

## **Kültürel Uzaklığın Dış Pazara Giriş Yöntemi Üzerindeki Etkisinin Türkiye'deki Yabancı Yatırımlar Açısından İncelenmesi**

**Yrd. Doç. Dr. Burak KARTAL**

Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. , İşletme Bölümü

**Yrd. Doç. Dr. Çiğdem SOFYALIOĞLU**

Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. , İşletme Bölümü

### **ÖZET**

*Dış pazara giriş yöntemi seçimi uluslararası pazarlamada en çok araştırılan konulardan birisidir. Yöntem seçimine etkide bulunan firma, ülke ve endüstriye özgü çok sayıda faktör farklı yaklaşımlarla ele alınmakta ve ampirik araştırmalar sayesinde bu faktörlerle yöntem seçimi arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Söz konusu araştırmaların birçoğunda, ülkeye özgü çevresel faktörler içinde değerlendirilebilecek olan 'kültürel uzaklık' (cultural distance) kavramı ele alınmış ve bazen birbiriyle çelişen sonuçlar elde edilmesine rağmen, gerek kültür gerekse dış pazara giriş araştırmalarının nitelik ve nicelik açısından gelişmesiyle birlikte ilişkiler daha belirgin hale gelmiştir. Bu araştırmada 'kültürel uzaklık' kavramı ile dış pazara giriş yöntemi (PGY) seçimi arasındaki ilişki incelenmiş, Türkiye hazır giyim sektöründeki yabancı yatırımlar üzerinde gerçekleştirilen bir analiz ile özellikle bireysellik boyutundaki kültürel farklılığın ortak girişim tercihini artırdığı gözlenmiştir. Ayrıca, artan tecrübeyle birlikte firmalar doğrudan yatırıma yönelmekte; çalışan sayısının artması ise bunun tersi yönde etkide bulunmaktadır.*

***Anahtar Kelimeler:** Kültürel uzaklık, Dış pazara giriş, Yöntem seçimi, Kültür*

## **A Review of the Effect of Cultural Distance on Foreign Market Entry Mode Choice from the Perspective of Foreign Investments in Turkey**

### **ABSTRACT**

*Foreign market entry mode choice is one of the most investigated topics in international marketing. By means of different approaches, a number of firm, country and industry specific factors affecting mode choice are examined and the relationships among those variables are tried to put forward. In many of the regarding empirical studies, 'cultural distance' is defined and related to mode choice. In this paper, the effects of cultural distance on entry mode choice (via Hofstede's cultural dimensions) are examined in Turkish clothing industry and it is observed, though not statistically significant, that firms tend to prefer cooperative modes rather than wholly-owned modes when their home country culture is significantly different from Turkish culture especially in terms of individualism. Also, firms with more experience tend to prefer wholly-owned modes rather than cooperative modes, whereas firm size in terms of number of employees has an opposite effect on entry mode choice.*

***Keywords:** Cultural distance, Foreign market entry, Mode choice, Culture*

## **I. GİRİŞ**

Kültür en basit tanımlarından birini sunan Hofstede'e göre, "bir topluluğun üyelerini başka topluluklardan ayırmayı sağlayan aklın kollektif programlanmasıdır." Bir başka tanıma göre ise, algılama, inanma, değerlendirme ve harekete geçmeyi sağlayan bilgi ve standartlar sistemidir ve bu sistemin en önemli üç ögesi dil, din ve etnik yapıdır. Kültürel farklar çok sayıda boyut açısından analiz edilebilir ve uluslararası işletmeyi en çok ilgilendiren boyutlardan ikisi kültürel karmaşıklık ve kültürel heterojenliktir. Kültürel karmaşıklık toplumdaki bireylerin bir olayı açıklarken veya birşeye anlam verirken yararlandıkları zımnı ve çevresel bilgi miktarıyla ilgilidir. Örneğin, kültürel karmaşıklık seviyesi düşük olan Amerikan toplumunda bir yönetici 'Evet' derse bu evettir; ancak bunun tersinin geçerli olduğu Japon toplumunda bir yönetici 'Evet' dediğinde bu cevap, mesajı çevreleyen duruma bağlı olarak 'belki' veya 'hayır' anlamına da gelebilir. Kültürel heterojenlik ise toplumun dil, din ve etnik yapı itibarıyla zengin bir farklılaşmaya sahip olmasıyla, yani altkültür sayısı ile ilgilidir. Şirket kültürleri de içinde buldukları toplumun kültüründen etkilendiği için uluslararası faaliyette bulunan işletmelerin başarısı, bir yandan kendi kültürlerinin başlıca özelliklerini muhafaza ederken diğer yandan dış pazarlardaki kültürel normlara uyum sağlayabilme yeteneklerine bağlıdır (Fatehi, 1996, ss.155–158). Kültür sadece şirketlerin davranışlarını şekillendirmez, şirket yöneticilerinin başkalarının davranışlarıyla ilgili beklentilerini (Root, 1994, s.225) ve alternatif PGY'lerinin belirsizlik ve maliyetine ilişkin algılamalarını da (Kogut&Singh 1988'den aktaran Brouthers&Brouthers, 2001, s.178) şekillendirir. Örneğin, Stross (1990) Çin ve ABD kültürlerindeki dostluk kavramına bakış farklılığı nedeniyle, Çinli ortakların, Amerikan ortaklarından yasal işlem gerçekleştirmeyeceklerine dair söz almadan müzakerelere devam etmediklerini belirtmektedir. Her iki taraf da iyi ilişkiler geliştirmek istese de Çinliler arkadaşların dava açmaması gerektiğine, Amerikalılar ise arkadaşlarının iş anlaşmalarına bağlı kalması gerektiğine inanmaktadır (Chen vd., 2006, s. 639).

Kültürel uzaklık (kültürel mesafe), Kogut&Singh (1988) tarafından firmanın bağlı bulunduğu ülke ile hedef ülkeler arasındaki kültürel farklılığın derecesi olarak tanımlanmaktadır. Bunlar, örgütsel tasarım, yeni ürün geliştirme ve benzeri yönetimsel faaliyet ve yaklaşımlar için sözkonusu olan norm ve iş tarzı gibi farklılıkları ifade eder. Astları yönetme usulleri, AR-GE ve rekabetçi çevre analizi prosedürleri gibi sözkonusu farklılıklar genellikle firmanın kendine özgü kurumsal ve kültürel çevresine bağlıdır (Morosini vd., 1998, s.138). Kültürel uzaklık kavramıyla eşanlamlı olarak bazı araştırmalarda, özellikle İskandinav araştırmacılarca 'psikolojik mesafe' (psychic distance) kavramı da kullanılmaktadır. 1970'lerin sonlarına doğru Johanson, Wiedersheim-Paul ve Vahlne gibi bazı araştırmacılar, bu kavramın eğitim seviyesi, endüstriyel gelişme ve siyasi sistem farkları gibi kültür dışı farkları içerdiğini belirtmişlerdir (Ojala ve Tyrvainen, 2008, s.188; Ojala ve Tyrvainen,

2009, s.263). Ölçüm ve kavramsallaştırmada, içerdikleri belirsizlikler nedeniyle zorluklar yaşanan bu iki kavram arasında psikolojik mesafenin, kültürel uzaklığa göre biraz daha kapsamlı olduğu söylenebilir. Kültürel uzaklık ise daha spesifik olarak anlaşılma ve ölçülme imkanı verir.

Kültür kavramına uluslararası işletmelerle ilgili literatür de verilen önem gibi, kültürel uzaklık kavramı da işletmelerin PGY seçimleriyle ilgili araştırmaların büyük bir kısmında ele alınmaktadır.

## II. PAZARA GİRİŞ YÖNTEMİ SEÇİMİ

Firmanın dış pazara giriş stratejisi içinde PGY seçimi kritik önemdedir. En iyi yöntem seçiminde üzerinde karar verilmesi gereken iki temel faktör ise firmanın arzu ettiği mülkiyet ve kontrol derecesidir. Genel bir bakış açısıyla, söz konusu iki faktördeki firma payının artması sonucu giriş yöntemleri lisans anlaşmalarından, ortak girişimlere, sonra da doğrudan yatırım ve stratejik birleşmelere doğru çeşitlilik gösterir (Cengiz vd., 2003, s.14). Daha detaylı bir bakış açısıyla, PGY seçiminde etkisi olduğu varsayılan çok sayıda faktör bulunmaktadır. Firmanın bağlı olduğu ülkeye, girmeyi düşündüğü ülkeye ve firmanın kendisine özgü olan bu faktörlerin yöntem seçimine etkisi farklı yaklaşımlarla (kaynak bağımlılığı, işlem maliyeti, vb.) incelenmektedir. Firmaların uluslararası faaliyetleriyle ilgili yaklaşımların çoğunda kültür dikkate alınmakta ve uluslararası faaliyete genellikle en yakın ve benzer pazarlardan başlanacağı düşünülmektedir.

Bir firmanın benzer pazarlara olan eğilimi, Erramilli (1991)'ye göre firmanın uluslararası tecrübesinden etkilenir. Firmanın uluslararası tecrübesi (özellikle tecrübenin süresinden çok çeşitliliği) arttıkça, firma coğrafi ve kültürel olarak uzak olan ülkelere yönelmeye başlar. Vernon (1966)'un Amerikan çokuluslu şirketleri üzerindeki incelemesi de, bu şirketlerin coğrafi ve kültürel olarak yakın olan ülkelere doğru yelpaze gibi açıldıklarını göstermiştir. Root (1994)'un belirttiği gibi, Amerikan şirketlerinin ilk favori duraklarından birisinin Kanada olması bu görüşü desteklemektedir. Ancak kültürel olarak yakın pazardaki faaliyet her zaman başarıyı getirmemektedir. Bunun nedeni, kültürel olarak yakın pazarlardaki işletmelerin yetkinliklerini gerçekte olduğundan fazla görmeleri, iki pazar arasındaki kültürel farklılıkları küçümsemeleri veya gözden kaçırmaları ve bu nedenlerle beklediklerinden daha fazla problem yaşayabilmeleridir (Hohenthal, 2001; Blomstermo vd. 2006, s.224).

Benzer şekilde Uppsala Okulu araştırmacıları da uluslararası faaliyetin, psikolojik olarak yakın olan ülkelere ihracat ile başlayıp, artan tecrübeyle birlikte aşamalı olarak psikolojik olarak uzak olan ülkelere doğru genişlediğini söylemektedir (Erramilli, 1991, s.479-502). Uluslararası faaliyetin, yakın pazarlardan uzak pazarlara ve ihracattan yatırıma dayalı yöntemlere doğru zenginleşmesinin birinci nedeni ulaştırma maliyetleridir. Coğrafi uzaklık

büyüdükçe, ulaştırma maliyetleri artar ve ihracatın diğer giriş yöntemleri karşısında cazibesi azalır (Root, 1994, s.30).

### **III. KÜLTÜR VE PAZARA GİRİŞ YÖNTEMİ SEÇİMİ**

Dış pazara giriş araştırmalarının hemen hepsinde PGY seçimi kültürel veya ulusal faktörlerle ilişkilendirilmektedir. Bu araştırmalar incelendiğinde öncelikle, bağlı olunan ülke ile hedef ülkeler arasındaki kültürel uzaklığın, ihracatı öne çıkarıp, dış pazarlarda üretim eğilimini azalttığı görülmektedir. Örneğin, Davidson&McFetridge (1985) kültürel uzaklık az olduğunda firmaların dışarıda üretim yapmayı tercih ettiğini tespit etmiştir (Kwon&Konopa, 1993, ss.60-77). Ayrıca, Cantwell (1996)'in kültürel uzaklığa bağlı olarak çalışanları izleme maliyetinin artacağı iddiası, ihracatın yanı sıra hedef pazarlarda franchising ve lisans anlaşmaları gibi düşük maliyet ve düşük oranda kontrol imkanı sunan PGY'lerinin de tercih edilebileceğini göstermektedir (Doherty, 1999, s.353). Bununla beraber, bu konudaki araştırmaların büyük çoğunluğu sözleşmeye dayalı yöntemlerden daha çok yatırıma dayalı yöntemleri incelemektedir. Sözkonusu araştırmaların önemli kısmında kültürel uzaklık ile kontrol seviyesi arasında ters yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Davidson(1982), Erramilli(1991), Agarwal (1994), Quer vd. (2007) kültürel uzaklık arttıkça, tam kontrole dayalı PGY'leri kullanımının azaldığını ve işbirliğine dayalı yöntemlerin tercih edildiğini tespit etmiştir. Erramilli&Rao (1993), Fladmoe-Lindquist&Jacque (1995) ve Jung (2004) hizmet sektöründe benzer sonuçlar elde etmiştir (Erramilli, 1991, s.479-502; Erramilli, vd., 2002, s.223-253; Jung 2004, s.35-50). Bu yöndeki araştırmaların en çok bilinenleri Kogut&Singh (1988) ve Gatignon&Anderson(1988)'in araştırmalarıdır. Kogut&Singh (1988) kültürel farkların, satınalma sonrası bütünleşmedeki risk seviyesini yükselttiğini ve firmaları, daha az riskli yöntemleri seçmeye yönelttiğini varsaymış ve Hofstede (1980)'in bileşik indeksi ile yaptıkları araştırma sonucunda, kültürel uzaklık arttıkça ortak girişim ve yeni yatırımların satın almalara göre daha çok tercih edildiğini bulmuştur. Benzer şekilde Gatignon&Anderson (1988), Ronen&Shenkar (1985)'in geliştirdiği indeksi kullanarak, yüksek sosyo-kültürel uzaklık sözkonusu olduğunda kısmi mülkiyetin, tam mülkiyete tercih edildiğini bulmuştur (Chang&Rosenzweig, 2001, s.760). Yerel firmalarla işbirliğine gitmenin en önemli faydaları örgütsel öğrenme sürecini hızlandırmak, yerel bilgiyi artırmak ve belirsizliği azaltmaktır. Bu sayede dış pazara giren firma esneklik kazanacak ve siyasi ve sosyal açıdan ters eylemleri ile pazardan çıkmak durumunda kalmasına bağlı olası kayıplarını azaltacaktır (Brouthers&Brouthers, 2001, s.177-183). Yüksek kültürel uzaklık sözkonusu olduğunda firmanın yönetim yeteneklerini transfer etmesi zorlaşacak, bilginin maliyeti artacak, firma becerilerinin uygulanabilirliğindeki aşınma sonucu kültürel olarak uzak olan pazardaki yatırımlar muhtemelen başarısız olacaktır (Gatignon&Anderson, 1988; Li&Guisinger, 1991 ve Lorange&Roos 1991'den aktaran Pan&Tse, 2000, s.542).

Geleneksel PGY literatürü kültürel olarak uzak ülkelerdeki yüksek bilgi maliyetlerini minimize etmek için işbirliğine dayalı giriş yöntemlerini savunsa da, Brouthers&Brouthers (2001) ve Shenkar (2001) bu konudaki ampirik kanıtların şüpheli olduğunu, hatta birbiriyle çeliştiğini ileri sürmüştür. Örneğin karşıt bir görüşe göre, yüksek sosyo-kültürel mesafe söz konusu olduğunda, firma ile işbirliği yaptığı kesimlerin iş tarzları ve yetenekleri arasında uyumsuzluk veya yetersizlik nedeniyle kaynak transferinde etkinsizlik ortaya çıkabilir (Julian&O’Cass, 2004, s.364). Dolayısıyla, kültürel mesafe büyüdüğünde firma işbirliği yerine faaliyetleri içselleştirmeyi de seçebilir (Erramilli vd., 2002, s.223-243). Yüksek kültürel uzaklık durumunda bazen satın alma yöntemi tercih edilebilir. Morosini et al. (1998)’in araştırması, kültürel uzaklık ile dış pazardaki satın alma performansı arasında olumlu bir ilişki bulmuştur. Hedef pazardaki firmayı satın almanın önemli bir faydası, kültürel olarak uzak olan ülkedeki değerli pazar bilgisine kolay yoldan sahip olma fırsatıdır. Yerel firma satın alındığında, öğrenme ve uzmanlaşma sayesinde bütünleşmiş olan yeni örgütün performansı artacaktır (Morosini vd., 1998, s.137-138). Örneğin, Kipa’yı satın alan Tesco, tedarikçilerle ilişkilerin yürütülmesinden, çalışanların güdülenmesi ve bölgesel rekabette fiyat ayarlamaları gibi pek çok Türkiye’ye özgü bilgiye de sahip olma şansını yakalamıştır. Benito&Gripsurd (1992) ise kültürel olarak uzak olan ülkeye girişte, düşük kontrolden kaynaklanan belirsizliği azaltmak için yeni yatırımın tercih edileceğini belirtmiştir (Kim, 2002, s. 16-21). Yüksek kültürel uzaklık söz konusu olduğunda işbirliğine dayalı yöntemlerden uzaklaşıldığı görüşüne destek veren başka ampirik bulgular da (Anand&Delios 1997; Padmanabhan&Cho 1996; Randoy&Dibrell 2002, s.119-141) mevcuttur. İşbirliğine dayalı yöntemlerin daha az tercih edilmesinin önemli bir sebebi de ortak fırsatçılığdır (partner opportunism) ve bu tehlike sadece yatırıma dayalı PGY’lerinde değil diğer yöntemler için de söz konusudur. Örneğin, ihracatçılar ile yabancı aracıları arasındaki kültürel fark, psikolojik uzaklık ve bilgi asimetrisi, aracıların fırsatçı hareketlerini teşvik eder. Dolayısıyla ihracatçıların hızlı büyüyen gelişmekte olan ülke pazarlarındaki ihracat kanallarının kontrolüne ciddi yatırım yapması gerekir (Li, 2003, s.582). Chang&Rosenzweig (2001)’e göre kültürel uzaklığa ilişkin çalışmalarda ortak fırsatçılığının etkisi zaman içinde sabit kabul edilmiş, bir başka deyişle dış ülkelerle ilgili tecrübenin kazanılması durumunda söz konusu etkinin azalıp azalmadığı test edilmemiştir (Yi, vd., 2004, s.62-67). Sektörel farklılığa dikkat çeken Blomstermo vd. (2006) kültürel uzaklığın artmasıyla birlikte, imalat sektörünün aksine, hizmet firmalarının yüksek kontrole dayalı giriş yöntemlerine yöneleceğini savunmaktadır.

Kültürel uzaklık ve PGY arasındaki ilişkiyle ilgili olarak literatürde birbiriyle çelişen iki farklı akımın ortaya çıkması “(ulusal) kültürel uzaklık paradoksu” olarak isimlendirilmektedir ve nedenleri ile nasıl çözüleceğine ilişkin öneriler getirilmektedir. Örneğin, Brouthers&Brouthers (2001, s.178)

yatırım riskinin söz konusu ilişkiyi yumuşattığını, yatırım riski düşük olan ülkelerde ortak yatırımlara yönelişin artacağını, yüksek olan ülkelerde ise doğrudan yatırımların tercih edileceğini iddia etmiştir (Brouthers&Brouthers, 2001, s.177-183). Firmaların riske maruz kalan kaynak miktarını azaltmak amacıyla böylesi bir yönelişe gireceği düşünülse de (Delios&Beamish, 1999; Erramilli&Rao, 1993; Kim&Hwang, 1992), yüksek yatırım riski olan ülkelere yerel bilgi ihtiyacının yerel ortaklardan karşılanabileceği de (Beamish&Banks, 1987) unutulmamalıdır (Brouthers, 2002, s.203-222).

Bazı araştırmacılar, (Franko, 1976; Stopford and Haberich, 1978; Wilson, 1980) kültürler arası farklılıkların yanı sıra, dış pazara giren firmanın kökenindeki kültürün de belirli bir yöntem ile ilişkilendirilebileceğini ileri sürmüştür. Örneğin, Hennart&Park (1993), Japon kültüründeki güçlü etnosentrik yönelim nedeniyle, ABD pazarına giren Japon firmalarının satınalma yerine yeni yatırımı tercih etmiş olabileceğini ileri sürmüştür. Diğer yandan İngiliz firmalarının geleneksel olarak satınalma yoluyla pazarlara girme eğilimi taşıdığı düşünülmektedir (Chang&Rosenzweig, 2001, s.760). Hennart&Larimo (1998) ise ABD'de yatırım yapan Japon ve Finlandiya firmalarını inceleyip, kültürel uzaklığın, firmanın ulusal kültüründen daha güçlü biçimde dış pazar yatırımındaki mülkiyet oranını açıkladığını tespit etmiştir (Makino&Neupert, 2000, s.707). İster ulusal kültür, isterse kültürel uzaklık ele alınsın, sözkonusu araştırmalarda esas karar alınması gereken konu, kültürün hangi boyutlarıyla ele alınacağıdır.

Ulusal kültürün ve kültürel uzaklığın PGY'ne etkisini inceleyen pek çok araştırma, Kogut&Singh (1988)'in de yararlandığı gibi, bazı eleştiriler almasına rağmen vazgeçilemeyen Hofstede'in kültürel boyutlarını kullanmıştır. Hofstede (1980), firmaların yönetimini etkileyen dört kültür boyutu (Belirsizlikten kaçınma, Güç mesafesi, Erkeklik (Erillik)-Kadınsılık (Dişillik), Bireysellik-Kollektivizm) tanımlamıştır. Sonradan (uzun dönem yönelimi ile) beşe çıkartılan bu boyutlardan özellikle ikisi (güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma) PGY seçiminde ön plana çıkmaktadır. Hofstede'in kültürel boyutlarının toplumlara ve o toplumlar içindeki organizasyonlara etkileri farklı farklı olmaktadır. Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda güç ve servetin dağılımında eşitsizlik daha fazladır ve bireylerin toplumun üst sınıflarına doğru hareket imkanı kısıtlıdır. Üstelik bu durum genel olarak kabullenilmiş ve beklenmektedir. Diğer yandan güç mesafesi düşük olan toplumlarda, herkes için fırsat ve eşitlik vurgulanmaktadır. Belirsizlikten kaçınma değerinin bir toplum için yüksek çıkması ise, o toplumun belirsizlik ve şüphe toleransının az olduğunun bir göstergesidir. Bu durumda kanun, kural, düzenleme ve kontrollerle belirsizlik azaltılmaya çalışılır. Eğer belirsizlikten kaçınma değeri düşük ise, insanlar belirsizlikten daha az endişe duyacak, farklı fikirlere daha fazla tahammül edebilecek, değişimi daha kolay kabul edebilecek, daha sık ve büyük riskler alabilecek ve kurallara daha az ihtiyaç duyacaktır. Bireysellik skoru yüksek ise bireyin hakları zirvede olacak ve kişiler arası ilişkiler daha

gevşek olacaktır. Kollektivist toplumlarda ise ilişkiler daha sıkı olacak ve bireyler, gruplarının üyeleri için daha çok sorumluluk hissedecektir. Yüksek erkeksilik skoru, toplumda başarı, güç, kontrol gibi değerlerle cinsiyet ayrımcılığının baskın olduğunu; düşük erkeksilik skoru ise, bireylerin ılımlı, sevecen, umursayan niteliklerinin yaygın olduğunu ve cinsiyetler arası farklılık ve ayrımcılığın daha az olduğunu göstergesidir. Uzun dönem yönelimi skoru yüksek ise, insanlar bugün yaptıklarının sonuçlarını uzun vadede görececeklerini kabullenir ve geleneklere daha çok saygı duyar. Ancak böylesi toplumlarda işlerin gelişmesi uzun zaman alabilir. Diğer yandan uzun dönem yönelimi az ise, uzun dönemli gelenek ve bağımlılıklar engel olmaktan çıkacak ve değişimler daha çabuk gerçekleşecektir (Hofstede, 2005). Tablo 1’de Türkiye’de hazır giyim sektöründe yatırımı bulunan yabancı firmaların Türkiye ile kültürel boyut farklılıkları ve Türkiye’ye ilişkin kültürel boyut skorları yer almaktadır. Tablo 1 incelendiğinde Türkiye için nispeten geniş güç mesafesi ve güçlü belirsizlikten kaçınmanın sözkonusu olduğu ve bireysellik ve erkeksilik yönünden düşük sayılabilecek skorlara sahip bir ülke olduğu söylenebilir. Organizasyon açısından bakıldığında merkezîyetçilik, güçlü liderler, kural ve düzenlemelere ihtiyaç, ailenin bireysel başarıdan daha ağır basması gibi tespitler sözkonusu olmaktadır.

**Tablo 1: Türkiye’de Yatırımı Bulunan Bazı Ülkelerin Türkiye ile Kültürel Boyut Skor Farklılıkları**

ÜLKE	Güç Mesafesi	Bireysellik	Belirsizlikten Kaçınma	Erkeksilik	Kültürel Uzaklık
A.B.D.	-26	54	-39	17	73
ALMANYA	-31	30	-20	21	52
BELÇİKA	-1	38	9	9	40
ÇİN HALK CUM.	14	-17	-55	21	63
FRANSA	2	34	1	-2	34
HOLLANDA	-28	43	-32	-31	68
İNGİLTERE	-31	52	-50	21	81
İRLANDA	-38	33	-50	23	75
İSPANYA	-9	14	1	-3	17
İSRAİL	-53	17	-4	2	56
İSVİÇRE	-32	31	-27	25	58
İTALYA	-16	39	-10	25	50
KANADA	-27	43	-37	7	63
LÜKSEMBURG	-26	23	-15	5	38
SURİYE	14	1	-17	8	23
YUNANİSTAN	-6	-2	27	12	30
<i>Türkiye’nin skorları</i>					
<b>TÜRKİYE</b>	<b>66</b>	<b>37</b>	<b>85</b>	<b>45</b>	

**Kaynak:** Ülke skorları için Hofstede (2005) ve Darryl&Bradley (2005)’den yararlanılmıştır.

**Not:** Kültürel Uzaklık değişkeninin hesaplaması ileride ele alınacaktır.

Bir toplum içindeki farklı statüdeki bireylere eşit davranılmadığını gösteren güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlardan çıkan firmalar, Tse vd. (1997, s.779-806)'ne göre, yatırım oranı yüksek PGY'ni tercih eder. Bunun nedeni böylesi ülke firmalarının başkalarıyla ilişkilerinde kontrolü elde tutma isteği duymalarıdır. Buna karşılık firmanın bağlı olduğu ülkedeki güç mesafesi düşük ise, firmalar gücün paylaşımı konusunda daha açık fikirli olacak ve başka firmalarla takım çalışmasına gitmeye sıcak bakacaktır. Diğer yandan, yönetimin belirsiz durumlarla baş edebilmesiyle ilgilenen "belirsizlikten kaçınma" eğer yüksek ise, firmalar belirsizlikle baş edebilmek için yapı ve kurallara ihtiyaç duyacaktır. Böylesi firmalar belirsizlikle ilgili kural ve yapıların farklı olduğu, belirsizlik derecesi yüksek dış pazarlara girerken fazla miktarda yatırıma yönelmeyecektir. Bunun yerine riskin paylaşıldığı ortak girişimleri ve yatırım için de ülkenin daha az riskli bölgelerini tercih edecektir. Eğer firma, belirsizlikten kaçınmanın az olduğu bir ülkeden geliyorsa, daha fazla risk alabilecek ve yatırımlara girmekten çekinmeyecektir (Tse, vd., 1997, s.779-806). Ancak, firmanın dış pazardaki yatırımlarındaki sahiplik oranının önemli ölçüde firmanın uyruğuna bağlı olduğunu kabul eden Erramilli (1996), hem yüksek güç mesafesi, hem de yüksek belirsizlikten kaçınmanın sözkonusu olduğu ülke firmalarının, dış pazarlardaki yatırımlarında daha fazla mülkiyet oranını tercih edeceklerini iddia etmiştir (Makino&Neupert, 2000, s.706). Brouthers&Brouthers (2001, s.184) da yatırım riskini dikkate alarak yaptığı araştırmada benzeri sonuçlar elde etmiştir.

#### **IV. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ**

Literatür yüksek kültürel uzaklık durumunda işbirliğine dayalı veya tam kontrole dayalı PGY'lerinin tercih edileceği yönünde ikiye ayrılrsa da, genel olarak işbirliğine dayalı yöntemler hem teorik açıdan hem de ampirik bulgularla biraz daha öne çıkmaktadır. Araştırmamızın hipotezleri de bu doğrultuda ve önceki tartışmaların ışığında aşağıdaki biçimde belirlenmiştir. Ayrıca araştırma, literatürün büyük çoğunluğuna paralel biçimde tam kontrole dayalı yatırımlar ve ortak girişimler kapsamında gerçekleştirilmiştir.

Türkiye'deki hazır giyim sektöründe yatırımda bulunan yabancı firmaların bağlı oldukları ülkeler ile Türkiye arasındaki,

H<sub>1</sub>: Kültürel uzaklık büyüdükçe işbirliğine dayalı yöntemlerin kullanımı artmaktadır.

H<sub>2</sub>: Güç mesafesi farkı büyüdükçe işbirliğine dayalı yöntemlerin kullanımı artmaktadır.

H<sub>3</sub>: Bireysellik farkı büyüdükçe işbirliğine dayalı yöntemlerin kullanımı artmaktadır.

H<sub>4</sub>: Belirsizlikten kaçınma farkı büyüdükçe işbirliğine dayalı yöntemlerin kullanımı artmaktadır.

H<sub>5</sub>: Erkeklik farkı büyüdükçe işbirliğine dayalı yöntemlerin kullanımı artmaktadır.



Öncelikle YASED'in veri tabanından Türk hazır giyim sektöründe gerçekleştirilen yabancı yatırımların listesi elde edilmiştir. Bu listede yabancı yatırımların ortaklık durumu, yatırımın gerçekleşme tarihi, firma iletişim bilgileri yer almaktadır. Hazır giyim sektörünün seçilmesinin başlıca nedenleri bu sektördeki yabancı yatırımların sayısının göreceli olarak fazla olması ve ortaklık oranında çeşitlilik gözlenmesidir. Araştırma için son on yıldaki yatırımlar belirlenmiş ve bunlar içinden yabancı ülkelerdeki Türklerin ve özel şahısların yatırımları kapsam dışında bırakılmıştır. Araştırmanın sadece Türkiye'de ve tek sektörde gerçekleştirilmesi, PGY seçimine etkisi olabilecek ülkeye özgü ve sektörel faktörleri analize dahil etme zorunluluğunu ortadan kaldırmıştır. Ancak firmaya özgü değişkenlerin dikkate alınması gerektiği için Internette kapsamlı bir araştırma gerçekleştirilmiş, gerek YASED'in listesindeki gerekse sonradan tespit edilen örnek kütledeki bütün email ve faks numaralarına mesaj yollanarak, yabancı firmaya özgü gereken bilgiler talep edilmiştir. Bütün çabalara rağmen örnek kütle 62 firma ile sınırlı kalmıştır.

Bağımlı değişken olarak ele alınan yöntem değişkeni değişik araştırmacılar tarafından farklı kodlanmıştır. Büyük çoğunluk (Tsai&Cheng 2002, s.45–67) %95 mülkiyet oranını ortak girişimden tam kontrole geçilen nokta olarak görürken, bazıları (Makino&Neupert, 2000) %80'i, bazıları ise (Tatoğlu&Glaister, 1998) %90 oranını tercih etmiştir. Araştırmadaki bağımlı değişken için %90 oranı, Türkiye hazır giyim sektöründeki ortaklık oranları dikkate alınarak, ortak girişimler ile tam kontrol arasındaki kritik değer olarak alınmıştır.

Bağımsız değişkenler olarak, daha önce tartışılan Hofstede'in dört kültür boyutuna ilişkin ülke skorları, Hofstede'in ve onu takip eden araştırmaların sonuçlarından alınmıştır (Hofstede; Darryl&Bradley, 2005). Tablo 1'deki "kültürel uzaklık" değişkeni ise Brouthers&Brouthers (2001) ve Morosini (1998), Shane&Singh (1998)'in hesapladığı gibi her kültürel boyuta ilişkin yabancı ülke ile Türkiye arasındaki farkın karelerinin toplamının karekökü olarak hesaplanmıştır. Diğer kültürel boyut farkları Brouthers&Brouthers (2001)'in yaptığı gibi mutlak değer olarak analize dahil edilmiştir. Uzun dönem yönelimi pek çok ülke için bilinmediğinden araştırma dışı kalmıştır. Kültürel boyutlar dışında kontrol değişkenleri olarak araştırmaya dahil edilen firmaya özgü iki faktörün (firma büyüklüğü ve firmanın uluslararası tecrübesi) PGY seçimine etkisi çok sayıda araştırmacı tarafından savunulmaktadır. Gatignon&Anderson (1998)'in toplam çalışan sayısı ile hesapladığı firma büyüklüğü arttıkça, firma tam kontrole dayalı yöntemleri tercih eder (Agarwal&Ramaswami, 1992). Diğer yandan firmanın uluslar arası tecrübesi de PGY seçiminde benzer etkiye sahiptir (Agarwal&Ramaswami, 1992; Erramilli 1991).

## V. ANALİZ VE BULGULAR

Bağımlı değişken olarak ortak girişim (0) ve tam kontrole dayalı yöntem (1) seçimine çeşitli değişkenlerin etkisini belirlemek için analiz yöntemi olarak binary logistic regresyon kullanılmıştır. Brouthers&Brouthers (2001)'nin araştırmasındaki gibi dört kültürel boyut ve kültürel uzaklık değişkeni, firmaya özgü iki faktörle birlikte ayrı ayrı olmak üzere beş regresyon denklemi elde edilmiştir. Ancak Brouthers&Brouthers (2001)'den farklı olarak, firmalara ait çalışan sayısı ve uluslar arası tecrübe değerleri farklı kaynaklardan elde edilen bilgiler çerçevesinde araştırmacılar tarafından sıralanmış (1:az, 2: orta, 3:çok) ve bu nedenle kukla değişkenler olarak analize dahil edilmiştir. Öncelikle değişkenler arasındaki korelasyonlara bakılmış, Tablo 2'de görüldüğü gibi çoklu doğrusallık sorunun göstergesi olan yüksek korelasyonlara rastlanmamıştır.

Tablo 2: Korelasyon Tablosu

Ortalama	s	Değişken		yön	güç	Bir	bel	Erk	tec	Çal
,45	,50	yön	r							
			anamlılık							
26,60	11,11	güç	r	-,052						
			anamlılık	,688						
32,84	13,38	bir	r	-,265 *	,162					
			anamlılık	,037	,208					
27,60	16,40	bel	r	-,017	,135	,426 **				
			anamlılık	,894	,295	,001				
18,15	8,51	erk	r	-,089	,216	,413 **	,519 **			
			anamlılık	,494	,092	,001	,000			
1,95	0,73	tec	r	-,251 *	,024	-,023	-,169	-,093		
			anamlılık	,049	,855	,862	,189	,470		
1,95	0,76	çal	r	,059	-,045	-,152	-,068	-,007	,528 **	
			anamlılık	,651	,727	,240	,601	,960	,000	

\* Anamlılık 0.05 düzeyinde, \*\* Anamlılık 0.01 düzeyinde, n=62

Daha sonra kültürel uzaklık değişkeni ile tecrübe ve çalışan sayısı değişkenleri (kategorik) denkleme alınmış ve aşağıdaki tablolar elde edilmiştir.

**Tablo 3: Kategorik Değişkenlerin Kodlaması**

		Frekans	Parametre kodlaması	
			(1)	(2)
<b>ÇAL</b>	1	19	1	0
	2	27	0	1
	3	16	0	0
<b>TEC</b>	1	18	1	0
	2	29	0	1
	3	15	0	0

Tablo 4'teki anlamlılık düzeyi araştırmanın kritik anlamlılık düzeyi olan 0,05'ten küçük olduğu için bütün tahmin değişkenleriyle birlikte model anlamlı bir fark yaratmaktadır ve bağımlı değişkenle ilişkinin gücü Tablo 5'den, modelin doğru tahmin yüzdesi ise Tablo 6'dan öğrenilebilir. Bununla beraber kültürel uzaklık değişkeni katsayısı 0,05 düzeyinde anlamlı çıkmamıştır (0,226), Dolayısıyla  $H_1$  hipotezi istatistiksel açıdan reddedilecektir. Bununla beraber katsayı işareti (-) olduğu için tahminler doğrultusunda kültürel uzaklık arttıkça işbirliğine dayalı yöntemlerin tercihi artmaktadır. Diğer yandan sonuçlar uluslar arası tecrübe ve çalışan sayısı ile yöntem seçimi arasında anlamlı ilişki olduğunu destekler niteliktedir.

**Tablo 4: Model Katsayılarının Omnibus Testleri**

Adım 1	Step	Ki-Kare	sd	Anlamlılık
	Block	13,134	5	,022
	Model	13,134	5	,022

**Tablo 5: Model Özeti**

Adım	-2 Log likelihood	Cox & Snell $R^2$	Nagelkerke $R^2$
1	72,234	,191	,255

**Tablo 6: Sınıflandırma Tablosu**

		Tahmin YÖN		Doğru (%)
	Gözlem	0	1	
Adım 1	YÖN	0	23	11
		1	8	20
	Toplam %			69,4

a Ayrım değeri 0,500

**Tablo 7: Denklemdaki Değişkenler**

		B	S.H.	Wald	sd	Anlamlılık	Exp(B)
<b>Adım 1</b>	<b>KÜL</b>	-,024	,020	1,466	1	,226	,977
	<b>TEC</b>			6,289	2	,043	
	<b>TEC(1)</b>	2,348	,998	5,531	1	,019	10,468
	<b>TEC(2)</b>	,690	,769	,804	1	,370	1,993
	<b>ÇAL</b>			5,774	2	,056	
	<b>ÇAL(1)</b>	-1,635	,924	3,131	1	,077	,195
	<b>ÇAL(2)</b>	-1,759	,742	5,612	1	,018	,172
	<b>Constant</b>	1,395	1,243	1,258	1	,262	4,033

a 1.adımda girilen değişkenler: KÜL, TEC, ÇAL.

Aynı işlemler diğer dört kültür boyutu için gerçekleştirilmiş ve sonuçlar aşağıdaki tablolarda özetlenmiştir.

**Tablo 8: Model Katsayılarının Omnibus Testleri**

	Ki kare	sd	Anlamlılık
<b>Kül</b>	13,134	5	,022
<b>Güç</b>	11,737	5	,039
<b>Bir</b>	15,004	5	,010
<b>Bel</b>	11,794	5	,038
<b>Erk</b>	13,338	5	,020

**Tablo 9: Model Özeti ve Doğru Sınıflandırma**

	-2 Log likelihood	Cox & Snell $R^2$	Nagelkerke $R^2$	Doğru Tahmin (%)
<b>Kül</b>	72,234	,191	,255	69,4
<b>Güç</b>	73,632	,172	,231	69,4
<b>Bir</b>	70,365	,215	,287	67,7
<b>Bel</b>	73,574	,173	,232	67,7
<b>Erk</b>	72,031	,194	,259	71,0

Tahmin ayırım değeri ,50.

**Tablo 10: Denklemlerdeki Bağımsız Değişkenler**

	B	S.H.	Wald	sd	Anlamlılık	Exp(B)
<b>Kül</b>	-,024	,020	1,466	1	,226	,977
<b>Güç</b>	-,010	,027	,147	1	,701	,990
<b>Bir</b>	-,042	,024	3,104	1	,078	,959
<b>Bel</b>	-,008	,018	,204	1	,652	,992
<b>Erk</b>	-,047	,036	1,681	1	,195	,954

Değişkenlerin hiçbiri 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı çıkmamış, bu yüzden  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_3$ ,  $H_4$ ,  $H_5$  hipotezleri kabul edilmemiştir. Ancak her 5 değişken katsayısının (-) işaretli olması gerçekten kültürel uzaklık arttıkça işbirliğine dayalı yöntemlerin tercih edilebileceğini göstermiştir. Özellikle bireysellik

boyutunda 0,078 anlamlılık düzeyinde  $H_3$ 'ün kabul edilmesi üzerinde düşünülmesi gereken bir bulgudur.

## VI. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırmanın en önemli kısıtlarından birisi örnek kütleinin küçüklüğüdür. Türkiye'de yabancı yatırımların yetersiz sayıda ve düşük miktarlarda yapılması ve hazır giyim sektörünün de bundan payını alması örnek kütleinin küçük kalmasının birinci nedenidir. Örneğin, çok sayıda yabancı ortaklı işletmenin Internet sayfası olmadığı gibi, olanların da bir kısmının e-posta sistemleri çalışmamaktadır. İkinci neden ise Türkiye'deki yabancı ortaklı işletmelerin, bağlı oldukları yabancı ortakları hakkında bilgi vermeye istekli olmaması veya yeterince bilgili olmamaları olabilir. Bir diğer kısıt ise Türkiye'deki hazır veri bulma sıkıntısının özellikle pazara giriş yöntemi araştırmalarında daha fazla hissedilmesidir. Daha büyük örnek hacmiyle kendini gösteren ama istatistiksel açıdan anlamlı çıkmayan ilişkiler anlamlı çıkabilirdi.

## VII. SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye'de kültürel uzaklığın PGY seçimine etkisiyle ilgili olarak bu araştırmaya benzer iki çalışma vardır ve bunlar söz konusu etkiye ilişkin olarak birbiriyle çelişen bulgular elde etmiştir. Bunlardan birisi olan İlhan (2007), ISO 500 içerisinde yer alan ve yabancı ortak oranı %10-90 arasında olan 38 firmadan elde ettiği verilere dayalı olarak, istatistiksel olarak anlamlı olmasa da, kültürel farklılığın ve uluslararası ortak girişimin yaşının, yabancı çokuluslu ortağın uluslararası ortak girişimlerdeki çoğunluğa dayalı mülkiyet oranı olasılığını pozitif etkilediğini belirtmektedir. Ayrıca, yabancı çokuluslu ortakların azınlık paya sahip olsalar bile, örgüt üzerinde, yerel ortaklara göre, daha fazla söz söyleme hakkına sahip olabileceğini söylemektedir. İkinci araştırma olan İlhan (2006) YASED'in veritabanındaki 2731 yabancı sermayeli işletme ile gerçekleştirilmiş analiz sonucunda yine istatistiksel olarak anlamlı olmasa da kültürel mesafenin fazla olmasının, yabancı çokuluslu ortağın mülkiyet yapısı içinde azınlık paya sahip olma olasılığını artırdığını tespit etmiştir. Buna gerekçe olarak belirsizliğin azaltılması, bilgi engellerinin ortadan kaldırılması ve yerel ortağın pazar bilgisinden yararlanılmasını göstermiştir.

Türkiye hazır giyim sektöründe gerçekleştirilen bu araştırma ile literatürdeki, kültürel uzaklığa bağlı olarak işbirliğine dayalı yöntemlerin daha fazla tercih edileceği iddiası yönünde, istatistiksel açıdan anlamlı olmamakla birlikte bazı bulgular elde edilmiştir. Özellikle bireysellik-kollektivistlik boyutundaki farka bağlı olarak yabancı firmalarda işbirliğine yönelme gözlenmektedir. Bu durum tekstil ve hazır giyim sektörlerine özgü de olabilir. Hofstede'in kollektivist toplumlarla ilgili görüşlerine dayalı olarak birkaç açıklama önerilebilir. Örneğin, kollektivist toplumlarda iletişimin kültürel karmaşıklığı fazladır. Ayrıca işçi-işveren ilişkisi sözleşmelerden daha çok

ahlaki değerlerle algılanır. Bir başka nokta ise devletin bu tür toplumlardaki ağırlıklı rolüdür. Bütün bu özelliklerin önem kazandığı emek yoğun bir sektörde bireysel ülkelerden gelen firmalar doğal olarak daha yoğun biçimde yerli ortak arayışında olabilir. Kültürel uzaklığın, tam kontrol yerine ortak girişimlere olan yönelimi artırması, İlhan (2006)'nın kültürel uzaklığa ilişkin bulgularıyla paralellik göstermektedir.

Araştırmanın bir başka bulgusu, firma tecrübesi ile çalışan sayısının yöntem seçimindeki belirgin etkisinin Türkiye hazır giyim sektöründe gözlenmesidir. Artan tecrübeyle birlikte yerli ortaklara daha az ihtiyaç varken, literatürün aksine çalışan sayısı artışı ters yönde bir etkiye neden olmuş gözükmektedir. Benzer bir bulgu İlhan (2007, s.139)'da göze çarpmakta ve uluslararası ortak girişimin yaşı arttıkça, yabancı çokuluslu işletme ortak girişimde çoğunluk payına sahip olmayı tercih etmektedir.

Sonuç olarak bu çalışmada teorik olarak gözden geçirdiğimiz ve hazır giyim sektöründe ampirik bir örnek ile incelediğimiz kültürel uzaklık ile PGY seçimi ilişkisinin Türkiye bağlamında ele alınması, hem gelişmekte olan ülkelerle ilgili kısıtlı olan pazara giriş literatürüne katkı sağlamakta hem de ekonomik kalkınmada önem verilen Türkiye'deki yabancı sermayenin daha iyi anlaşılması çabalarına katkıda bulunmaktadır.

Bu çalışmada elde edilen sonuçların daha güçlü ölçeklerle ve daha büyük örnek hacimleriyle araştırılması yerinde olacaktır. Buna karşın bu konudaki diğer yerli ve yabancı araştırmaların önemli kısmında olduğu gibi, gerçekleştirilen lojistik regresyon analizleri sonucunda istatistiksel olarak  $p < 0.05$  düzeyinde anlamlı sonuçlar elde edilememesine ve regresyon katsayılarının gösterdiği yöne göre yorum yapılmasına hazır olunmalıdır. Ayrıca, araştırma diğer sektörlerde tekrarlanarak, Türkiye açısından yabancı yatırımın ülkeye giriş yöntemi ile yabancı firmanın kökenindeki kültürle ilişkisi üzerine daha kesin iddialarda bulunmak söz konusu olabilir. Başka ülkelerdeki Türk yatırımlarını da kapsama alarak, çok sayıda değişken içeren daha zengin modeller de araştırılabilir.

#### KAYNAKLAR

- AGARWAL, S. ve S. N. Ramaswami (1992), "Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internalization factors", **Journal of International Business Studies**, C.23, S.1, s.1-27.
- BLOMSTERMO, Anders, D.Deo Sharma ve James Sallis (2006), "Choice of foreign market entry mode in service firms", **International Marketing Review**, C. 23, S. 2, s. 211-229.
- BROUTHERS, K. D. (2002), "Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance", **Journal of International Business Studies**, Summer, C.33, S.2, s.203-222.

- BROUTHERS, K. D. ve L. E. Brouthers (2001), "Explaining the national cultural distance paradox (impact of national culture on corporations' international entry mode selection)", **Journal of International Business Studies**, C.32, S.1, s.177.
- CENGİZ, E., A.E.Gegez, F.M.Arslan, S.Pirtini ve M.Tıgılı (2003), **Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri**, Der Yayınları, İstanbul.
- CHANG, S.J. ve P. M. Rosenzweig (2001), "The choice of entry mode in sequential foreign direct investment", **Strategic Management Journal**, S.22, ss.747-776.
- CHEN, Haiyang, David A. Griffith ve Michael Y. Hu (2006), "The influence of liability of foreignness on market entry strategies - An illustration of market entry in China", **International Marketing Review**, C. 23, S. 6, s. 636-649.
- DARRYL, JM ve T.Bradley (2005), "Managerial leadership and cultural differences of eastern european economies", <http://marketing.byu.edu/htmlpages/ccrs/proceedings99/mitrybradley.htm>
- DOHERTY, A.M. (1999), "Explaining international retailers' market entry mode strategy: internalization theory, agency theory and the importance of information asymmetry", **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, C.9, S.4, s.379-402.
- ERRAMILLI, M. K., S. Agarwal ve C. S. Dev, (2002), "Choice between non-equity entry modes: an organizational capability perspective", **Journal of International Business Studies**, C.33, S.2, s.223-243.
- ERRAMILLI, M.K. (1991), "The experience factor in foreign market entry behavior of service firms", **Journal of International Business Studies**, Fall, C.22, S.3, s.479-502.
- FATEHİ, K. (1996), **International Management: A Cross-Cultural and Functional Perspective**. NJ: Prentice Hall, USA.
- GATIGNON, H. ve E. Anderson (1988), "The multinational corporation's degree of control over foreign subsidiaries: an empirical test of a transaction cost explanation", **Journal of Law, Economics, and Organization**, C.4, S.2, s.305-336.
- HOFSTEDE, Geert (2005), <http://www.geert-hofstede.com/>.
- HOHENTHAL, J.T. (2001), "The creation of international business relationships: experience and performance in the internationalization of SMEs", Thesis (EkonD). Uppsala Universitet.
- İLHAN, Tülay (2006), "Kültürel farklılıkların doğrudan yabancı yatırımcıların giriş stratejileri üzerindeki etkileri:Türkiye örneği", **Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi**, C.20, S.1, s.211-232.
- İLHAN, Tülay (2007), "Uluslararası ortak girişimlerde mülkiyet yapısı: yönetsel kontrol düzeyinin ve farklılıkların etkisi", **Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi**, C.13, S.1, s.122-148.
- JULIAN, C. ve A. O'Cass (2004), "The impact of firm and environmental characteristics on international joint venture (IJV) marketing performance in Thailand", **Thunderbird International Business Review**, C.46, S.4, s.359-380.
- JUNG, J.M. (2004), "Acquisitions or joint ventures: Foreign market entry strategy of US advertising agencies", **Journal of Media Economics**, C.17, S.1, s.35-50.
- KIM, B. (2002), "Modes of foreign market entry by Korean SI firms", **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, C.14, S.4, s.13-35.

- KOGUT, B., ve HARRY, S. (1988), "The effect of national culture on the choice of entry mode", **Journal of International Business Studies**, C. 19, S. 3, s. 411-432
- KWON Y. ve L. J. Konopa (1993), "Impact of host country market characteristics on the choice.", **International Marketing Review**, C.10, S.2, s.60-77.
- LI, L. (2003), "Research note: synergies between export channels in mature and emerging markets", **Thunderbird International Business Review**, C.45, S.5, s.567-585.
- MAKINO, S. ve K. E. Neupert (2000), "National culture, transaction costs, and the choice between joint venture and wholly owned subsidiary. (Statistical Data Included)", **Journal of International Business Studies**, C.31, S.4, s.705.
- MOROSINI, P., S. Shane ve H. Singh (1998), "National cultural distance and cross-border acquisition performance", **Journal of International Business Studies**, C. 29, S. 1., s.137-158.
- OJALA, Arto ve Pasi Tyrvainen (2008), "Market entry decisions of US small and medium-sized software firms", **Management Decision**, C. 46, S. 2, s. 187-200.
- OJALA, Arto ve Pasi Tyrvainen (2009), "Impact of psychic distance to the internationalization behavior of knowledge-intensive SMEs", **European Business Review**, C. 21, S. 3, s.263-277.
- PAN, Y. ve D. K. Tse (2000), "The hierarchical model of market entry modes", **Journal of International Business Studies**, C. 31, S. 4, s. 535-554.
- QUER, Diego, Enrique Claver ve Laura Rienda (2007), "The impact of country risk and cultural distance on entry mode choice - An integrated approach", **Cross Cultural Management: An International Journal**, C. 14, S. 1, s. 74-87.
- RANDOY, T. ve C. C. Dibrell (2002), "How and why Norwegian MNCs commit resources abroad: beyond choice of entry mode", **Management International Review**, C.42, S.2, s.119-141.
- ROOT, F. (1994), **Entry Strategies for International Markets**. N.Y.:Lexington Books, USA.
- TATOGLU, Ekrem ve Keith W. Glaister (1998), "Western MNCs' FDI in Turkey: an analysis of location specific factors. (multinational corporations; foreign direct investment)", **Management International Review**, C.38, S.2, s.133-160.
- TSAI, M.T. ve Y.M. Cheng (2002), "The decision criteria for the ownership control entry mode for Taiwanese manufacturing firms in the United States: an application of the logit model and AHP", **International Journal of Commerce and Management**, Summer, C.12, S.2, s.45-67.
- TSE, D.K., Y. Pan ve K. Y. Au (1997), "How MNCs choose entry modes and form alliances: the China experience. (multinational corporations)", **Journal of International Business Studies**, Winter, C.28, S.4, s.779-806.
- YI, Z., Z. Zigang, M. Xiaobo ve H. Shengjie (2004), "Determinants of structural change to sequential foreign direct investment across China: a synthesised approach", **Singapore Management Review**, Jan-June, C.26, S.1, s.63-81.