankası A.G. Yayınları, Sayı, 51.

Dörrenbacher, C. (2002) “National Business Systems and the International Transfer of Industrial Models in Multinational Corporations: Some Remarks on Heterogeneity” Discussion Paper.

Dunning, D.H. (1988). “The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions” Journal of International Business Studies, 19,1-31

Erramili, M. K. (1990). “Entry mode choice in service industries” International Marketing Review, 5, 50–62.

Gomes-Casseres, B. (1990). Firm Ownership Preferences and host government restrictions: An Integrated approach” Journal of International Business Studies, 21 (1):1-22.

Ionascu, D. & Meyer, K.E. & Ersth, S. (2004). “Institutional Distance and International Business Strategies in Emerging Economies” William Davidson Institute Working Paper Number 728 November

Kim, W.C. & Hwang, P. (1992). “Global strategy and multinationals’entry mode choice” Journal of International Business Studies, 23:29-53.

Kostava, T. & Zaheer, S. (1999). Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise” Academy of Management Review, 24:64-81.

Kostava, T. (1996). Success of the transnational transfer of organizational practices within multinational companies” Basılmamış Doktora tezi, University of Minnesota, Minneapolis.

Leonidou L.C. and C.S. Katsikeas (2003), "The role of foreign customer influences in building relationships with U.S. exporting SMEs", Long Range Planning, Vol. 36, No. 3, 221-330.

Marceau, J. (1992) “Reworking the world: Organisations, technologies, and cultures in comparative perspective” New York.

Neuman, W.L. (2008). “Toplumsal Araştırma Yöntemleri:Nitel ve Nicel Yaklaşımlar” Çev. Sedef Özge, Yayın Odası Yayınları, İstanbul



Rundh, B. (2001), International market development: new patterns in SMEs international market behaviour, *Marketing Intelligence & Planning*, 19/5, 319-29.

Sah, M. (2006). “The Toyota management style of Toyota in Turkey” Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, The University of Leeds.

Shenkar, O. (2001). “Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of the cultural distance construct” *Journal of International Business Studies*, 32:519-535.

Wernerfelt, B. (1984). “A resource Based view of the firm” *Strategic Management Journal*, Vol.5, 272-280.

Whitley, R. (1990) “Eastern Asian Enterprise Structure and the Comparative Analysis of Forms of Business Organization” *Organization Studies*, 11/1:47-74.

Whitley, R. (1992) “Business Systems In East Asia: Firms, Markets and Societies” Sage Publication, London.

Whitley, R. (2000). “Divergent capitalisms: the social structuring and change of business systems. Oxford University Press: Oxford.

Whitley, R. (2001). "How and Why are International Firms Different? the consequences of cross-border managerial coordination for firm characteristics and behaviour." 27-68. Oxford: Oxford University Press,

Whitley, R. (2002). "Multiple Market Economies: the role of institutions in structuring business systems." 217-240.Brill

Xu, D. & Shenkar, O. (2002) “Institutional Distance and the Multinational Enterprise” *Academy of Management Review*, Vol.27, No:4, 608-618.

Zerenler, M. & İraz, R. (2005). “Japon Yönetim Anlayışı ve Şirket Ağları: Keiretsu Analizi” Selçuk Üniversitesi, İ.İ.B.F, Konya.