

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**KURUMSAL UZAKLIK TEMELLİ SORUNLARIN  
ÇÖZÜMÜNDE YERLİ YÖNETİCİLERİN ROLÜ: TÜRK  
YÖNETİCİLER EKSENİNDE NİTEL BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Umut ORHAN**

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ali TAŞ**

**EKİM – 2018**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ

KURUMSAL UZAKLIK TEMELLİ SORUNLARIN  
ÇÖZÜMÜNDE YERLİ YÖNETİCİLERİN ROLÜ: TÜRK  
YÖNETİCİLER EKSENİNDE NİTEL BİR ARAŞTIRMA




YÜKSEK LİSANS TEZİ

Umut ORHAN

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme

Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

“Bu tez 01.10/2018 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Doc. Dr. Mehmet Hızroğlu	Başarılı	
Doc. Dr. Ali Taş	Başarılı	
Dr. Öğr. Üyesi Şule Aydın Turan	Başarılı	



SAKARYA  
ÜNİVERSİTESİ

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ  
TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU

Sayfa : 1/1

Öğrencinin

Adı Soyadı	:	Umut ORHAN
Öğrenci Numarası	:	1560Y04079
Enstitü Anabilim Dalı	:	İşletme
Enstitü Bilim Dalı	:	Yönetim ve Organizasyon
Programı	:	<input checked="" type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS <input type="checkbox"/> DOKTORA
Tezin Başlığı	:	KURUMSAL UZAKLIK TEMELLİ SORUNLARIN ÇÖZÜMÜNDE YERLİ YÖNETİCİLERİN ROLÜ: TÜRK YÖNETİCİLER EKSENİNDE NİTEL BİR ARAŞTIRMA
Benzerlik Oranı	:	% 2 (iki)

İŞLETME ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.

  
17/10/2018  
İmza

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere gsbtez@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

...../10/2018  
İmza

Uygundur

Danışman  
Unvanı / Adı-Soyadı: Doç. Dr. Ali TAŞ

Tarih: 17/10/2018

İmza: 

KABUL EDİLMİŞTİR

REDDEDİLMİŞTİR

EYK Tarih ve No:

Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

## ÖNSÖZ

Bu tez çalışması, sadece yazarının değil; aynı zamanda ona etki eden kişilerin de bir eseridir. Bu eserin ortaya çıkmasında emeği bulunan herkese şükranlarımı sunmayı bir borç biliyorum.

Başta yol gösterici olarak gördüğüm, çalışmanın bütün süreçlerinde etkisi bulunan, titiz bir şekilde çalışmanın iyileştirilmesi için emek veren danışman hocam Doç. Dr. Ali TAŞ'a;

Tez sunumu esnasındaki değerli görüşleri ve katkıları nedeniyle tez jüri başkanı değerli hocam Doç. Dr. Mahmut HIZIROĞLU'na;

Mülakat soruları hazırlanırken paylaştığı değerli görüşler ve analiz kısmının iyileştirilmesi noktasında yaptığı katkılar nedeniyle tez jüri üyeliğinde bulunan değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Şule Aydın TURAN'a;

Bir harmoni içerisinde güzel bir çalışma ortamı oluşturduğumuz değerli oda arkadaşlarım Arş. Gör. Oğuzhan ÖZTÜRK ve Arş Gör. Abdussamed KOÇ'a;

İş hayatına atıldığım günden bu yana desteklerini hissettiğim kıymetli meslektaşlarım Arş. Gör. Ahmet KARAKİRAZ, Arş. Gör. Samet ÖZDEMİR ve Arş. Gör. Asuman ÜSTÜNDAĞ'a;

Bu sürecin önemli bir bölümünde beraber çalıştığımız değerli çalışma arkadaşım Şeyma ARSLAN'a;

Ve son olarak bu uzun ve zorlu süreç boyunca desteklerini esirgemeyen aileme, beni bugünlere getiren anne ve babama teşekkür etmeyi kendime borç bilirim.

**Umut ORHAN**

**01.10.2018**

# İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>iv</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>v</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>vi</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>vii</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>viii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: KURUMSAL KURAM VE KURUMSAL UZAKLIK</b> .....	<b>5</b>
1.1. Kurumsal Kuram .....	5
1.1.1. Kurumsal Kuramın Temel Tezi .....	5
1.1.2. Kronolojik Olarak Kurumsal Kuram .....	6
1.1.3. Eski Kurumsal Kuram-Yeni Kurumsal Kuram Ayrımı ve Literatür Özeti... 11	
1.2. Kurumsal Uzaklık .....	13
1.2.1. Kurumsal Uzaklık Boyutları .....	16
1.2.1.1. Formel (Biçimsel) Kurumsal Uzaklık .....	18
1.2.1.2. İnfornel (Biçimsel Olmayan) Kurumsal Uzaklık.....	20
1.2.2. Kurumsal Uzaklık ve Meşruiyet .....	22
1.2.3. Kurumsal Uzaklık ve Ulusötesi Yatırım Kararları.....	24
1.2.3.1. Kurumsal Uzaklık ve Yatırım Yapılacak Ülkenin Seçimi .....	24
1.2.3.2. Kurumsal Uzaklık ve Giriş Yöntem Seçimi.....	25
<b>BÖLÜM 2: KURUMSAL MESAFENİN ANALİZİNE İLİŞKİN BİR KURAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	<b>27</b>
2.1. Ulusal İş Sistemlerini Şekillendiren Kurumsal Yapılar .....	27
2.1.1. Devlet .....	30
2.1.2. Finansal Sistemler .....	31
2.1.3. Beceri Geliştirme ve Kontrol Sistemleri .....	32
2.1.4. Güven ve Otorite İlişkilerini Yöneten Normlar ve Değerler .....	34
2.2. Güney Kore, Japonya ve Türkiye'nin Kurumsal Özellikleri Bağlamında İncelenmesi .....	37
2.2.1. Güney Kore .....	37

2.2.1.1. Güney Kore’de Bir Kurum Olarak Devlet .....	37
2.2.1.2. Güney Kore’de Bir Kurum Olarak Finansal Sistem .....	38
2.2.1.3. Güney Kore’de Bir Kurum Olarak Beceri Geliştirme ve Kontrol Sistemi.....	38
2.2.1.4. Güney Kore’de Bir Kurum Olarak Güven ve Otorite İlişkilerini Yöneten Normlar ve Değerler.....	39
2.2.2. Japonya.....	39
2.2.2.1. Japonya’da Devletin Rolü ve İş Dünyasına Etkisi .....	41
2.2.2.2. Japonya’da Finansal Sistemin Rolü ve İş Dünyasına Etkisi .....	41
2.2.2.3. Japonya’da Beceri Geliştirme ve Kontrol Sisteminin Rolü ve İş Dünyasına Etkisi .....	42
2.2.2.4. Güven ve Otorite İlişkilerini Yöneten Normlar ve Değerler.....	42
2.2.3. Türkiye .....	42
2.2.3.1. Türkiye’de Devletin Rolü ve İş Dünyasına Etkisi .....	44
2.2.3.2. Türkiye’de Finansal Sistemin Rolü ve İş Dünyasına Etkisi.....	44
2.2.3.3. Beceri Geliştirme ve Kontrol Sistemi .....	44
2.2.3.4. Güven ve Otorite İlişkilerini Yöneten Normlar ve Değerler.....	45

### **BÖLÜM 3: KURUMSAL UZAKLIK TEMELLİ SORUNLARIN ÇÖZÜMÜNDE YERLİ YÖNETİCİLERİN ÜSTLENDİĞİ ROLLERE DAİR BİR İNCELEME .47**

3.1. Araştırmanın Tasarımı .....	47
3.1.1. Araştırma Soruları .....	48
3.1.2. Örneklem Seçimi.....	50
3.2. Veri Toplama Süreci .....	51
3.2.1. Mülakat Sorularının Hazırlanması .....	52
3.2.2. Mülakat Yapılacak Kişilerin Belirlenmesi.....	53
3.2.2.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Özellikler .....	54
3.3. Verilerin Güvenvericiliği .....	55
3.4. Analiz ve Bulgular .....	56
3.4.1. Türkiye’nin Makro Kurumsal Özelliklerine İlişkin Analizler .....	57
3.4.1.1. Bir Kurum Olarak Devlete İlişkin Analizler .....	57
3.4.1.2. Bir Kurum Olarak Finansal Sisteme İlişkin Analizler .....	61
3.4.1.3. Beceri Geliştirme ve Kontrol Sistemine İlişkin Analizler .....	63

3.4.1.4. Otorite ve Güven İlişkilerini Düzenleyen Norm ve Değerlere İlişkin Analizler.....	66
3.4.2. Kurumsal Uzaklığa Bağlı Olarak Ortaya Çıkan Sorunların Çözümünde Alıcı Ülke Yöneticilerinin Üstlendiği Roller .....	70
3.4.2.1. İki Ülke Arasındaki Kurumsal Farklılıklar ve Kurumsal Farklılıklara Bağlı Olarak Ortaya Çıkan Sorunlar .....	70
3.4.2.2. Kurumsal Farklılıkların Yönetiminde ve Bu Farklılıklardan Kaynaklanan Sorunların Çözümünde Türk Yöneticilerin Üstlendiği Roller.....	75
<b>SONUÇ VE DEĞERLENDİRME .....</b>	<b>78</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>81</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>87</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>89</b>

## KISALTMALAR

<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>ÇUŞ</b>	: Çokuluslu Şirket
<b>GPCŞ</b>	: Gelişmiş Piyasalardan Çıkan Çokuluslu Şirket
<b>KKA</b>	: Karşılaştırmalı Kurumsal Analiz
<b>KOBİ</b>	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme
<b>SGK</b>	: Sosyal Güvenlik Kurumu
<b>UIS</b>	: Ulusal İş Sistemi
<b>YPÇŞ</b>	: Yükselen Piyasalardan Çıkan Çokuluslu Şirket



## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Kurum ve Kurumsallaşma Tanımlarına İlişkin Literatür Özeti.....	12
<b>Tablo 2:</b> Kurumların Boyutları.....	17
<b>Tablo 3:</b> İş Sistemlerini Yapılandıran Temel Kurumsal Özellikler .....	30
<b>Tablo 4:</b> İş Sistemlerini Oluşturan Kurumlar Bağlamında Ülkelerin Karşılaştırılması .	46
<b>Tablo 5:</b> Veri Toplama ve Analiz Süreçlerine Yön Veren Göstergeler .....	52
<b>Tablo 6:</b> Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	54
<b>Tablo 7:</b> Türk İş Sistemini Yapılandıran Kurumlara İlişkin Bulgular .....	69

## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Toplumsal Kurmacılık Aşamaları .....	8
<b>Şekil 2:</b> Japon İş Grupları .....	40

<b>Tezin Başlığı:</b> Kurumsal Uzaklık Temelli Sorunların Çözümünde Yerli Yöneticilerin Rolü: Türk Yöneticiler Ekseninde Nitel Bir Araştırma	
<b>Tezin Yazarı:</b> Umut ORHAN	<b>Danışmanı:</b> Doç. Dr. Ali TAŞ
<b>Kabul Tarihi:</b> 1 Ekim 2018	<b>Sayfa Sayısı:</b> viii(ön kısım)+86(metin)+2(ekler)
<b>Anabilim Dalı:</b> İşletme	<b>Bilim Dalı:</b> Yönetim ve Organizasyon
<p>Bu tezin ana sorunsalı, son yıllarda giderek artan bir şekilde bilimsel araştırmalara konu olan “kurumsal uzaklık” olgusudur. Tezin amacı ise “çokuluslu/ulusötesi firmalarda çalışan alıcı ülke yöneticilerinin kurumsal uzaklık nedeniyle ortaya çıkan sorunların çözümünde üstlendiği rolleri” irdelemek ve yorumlamaktır. Bu amaç doğrultusunda, Türkiye’de faaliyet gösteren Japon ve Güney Kore kökenli firmalarda çalışan Türk yöneticilerle mülakatlar gerçekleştirilmiştir.</p> <p>Tezin birinci bölümünde kurumsal kuram literatürü ve kurumsal kuram içerisinde bir alt boyut olan kurumsal uzaklık ele alınmıştır. Bu bölümde kurumsal kuram ve kurumsal uzaklığa ilişkin kapsamlı bir literatür incelemesi yapılarak, konunun kapsayıcı bir biçimde okuyuculara sunulması amaçlanmıştır.</p> <p>Tezin ikinci bölümünde ise kurumsal uzaklık ile ilgili ampirik araştırma yürütülmesini kolaylaştıran, Whitley (2002) tarafından geliştirilmiş, kuramsal çerçeve incelenmiştir. Bu çerçeve, ülkeler arasındaki kurumsal mesafenin değerlendirilmesinde şimdiye kadar geliştirilmiş en detaylı ve sistematik çerçeve olarak görülmektedir. Söz konusu kuramsal çerçeve “ulusların iş sistemlerini şekillendiren kurumlar” ile ilgilidir. Bu kurumlar; devlet, finansal sistemler, beceri geliştirme ve kontrol sistemleri ve güventorite ilişkilerini düzenleyen norm ve değerler olmak üzere dört ana başlıktan oluşmaktadır. Bu bölümde, kuramsal çerçeveyi oluşturan kurumlar ele alınarak detaylı ve sistemli bir araştırma temelini atılması amaçlanmıştır. Ayrıca bu çerçeve bağlamında Güney Kore, Japonya ve Türkiye’nin kurumsal özellikleriyle ilgili eleştirel bir yazın değerlemesi yapılmaya çalışılmıştır. Akabinde ise bu ülkelerin iş sistemlerini yapılandıran kurumlarına ilişkin bir karşılaştırma yapılmıştır.</p> <p>Üçüncü bölüm tezin ampirik kısmını oluşturmaktadır. Burada ilk olarak “Türk iş sistemini yapılandıran kurumlar” ile ilgili bulgular değerlendirilmiştir. Akabinde ise “ülkeler arasındaki uzaklıktan kaynaklanan sorunların çözümünde Türk yöneticilerin üstlendiği roller” e ilişkin değerlendirmeler yapılmıştır. Burada ulaşılan sonuçlar, kurumsal mesafeden kaynaklanan sorunların çözümünde Türk yöneticilerin önemli bir rol üstlendiğini göstermektedir.</p>	
<b>Anahtar Kelimeler:</b> Kurumsal kuram, Kurumsal uzaklık, Kurumsal mesafe, Çokuluslu/ulusötesi girişimler, Alıcı ülke yöneticileri, Ulusların iş sistemlerini şekillendiren kurumlar, Sorunların çözümünde yöneticilerin üstlendiği roller.	

<b>Title of the Thesis:</b> The Role of Host Country Managers in the Solution of Institutional Distance-Based Problems: A Qualitative Study on the Turkish Managers	
<b>Author:</b> Umut ORHAN	<b>Supervisor:</b> Assoc. Prof. Ali TAŞ
<b>Date:</b> 1 October 2018	<b>Nu.of pages:</b> viii(pre.p.)+86(main body)+2(app.)
<b>Department:</b> Business Administration <b>Subfield:</b> Management and Organization	
<p>The main problem of this thesis is the "<i>institutional distance</i>" which is increasingly subject to scientific researches in recent years. The aim of the thesis is to examine and to interpret "<i>the roles of host country managers working in multinational firms in solving problems arising from the institutional distance</i>". For this purpose, interviews were carried out with Turkish executives working in Japanese and South Korean companies operating in Turkey.</p> <p>In the first chapter of the thesis, institutional theory literature and institutional distance which is a subfield within institutional theory were discussed. In this chapter, a comprehensive literature review of institutional theory and institutional distance were discussed, aimed at presenting it in an inclusive manner to the readers.</p> <p>In the second chapter of the thesis, the theoretical framework developed by Whitley (2002), which facilitates conducting empirical research on institutional distance, has been examined. This framework is seen as the most detailed and systematic framework developed up to now in the evaluation of the institutional distance between countries. This framework concerns the "<i>institutions that shape the business systems of nations</i>". These institutions consist of four main headings: State, financial systems, skill development and control systems, and norms and values that regulate trust-authority relations. In this chapter, it is aimed to lay a detailed and systematic research base by taking the institutions that shape the theoretical framework into consideration. In addition, in the context of this framework, it is attempted to make a critical literature review of the institutional characteristics of South Korea, Japan, and Turkey. Then a comparison was made regarding the institutions that structure business systems of these countries.</p> <p>The third chapter is the empirical part of the thesis. Here, firstly, the findings related to "<i>institutions that structure Turkish business system</i>" were evaluated. Subsequently, evaluations were made regarding "<i>the roles of Turkish managers in resolving problems arising from the distance between countries</i>". The results achieved here demonstrated that Turkish managers take an important role in solving problems arising from the institutional distance.</p>	
<b>Keywords:</b> Institutional theory, Institutional distance, Multinational enterprises, Host country managers, Institutions which shape the institutional identities of nations, Roles of managers in solving problems.	

# GİRİŞ

## Araştırmanın Sorunsalı ve Amacı

Bu tezin ana sorunsalı, “*kurumsal uzaklık*” olgusudur. Birçok çalışmada, kurumsal uzaklığın çokuluslu/ulusötesi girişimler ve onların alıcı ülkedeki faaliyetleri üzerinde güçlü etkilere sahip olduğu ifade edilmektedir. Bu noktada alıcı ülke kökenli yöneticilerin bu etkilemede nasıl bir rol üstlendiği, bu tezin yazarı için bir merak konusudur. Bununla birlikte, şimdiye kadar kurumsal uzaklık olgusuyla ilgili, alıcı ülke kökenli yöneticiler temelinde bir araştırma yürütülmemiştir. Bu noktadan hareketle, bu tezin amacı “*çokuluslu/ulusötesi firmalarda çalışan alıcı ülke yöneticilerinin kurumsal uzaklık nedeniyle ortaya çıkan sorunların çözümünde üstlendiği rolleri*” irdelemek ve yorumlamaktır.

Tezin birinci bölümünde kurumsal kuram ve kurumsal kuram içerisinde bir boyut olarak kurumsal uzaklık olgusu ele alınmıştır. Bu bölümde kurumsal kuram ve kurumsal uzaklık ile ilgili kapsamlı bir literatür incelemesi yapılarak, konunun kapsayıcı bir biçimde okuyuculara sunulması amaçlanmıştır.

Tezin ikinci bölümünde ise kurumsal uzaklık ile ilgili ampirik araştırma yürütülmesini kolaylaştıran kuramsal çerçeve ele alınmıştır. Bu çerçeve, ulusal iş sistemleri(UİS) literatüründeki “*ulusların iş sistemlerini şekillendiren kurumlar*” ile ilgilidir. Kurumsal uzaklık literatüründe, kurumsal uzaklık ile ilgili bir araştırma yürütülürken UİS literatüründen de faydalanılması gerektiği belirtilmektedir. Ayrıca söz konusu çerçeve, ülkelerarasındaki kurumsal mesafenin değerlendirilmesinde şimdiye kadar geliştirilmiş en detaylı ve sistematik çerçeve olarak görülmektedir. Bu çerçeve; devlet, finansal sistemler, beceri geliştirme ve kontrol sistemleri ve güven-otorite ilişkilerini düzenleyen norm ve değerler olmak üzere dört ana başlıktan oluşmaktadır. Bu bölümde, söz konusu çerçeve içerisindeki başlıklar ele alınarak detaylı ve sistemli bir araştırma temelini atılması amaçlanmıştır. Ayrıca bu çerçevedeki kurumlar bağlamında Güney Kore, Japonya ve Türkiye'nin iş sistemini yapılandıran kurumlarla ilgili eleştirel bir yazın değerlemesi yapılmaya çalışılmıştır. Akabinde ise bu ülkelerin iş sistemlerini yapılandıran kurumlarına ilişkin bir karşılaştırma yapılmıştır.

Üçüncü bölüm tezin ampirik kısmını oluşturmaktadır. Bu bölüm araştırmaya yön veren kurumsal uzaklık temasının doğasına bağlı olarak iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda, “*Türk iş sistemini yapılandıran kurumlar*” ile ilgili bir araştırma yürütülmüştür. Bu noktada Türk yöneticilerin Türkiye’nin makro kurumsal özellikleriyle ilgili bilgi ve deneyimlerine odaklanılmıştır. Böylece birinci kısımdaki bulgular aracılığıyla, ikinci kısım için bir temel oluşturulması amaçlanmıştır. Yani buradaki temel gaye ikinci safha için bir altyapı oluşturmaktır.

İkinci kısımda, “*iki ülke arasındaki kurumsal uzaklıktan kaynaklanan sorunların çözümünde Türk yöneticilerin üstlendiği roller*” ile ilgili bir araştırma yürütülmüştür. Kurumsal uzaklık, makro kurumsal özellikler açısından, iki ülke arasındaki nitelik ve derece farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Bu anlamda, çokuluslu/ulusötesi bir firmanın, köken ülkesindeki kurumsal özelliklerden kaynaklanan, uygulama veya normlarının; alıcı ülkedeki uygulama veya normlardan birtakım farklılıklar göstermesi kuvvetle muhtemeldir. Bu farklılıklar ise çokuluslu/ulusötesi firmaların alıcı ülkedeki faaliyetlerinde birtakım sorunlara neden olabilmektedir. Bu sorunların çözümünde, alıcı ülke yöneticilerinin rolleri araştırmaya değer görülmektedir. Dolayısıyla ikinci kısımdaki sorular, “*çokuluslu/ulusötesi firmalarda çalışan alıcı ülke kökenli yöneticilerin, iki ülke arasındaki kurumsal farklılıklardan kaynaklanan sorunların çözümünde nasıl bir rol üstlendiğini*” anlamaya yönelik olarak hazırlanmıştır. Bu doğrultuda, Türkiye’de faaliyet gösteren Japon ve Güney Kore kökenli çokuluslu/ulusötesi firmalarda çalışan Türk yöneticilerle mülakatlar gerçekleştirilmiştir.

### **Araştırmanın Önemi**

Kurumsal uzaklık olgusu, son yıllarda giderek artan bir biçimde araştırmalara konu olmaktadır. Çünkü kurumsal uzaklığın çokuluslu/ulusötesi girişimlerin faaliyetlerinin şekillenmesinde önemli bir etken olduğu düşünülmektedir. Ancak Türkiye özelinde kurumsal uzaklık ile ilgili, tez çalışması niteliğinde, bir çalışma bulunmamaktadır. Bu anlamda bu tez bir ilk olma niteliğini taşımaktadır. Ayrıca kurumsal uzaklık ile ilgili, kapsamlı bir kuramsal çerçeveden hareketle yürütülen araştırmaların sayısı da oldukça sınırlıdır. Burada ise araştırma süreci, kurumsal uzaklığın değerlendirilmesinde şimdiye kadar geliştirilmiş en detaylı ve sistematik kuramsal çerçeveden hareketle yürütülmüştür. Diğer taraftan bu tezin, “*iki ülke arasındaki kurumsal uzaklıktan kaynaklanan sorunların çözümünde alıcı ülke yöneticilerinin üstlendiği roller*” e dikkat çekme noktasında yazına

önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Çünkü çokuluslu/ulusötesi bir girişimin, faaliyette bulunduğu ülkede, köken ülke ile alıcı ülke arasındaki kurumsal mesafeden kaynaklanan sorunların çözümü için geliştireceği mekanizmada, alıcı ülke kökenli yöneticilerin anahtar unsur olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle de alıcı ülke kökenli yöneticiler temelinde gerçekleştirilecek çalışmaların, literatürde kurumsal uzaklık ile ilgili önemli bir alanın gelişmesine katkı sağlama potansiyeli bulunmaktadır.

### **Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları**

Bu tezde, Türkiye'nin ulusal iş sistemini şekillendiren kurumlarla ilgili değerlendirmeler yapılırken, çoğunlukla, Güney Kore kökenli firmalarda çalışan Türk yöneticilerle gerçekleştirilen mülakatlar temel alınmıştır. Bu durumun göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Çünkü yapılan değerlendirmelerde adeta bir Güney Kore lensi kullanılmıştır. Yani buradaki değerlendirmeler, bir anlamda, Kore ile Türkiye arasında bir kıyaslama yapmak suretiyle gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla farklı bir örneklem, Türkiye'deki söz konusu kurumsal parametrelerle alakalı farklı sonuçları da beraberinde getirebilir. Diğer taraftan "*Türk yöneticilerin kurumsal uzaklık nedeniyle ortaya çıkan sorunların çözümünde nasıl bir rol üstlendiği*" sorunsalı ele alınırken, sadece çokuluslu/ulusötesi firmalarda çalışan Türk yöneticilerle gerçekleştirilen mülakatlar temel alınmıştır. Bu noktada farklı kaynaklardan veri sağlama olanağı olmadığı için, veri çeşitlendirmesi yapılamamıştır.

### **Araştırmanın Yöntemi**

Bu tez temel nitel araştırma biçiminde tasarlanmıştır. Temel nitel araştırma yönteminin benimsenmesinin nedeni ise konuyla ilgili çalışmaların azlığıdır. Bu tezin kurumsal uzaklık olgusunun anlaşılmasında ve bu olguyla ilgili farkındalık oluşturulmasında önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda nitel bir araştırma yöntemi benimsenerek; konuyla ilgili derinlemesine ve betimsel bir süreç yürütülmüştür. Ayrıca ele alınan konunun bağlama özgü olması, bu anlamda kurumsal uzaklık ele alınırken ülkelerarasındaki makro kurumsal bağlamdan hareket edilmesi; süreç odaklı olması, tezde öncelikle ülkelerarasındaki kurumsal farklılıklara, daha sonra bu farklılıklara bağlı olarak ortaya çıkan sorunlara ve nihayetinde sorunların çözümünde Türk yöneticilerin üstlendiği rollere odaklanılması; araştırmanın nasıl sorusuna bir cevap niteliğinde olması, kurumsal uzaklıktan kaynaklanan sorunların çözümünde alıcı ülke yöneticilerinin nasıl

rol üstlendiklerine odaklanması, tezde nitel bir araştırma yönteminin benimsenmesinin gerekçelerini oluşturmaktadır.

Tezde veri toplama aracı olarak yarı-yapılandırılmış mülakatlar kullanılmış ve veriler birebir görüşmeler sonucunda elde edilmiştir. Görüşmeler 45 ile 70 dakika aralığında, ortalama 55 dakika sürmüştür. Araştırma verilerini, yabancı kökenli çokuluslu/ulusötesi firmalarda çalışan 10 Türk yöneticisiyle gerçekleştirilen mülakatlar oluşturmuştur.

Bu tezde örneklem olarak çoğunlukla Güney Kore firmalarındaki yöneticiler seçilmiştir. Katılımcılardan dokuzu Güney Kore kökenli firmalarda, biri ise Japon kökenli bir firmada çalışmaktadır. Söz konusu örneklem, kasti örnekleme türlerinden biri olan kartopu örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Örneklem olarak Güney Kore ve Japon firmalarının seçilmesinin nedeni, bu firmaların tepe yöneticileri konumunda köken ülke vatandaşları bulunurken, orta düzey ya da fonksiyonel yöneticileri konumunda ise alıcı ülke kökenli yöneticilerinin bulunmasıdır. Dolayısıyla bu firmalar kurumsal uzaklıktan kaynaklanan sorunlar noktasında daha çarpıcı bir örnekleme teşkil etmektedir. Çünkü bu firmalarda tepe yönetimi ile orta düzey ya da fonksiyonel yöneticiler arasında, kurumsal anlayış farklılıklarından dolayı birtakım sorunların meydana gelme olasılığı daha yüksektir. Batı firmaları ise zaten alıcı ülke kökenli yöneticileri bağlı ortaklığın tepe yönetimine getirdiği için, bağlı ortaklıkta alıcı ülkeye göre, yerel bir tepe yönetimi anlayışı geliştirilmekte ve dolayısıyla bu firmalarda Güney Kore veya Japon firmalarındaki gibi bir ortam hiç oluşmamaktadır. Diğer taraftan araştırmanın çoğunlukla Güney Kore kökenli firmalarda yürütülmüş olması, Türkiye ile Güney Kore arasındaki kurumların ortak özellikleri göz önünde bulundurulduğunda bir sorunmuş gibi görünebilir. Ancak kurumsal uzaklığın salt bir oran olmadığı; bütün kurumlar temelinde standart bir uzaklık derecesinin mümkün olmadığı; kurumsal uzaklığın iki ülke kurumları arasında değişen, artan ya da azalan bir derece olduğu; Güney Kore ile Türkiye'nin bazı kurumsal boyutlarının benzer özellikler sergilediği, bazılarının ise farklılaştığı göz önüne alındığında böyle bir inceleme yapılmasında bir sakınca olmadığı düşünülmüştür. Ayrıca literatürde Güney Kore ve Türkiye'nin, makro kurumsal özellikler bağlamında, birbirlerine çok benzeyen iki ülke olduğuna dair bir kavrayış hâkimdir. Ancak ülkeler arasındaki kurumsal mesafenin değerlendirilmesine yönelik olarak, bu bağlamda, Türkiye özelinde yürütülmüş bir çalışma bulunmamaktadır. Dolayısıyla bu çalışma, konuyla ilgili Türkiye özelinde yapılan ilk araştırma olma özelliğini taşımaktadır.



## **BÖLÜM 1: KURUMSAL KURAM VE KURUMSAL UZAKLIK**

Kurumsal uzaklık olgusunun net bir şekilde anlaşılabilmesi için, öncelikle “*kurum*” ve “*kurumsallaşma*” kavramlarının açıklanması gerekmektedir. Bu nedenle kurumsal uzaklık konusuna geçmeden önce, “*kurumsal kuram*” literatürünün ele alınmasında fayda görülmektedir.

### **1.1. Kurumsal Kuram**

Kurum ve kurumsallaşma kavramları çeşitli yaklaşımlar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Dolayısıyla, kurumsal kuramı ele alırken birçok varyant olduğunu göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Çeşitli yaklaşımlar temelinde, hem kurum hem de kurumsallaşma kavramları arasında bir benzerlik var gibi görünse de; detaylar üzerinde çok az uzlaşma olduğu görülmektedir. Bu nedenle kesin veya detaylı bir tanım yapmaktan ziyade, kurum ve kurumsallaşma kavramları ile ilgili, farklı perspektiflere ilişkin tanımlar üzerinde durulmuştur.

Yaklaşımların eski kuram-yeni kuram şeklinde keskin çizgiler çizilmeden ele alınmasının daha akıllıca olacağı düşünülmektedir (Selznick, 1996: 270). Ayrıca yaklaşımların kurama kattıkları anlamlar ve farklılıklar çerçevesinde özetlenmesi tasarlanmaktadır. Kurumsal kuramı bu çerçevede, kronolojik olarak ele almanın kurama dair daha bütüncül ve kapsamlı bir anlayış sağlayacağı, aynı zamanda kuramın gelişim aşamalarını daha net bir biçimde ortaya koyacağı düşünülmektedir. Ancak kurumsal kuram çeşitli yaklaşımlar temelinde, kronolojik olarak ele alınmadan önce, kuramın çıkış noktasının ve temel tezinin ortaya konulması gerekmektedir.

#### **1.1.1. Kurumsal Kuramın Temel Tezi**

Kurumsal kuram büyük ölçüde sosyolojik temellere dayanmaktadır. Bununla birlikte kuram, Meyer ve Rowan (1977) ve DiMaggio ve Powell (1983) gibi araştırmacıların makaleleriyle, dönemin egemen koşul-bağımlılık tezine itiraz olarak yeni bir boyut kazanmaktadır. Koşul-bağımlılık kuramında, her örgütün, yapısının, kendi çevresel koşullarına ussal bir şekilde uyum göstermesiyle şekillendiği; örgütün çevresel koşullarına uyum sağlayamaması durumunda ise yok olacağı iddiası ön plana çıkmaktadır. Ancak özellikle Meyer ve Rowan (1977) ve DiMaggio ve Powell (1983)’in çalışmalarında, “*her örgütün kendine has bir koşulu varsa, o zaman bütün örgütler birbirlerinden farklı yapılarda olmalı, farklı uygulamaları benimsemeliler*” vurgusu

yapılmakta; ancak pratikte bunun böyle olmadığı, tersine “*örgütlerin ürkütücü bir biçimde birbirlerine benzediği*” argümanı öne sürülmektedir. Bu argüman, benzer kurumlara tabi olan örgütlerin eşbiçimlilik dereceleri göz önünde bulundurulduğunda, yerinde bir söylem olarak öne çıkmaktadır. Böylelikle DiMaggio ve Powell (1983)’in makalesiyle birlikte “*örgütlerin neden ve nasıl birbirlerine benzediği*” kuramın temel araştırma sorusu olarak şekillenmektedir.

“*Örgütler neden birbirlerine benzer?*” sorusuna verilen cevaplar, kuramın temel argümanını oluşturmaktadır. Birer toplumsal varlık olarak örgütler, hem tarihsel bir süreçte (Selznick, 1957; Berger ve Luckmann, 1966) hem de kendi aralarında etkileşerek (Berger ve Luckmann, 1991) oluşturdukları kurumlara uyarak şekillenmektedirler. Örgütler kurumlara uyarak meşrulaşmakta (Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio ve Powell, 1983) ve böylelikle hayatta kalmak için gerekli kaynaklara ulaşmaktadır. Netice itibarıyla benzer kurumlara tabi olan örgütler, bu kurumların gerektirdiği örgütsel yapıları ve uygulamaları benimsemektedirler. Böylelikle aynı örgütsel alan (DiMaggio ve Powell, 1983) içinde, benzer kurumlara tabi olan örgütler; kendilerine özgü koşullardan bağımsız olarak yapısal ve yönetsel bakımdan eşbiçimli hale gelmektedirler.

### **1.1.2. Kronolojik Olarak Kurumsal Kuram**

Kurumsal kuramın en eski ve en etkili çalışmalarından biri Philip Selznick ve onun öğrencilerinin çalışmasıdır. Burada örgütler belirli amaçlara ulaşmaya vesile olan teknik araçlar olarak görülmektedir. Dolayısıyla örgütler teknik bünyede değerlendirilmekte ve gözden çıkarılabilmektedir. Kurumlar ise ister grup ister uygulama olarak tasarlanmış olsunlar aynı zamanda "*doğal*" bir boyuta sahiptir. Bunlar, etkileşim ve adaptasyon ürünüdür ve daha zor gözden çıkarılmaktadır (Selznick, 1957: 21-22 akt. Scott, 1987: 494). Bu yaklaşımda kurum, zamana ve çevreye adapte olarak değişebilen organik bir bütün olarak kavramsallaştırılmaktadır<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Yani Selznick’in kurumsal yaklaşımı çevresel koşullara uyum sağlayabilen canlı bir formun evrimine vurgu yapmaktadır. Bu yönüyle Selznick, koşul-bağımlılık kuramına da esin kaynağı olmuştur. Bu sebeple Selznick’in yaklaşımı, “eski kurumsal kuram” olarak adlandırılmaktadır: Selznick, çalışmasıyla (1957) koşul-bağımlılık kuramına esin kaynağı olurken; ondan sonra gelen araştırmacılar ise koşul-bağımlılık kuramını eleştirerek, kurumsal kuramı yeni bir perspektife oturtmaktadır. Ancak Selznick’in kurumsal kurama dair yaptığı vurgular (örn: değer aşılama, tarihsel süreç), kuramın gelişiminde önemli bir yer tutmaktadır. Bununla birlikte bu vurguların, “yeni” kurumsal kuramda hala karşılığı bulunmaktadır. Dolayısıyla yazar kuramı eski-yeni ayrımı yapmadan ele almayı, kuramın bütün olarak anlaşılması ve kuramın gelişim sürecinin net bir biçimde ortaya konulması açısından daha doğru bulmaktadır.

Selznick'in değer katma süreci olarak kurumsallaşma yaklaşımını basite indirgeyecek olursak: Bir yapıya veya sürece bünyevi değer sağlamadan önce, o yapı veya süreç sadece bir enstrümental fayda olarak tanımlanabilir. Fakat bu yapı veya süreç, “*değer katılarak*” bir stabiliteye(yapının zaman içindeki devamlılığı) yükseltilir (Scott, 1987: 494). Böylece kurumsallaşma gerçekleşmiş olur. Yani örgütler, aktörler tarafından örgüte değer aşılanan, “*doğal bir tarihsel süreç*” dâhilinde kurum haline gelmektedir. Bunun sonucu olarak “*kurumsallaşmış örgütler*”, başarısız da olsalar çevreleri tarafından kendilerine bir değer atfedildiği için, yaşamlarını sürdürebilmektedirler.

Selznick'in görüşleri açıklayıcı olmaktan ziyade tanımlayıcıdır. Selznick, kurumsallaşma sürecini tanımlamış ve tasvir etmiştir; fakat açık bir şekilde izah etmemiştir. Selznick değerlerin aşıldığını söylemekte; fakat kurumsallaşma sürecinin nasıl gerçekleştiğini anlatmamaktadır. Kurumsal kurama farklı bir bakış açısı kazandıran ve kurumsallaşma sürecini aşamalar halinde betimleyen toplumsal kurmacılık geleneği ise konuya dair daha açıklayıcı bir çerçeve sunmaktadır<sup>2</sup> (Scott, 1987: 495).

Argüman, toplumsal düzenin, temelde paylaşılan bir toplumsal gerçekliğe dayanan, toplumsal etkileşim içerisinde yaratılmış bir insani yapı olmasıdır. Burada bir biyolojik organizma olarak erkek ya da kadının içgüdüsel kalıplar formunda az sayıda sınır ya da kısıtlamayla yüz yüze geldiği, ancak kısıtlamaların toplumsal düzen formunda geliştiği kabul edilmektedir. Toplumsal düzen bir insan ürünü ya da daha net bir ifadeyle devam eden bir insan üretimidir. Toplumsal düzen bireyler eylemde bulundukça, bu eylemleri yorumladıka ve bu yorumları paylaştııka var olmaktadır. Bu yorumlar ya da tipolojiler, aktörlerin onlara benzer bir şekilde karşılık vermelerine imkân veren, davranışları kategorilere ayırma girişimleridir. Buna göre kurumsallaşma, aktör türlerine göre alışılmış hale getirilmış eylemlerin karşılıklı bir tiplemesi olduğunda ortaya çıkmaktadır. Burada her iki eylem ve aktör de tiplendirilmektedir.<sup>3</sup> (Berger ve Luckmann, 1991).

Selznick gibi Berger ve Luckmann da tarihsel bir yaklaşımın uygulanması gerektiğini vurgulamışlardır: “*Karşılıklı eylem tipleri, paylaşılan geçmişimizde oluşturulmuştur. Anında oluşturulamazlar. Kurumların her zaman, ürün oldukları bir geçmişleri vardır.*

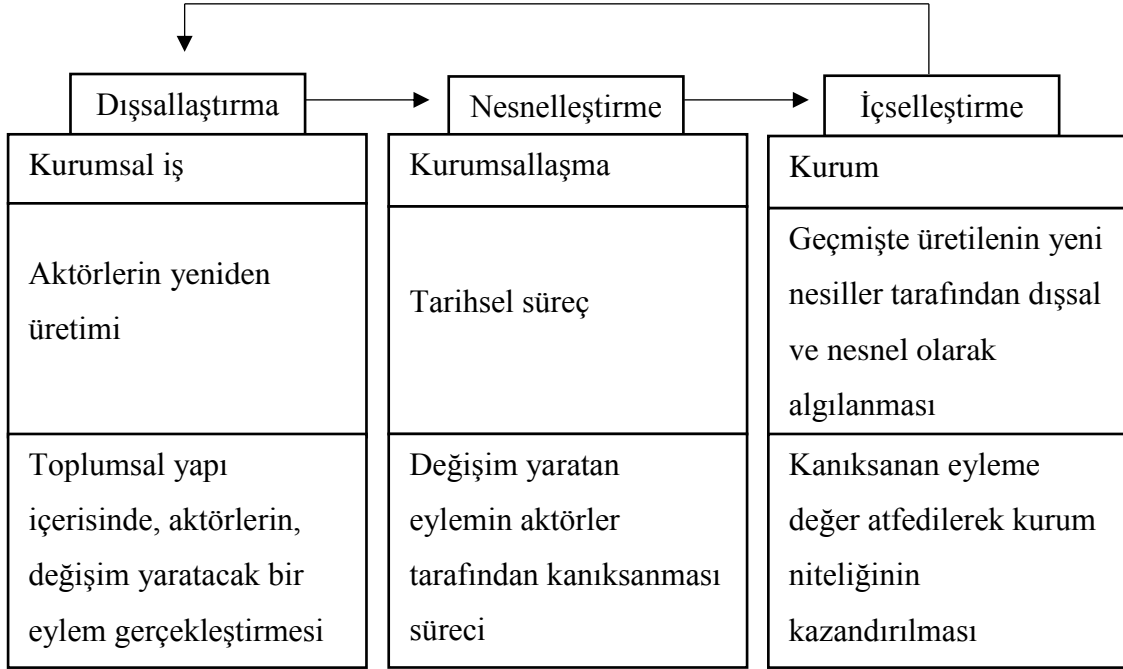
---

<sup>2</sup> Bu gelenek, özellikle Berger ve Luckmann (1966)'ın çalışmasıyla beraber ön plana çıkmıştır.

<sup>3</sup> Yani, belirli eylem biçimleri belirli aktör sınıflarıyla ilişkilendirilmektedir. Örneğin, amirler emir verir, işçiler onları takip eder.

*Bir kurumu, o kurumun üretildiği süreci bilmeden yeterince anlamak imkansızdır.”*  
(Berger ve Luckmann, 1991: 72).

Berger ve Luckmann tarafından açıklandığı üzere, kurumsallaşma üç aşamayı ya da üç aşamalı "anları" içermektedir: Dışsallaştırma, nesnelleştirme ve içselleştirme. Bizler ve ortaklarımız harekete geçiyoruz(dışsallaştırma), fakat birlikte yaptığımız hareketlerimizi kendimizden ayrı bir dışsal gerçeklik varmış gibi yorumluyoruz(nesnelleştirme); dahası, nesnelleşen dünya bizim tarafımızdan benimsenerek “*bilincin kendisinin öznel yapılarını belirlemesine(içselleştirme)*” varıyor (Wuthnow ve diğerleri, 1984: 39 akt. Scott, 1987: 495).



**Şekil 1:** Toplumsal Kurmacılık Aşamaları

Burada dışsallaştırma aşaması ile kurumsallaşmanın iradeci yönü vurgulanmaktadır. Yani bireydeki toplumsal yapıyı kurma yetisine dikkat çekilmekte, aynı zamanda, bu yapıyı sürdürme ve yeniden kurma ya da değiştirme eylemlerinin de bireylerce gerçekleştirildiği ifade edilmektedir<sup>4</sup>. Nesnelleştirme aşaması ise bireylerce üretilmiş sosyal gerçekliğin daha sonraki nesillere aktarılması sürecini ifade etmektedir. Bu aktarım nedeniyledir ki,

<sup>4</sup> Buna göre, hali hazırda yaşamakta olduğumuz toplumsal dünya tarihsel olarak bir insan ürünüdür. İçinde yaşadığımız bu toplumsal dünya, insan eylemlerinin ve etkileşimlerinin bir sonucudur. Diğer taraftan, söz konusu gerçekliğin gelecekte sahip olacağı konum ise doğrudan bizim şu anki eylem ve etkileşimlerimizin bir sonucu olarak ortaya çıkacaktır.

artık yeni nesiller için, geçmişte üretilen olgular, verili ve orada bir gerçeklik halini almaktadır. Toplumsal kurmacılık ile ilgili son aşama ise içselleştirme. İçselleştirme, bireylerce üretilen toplumsal olguların nesnelleştikten sonra, verili ve orada olan yapılar halini alarak, kendini oluşturan öznel bilincin bireysel yapılarını sınırlaması ve belirlemesi sürecini ifade etmektedir. Bu aşamada ise kurumsallaşmanın yapısalcı yönüne dikkat çekildiği görülmektedir (Turhan ve Danışman, 2016). Bu yaklaşımda her an, "*toplumsal dünyanın gerekli bir karakterizasyonu*" na karşılık gelmektedir. "*Toplum insan ürünüdür. Toplum objektif bir realitedir. İnsan, toplumsal bir üründür.*" Bunlar birlikte; insanın, "*insan üretimi olmayan başka bir şey olarak deneyimlediği bir dünya üretme yeterliliğinde olması*" paradoksunu oluşturmaktadır (Berger ve Luckmann, 1991). Özetle; bireyler tarafından, belirli bir kurumsal süreç dâhilinde üretilen kurumlar, aynı zamanda dışsal bir gerçeklik olarak görülmekte ve bireylerin davranışlarını şekillendiren belirlenimci bir unsur olarak işlev görmektedirler.

Bu oldukça genel görüş, Zucker'ın çalışmalarının temelini oluşturmaktadır. Zucker bu görüşleri geliştirmiş ve örgütsel formların analizine uygulamıştır<sup>5</sup>. Zucker (1977: 728)'a göre kurumsallaşma hem bir süreç hem de bir nitelik değişkenidir. Bireysel aktörler vasıtasıyla neyin toplumsal olarak gerçek olduğunu iletmesi süreçtir; aynı zamanda sürecin herhangi bir noktasında, bir eylemin anlamı bu toplumsal gerçekliğin az çok kanıksanmış bir parçası olarak açıklanabilir. Kurumsallaştırılmış eylemler, bu yüzden, hem nesnel hem de dışsal olarak algılanmalıdır. Buna göre eylemler, ortak anlayışları değiştirilmeden, potansiyel olarak diğer aktörler tarafından tekrarlanabilir olduğunda nesnel; eylemler, eylemlerin öznel anlayışları dış dünyanın bir parçası gibi algılanacak kadar öznel arası anlayış olarak yapılandırıldığında ise dışsaldır.

Meyer ve Rowan (1977: 341) ise post-endüstriyel toplumlardaki birçok örgütün formel yapısının, iş faaliyetlerinin gerekleri yerine, kurumsal çevrelerindeki efsaneleri yansıttığını ileri sürmektedir. Bu makalenin argümanı: "*Kurumsal kuralların, örgütlerin sosyal davranış ağları tarafından üretilen etkilerden ve belirli bir organizasyonu oluşturan ve bunları çevreleyen ilişkilerden bağımsız olarak, örgütsel yapılar ve*

---

<sup>5</sup> Zucker (1977), Meyer ve Rowan (1977) ve Dimaggio ve Powell (1983)'in aksine kurumsal kurama mikro bir perspektifle yaklaşmaktadır. Yani, örgütlerin sahip oldukları yapı ve uygulamaların kurumsallaşmaları üzerinde durmaktadır. Bu yönüyle Zucker (1977), Berger ve Luckmann'ın üç aşamalı toplumsal kurmacılık paradigmasında, aktörlerin iradeci yönüne dikkat çeken dışsallaştırma(externalization) aşamasına odaklanmaktadır.

*örgütlerin eylemsel teknik uygulamaları üzerinde etkisinin olabileceğidir.”* Yani burada örgütsel yapının aslında her zaman çevresel koşullara ussal bir biçimde adapte olmadığı iddia edilmektedir. Bu teziyle Meyer ve Rowan, dönemin egemen koşul-bağımlılık kuramına karşı çıkmaktadır. Buna göre pek çok formel örgütsel yapı, rasyonelleştirilmiş kurumsal kuralların yansıması olarak ortaya çıkmaktadır. Yapısı kurumsal ortamın efsaneleri ile izomorfize olan örgütler, öncelikli olarak teknik üretim ve değişim talepleri ile yapılandırılan örgütlerin aksine, meşruiyet sağlamak için iç koordinasyonu ve kontrolü azaltır. Yapılar birbirinden ve devam eden faaliyetlerden ayrılır. Koordinasyon, denetim ve değerlendirme yerine; güven ve iyi niyet mantığı uygulanır (Meyer ve Rowan, 1977: 340). Böylece kurumlar meşruiyet kazanarak yaşamlarını sürdürebilme ihtimallerini artırmak için, verimlilik sağlayacak teknik gereklilikleri ve uygulamaları feda etmek pahasına, bu efsaneleri adeta törensel bir biçimde benimserler<sup>6</sup>.

Sonuç olarak, örgütler, çevrelerindeki kurumları şu veya bu şekilde benimseyerek eşbiçimli(izomorfic) hale gelmektedir. Meyer ve Rowan (1977: 346) eşbiçimliliği ikiye ayırmaktadır: Birincisi, örgütlerin çevrelerindeki fenomenlerce yapılandırıldığı ve onlarla eşbiçimleşme eğiliminde olduğu ilişkisel çevre; ikincisi ise Berger ve Luckmann (1966)'ın ortaya koyduğu, örgütlerin yapısal bakımdan toplumsal olarak yapılandırılmış gerçekliği yansıttığı kurumsallaşmış çevredir. Scott ve Meyer bu ilişkisel-kurumsal çevre şeklinde oluşan ayrımı, teknik-kurumsal çevre şeklinde güncelleştirerek konuya dair daha net bir açıklama getirmiştir. Buna göre teknik çevreler, örgütlerin, üretim sistemlerini etkin ve verimli bir şekilde kontrol ettiğinde ödüllendirildiği ortamlardır. Bu tür ortamlarda faaliyet gösteren kuruluşların, enerjilerini, teknik süreçlerini kontrol etme ve koordine etme noktasında yoğunlaştırması beklenmektedir. Ayrıca bu iç süreçleri çevresel etkilerden korumak da beklentiler arasındadır. Kurumsal çevreler ise örgütlerin destek ve meşruiyet sağlamak için uyması gereken karakterize edilmiş kuralları ve şartları ifade etmektedir. Bu tür çevrelerde, örgütler, bu kurallara veya kanaatlere(inançlara) uymak koşuluyla ödüllendirilmektedir. Ancak bu teknik ve kurumsal çevreler, her koşulda birbirinden bağımsız ortamlar olarak görülmemelidir. Bunlar bir arada da var olabilmektedirler (Scott ve Meyer, 1991: 123).

---

<sup>6</sup> Bu efsanelere meslek grupları(doktor, mühendis, akademisyen), işletme fonksiyonları(pazarlama, finansman, muhasebe), moda yaklaşımlar(TKY, yalın üretim, değişim mühendisliği) örnek gösterilebilir.

Meyer ve Rowan (1977)'in “*Kurumsallaşmış Örgütler: Efsane ve Tören Olarak Formel Yapı*” isimli çalışmasıyla beraber, toplumsal kurmacılık yaklaşımındaki yapısalcı kanadın ağırlık kazandığı görülmektedir. Bu çalışmanın da etkisiyle DiMaggio ve Powell (1983), kurumların eşbiçimlileşme sürecini tasvir etmiş ve eşbiçimlilik sürecini üçe ayırarak sınıflandırmıştır. Ayrıca bu makaleyle beraber odak, koşul-bağımlılık kuramındaki “*neden bu kadar çeşitli sayıda örgüt var?*” sorusu yerine; “*neden örgütler birbirlerine benzer?*” sorusuna yönlendirilmiştir<sup>7</sup>.

DiMaggio ve Powell (1983), benzeşme sürecinin, büyük ölçüde, yirminci yüzyılın ikinci yarısının büyük ussallaştırıcıları olan devlet ve mesleklerden etkilendiğini ileri sürmektedir. Buna göre yüksek derecede yapılandırılmış örgütsel alanlar, bireyin ussal bir şekilde belirsizliğin üstesinden gelmeye çalışacağı bir ortam sağlamaktadır. Aynı zamanda bu örgütsel alanlar kümeleşmenin yanı sıra; yapı, kültür ve çıktıda homojenliğe yol açan bir baskı unsuru olmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983: 147).

### **1.1.3. Eski Kurumsal Kuram-Yeni Kurumsal Kuram Ayrımı ve Literatür Özeti**

Selznick, paradigmatik olarak kurama yapısal işlevselci bir perspektiften yaklaşmıştır. Bu paradigmada, “*insan gözü olduğu için görmez, görme işlevini yerine getirebilmek için göz oluşur*” gibi evrimsel bir mantık hâkimdir. Selznick, buna benzer olarak örgütlerin kendi içlerindeki aktörler ve çeşitli çıkar grupları tarafından şekillendiğini savlamaktadır. Bu yaklaşıma göre örgütler ayırt edici özellikler geliştirmektedir (Hotho, 2009: 12). Berger ve Luckmann ise “*toplumsal kurmacılık*” görüşüyle kurama farklı bir bakış açısı kazandırmıştır. Ondan sonra gelen araştırmacılar, çalışmalarını toplumsal kurmacılık yaklaşımına dayandırmaktadır. Kurumsal kuramın yeni ve eski diye ayrılmasının temel nedeni budur. Kurumsal kuramın “*yeni*” haline göre, örgütleri, örgütsel alan içerisinde sembolize olmuş çeşitli efsane ve mitler şekillendirmektedir. Dolayısıyla da aynı örgütsel alan içerisindeki örgütler birbirleriyle eşbiçimli hale gelmektedir. Ancak bu ayrımla ilgili çeşitli eleştiriler de mevcuttur<sup>8</sup> (örn. Bowring: 2000, Hirsch ve Loundsburg: 1997).

Yeni kurumsal kuramda Berger ve Luckmann (1966)'ın çalışmasından başlayarak çevre, örgütlerin hem etkilediği hem de etkilendiği, sosyal olarak inşa edilmiş bir çevre olarak betimlenmektedir. Bu yönüyle Berger ve Luckmann (1966)'dan itibaren kurumsal kuram,

---

<sup>7</sup> Ancak bu araştırma sorusu bazı kesimler tarafından rekabetin, değişimin ve farklılaşma zorunluluğunun oldukça yoğun hissedildiği son yirmi yılda “ironik” olarak algılanmaktadır (Özen, 2015: 294).

<sup>8</sup> Bu eleştirilerde, yeni-eski kurumsal kuram ayrımının yapay ve yanıltıcı olduğu ifade edilmektedir.

etnometodolojik bir yaklaşım sergilemektedir. Yani etkileşimci bir paradigmaya evrilmektedir. Bu paradigma, dışsal bir gerçekliğin olduğunu; fakat bu dışsal gerçekliğin aktörler tarafından oluşturulduğunu varsaymaktadır<sup>9</sup>.

**Tablo 1**  
**Kurum ve Kurumsallaşma Tanımlarına İlişkin Literatür Özeti**

<b>Selznick (1949; 1957)</b>	Kurumsal yapı, hem katılımcıların karakteristik ve yükümlülüklerine hem de dış çevrenin baskılarına tepki olarak uyarlanabilen bir araç biçimidir. Kurumsallaştırma, eldeki göreve teknik gerekliliklerin ötesinde değer aşılamaştır.
<b>Berger ve Luckmann (1967)</b>	Kurumsallaşma, eylemlerin zaman içinde tekrarlandığı; aktörün ve çevrenin bu eylemlere benzer anlamlar tahsis ettiği süreci ifade etmektedir.
<b>Zucker (1977)</b>	Kurumsallaşma hem bir süreç hem de bir nitelik değişkenidir. Bir eylemin kurumsallaşma ölçütü, onun nesnelleşmiş ve dışsallaşmış olma derecesiyle doğru orantılıdır.
<b>Meyer ve Rowan (1977)</b>	Kurumsal kurallar; örgütlerin meşruiyet, kaynak, istikrar ve hayatta kalma umutlarını sağlamak ve/veya artırmak amacıyla bünyelerine kattıkları efsanelerdir. Örgütler çevrelerindeki kurumsal kuralları benimseyerek eşbiçimli hale gelmektedirler.
<b>DiMaggio ve Powell (1983)</b>	Örgütler, kurumsal yaşamın onaylanmış bir alanını, yani örgütsel alanı oluşturmaktadır. Aynı örgütsel alan içerisinde bulunan örgütler; zorlayıcı, öykünmecî ve normatif süreçler sonunda eşbiçimli hale gelmektedir.

Ülkemize baktığımız zaman ise kurumsal kuramla ilgili yüzeysel bir kavrayışın var olduğunu görmekteyiz. Ülkemizde çok sayıda Kobi bulunmakla birlikte, bunlar genellikle aile işletmeleri olarak varlıklarını sürdürmektedir. Buna bağlı olarak, kurumsal kuram ile ilgili bağlamdan farklı anlamlar çıkarılabilmektedir. Kurumsal kuram dendiği zaman, genellikle, bir örgütün bireylere bağlı kalmadan varlığını sürdürebilmesi, yani

<sup>9</sup> Ancak “yeni” kuramcılar (Powell ve DiMaggio, 1991), çalışmalarını Berger ve Luckmann (1966)’a dayandırmakla beraber; daha çok toplumsal kurmacılık yaklaşımının “yapısalcı” yönüne odaklanmakta, buna bağlı olarak, insan faktörünü göz ardı ettikleri gerekçesiyle eleştirilere maruz kalmaktadırlar. İşte tam da bu noktada, “kurumların oluşması ve benimsenmesinde bireylerin iradeci yönlerinin rolü” incelenmesi gereken bir sorunsal olarak belirmektedir.



kurumsal olması anlaşılmaktadır. Ancak görüleceği üzere kurumsal kuram çok daha derin anlamları bünyesinde barındıran bir konudur (Çakar ve Danışman, 2017: 269).

Buraya kadar kurumsal kuramla ilgili temel yaklaşımlar, kuramın gelişimine yönelik sağladıkları katkılar ve kurama getirdikleri farklılıklar çerçevesinde ele alınmıştır. Ayrıca kurama dair ayırt edici nitelikler açıklanmaya çalışılmıştır. Böylece kuramın gelişim aşamaları kısa ve öz bir şekilde tasvir edilerek, bütüncül bir kurumsal kuram kavrayışının sağlanması hedeflenmiştir.

## 1.2. Kurumsal Uzaklık

Her ülkenin politik yapısı, ekonomik sistemi, tarihi, gelenekleri, kültürü ve normları kendine özgüdür. Aynı şekilde, “*ülkelerin iş sistemlerini oluşturan kurumlar*” açısından da evrensel koşullar bulunmamaktadır. Öte yandan post-endüstriyel dönüşüm sonucunda küreselleşen dünyada, ulusötesi yatırımlar önemli bir yer tutmaktadır. Ülkeler arasındaki formel ve informel kurumların benzerlik/farklılık dereceleri, bu ulusötesi yatırımların başarıları üzerinde önemli bir etken konumundadır. Bu anlamda, ülkeler arasındaki benzerlik/farklılık derecelerini ifade eden “*kurumsal mesafe*” kavramı, uluslararası işletmecilik literatürüne yeni girmiş olmakla birlikte; giderek üzerinde durulan bir konu haline gelmiştir.

Çokuluslu/Ulusötesi girişimler<sup>10</sup>, kaynak donatımları ve kurumsal çevrelerinden kaynaklanan bölgesel avantajlarına bağlı olarak yatırım yapacakları ülkeleri belirlemektedir. Örneğin, düşük vasıflı işgücü bakımından zengin ülkeler, çokuluslu girişimlere, emek yoğun üretim gerektiren alanlarda önemli fırsatlar sunmaktadır (Estrin, Baghdasaryan ve Meyer, 2009: 1173). Daha spesifik bir örnek verecek olursak, çokuluslu/ulusötesi şirketlerin yaygın olarak araştırma ve geliştirme merkezlerini ABD’de kurduklarını görmekteyiz. Bunun nedeni ise ABD’de telif hakkı koruması için daha gelişmiş bir düzenleyici rejim olmasıdır. Ayrıca ABD’de araştırma ve geliştirme faaliyetlerine daha çok önem verilmektedir (Gaur ve Lu, 2007: 88). Farklı kurumsal çevrelerin bu gibi koşul ve fırsatlarını değerlendirmek amacıyla, çokuluslu girişimler ulusötesi yatırımlarda bulunmaktadır. Ancak, çokuluslu bir girişimin kurumsal yapısı ve

---

<sup>10</sup> Burada çokuluslu(ulusötesi) girişim kavramı, “kendi ülkesi dışında da üretim-hizmet faaliyetinde bulunan ve bu faaliyetleri üzerinde yönetim hakkını kısmen veya tamamen elinde tutan ekonomik varlıkları” ifade etmektedir. Yani bu kavram, birçok ulusun sahip olduğu bir şirket anlamında değil; şirketin faaliyette bulunduğu ülke sayısı anlamında kullanılmaktadır (Coşkun, Taş ve Çitçi, 2016: 26-27).

ana ülkesi ile yatırımda bulunacağı ülkenin kurumsal çevresi arasındaki farklılık veya benzerlikler, bu ulusötesi yatırımın başarılı olmasında önemli bir etken olabilmektedir. Örneğin; Japon, Kore ve Tayvan firmalarının çok azı, çalışanlarına işlerin organizasyonu konusunda yetki vermektedir. Öte yandan; Danimarka, Almanya ve diğer bazı Avrupa ülkelerindeki işçilerin(özellikle kalifiyeli olanların), iş organizasyonu ile ilgili kararlar üzerinde önemli etkileri olmaktadır. Ulusların iş yapma sistemlerinden kaynaklanan bu farklılıklar/benzerlikler, ülkelerin hem formel hem de informel yapılarına bağlı olarak şekillenmektedir (Whitley, 2002: 39). Bu bağlamda, Alman kökenli bir firmanın bu gibi iş uygulamalarını Danimarka'daki bir bağlı ortaklığa aktarması, Japonya'daki bir bağlı ortaklığa aktarmasından daha kolay ve/veya uygulanabilir olacaktır<sup>11</sup>.

Kurumsal çevreler, örgütsel uygulamaları etkilemektedir. Diğer bir ifadeyle, örgütsel uygulamalar, geliştirildikleri çevrelerle uyumlu olma eğilimindedir. Bununla birlikte bir uygulama, yabancı bir kurumsal çevreye aktarılırken, o uygulamanın başarısı, yatırım alan ülkenin kurumsal çevresinden ve aynı zamanda yatırım yapan şirketin faaliyet gösterdiği ülke(ana ülke) ile yatırım alan ülkenin kurumsal çevreleri arasındaki uzaklıktan etkilenmektedir. Dolayısıyla, bir uygulamanın başarılı olarak aktarılmasında doğrudan etki ve uzaklık etkisi olmak üzere iki tür etki bulunmaktadır.

Doğrudan etki, yatırım alan ülke kurumsal çevresinin belirli bir uygulamaya ne derecede destek verdiği göre belirlenmektedir: Bazı çevreler belirli bir uygulamayı destekleyen kurumları içerebilir; fakat bazıları içermez. Uzaklık etkisi ise ana ülke ile yatırım alan ülke kurumsal çevrelerinin benzerlik/farklılık derecesine göre belirlenmektedir. Buna göre kurumsal uzaklık, *“iki veya daha fazla kurumsal çevre arasındaki işletme strateji ve işlemlerinin farklılıklarını/benzerliklerini”* ifade etmektedir. İki veya daha fazla kurumsal çevreden kasıt; *“kendi düzenleyici kuralları, bilişsel ve normatif yapıları olan ulus*

---

<sup>11</sup> Ancak ulusötesi yatırım kararları, sadece ülkeler arasındaki uzaklığa bağlı olarak şekillenmemektedir. Örneğin kurumsal anlamda uzak bir ülkede faaliyet gösteren bir örgüt, değişim gösterebilme ve çokuluslu girişimin stratejik örgütsel uygulamalarını öğrenebilme açısından uygun olabilir. Hatta içinde bulunduğu çevreden bağımsız olarak veya kendi kültürel bağlamından dolayı bu örgüt, çokuluslu girişimin örgütsel uygulamalarıyla uyum gösterebilir. Böyle bir durumda alıcı örgüt içerisinde, çokuluslu girişimin uygulamalarına değer atfedilecek ve bu uygulamalar içselleştirileceklerdir. Bu da ulusötesi yatırımın başarılı olma şansını artıracaktır. Dolayısıyla çokuluslu girişim, ülkeler arasındaki kurumsal uzaklık yüksek de olsa, bu ülkeye satın alma veya ortak girişim yoluyla yatırımda bulunabilir. Bunlara ek olarak, alıcı firmanın çokuluslu girişime bağımlılığı ya da bağımlılık algısı(kendini bağımlı hissetmesi), ulusötesi yatırım kararlarının şekillenmesinde önemli bir faktör olabilir. Çünkü böyle bir durumda, alıcı örgüt çokuluslu girişimin uygulamalarını içselleştirmese de, kendini bunlara uymaya mecbur hissedecektir (Kostova, 1999: 317).

*devletler olabileceği gibi, bu niteliklere sahip küçük gruplar” da olabilir (Kostova, 1996). Ancak literatürde uzaklık kavramı, ülkeler çapındaki uluslararası işletme strateji ve işlemlerinin farklılıklarını açıklamak için kullanılmaktadır (Lonascu, Meyer ve Erstin, 2004: 1).*

Bu çalışmada da kurumsal uzaklık olgusu, “*ulus devletler, diğer bir ifadeyle ülkeler arasındaki farklılıklar/benzerlikler*” bağlamında ele alınmaktadır. Çünkü kurumlar, çoğunlukla ülkelere özgü olma eğilimindedir: Mal sahipleri, yönetsel odaklar ve diğer çalışan gruplarının organizasyon ve eylemleri, ulus devletlerin milli seferberlik ve rekabete hâkim birer birim olarak yükselmelerinden bu yana, çoğunlukla ulusal alanlar üzerinden gerçekleşmektedir (Whitley, 2002).

Kurumsal uzaklık aynı zamanda bir derece meselesidir ve düşük seviyede bir kurumsallaşmanın, kurumsal uzaklığı artıracakları öngörülmektedir. Yani, yatırım yapılacak ülke(özellikle gelişmekte olan bir ülke) belirli bir kurum ya da bir dizi kurumdan yoksunsa veya bu kurum/kurumlar o ülke içerisinde yeterince yerleşik değilse, çokuluslu girişim bir belirsizlik ortamıyla karşı karşıya kalacaktır. Belirsizlik ise ulusötesi girişimin karmaşıklığını ve riskini artırma etkisine sahiptir ve bu etki ana ülke ile yatırım alan ülke arasındaki kurumsal uzaklığı artırmaktadır (Phillips, Tracey ve Karra, 2009: 340-341). Belirsizlik ve buna bağlı olarak karmaşıklık hali, firmaların kurumsal olarak uzak pazarlara yatırım yapmaktan kaçınmalarına neden olmaktadır. Çünkü bu piyasalardaki ticari faaliyetler, girişimin ana ülkesi ile çelişen kurumsal kurallara ve normlara uygunluk gerektirmektedir (Xu ve Shenkar, 2002: 614). Diğer yandan, çokuluslu bir girişim, yüksek kurumsal değerlere sahip bir ülkeye yatırımda bulunurken de, ülkeler arasındaki iş faaliyetlerini koordine etme noktasında, sıkıntılar yaşayabilmektedir. Çünkü böyle durumlarda çokuluslu girişimler, yatırımda buldukları ülkelerde büyük baskılarla karşı karşıya kalmakta ve buna bağlı olarak yerleşik bir davranış modeline uymak zorunda olmaktadır. Bu durum ise çokuluslu girişimlerin farklı davranışlar sergileyebilmelerini ve uzaklığın üstesinden gelmelerini engellemektedir (Fortwengel, 2017: 799). Dolayısıyla diyebiliriz ki; ülke kurumlarının derecesi ve ülkeler arasındaki kurumsal mesafenin ölçümü, çokuluslu girişimlerin yatırım yapacağı ülkeyi belirlemede önemlidir. Çokuluslu bir girişim, bu ölçüm sayesinde iş uygulamalarının yatırımda bulunacağı ülkeye aktarılabilirliği hakkında fikir sahibi olacaktır. Böylece, kurumsal uzaklığın ölçümüyle çokuluslu bir girişimin yabancı pazarlara girişi ve o

pazarda meşruiyetini tesis etmesi de kolaylaşacaktır (Phillips, Tracey ve Karra, 2009: 340).

### 1.2.1. Kurumsal Uzaklık Boyutları

Kurumsal uzaklık; düzenleyici, bilişsel ve normatif olmak üzere üç boyuta ayrılmış ve bu boyutlar temelinde incelenmiştir (Kostova, 1996: 30). Bu kategorizasyon esasında Scott (1995)'un “*kurumsal boyutlar*” sınıflandırmasına dayanmaktadır. Buna göre uzaklığın düzenleyici boyutu; iki ülke arasındaki birtakım yasalardan, düzenlemelerden ve yönetmeliklerden kaynaklanan farklılıkları ifade etmektedir. Yani düzenleyici boyut, çokuluslu/ulusötesi bir girişimin yabancı bir ülke veya bölgede iş yapması için uyması gereken temel kurallara(yasalar, düzenlemeler vs.) vurgu yapmaktadır. Bilişsel boyut, iki ülke toplumu arasındaki kurulu algısal yapı farklılıklarından ve toplum içerisinde paylaşılan sosyal bilgi(social knowledge) özgüllüğünden kaynaklanan uzaklığı ifade etmektedir. Normatif boyut ise yine iki ülkenin kurumsal alandaki değer ve normlarından kaynaklanan uzaklığı tanımlamaktadır<sup>12</sup> (Liou, 2013: 3). Burada önemli olan, bu boyutların(düzenleyici, normatif, bilişsel) mutlak olarak birbirlerinden bağımsız olmadığı kabulüdür. Yani bu boyutlar birbirleriyle etkileşim içerisinde olabilmektedir (Kostova ve Zaheer, 1999: 69).

Bazı araştırmacılar, uzaklığı Scott'un boyutlarına göre değil; North'un formel-informel kurumlar ayırımına göre sınıflandırmaya tabi tutmaktadır. Esasında North (1990)'un sınıflandırmasındaki formel kurumlar kavramı ile Scott (1995)'un sınıflandırmasındaki düzenleyici kurumlar kavramı aynı olguya karşılık gelmektedir. North'un sınıflandırmasındaki informel kurumlar ise kurumsal ortamın sosyolojik boyutunu ifade etmektedir ve Scott'un (1995) çalışmasının hem normatif hem de bilişsel boyutunu kapsamaktadır (Arslan ve Larimo, 2011: 346). Estrin ve diğerleri (2009: 1172), uzaklık olgusunun daha kapsamlı bir şekilde ele alınması için uluslararası işletmecilik alanında çalışan araştırmacılara uzaklığı formel ve informel diye ayırmaları çağrısında bulunmaktadır. Buna benzer olarak Arslan ve Larimo (2011: 347), geçmişteki çalışmaların, genellikle, Scott'un sınıflandırmasına dayandırıldığını; ancak uluslararası

---

<sup>12</sup> Yani normatif boyut, bir toplum içerisinde belirli bir durumun gerektirdiği uygun davranışı vurgulamaktadır ve aktörün burada kendi rolünü oynamasını gerektiren kuralcı, değer biçen ve zorunlu bir yapıya işaret etmektedir (Scott, 2008: 222).

işletmecilik alanında çalışan araştırmacılar için North'un sınıflandırmasının daha uygun olduğunu iddia etmektedir<sup>13</sup>.

**Tablo 2**  
**Kurumların Boyutları**

Formelleşme Derecesi (North, 1990)	Örnekler	Destekleyici Boyutlar (Scott, 1995)
Formel kurumlar	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yasalar</li></ul>	Düzenleyici(Zorlayıcı)
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Düzenlemeler</li></ul>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yönetmelikler</li></ul>	
İnformel Kurumlar	<ul style="list-style-type: none"><li>• Normlar</li></ul>	Normatif
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kültürler</li></ul>	Bilişsel
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ahlak değerleri</li></ul>	

**Kaynak:** The Institution-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod, Mike W. Peng, Sunny Li Sun, Brian Pinkham and Hao Chen, 2009, s.64.

Sonuç olarak çokuluslu/ulusötesi bir girişimin yatırım yapacağı ülke ile kendi ülkesi arasında formel ve informal farklılıkların olması kuvvetle muhtemeldir. Bu farklılıklar ne kadar çok olursa, çokuluslu girişimin üstesinden gelmesi gereken sorunlar da o kadar çok olacaktır. Çokuluslu girişim, söz konusu farklılıkların boyutu ve niteliğine göre uygun giriş stratejileri, organizasyon biçimleri ve bu farklılıklara uyum sağlamak için gerekli iç prosedürler geliştirmek zorundadır (Lonascu, Meyer ve Erstin, 2004: 1). Ancak çokuluslu girişimlerin ulusötesi yatırımlarla ilgili davranışlarının belirlenmesinde; kurumsal uzaklığın tek başına belirleyici etken olarak ele alınması, konuya dair dar bir çerçeve çizmektedir. Uzaklığın yanı sıra endüstri ve güç/bağımlılık etkenlerinin, dinamik bir yapı içerisinde, çokuluslu girişimlerin davranışları üzerinde değişik etkiler gösterebileceğini göz önünde bulundurmak gerekmektedir (Mtar, 2010: 1099). Ayrıca kurumsal uzaklık ile ilgili tek bir boyuta odaklanıp diğer boyutları göz ardı etmek ve kurumlar sisteminin karmaşıklığını görmezden gelmek de doğru bir yaklaşım değildir (Bae ve Salomon, 2010:

---

<sup>13</sup> Arslan ve Larimo bu savını, "Scott'un sınıflandırmasındaki normatif-bilişsel boyutlar ayrımının üst üste geçtiği; buna karşılık North'un sınıflandırmasındaki formel-informel kurumlar ayrımının daha açık ve net sınırlara sahip olduğu" düşüncesiyle gerekçelendirmektedir.

342). Bu nedenle, çokuluslu girişimlerin davranışları üzerindeki unsurların daha net bir biçimde anlaşılabilmesi için, kurumsal uzaklık tüm boyutları ile birlikte ele alınmalıdır. Çünkü bu boyutlar aynı zamanda birbirleriyle de etkileşim halindedir. Bu izan, kurumsal uzaklık ile ilgili bütüncül bir anlayış sağlanması ve daha tutarlı sonuçlara ulaşılması açısından önemlidir.

Bu çalışmada, kurumsal uzaklık olgusunun bütüncül ve anlaşılır bir şekilde ele alınması amaçlanmaktadır. Dolayısıyla burada, Scott (1995)'un sınıflandırmasından daha açık ve net sınırlara sahip olduğu düşünülen (Arslan ve Larimo, 2011), “*formel/informel uzaklık*” boyutlandırması temel alınacaktır.

#### **1.2.1.1. Formel (Biçimsel) Kurumsal Uzaklık**

Formel/İnformel kurumlar ayrımı, kurumsal bir çerçevede bulunan iki farklı karakterdeki kuruma vurgu yapmaktadır. Bu kurumsal çerçevede formel kurumlar, çokuluslu/ulusötesi girişimlerin davranışları üzerinde etkili olan birtakım kuralları içermektedir. Bunlar temel olarak politik(ve yargısal) kurallar, ekonomik kurallar ve sözleşmelerden oluşmaktadır. Hiyerarşide en üst sırada politik kurallar bulunmaktadır. Politik kurallar; politikanın hiyerarşik yapısını, temel karar yapısını ve gündem denetiminin veya idaresinin belirgin özelliklerini tanımlamaktadır. Hükümetlerin, yabancı firmaların davranışlarını kısıtlamak amacıyla otorite güçlerini kullanması bu kurallara örnek gösterilebilir. Ekonomik kurallar ise politik kurallara göre daha dar kapsamlıdır. Bu kurallar mülkiyet haklarını, yani kullanım üzerindeki haklar bütünü ve mülkten elde edilecek gelir ile bir varlığı veya kaynağı yabancılaştırma yetisini tanımlamaktadır. Bazı ülkelerin %100 yabancı sahipliğe izin vermemesi bu kurallara örnek oluşturabilir. Bu kurallara nazaran daha spesifik olarak sözleşmeler ise borsada belirli bir anlaşmaya yönelik olan özel hükümleri ifade etmektedir (North, 1990: 47).

Düzenleyici ve yasal sistemlerden oluşan formel kurumlar, ülkeden ülkeye farklılıklar göstermektedir. Bunun başlıca nedenlerinden biri; ulus devletlerin, tarihsel koşul ve değişkenliklerine bağlı olarak, çoğu kez kendi ayırt edici iş sistemlerini geliştirmesidir. Bundan dolayı; bölgesel yönetimler, finansal kurumlar, beceri geliştirme ve kontrol sistemleri gibi formel yapılar ülkeden ülkeye farklılaşmakta ve ekonomik alanda önemli değişiklikler göstermektedir. Bu değişiklikler, bölgesel düzeyde kurulmuş ekonomik örgütlerin karakteristik özelliklere sahip olmasına neden olmaktadır (Whitley, 2002: 44-

46). Bu bağlamda, formel kurumsal uzaklık denildiği zaman, “yatırım yapan firmanın ana ülkesi(home country) ile yatırım alan ülke(host country) arasındaki kanunlar, düzenlemeler ve bunların işleyişi ile ilgili kurumlardan kaynaklanan farklılıklar” anlaşılmaktadır (Arslan ve Larimo, 2011: 347). İki ülke arasındaki bu formel farklılıklar arttıkça, çokuluslu(ulusötesi) girişimlerin işleri de zorlaşmaktadır. Çokuluslu girişimler böyle durumlarda işlerini, yatırım yapacakları ülkelerin işlevsel olmayan bu formel kurumlarıyla uyumlu hale getirmek zorunda kalabilmektedir (Schwens, Eiche ve Kabst, 2011: 333).

Formel kurumlar; özel mülkiyet haklarının niteliği, finansman erişimi, bilgi ve yeteneklerin gelişimi, işçi-işveren ilişkileri gibi meselelerde belirleyici konumdadır (Schwens, Eiche ve Kabst, 2011: 332). Buna bağlı olarak çokuluslu/ulusötesi girişimler, aşına olmadıkları veya farklı bir yasal çevreye girmeden evvel; işçi sözleşmeleri, acenteler ve distribütörler ile ilgili uygulamalarını gözden geçirmelidirler. Aksi takdirde iki ülke arasındaki yasal kurallardan kaynaklanan örgütsel sapmalara bağlı olarak ceza alabilirler. Örneğin çokuluslu bir girişim; şirket satın alma yoluyla formel bağlamda uzak bir ülkeye yatırımda bulunduğu, antitröst düzenlemelerindeki farklılıklar nedeniyle, örgütsel politika ve stratejilerine yönelik bir devlet müdahalesiyle karşı karşıya kalabilir. Ayrıca yerel kurallara bağlı olarak varlığını sürdüren şirketler satın alınırken, bu şirketlere örgütsel uygulamaları ve stratejileri aktarmak da problemlili olabilir. Yerel düzenlemeler (örneğin, işgücü piyasası kanunları), örgütsel uygulamaların aktarılmasını engelleyebilir. Böyle bir durumda satın alınan firmanın yeniden yapılandırılması gerekecektir (Arslan ve Larimo, 2011: 347). Dolayısıyla çokuluslu/ulusötesi girişimin yatırım maliyetleri artacak ve satın alma vazgeçilebilecek bir seçenek halini alacaktır. Formel uzaklık arttıkça yatırım maliyetlerine ve alınacak risklere bağlı olarak, çokuluslu/ulusötesi girişimler için satın alma yerine, sıfırdan yatırım seçeneği ön plana geçecektir. Yani çokuluslu/ulusötesi girişim, iki ülke arasındaki formel uzaklığın yüksek olduğu koşullarda sıfırdan yatırıma yönelecektir. Çünkü formel kurumlar biçimselleştirilmiş ve yazılı hale getirilmişlerdir. Bundan dolayı, kurumsal çevreye yeni girenler tarafından, informal uzaklığa kıyasla, daha kolay anlaşılımlıdır. Yani dışarıdan gelenlere karşı şeffaftırlar. Bu da çokuluslu bir girişimin yatırım yapacağı zaman yerel ortaklara olan ihtiyacını azaltacaktır. Ve yine çokuluslu girişim, aksine bir düzenleme söz konusu değilse, sıfırdan yatırıma yönelecektir (Estrin, Lonaşcu ve Meyer, 2007: 3-4).

Sonuç olarak alıcı ülkedeki formel kurumlar, ulusötesi yatırım kararlarını önemli derecede etkilemektedir. Bu etkide en büyük rolü ise alıcı ülkelerin devlet politikaları oynamaktadır. Çünkü bu politikalar, diğer formel kurumları da şekillendirmektedir. Mesela alıcı ülkedeki bir devlet politikası; o ülkenin finans, eğitim ve hukuk sistemini de doğrudan etkileyebilmektedir. Bu etkileme ise çokuluslu/ulusötesi girişimlerin alıcı ülkedeki faaliyetlerinde, birtakım olumlu veya olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Bu nedenle formel kurumlar, çokuluslu girişimlerin ulusötesi yatırım kararı almasında ve yatırım yaptıktan sonraki faaliyetlerinde belirleyici bir konumda bulunmaktadır.

### **1.2.1.2. İnfornel (Biçimsel Olmayan) Kurumsal Uzaklık**

İnfornel kurumlar, yazılı veya biçimsel olmamalarına rağmen bireylerin davranışları üzerinde güçlü kısıtlamalara neden olmaktadır. Bu kısıtlamalara neden olan infornel kurumlar; *“bir toplum içerisindeki insanların, tarihsel bir etkileşim süreci dâhilinde oluşturdukları ve müşterek olarak paylaştıkları normlar, değerler ve inançlar sistemine”* karşılık gelmektedir (Estrin, Baghdasaryan ve Meyer, 2009: 1175). Yani infornel kurumlar toplumsal olarak aktarılan bilgilerden meydana gelmekte ve kültür dediğimiz mirasın birer parçaları olarak işlev görmektedirler. Kültür; bilginin öğretilmesi, taklidi ve değerler gibi davranışları etkileyen faktörlerin bir nesilden diğerine aktarılmasıyla oluşmaktadır. Bu bağlamda kültürün bir parçası olarak infornel kurumlar, formel kurumlar kadar açık ve şeffaf değildir. Ancak infornel kurumlar, çarpıcı bir biçimde, kurallarda köklü değişimlere gidilse bile toplum içerisindeki yapısını sürdürebilmektedir. Diğer bir ifadeyle, bu infornel yapılar değişime karşı direnç göstermektedirler. Örneğin, Türkiye’de ekseri olarak formel kurumlar(yasalar, düzenlemeler vs.) değişmekte; ancak Türk toplum yapısı içerisindeki infornel kurumlar bu denli bir hızda değişim geçirmemektedir. Yine benzer bir şekilde Japon kültürü, ABD’nin işgaline ve buna bağlı olarak formel yapısındaki köklü değişimlere rağmen varlığını sürdürebilmiştir (North, 1990: 36-37). Ancak infornel kurumları, bir sabit ya da durağan bir olgu olarak ele almak doğru bir yaklaşım olmayacaktır. İnfornel kurumlar değişime karşı direnç de gösterebilir; bu tamamen durağan oldukları anlamına gelmez. Bu tezde, çok yavaş da olsa infornel kurumların değişim gösterebileceği anlayışı benimsenmiştir. Aynı zamanda infornel kurumların bu değişimi gösterirken formel kurumlarla etkileşim içerisinde olacağı da kuvvetli bir varsayım olarak görülmektedir. Bu bağlamda kurumsal uzaklık, kültürel uzaklıkla aynı olguya karşılık gelmemektedir (Sartor ve Beamish, 2014: 1076).



İnformel kurumlar toplum içerisinde “örtük” olarak varlıklarını sürdürmektedir. Bu nedenle, çokuluslu/ulusötesi bir girişimin yatırımda bulunacağı ülkeye ait informel yapıları öğrenmesi uğraş gerektirebilir. Diğer taraftan ana ülkeyle alıcı ülke arasındaki kurumsal uzaklık arttıkça, çokuluslu/ulusötesi girişimin yatırımda bulunacağı ülkeye yabancılığı da artmaktadır. Yabancılığın artması ise rekabetçi dezavantajlar ve ek maliyetlerle karşılaşma riski üzerinde daha çok dikkat gerektirmektedir. Çünkü ülkeler arasındaki kurumsal uzaklık düşükse, rekabetçi dezavantaj ve ek maliyetlerle karşılaşma riski de düşük ve/veya üstesinden gelinebilir seviyelerde olacaktır; ancak ülkeler arasındaki uzaklığın yüksek olduğu koşullarda tam tersi bir durum söz konusu olacaktır. Buna bağlı olarak, kurumsal uzaklık arttıkça, yatırım yapılacak ülkeyle ilgili sahip olunan bilgi düzeyi de artırılmalıdır (Gaur ve Lu, 2007: 88). Çokuluslu/Ulusötesi girişimler, bu doğrultuda, yatırımda bulunacakları ülkeye ait informel yapıları öğrenmek için, bu ülkeyle yoğun temas halinde olmalıdır. Ancak ülkeler arasındaki informel uzaklık yüksekse buradaki öğrenme süreci yavaş olabilir. Ayrıca uzaklıktaki artışa bağlı olarak, gereksinim duyulan bilgilere sahip olan yerel unsurlarla işbirliği yapmak da zorlaşmaktadır. Bu nedenle yatırımcılar, kurumsal anlamda uzak bir ülkeye yatırımda bulunacakları zaman, yerel bir firmayı satın alma ya da ortak bir girişim yoluyla yatırımda bulunma konusunda isteksiz davranabilirler. Buna karşılık, yerel bir firmanın deneyimine de muhtaçtırlar (Estrin, Baghdasaryan ve Meyer, 2009: 1075-1076). Yani burada ikircikli bir durum söz konusudur: Çokuluslu girişimler, kurumsal uzaklık arttıkça, karşı karşıya kalacakları risklere bağlı olarak, yatırım yapacakları ülkelerle ilgili daha çok bilgiye gereksinim duymaktadır. Ancak kurumsal uzaklığın yüksek olduğu koşullarda, bu bilgileri elinde tutan yerel unsurlarla işbirliğine gitmek veya bunlarla bilgi alışverişinde bulunmak daha zor olmaktadır. Bu bağlamda, “iki ülke arasındaki informel uzaklık düzeyinin ÇUŞ’ların giriş yöntemi üzerindeki belirleyiciliği” uluslararası işletmecilik literatüründe önemli bir sorunsal olarak belirmektedir.

İnformel kurumların formel kurumlardan farklı olarak “örtük” olmaları, “*informel kurumların, ulusötesi yatırım kararları üzerindeki şekillendirici rolü*”nü ele almayı zorlaştırmaktadır. Çünkü alıcı ülkedeki informel kuralların, çokuluslu/ulusötesi bir girişim üzerinde ne gibi etkilerinin olacağı kolay bir şekilde kestirilemez. Buna bağlı olarak da “*ulusötesi bir yatırım kararı alınırken, informel kurumların ne derecede bir yönlendirici rol oynadığı*” sorunsalı, belirsizliğini korumaktadır. Buna karşın ulusötesi bir yatırım yapıldıktan sonra, “*alıcı ülkedeki informel kurumların, çokuluslu/ulusötesi bir*

*girişimin alıcı ülkedeki faaliyetlerini ne yönde ve ölçüde etkilediği*” değerlendirilebilir. Ayrıca bu değerlendirme sonucunda, *“çokuluslu girişimin alıcı ülkeden yatırım çekme veya burada yeni yatırımlar kurma kararı almasında, alıcı ülkedeki informal kurumların ne kadar belirleyici olduğu”* da kestirilebilir. Çünkü, bu konularda informal kurumların önemli bir etken olabileceği düşünülmektedir.

### **1.2.2. Kurumsal Uzaklık ve Meşruiyet**

Örgütler, çevreleri tarafından kabul görmek veya meşru olarak atfedilmek için bilinçli ya da bilinçsiz olarak bir meşruiyet kazanma çabası içerisinde bulunmaktadırlar. Böylece belirli bir değer(inanç) sisteminde yaşamlarını devam ettirebilme şansı elde etmektedirler. Ulusötesi yatırımlarda bulunurken çokuluslu girişimlerin karşılaştığı önemli sorunlardan bir tanesi de, faaliyet gösterdikleri yabancı çevrelerde meşruiyetlerini sağlayabilme ve bunu sürdürebilme gerekliliğidir (Kostova ve Zaheer, 1999: 64).

Meşruiyet, *“bir varlığın eylemlerinin toplumsal olarak oluşturulan normlar, değerler, inançlar ve tanımlar sistemi içerisinde arzu edilir, yerinde veya münasip olduğuna dair genel bir algı veya varsayımdır”* (Suchman, 1995). Bu meşruiyet algısı sayesinde örgütler süreklilik ve güvenilirlik sağlamaktadır. Mevcut literatürde, faydacı meşruiyet, ahlaki meşruiyet ve bilişsel meşruiyet olmak üzere üç meşruiyet türü bulunmaktadır. Her meşruiyet türü farklı bir davranışsal dinamiğe dayanmaktadır. Faydacı meşruiyet, temel olarak bir kuruluşun en yakın kitlelerinin çıkarıcı hesaplamalarına dayanmaktadır. Faydacı meşruiyetin aksine, ahlaki meşruiyet *“sosyotropik”* olmaktadır. Yani, belirli bir etkinliğin değerlendiriciye yararlı olup olmadığına değil; bilakis faaliyetin *“yapılması gereken doğru şey”* olup olmadığı hakkındaki yargılara dayanmaktadır. Bilişsel meşruiyet ise kanıksanan bir eylem ya da yapının dışsal ve nesnel olarak algılanmasını ifade etmektedir. Yani, *“nesnelere aksine anlam ifade edilmesinin imkânsız olması”* anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle, olduğu gibi kabul edileni(taken for granted) tanımlamaktadır<sup>14</sup> (Suchman, 1995).

Çokuluslu/Ulusötesi bir girişim, en az faaliyet gösterdiği ülke sayısı kadar farklı kurumsal çevreyle karşı karşıyadır, çünkü kurumlar ülkeye özgü olma eğilimindedir (Whitley, 2002). Yani çokuluslu girişimin faaliyet gösterdiği ülke sayısı arttıkça, buna bağlı olarak

---

<sup>14</sup> Buna göre aktör yaptığı eylemin nedeninin farkında olmaksızın hareket etmekte; toplum bir yapının nedenini sorgulamaksızın onu kabul etmektedir.

üstesinden gelmesi gereken meşruiyet gereksinimlerindeki değişkenler de artmaktadır. Faaliyet gösterilen ülke sayısına ilaveten, bu ülkelerdeki çeşitlilik derecesi de çokuluslu girişimin meşruiyetini tesis etmesinde etkilidir. Yani çokuluslu/ulusötesi bir girişimin faaliyet gösterdiği ülkelerdeki kurumsal profillerin birbirine benzer olması, söz konusu çokuluslu girişimin bu ulusal çevreleri anlamlandırması ve bunların meşruiyet gereksinimlerine uygun bir şekilde karşılık vermesini kolaylaştıracaktır. Bununla birlikte faaliyette bulunulan ülke sayısı ve bu ülkelerdeki çeşitlilik derecesi arttıkça, kazanacağı örgütsel deneyime bağlı olarak, çokuluslu girişimin farklı kurumsal çevrelerdeki meşruiyet gereksinimlerinin üstesinden gelme becerisi de artacaktır (Kostova ve Zaheer, 1999).

Sonuç olarak kurumsal uzaklık ve meşruiyet bağlamında konuyu değerlendirmek gerekirse şunları söyleyebiliriz: Şirketler ulus ötesi bir yatırım yapmadan evvel yatırım yapacakları ülkelerin meşruiyet boyutlarını göz önünde bulundurmaları durumundadırlar. Çokuluslu bir girişim, yatırım yapacağı ülkede etkileşim içerisinde bulunacağı kitlelerin çıkarlarına uygun hareket etme(faydacı meşruiyet), çevreye zarar vermeden faaliyetlerini sürdürme(ahlaki meşruiyet) ve o ülke toplumunun kültürüne ve değer sistemine uygun faaliyetlerde bulunma(bilişsel meşruiyet) gibi hususlarda yeterli bilgiye sahip olmalı, gerekli dikkat ve özeni göstermelidir. Aksi takdirde alıcı ülkede iş yapması imkânsız hale gelebilir<sup>15</sup>. Bu nedenle çokuluslu girişimler, farklı meşruiyet gereksinimlerine cevap vermek için, stratejiler tasarlamalı ve hatta meşruiyet yayılma<sup>16</sup> ve krizlerinin üstesinden gelebilecekleri stratejilere sahip olmalıdırlar. Öte yandan çokuluslu/ulusötesi bir firmada çalışan alıcı ülke kökenli yöneticiler de, söz konusu çokuluslu firmanın, alıcı ülkedeki meşruiyet gereksinimlerine cevap verebilmesini kolaylaştırmaktadır. Çünkü alıcı ülke kökenli yöneticilerin, kendi ülkelerindeki kurumsal baskılar ile çalıştıkları çokuluslu/ulusötesi firma arasında, adeta bir köprü işlevi görmeleri beklenmektedir. Bu anlamda alıcı ülke kökenli yöneticiler, kendi ülkelerindeki kurumsal koşulları çalışmakta oldukları firmalara aktarmak suretiyle, önemli bir yönlendirici rol üstlenebilmektedir.

---

<sup>15</sup> Örneğin “müslüman mahallesinde salyangoz satmak” özdeyişinde olduğu gibi, çokuluslu bir girişim; yatırım yapacağı ülkenin bilişsel yapısına uygun olmayan bir uygulama aracılığıyla ulusötesi girişimde bulunmaya kalkarsa, kuvvetle muhtemel, uygulamaları o ülke toplumu tarafından benimsenmeyecek; dolayısıyla bu ulusötesi girişim başarılı ve uzun ömürlü olamayacaktır.

<sup>16</sup> Çokuluslu/ulusötesi girişimlerin, birden çok ülkede faaliyet göstermeleri nedeniyle, çeşitli meşruiyet gereksinimlerine uyma zorunluluğunu ifade etmektedir.

### 1.2.3. Kurumsal Uzaklık ve Ulusötesi Yatırım Kararları

Kurumsal uzaklıkla ilgili literatüre bakıldığında, kavramın; giriş yapılacak ülke seçimi (Xu, 2001) ve giriş yöntem seçimi (Lonascu, Meyer ve Erstin, 2004; Liou, 2013) gibi değişkenlerle birlikte çalışıldığı görülmektedir.

#### 1.2.3.1. Kurumsal Uzaklık ve Yatırım Yapılacak Ülkenin Seçimi

Xu (2001); kurumsal uzaklığın çokuluslu/ulusötesi girişimlerin yatırım yapacakları ülke kararları üzerindeki etkilerini, söz konusu girişimlerin küresel bütünleşme seviyeleri bağlamında incelemektedir. Xu (2001: 34)'ya göre; *“Küresel bütünleşme seviyesinin yüksek seviyede olduğu çokuluslu girişimler kurumsal uzaklığın düşük seviyede olduğu ülkelere yatırım yapma eğilimindedir; küresel bütünleşme seviyesinin düşük seviyede olduğu çokuluslu girişimler ise kurumsal uzaklığın yüksek seviyede olduğu ülkelere yatırım yapma eğilimindedir.”* Xu (2001: 33) bunun nedenini; *“küresel bir strateji veya yüksek seviyedeki küresel bütünleşmeye sahip çokuluslu şirketler, kurumsal mesafenin küçük olduğu ülkelere yatırım yapma eğiliminde olmaktadır; aksi halde bu şirketler, çelişkili kurumsal kurallar ve normlar nedeniyle ana-yan kuruluş işbirliğinde güçlüklerle karşılaşabilmektedir. Çok taraflı bir strateji veya düşük düzeyde küresel bütünleşmeye sahip olan çokuluslu şirketler ise böyle bir kısıtlamayla karşı karşıya kalmamaktadır. Bu şirketler, ana kuruluş-yan kuruluş koordinasyonuna büyük ölçüde güvenmedikleri ve kurumsal çatışmadan daha az endişe duydukları için, kurumsal olarak uzak pazarlara yatırım yapabilmektedir”* yönündeki ifadeleriyle açıklamaktadır.

Sonuç olarak; çokuluslu/ulusötesi bir girişimin yatırım yapacağı ülkede meşruiyeti sağlaması, yatırım yapılacak ülke seçiminde öncelikli olmakta ve kritik bir önem arz etmektedir. Şirketlerin işlem maliyetlerini düşürmesi veya kârlarını maksimize etmesi gibi pragmatik hususlar ise meşruiyet sağlama boyutuna nazaran ikinci planda kalmaktadır. Çünkü şirketler daha fazla kâr etmek ya da işlem maliyetlerini düşürmek için, bir meşruiyet krizi yaşama riskini göze almamaktadırlar. Şirketler bir meşruiyet kriziyle karşı karşıya kaldıklarında, risk ederek elde edecekleri kazançlara oranla, çok daha büyük zararlara maruz kalabilmektedirler.

### 1.2.3.2. Kurumsal Uzaklık ve Giriş Yöntem Seçimi

Literatürde kurumsal uzaklıkla birlikte çalışılan değişkenlerden bir diğeri de giriş yöntem seçimidir. Bu bağlamda, birçok çalışmada; “*kurumsal uzaklığın farklı boyutlarının, çokuluslu/ulusötesi firmaların giriş yöntem seçimi üzerindeki etkileri*” değerlendirilmeye çalışılmıştır. Örneğin Lonascu ve diğerleri (2004); kurumsal uzaklığın farklı boyutlarının, giriş yöntem seçimi üzerinde karşıt etkilere sahip olduğunu iddia etmektedir. Buna göre; düzenleyici uzaklıktaki bir artış, çokuluslu/ulusötesi girişimleri sıfırdan yatırım kurmaya yönlendirirken; bilişsel uzaklıktaki bir artış, çokuluslu girişimlerin sıfırdan yatırım kurma kararını baltalamaktadır.

Lonascu ve diğerlerine (2004: 25) göre, çokuluslu girişimler sıfırdan yatırım yaparak stratejik örgütsel pratiklerinin transferini kolaylaştırabilir. Diğer taraftan normatif ve bilişsel uzaklıklar yüksek olduğunda dış faaliyetlerin meşruiyetini elde etmek daha zordur. Fakat yerel bir ortakla giriş yapılarak bunun üstesinden gelinebilir. Burada sıfırdan yatırım ihtimalinin düzenleyici uzaklıkla pozitif; fakat normatif ve bilişsel uzaklıkla negatif ilişkisinin olduğu iddia edilmektedir. Deneysel analizlerde ise düzenleyici ve bilişsel uzaklığın zıt etkilerinin olduğu; fakat normatif uzaklığın karşılıklı ilişki etkileri hesaba katılmadıkça önemsiz olduğu saptanmaktadır. Buradan hareketle kurumsal uzaklığın, Mtar’ın da çalışmasında (2010) belirttiği gibi, dinamik bir yapı içerisindeki karşılıklı etkileşimler dikkate alınmadan ele alınması; eksik veya hatalı bulgulara ulaşılmasına sebep olabilmektedir.

Liou (2013) ise kurumsal uzaklığın giriş yöntem seçimleri üzerindeki etkilerini ele alırken gelişmiş piyasalardan çıkan çokuluslu şirketlerle(GPÇŞ) yükselen(gelişmekte olan) piyasalardan çıkan çokuluslu şirketler(YPÇŞ) ayırımına gitmektedir. Örneğin bir hipotezinde (Liou, 2013: 48); “*GPÇŞ’ler için kurumsal uzaklığın düzenleyici şartının, kurumsal uzaklığın üç boyutu arasında en az etkiye sahip*” olduğunu ileri sürmektedir. Bir diğesinde (Liou, 2013, s. 50) ise “*YPÇŞ’ler için kurumsal uzaklığın düzenleyici şartının, kurumsal uzaklığın üç boyutu arasında en güçlü etkiye sahip*” olduğunu iddia etmektedir. Bu varsayımların sebebini açıklamak için “*GPÇŞ’lerin ana ülkelerindeki operasyonel deneyimlerine kıyasla, YPÇŞ’ler gelişmiş pazarlardaki iyi geliştirilmiş düzenleyici kurumsal kuralları izlemeye alışkın değillerdir*” savını öne sürmektedir. Yani düzenleyici uzaklığın, gelişmekte olan ülkelerdeki çokuluslu girişimlerin yatırım kararları üzerinde çok büyük bir etkiye sahip olduğunu; ancak gelişmiş ülkelerdeki

çokuluslu girişimlerin zaten ana ülkelerindeki iyi geliştirilmiş düzenleyici kurallara aşına oldukları için, düzenleyici uzaklığın, bunların yatırım kararları üzerinde çok fazla bir etkiye sahip olmadığını iddia etmektedir.

Buraya kadar kurumsal kuram ve kurumsal kuram içerisinde bir alt boyut olan kurumsal uzaklık olgusu ele alınmıştır. Kurumsal kuram; temel tezi ve çıkış noktası, kronolojik olarak çeşitli yaklaşımların kurumsal kurama kattıkları farklılıklar ve eski kurumsal kuram-yeni kurumsal kuram ayrımı temelinde değerlendirilmiştir. Kurumsal uzaklık ise formel-informel kurumlar ayrımı, meşruiyet ve kurumsal uzaklıkla birlikte çalışılan değişkenlere(yatırım yapılacak ülke seçimi ve giriş yöntem seçimi) ilişkin bir literatür incelemesi yapmak suretiyle okuyuculara sunulmuştur.

İkinci bölümde ise kurumsal uzaklık ile ilgili ampirik bir araştırma yürütülmesini kolaylaştıran kurumsal çerçeve ele alınmaktadır. Böylesi bir çerçeveden hareket ederek kurumsal uzaklıkla ilgili yapılacak araştırmanın daha gerçekçi bir zemine dayandırılması hedeflenmektedir.

## **BÖLÜM 2: KURUMSAL MESAFENİN ANALİZİNE İLİŞKİN BİR KURAMSAL ÇERÇEVE**

Kurumsal uzaklık ile ilgili konuları ele alırken ülkelerin(köken ülke ve alıcı ülkenin) kurumsal bağlamlarını göz önünde bulundurmak, konuya dair daha bütüncül bir perspektif sağlayacaktır. Bu bağlamda karşılaştırmalı kurumsal analiz(KKA) ve ulusal iş sistemleri(UİS) literatürü, kurumsal uzaklığın çokuluslu/ulusötesi girişimler üzerindeki belirleyiciliğini değerlendirirken, incelenmesi gereken alanlardır (Berry, Guillén ve Zhou, 2010: 1463). Çünkü çokuluslu/ulusötesi girişimlerin alıcı ülkedeki faaliyetlerini, sadece ülkeler arasındaki formel/informel uzaklık çerçevesinde ilişkilendirmek, bu faaliyetlerin eksik değerlendirilmesine yol açacaktır. Çokuluslu/Ulusötesi girişimlerin alıcı ülkedeki faaliyetleri, bundan çok daha komplike bir konudur ve farklı değişkenleri bünyesinde barındırmaktadır<sup>17</sup>. Bu çalışmada da yazar, kurumsal uzaklığı daha ayrıntılı bir şekilde değerlendirmek amacıyla, UİS literatüründen faydalanmıştır. Burada kurumsal uzaklık analizi, UİS literatüründe bulunan bir çerçeveden hareketle gerçekleştirilmiştir.

### **2.1. Ulusal İş Sistemlerini Şekillendiren Kurumsal Yapılar**

Bu çalışmanın ana konusu kurumsal uzaklıktır. Kurumsal uzaklığı ülkeler arası bağlamda ele alırken kullanılan çerçeve ise Whitley (2002: 48)'in Tablo 3'deki iskeletidir. Çünkü, ülkeler arasındaki ayırt edici nitelikleri kurumsal bir çerçevede değerlendirebilmek için bugüne kadar geliştirilmiş en ayrıntılı ve sistematik iskelet budur (Hotho, 2009: 15). Bu bağlamda ülkelerin ayırt edici niteliklerinin ortaya konulması, kurumsal uzaklığa dair daha net bir izana ulaşmayı beraberinde getirecektir. Dolayısıyla bu çalışmada kurumsal mesafe temelinde bir inceleme yapmak için Whitley (2002) tarafından geliştirilmiş olan çerçeve kullanılmaktadır.

Ulusal iş sistemleri, “*bir ülkenin yarattığı ve o ülkeye özgü ekonomik örgütlenme tarzı*” şeklinde tanımlanmaktadır (Whitley, 1992). Bu yaklaşım, temel olarak, bir ülkede başarılı şekilde faaliyet gösteren bir formun, başka bir ülkede aynı başarıyı sağlamayabileceğini savunmaktadır (Abay, 2015). Yani her ülke için aynı reçetenin işe yaramayacağını ileri sürmektedir. Bu bağlamda devlet, eğitim sistemi ya da finansal sistem gibi kurumlar ülkeden ülkeye farklı özellikler sergiledikleri için, örgütsel formlar da ülkeler arasında

---

<sup>17</sup> Yatırım alan ülke kurumlarının gücü, aktarılabilecek uygulamalarla tutarlılığı, bölgesel farklılıkları ve sundukları kaynaklar bu anlamda göze çarpan değişkenlerden bazılarıdır (Fortwengel, 2017).

farklılıklar göstermektedir. Bir başka ifadeyle; her ulusal iş sistemi kendine özgü bir egemen ekonomik aktör yaratmakta, buna bağlı olarak örgütler bir ülke içerisinde benzerlik ve ülkeler arasında farklılıklar göstermektedir (Gökşen, 2015: 351). Çokuluslu/Ulusötesi girişimler bu noktada ulus devletlerin farklılaşan iş sistemlerini inceleyerek, bu ülkelerin kurumsal değerlerini tespit etmelidir. Bu tespitlerle çokuluslu bir girişim, yatırım kararlarını daha makul bir biçimde yönlendirebilecektir.

Ulus devletler çoğu kez çeşitli nedenlerden dolayı kendi ayırt edici iş sistemlerini geliştirmektedir. Bu nedenlerden birincisi, *“devlet temelli hukuk sistemlerinin, genellikle kapitalist ekonomilerde özel mülkiyet haklarını tanımlaması ve yürütmesi”* ikincisi, *“devletlerin tipik olarak kamu düzenini korumaktan sorumlu olması”* üçüncüsü, *“ulus devletlerin genellikle çıkar gruplarını ve onların rekabet ve işbirliklerini düzenleyen teamülleri organize etmesi”* dördüncüsü ise, *“devletlerin finansal sistemleri düzenlemek ve beceri geliştirme ve kontrol sistemlerini organize etmek için baskın organizasyon seviyelerinde kalması”* olarak ifade edilmektedir (Whitley, 2002: 44).

Whitley (2002)’e göre, ekonomik örgütlenme sistemleri için informel toplumsal örgütler ve bunların norm ve değerlerinin önemi ise daha çok devletlerin ve siyasi ekonomilerin yapılarına ve politikalarına bağlı kalmaktadır. Çünkü devlet eylemleri, yasal sistemlerin ve eğitim sistemlerinin ne kadar etkili olduğunu belirlemektedir. Dolayısıyla devlet eylemleri; formel kurumların, ekonomik koordinasyonun birçok önemli boyutunu yönetmedeki rolünü belirlemektedir. Yani, formel kurumlar(devlet, finansal sistemler, beceri geliştirme ve kontrol sistemleri) ulusal iş sistemlerinin şekillenmesinde anahtar faktör olmakta, devlet eylemleri ise bu formel kurumların yapılandırılmasında esas belirleyici rolü üstlenmektedir.

Devlet sınırları; özellikle ulusal siyasi sistemlerin, çıkar gruplarının biçimlerini ve uyuşmazlık çözüm usullerini yapılandırdığı ekonomilerde önemli olmaktadır. Çünkü mal sahipleri, yönetsel odaklar ve diğer çalışan gruplarının organizasyon ve eylemleri; ulus devletlerin milli seferberlik ve rekabete hâkim birer birim olarak yükselmelerinden bu yana çoğunlukla ulusal alanlar üzerinden gerçekleşmektedir. Kaynaklar, meşruiyet ve



yargılama yetkileri öncelikli olarak ulusal sınırlar içinde kontrol edildiği sürece çıkar grupları ve onların çatışmaları da ulusal düzeyde organize edilmektedir<sup>18</sup> (Whitley, 2002).

Özetle, farklı türdeki iş sistemlerini oluşturmaya ve yeniden üretmeye yardımcı olan bir dizi kilit kurum bulunmaktadır. Ancak, temelde emek ve sermaye gibi önemli kaynaklara erişimi yönlendiren kritik kurumsal düzenlemeler; mülkiyet ilişkilerinin doğasını, firmalar arası ilişkileri ve istihdam ilişkilerini belirlemektedir. Bu bağlamda Whitley (2002), kurumsal özellikleri; devlet, finansal sistemler, beceri geliştirme ve kontrol sistemleri ve güven-otorite ilişkilerini düzenleyen norm ve değerler olmak üzere dört ana başlık üzerinden karakterize etmekte ve karşılaştırmaktadır.

---

<sup>18</sup> Ancak, bu gruplar öncelikli olarak bölgesel ya da uluslararası alanda örgütlenmiş ve bu grupların oluşum, rekabet ve işbirliklerini yöneten başlıca kurumlar da bölgesel ya da uluslararası toplumsal örgütlenmenin bu düzeylerinde ayırt edici ve birleşmişler; bunlar farklı alt veya uluslararası ekonomik organizasyon sistemlerini oluşturacaklardır. Yani, bölgesel yönetimlerin, finansal kurumların, beceri geliştirme ve kontrol sistemlerinin ve geniş kültürel norm ve değerlerin ulusal alanlardan farklı olduğu ve ekonomik alanda önemli ölçüde takdir yetkisine sahip olduğu durumlarda, bölgesel düzeyde farklı ekonomik organizasyonların kurulması beklenebilir. Bu durum, özellikle ulusal kuruluş ve kurumların faaliyetleri koordine etmede ve politikaları uygulamada daha az etkili olduğu koşullarda geçerli olmaktadır (Whitley, 2002).

**Tablo 3**  
**İş Sistemlerini Yapılandıran Temel Kurumsal Özellikler**

<p><b>1. Devlet</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Devletin baskınlığı ve sektörle riskleri paylaşma isteği</li><li>• Devletin toptan aracılarla karşıtlığı</li><li>• Piyasaların formel düzenlemelerinin kapsamı</li></ul> <p><b>2. Finansal Sistem</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sermaye piyasası veya kredi temelli sistem</li></ul> <p><b>3. Beceri Geliştirme ve Kontrol Sistemi</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kamu eğitim sisteminin ve devlet-işveren-sendika işbirliğinin gücü</li><li>• Bağımsız sendikaların gücü</li><li>• Sertifikalı uzmanlığa dayalı işçi derneklerinin gücü</li><li>• Pazarlığın merkezileştirilmesi</li></ul> <p><b>4. Güven ve Otorite İlişkileri</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Güven ilişkilerini düzenleyen formel kurumların güvenilirliği</li><li>• Paternalist otorite ilişkilerinin baskınlığı</li><li>• Otorite ilişkilerini yöneten toplumsal normların etkisi</li></ul>
--

**Kaynak:** Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change Of Business Systems, Whitley R., 1999, Oxford University Press, s.48.

### **2.1.1. Devlet**

Ekonomik yapı biçimlerini etkileyen devlet yapı ve politikalarının birçok özelliği vardır; ancak Whitley (2002: 48)' e göre, bu özelliklerden üçü çok önemlidir. Birincisi, devlet yönetim ve bürokrasisinin genel birliği, saygınlığı ve özerkliği(sosyal çıkar grupları, toprak elitleri, vb. karşısında devletin gücü); devletin ekonomik gelişmeyi koordine etme ve yatırım risklerini özel ekonomik baskı gruplarıyla paylaşma eğilimine yönelik taahhütleriyle ilgilidir. Burada ifade edilen; devletin ekonomiye ne ölçüde hâkim olduğu ve devletlerin, işletmelerle riskleri paylaşma derecesidir. Devletin hem güçlü olduğu hem

de aktif bir şekilde risk paylaştığı bir ortamda, özel şirketlerin devlet yönetim ve bürokrasisi ile ilişkilerinde önemli yatırımlar yapması gerekmektedir. Siyasi sistemlerin ikinci önemli özelliği devletin; bireyler, firmalar ve devlet arasında önemli aracı kurumların kurulmasını teşvik etme eğilimidir. Bu, devletin aracılara karşıtlığı olarak da özetlenebilir. Aracı kurumlara karşıtlık arttıkça şirketler arası işbirliği, ittifaklar ve kartelleşme daha zor olacaktır. Üçüncüsü ise devletlerin doğrudan veya dolaylı olarak ekonomik aktörlerin faaliyetleri üzerinde kısıtlamalar koymasında olduğu gibi piyasa sınırlarını, giriş ve çıkışları düzenlemesiyle ilgilidir. Bu konuda devletlerarasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Bu bağlamda ürün, sermaye ve işgücü piyasaları devletlerarasında farklı düzenlemelere tabi tutulmakta; bu durum ise rekabetin yoğunluğunu, kaynakların hareketliliğini ve firmaların esnekliğini belirlemektedir (Whitley, 2002).

### **2.1.2. Finansal Sistemler**

Finansal sistemler de bir takım boyutlara göre değişiklik göstermektedir. Ancak buradaki en temel farklılık, sermayenin kullanıma sokulduğu ve fiyatlandırıldığı süreçlerle ilgilidir. Bu bağlamda bir ülkedeki finansal sistem, piyasanın sermaye temelli veya kredi temelli finansal sistem olmasıyla şekillenmektedir. Yani buradaki esas soru şudur; *“sermaye, sermaye piyasaları tarafından rekabet yoluyla mı tahsis edilmektedir?(böylece kredi verenler ve kullanıcılar birbirlerinden nispeten uzak kalmaktadır); yoksa doğrudan firmalarla ilgilenen ve kendi başarılarına kilitlenmiş bazı aracılar tarafından mı temin edilmektedir?”* (Whitley, 2002: 49).

Sermaye piyasası temelli finansal sistemler, büyük oranda, büyük ölçekli likit piyasalar aracılığıyla sermayeyi tedavüle sokmakta ve dağıtmaktadır. Çünkü çoğu yatırımcı ve fon yöneticisi, ikincil ve üçüncül piyasalarda kolayca işlem yapılabilen hisse senedi portföyleri ile ticaret yapmakta, dolayısıyla hisse sahibi oldukları tek bir şirketin büyümesine bağlı kalmamaktadırlar (Zysman, 1983). Diğer yandan şirketler hisse satışı yoluyla fon sağladıkları için, finansörlerin sayısı kredi temelli finansal sistemlere göre çok daha fazla olmaktadır. Bu nedenle de sermaye piyasası temelli sistemlerde, finansörlerin şirket yönetimi üzerindeki etkisi ve şirketlerin her bir finansöre olan bağımlılığı, kredi tabanlı sistemlere göre daha düşüktür (Gökşen, 2015: 353).

Kredi temelli finansal sistemler ise yatırım fonlarının harekete geçirilmesi ve fiyatlandırılmasında küçük bir rol oynayan, genellikle zayıf ve likit olmayan sermaye piyasalarına sahiptirler. Buradaki baskın kurumlar ya büyük, uluslararası bankalar ya da devlet kurumları/bakanlıkların koordine ettiği ticari bankalar ile uzun vadeli kredi bankalarının birleşimidir. Yatırım fonlarına olan talep, yüksek büyüme dönemlerindeki sermaye sıkıntısı ve/veya ekonomik kalkınmayı desteklemek için faiz oranlarının devlet kontrolünde olması nedeniyle, bu sistemlerde kayda değer bir düzeye ulaşmaktadır.

Bu sistemlerde bankalar ve/veya devlet; sermayeyi, idari süreçler yoluyla, ihracat endüstrileri veya ağır imalat sektörü gibi belli sektör ve faaliyetlere tahsis etmektedir. Bankacılar ve tröst yöneticileri, hisse senetleri kolayca işlem görmediği için, belirli borçluların akıbetlerine kilitlenmekte ve bu borçluların karar verme ve yatırım planlarının değerlendirilmesi süreçlerine dâhil olmaktadır. Bu durum, bankaların müşterileri konumundaki firmalar hakkında önemli miktarda bilgi ile muhatap olmaları ve onlar hakkında önemli ölçüde uzmanlık geliştirmelerini gerektirmektedir. Bu uzmanlık geliştirildikten sonra ise söz konusu finansal araçların, müşterileri olan firmaların büyüme planlamalarında, uzmanlıklarını kullanmaya yönelik kazanılmış bir hakları olmaktadır. Böylece araçlar, belirli işletmelere daha da bağlı hale gelmekte ve onlarla ortak bir kader topluluğu geliştirmektedir (Whitley, 2002).

Finansal sistemler arasındaki bu ayrım spesifik koşulları bağlamamakla beraber, temelde, ulusal iş sistemlerini şekillendiren kurumsal yapıların iki karşıt finansal yapısını gözler önüne sermektedir.

### **2.1.3. Beceri Geliştirme ve Kontrol Sistemleri**

Kurumsal bir boyut olarak beceri geliştirme ve kontrol sistemleri; birbirleriyle ilintili olan beceri geliştirme (yeterlilik ve becerileri geliştiren ve onaylayan eğitim-öğretim sistemi) ve kontrol sistemlerinden (beceri sahiplerinin, becerilerini işgücü piyasalarında satma şartlarını ve işgücü piyasalarının örgütlenmelerini düzenleyen kurumlar) oluşmaktadır. Burada ilk olarak eğitim sistemleri ele alınacaktır<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> Eğitim ve öğretim sistemlerini karşılaştırırken iki husus önemlidir. Birincisi, pratik becerilerin işverenler, sendikalar ve devlet kurumları tarafından ortaklaşa düzenlenme ve onaylanma derecesidir. İkincisi ise eğitim kurumlarındaki örgün öğrenim ile işletmelerdeki pratik öğrenmenin entegrasyon derecesidir (Whitley, 2002).

Temel olarak üniter ve genel eğitim sistemi olmak üzere iki karşıt eğitim sistemi bulunmaktadır. İlkinde, çocuklar genel eğitim sistemindeki akademik sınavlarla arka arkaya elekten geçirilmekte ve sadece “başarısızlar” genellikle yetersiz finanse edilen ve düşük sosyal prestije sahip devlet pratik eğitim kurumlarına<sup>20</sup> gitmektedirler. İkincisinde ise işveren, sendika ve devlet eğitiminin yanı sıra pratik beceri geliştirme ile teori uyumlaştırılmaktadır. Ayrıca bu sistemlerde pratik beceri geliştirme kurumları, üniversite girişine götüren liselere göre farklı; ancak çok da kötü olmayan bir eğitim biçimi olarak görülmektedir. Bu sistemlere ek olarak, bir de çifte sistem/uzman eğitim sistemi bulunmaktadır. Bu sistem ise geleneksel çıraklık eğitiminin bazı unsurlarını kolej temelli örgün öğretim ile birleştirmekte ve iş gücü, sermaye ve devlet temsilcileri tarafından kooperatif olarak yönetilmektedir (Whitley, 2002).

Uzman-genel sistem ayrımı, eğitim ve öğretim sistemleri arasındaki tüm kritik farklılıkları özetlemek için çok yalın olsa da; bu sistemler arasında iş sistemlerinin özelliklerini etkileyen iki kritik nokta bulunmaktadır. Birincisi; söz konusu sistemlerin, kamu tarafından belgelendirilmiş, nispeten standartlaştırılmış, şu anda kullanılabilir kabiliyetler ile geniş pratik becerileri<sup>21</sup> ne ölçüde birleştirdikleridir. İkincisi ise işveren, sendika ve devletin bu eğitimin geliştirilmesi ve yönetilmesinde müştereken ne ölçüde yer aldığıdır. Bu iki boyut; geniş, birikimli, kamuya açık ve sertifikalı beceriler geliştiren güçlü ve işbirlikçi bir kamu sisteminin ne ölçüde var olduğunu ortaya koymaktadır (Whitley, 2002).

Whitley (2002)’e göre, kontrol sistemlerinin<sup>22</sup> ise üç kritik özelliği bulunmaktadır. Birincisi, beceri ve yeteneklerin geçerliklerinin sendikalar ve meslek birlikleri tarafından kontrol edilme derecesidir. Bu boyut bağımsız sendikaların gücü olarak özetlenebilir. Onların genel güçleri ve önemi; işverenlerin stratejik öncelik, teknoloji ve pazarlarını değiştirme ve emek-yönetim stratejilerini etkileyebilme becerileri açısından önemli bir faktördür. İkincisi, bu kuruluşların örgütlenme biçimleridir. Burada önemli olan ise sendikaların ve diğer toplu sözleşme biçimlerinin, sektör veya işletmelere bağlı olmanın aksine; güçlü sertifikalı uzmanlar çevresinde ne derecede örgütlendikleridir. Bu husus iş

---

<sup>20</sup> Meslek liseleri devlet pratik eğitim kurumlarına örnek olarak gösterilebilir.

<sup>21</sup> Bu beceriler daha genel bilgileri kapsamakta, gelecekteki öğrenim ve gelişimi kolaylaştırmaktadır.

<sup>22</sup> Kontrol sistemi, emek piyasasının organizasyon ve kontrolünü ifade etmektedir.

sürecinin içsel organizasyonu ve işbölümü için de önemli sonuçlar doğurmaktadır. Üçüncüsü ise pazarlığın yapılandırılma şeklidir. Çünkü pazarlığın merkezleşme derecesi, işveren grupları ve sendika federasyonlarının içsel tutarlılıklarını ve koordinasyonlarını etkilemektedir.

#### **2.1.4. Güven ve Otorite İlişkilerini Yöneten Normlar ve Değerler**

Güven ve otorite ilişkilerini yöneten normlar; iş ortakları, işverenler ve çalışanlar arasındaki değişim ilişkilerini yapılandığı için çok önemlidir. Bu normlar ayrıca otorite sistemlerindeki, uyum ve bağlılığı ortaya koyan genel teamülleri de belirlemektedir. Bu teamüllerdeki varyasyonlar ise firmaların yönetim yapıları üzerinde önemli farklılıklar meydana getirmektedir<sup>23</sup> (Whitley, 2002).

Bir ekonomide güvenin nasıl sağlanacağı ve garanti altına alınacağı, firma içi işbirliği düzeyini ve kaynakların kontrolünü devretme eğilimini etkilemektedir. Farklı kültürlerde yetkinlik, sözleşme ve iyi niyet biçimlerinin nasıl geliştiği konusunda önemli farklılıklar bulunsa da; buradaki en önemli özellik, ilgili yabancılar arasındaki güvenin oluşturulması ve garantiye alınmasını sağlayan sosyal kurumların gücüdür. Mülkiyet hak sahipleri ve onların kontrol ettikleri ekonomik aktörlerin, iş taahhütlerini yerine getirirken, kişisel olmayan kurumsallaşmış prosedürlere güvenebilme derecesi; firmalar ve bunlar arasındaki ortak çalışmaya dayalı ilişkilerin kurulmasında çok önemli bir faktördür. Bu aynı zamanda riskin algı ve yönetimini de etkilemektedir. Bu tür prosedürler zayıf olduğunda veya bunların güvenilir olmadığı şeklinde bir yargıya varıldığında ise kişisel ve özel bağlantılar, mübadele ilişkilerinin düzenlenmesinde, önemli hale gelmektedir (Whitley, 2002).

Ast-üst ilişkileri genellikle bir dizi farklı norm ve kural tarafından yönetilmektedir. Bu yüzden kültürler ve politik sistemler arasında birçok otorite modeli bulunmaktadır. Burada ise geniş kapsamlı olarak formel ve paternalist politik kültürler arasında bir ayırım yapılacaktır. Formel kültürler;

- a) Üst düzey takdir yetkisini, formel kurallar ve prosedürler aracılığıyla, oldukça dar bir konu ve eylemler yelpazesine sınırlamakta,

---

<sup>23</sup> Örgütlerin birbirleriyle nasıl iş gördükleri, genel çalışma düzenleri, kontrol ve istihdam örüntüleri bu farklılıklardandır (Whitley, 2002).

- b) Rasyonel kararlar alabilen bireyler olarak astların bağımsız ve özerk statüsünü kabul etmekte,
- c) Alt kadroları, üstlerin seçimi ve karar verme sürecine bir dereceye kadar dâhil etmektedir.

Paternalist kültürler ise astları, genellikle kendi çıkarlarını bilmesi beklenmeyen ve bu doğrultuda hareket eden çocuklar olarak ele almaktadır. Paternalist kültürler uzaktan ve karşılıklı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Uzaktan paternalizm, astların itaatleri karşılığında üstlerin çok az karşılık vermesiyle, liderler ve onların takipçileri arasındaki yüksek derecede sosyal ve ahlaki mesafeyi ifade etmektedir. Karşılıklı paternalizm ise üstlerden beklenen açık koruma, güçlü bir inanç ve ortak kader paylaşma anlayışıyla astlar ve üstler arasındaki çok daha yakın bağları vurgulamaktadır (Whitley, 2002).

İş sistemlerinin özellikleri belirli şekillerde birbirine bağlı olduğu gibi, kurumsal yapıların özellikleri de birbiriyle ilişkilidir. Örneğin, güçlü devletlerin ekonomik gelişmeyi koordine etmede ve özel sektörle riskleri paylaşmada önemli bir rol oynadığı toplumlar, güçlü aracı kurumlar geliştirmeme eğilimindedir. Bu yüzden işveren ve işçi sendikaları bu ülkelerde genellikle zayıftır. Öte yandan piyasa düzenlemesi çoğu zaman hatırı sayılır derecededir. Çünkü piyasa düzenlemesi devlet kurumlarının kalkınmayı koordine etmesinde önemli bir yöntemdir. Bu tür devletler, iki sebepten ötürü sermaye piyasası tabanlı finansal sistemlerden ziyade, kredi tabanlı finansal sistemlere sahip olma eğilimindedir: Birincisi, bunlar sermayenin kıt olduğu ve bankacılık sistemi aracılığıyla daha kolay bir şekilde harekete geçirildiği geç sanayileşme ekonomilerinin örnekleridir. İkincisi ise devletin, bankaların hâkim olduğu kredi temelli bir finansal sistem aracılığıyla ekonomik gelişmeyi etkilemesi daha kolaydır. Bu özelliklerin bileşimi; iş geliştiriminin büyük ölçüde devlete bağlı olduğu, iş çevresinin mutlak devletçi bir türü olarak karakterize edilebilir. Devletin mülkiyet ve/veya kredi tahsisi yoluyla ekonomiye doğrudan daha az dâhil olduğu ve ekonomik kalkınmayı daha bağımsız sektör dernekleriyle koordine ettiği durumlarda ise iş daha özerktir. Bu devlet güdümlü ortamlarda, aracı kurumlar, genellikle devlet kurumlarının işlevlerini koordine etmeleri ve düzenlemeleri için teşvik edilmektedir (Whitley, 2002).

Düşük düzeydeki devlet risk paylaşımı ve ekonomik koordinasyon ise çoğunlukla, emsallerine uygun veya farklılaşmış iş ortamlarına dönüştürülebilecek olan sermaye

piyasası tabanlı finansal sistemlerle ilişkilendirilmektedir. Bu bağlamda, kurumsal alanlar ve güç odakları, kendi özel mantıklarına göre birbirlerinden oldukça farklı şekillerde örgütlenmektedir. Sosyal ilişkiler, klasik sözleşmelerde olduğu gibi, aktörleri kendi çıkarlarının peşinden giden bireyler olarak ele alan formel kurallar ve prosedürlerle düzenlenmektedir. Otorite ve güven ilişkileri ise tarafların karşılıklı yükümlülüklerini sözleşmeyle belirlenmiş görevlere daraltan, formel kurumlar tarafından yönetilmektedir. Bu tür toplumlarda işverenler, sendikalar ve diğer gruplar arasında bir işbirliğinin kurulması zordur. Çünkü kolektif aktörler birbirleriyle olan ilişkilerinde genellikle rakiptir (Whitley, 2002).

Çoğunlukla devlet desteğiyle güçlü aracı kuruluşların geliştirildiği yerlerde ise bu güçlü kuruluşlar, piyasa giriş ve çıkışlarını düzenleme eğiliminde olmaktadır. Bu kuruluşlar, genellikle, fırsatçı davranışları sınırlayan güçlü kurumsallaşmış prosedürlerle pazarlık ve müzakere yapmaktadır. Bu tür prosedürler, grup hedeflerini kazanma konusundaki işbirliğine bağlı olarak büyük ölçüde sosyal müşterekler ve yaygın inançlar arasındaki güvene dayanmaktadır. Nispeten kişisel olmayan derneklere olan bağlılık ve tamamen kişisel olanların ötesinde kolektif amaçlara sadakati harekete geçiren kurumsallaşmış bir beceri, bu tip sosyal kuruluşların önemli özelliklerindedir. Birçok kıta Avrupa ülkesinde olduğu gibi; bu kurumsal özellikler, güçlü kamu eğitim sistemleriyle birleştirildiğinde, ekonomik aktörler arasındaki işbirliğine elverişli olmaktadır (Whitley, 2002).

Formel kurumlara güvenin düşük olduğu ve bağlılıkların kişisel olmayan müştereklerden ziyade, doğrudan aileye odaklandığı kültürler ise aracı kuruluşların büyümesini ve formel prosedürler tarafından yönetilen değişim ilişkilerinin gelişmesini sınırlandırmaktadır. Sermaye piyasalarının bu tür toplumlarda önemli bir yatırım fonu kaynağı olma ihtimali yoktur ve otorite ilişkilerinin kişisel yapısı büyük ölçüde güçlü sendikaların gelişimini kısıtlamaktadır. Bu kültürlerde sosyal ilişkiler, kişisel ve özgül olma eğilimindedir (Whitley, 2002).

Buraya kadar ulusların kurumsal yapılarını oluşturan boyutlar ele alınmıştır. Şimdi bu boyutlar çerçevesinde; Güney Kore, Japonya ve Türkiye'nin kurumsal yapıları ele alınacaktır. Bahsedilen ülkeler temelinde kurumsal özellikleri karşılaştırmaya yönelik olarak yapılacak inceleme, bu araştırmanın içeriği açısından önem arz etmektedir. Çünkü araştırmaya yön veren temel soru çerçevesinde gerçekleştirilen mülakatlar, Türkiye'de faaliyet gösteren Güney Kore ve Japon kökenli firmalarda çalışan Türk yöneticilerle



gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle Güney Kore ve Japonya'nın kurumsal özelliklerinin incelenmesi, araştırma için ayrı bir öneme sahiptir.

## **2.2. Güney Kore, Japonya ve Türkiye'nin Kurumsal Özellikleri Bağlamında İncelenmesi**

### **2.2.1. Güney Kore**

Güney Kore ekonomisi çok büyük aile şirketleri şeklinde varlığını sürdüren ve “*şabol*” olarak adlandırılan holding yapılanmaları aracılığıyla yönetilmektedir. Savaştan sonra, bu oldukça çeşitlendirilmiş ve dikey olarak bütünleşmiş holdingler, Kore'deki sanayileşmenin ana etmenleri olmuşlardır. Ancak buradaki esas belirleyicilerden bir diğeri de devletin otoriter duruşudur. Devlet, şabolleri yönergelerle etkisi altına almış ve koordinasyonu sağlamada çok önemli bir rol üstlenmiştir. Şaboller ise bu yönergelere uymuş, ancak siyasi destek sağlamak amacıyla kendi aralarında yoğun bir rekabet içerisine girmişlerdir. Bu nedenle de şaboller arasında uzun dönemli bir işbirliğinden söz etmek mümkün değildir (Whitley, 2002). Dolayısıyla bu şirketler arasında karşılıklı bağımlılık sınırlıdır ve düşük bir güven ortamı söz konusudur (Whitley, 1992).

Diğer yandan, Güney Kore de birçok Asya ülkesi gibi konfüçyanizmden etkilenmiştir. Bu etki sosyal yaşamda olduğu gibi iş yaşamında da hissedilmiştir. Güney Kore iş sisteminde, hiyerarşik bir yapının bulunması, şirketlerde aile ve kan bağının ön plana çıkması, paradoksal olarak grup içinde birlik-beraberlik bağları sağlamlaştırılırken; grup dışında rekabetçi bir ortamın oluşturulması gibi özellikler konfüçyanizmin bu etkisini yansıtmaktadır (Kutani ve Tunç, 2010).

#### **2.2.1.1. Güney Kore'de Bir Kurum Olarak Devlet**

Güney Kore ulusal iş sistemi, devlete bağımlı iş sistemlerinin tipik bir örneği olarak gösterilmektedir. Bu sistemlerde devletle ilişkiler çok önemlidir. Dolayısıyla bu ilişkileri yönlendiren kişiler çok güçlü bir konumdadır. Burada devletle ilişkileri genellikle büyük şirket sahipleri yönlendirmektedir. Büyük şirket veya şabollerin sahibi konumundaysa devlet tarafından sübvansiyonlu krediler aracılığıyla desteklenen aileler bulunmaktadır. Diğer yandan, bu sistemlerde devlet, otoritesini koruyabilmek için sendikalar, ticaret ve sanayi odaları gibi kolektif araçların gelişimine engel olmaktadır (Whitley, 2002; Gökşen, 2015). Dolayısıyla Kore iş sisteminde araçlara karşıtlık derecesi yüksektir.

Aracılara olan yüksek karşılık derecesine paralel olarak; devlet, ekonomik kalkınma üzerinde hâkim bir konumda bulunmakta ve informel bir yapı içerisinde şirketlerin davranışlarını yönlendirmektedir.

### **2.2.1.2. Güney Kore’de Bir Kurum Olarak Finansal Sistem**

Whitley’in tablo 3’deki sınıflandırmasına göre değerlendirdiğimiz zaman, Kore’de kredi temelli bir finansal sistem olduğunu söyleyebiliriz. Daha spesifik olarak Güney Kore’deki finansal sistem yapısına baktığımız zaman ise yüksek kredi bağımlılığı olan şabollerin, Kore hükümeti tarafından, küresel rekabette avantaj sağlamaları için desteklendiğini görmekteyiz. Hükümet, bu desteği, işletmelere düşük maliyetle uzun vadeli krediler sağlayan, devlet sahipliği ve yönetimindeki bankalar aracılığıyla vermektedir. Finansal desteğin en önemli kaynağı, devlet sahipliği ve yönetimindeki bankalar olduğu için, firmalar bu bankalarla yakın ilişkiler geliştirmektedir. Böylece devlet, bankalar aracılığıyla, şirket operasyonları üzerinde önemli etkileri olan bir aktör haline gelmektedir. Diğer bir ifadeyle devlet, şirketleri kontrol etmek için, bankaları aracı olarak kullanmaktadır. Fakat bu durum aynı zamanda bankacılık sisteminin etkinliğini de kısıtlamaktadır (Abay, 2015; Jung ve Kwon, 2002; Campbell ve Keys, 2002). Sonuç olarak Güney Kore finansal sistemi, devlet tarafından bankalar aracılığıyla yönlendirilen kredi temelli bir yapıya karşılık gelmektedir. Bu durum esasında Whitley (2002)’in de belirttiği gibi, geç sanayileşmiş ekonomilerdeki finansal sistemlerin tipik bir örneği olarak karşımıza çıkmaktadır.

### **2.2.1.3. Güney Kore’de Bir Kurum Olarak Beceri Geliştirme ve Kontrol Sistemi**

Güney Kore’de, konfüçyanizmin de etkisiyle eğitime büyük önem verilmektedir (Kutanis ve Tunç, 2010: 69). Ancak Kore eğitim sistemi, pratik becerilerden ziyade genel eğitim niteliklerini ve dolayısıyla da akademik başarıyı esas almaktadır (Whitley, 2002). Bu nedenle akademi-sanayi işbirliği gelişmemiştir. Diğer taraftan ülkedeki güçlü devlet otoritesi, her türlü kolektif örgütlenmeyi iktidarına rakip olarak görmektedir. Bu durum, sendikaların zayıf kalmasına neden olmaktadır (Fıkırhoca, 2017: 313). Sendikaların zayıf kalması ise işçi-işveren ilişkilerinde işvereni güçlü bir konuma yerleştirmektedir.

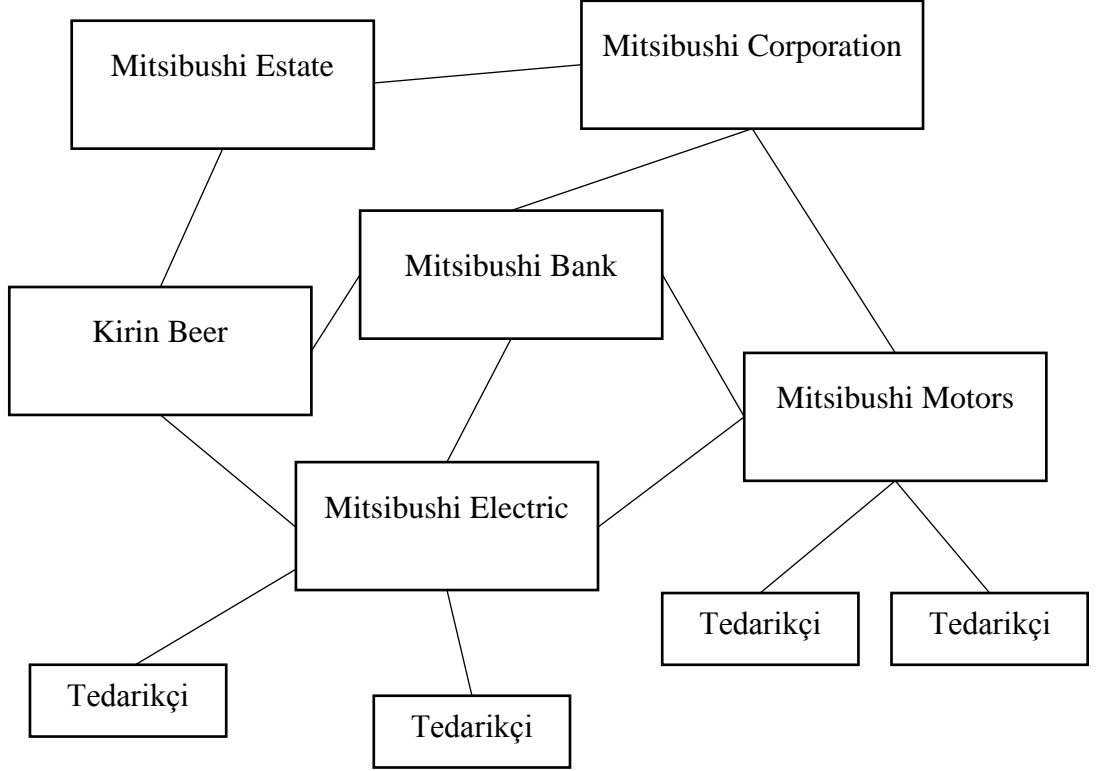
#### **2.2.1.4. Güney Kore’de Bir Kurum Olarak Güven ve Otorite İlişkilerini Yöneten Normlar ve Değerler**

Konfüçyüs ideolojinin etkisi altındaki Güney Kore iş sistemi, norm ve değerler açısından, informal ilişkilere dayanan ataerkil bir yapıyı temsil etmektedir (Fıkrhoca, 2017: 313). Dolayısıyla burada paternalist ilişkiler ön plandadır. Güçlü otoriter liderler, çalışanlarıyla aile benzeri bağlar kurmakta; güçlerinde azalma olduğunda ise yetkilerini, veliahtlarına (genellikle oğullarına) devretmektedirler. Bu bağlamda, Güney Kore iş sisteminde kan bağı büyük önem teşkil etmekte, dolayısıyla çekirdek ailenin yanı sıra diğer akrabalar da gözetilmektedir. Diğer yandan Kore örgütlerinde otorite, kıdem ve iş statüsüne büyük ölçüde itaat edilmekte ve lidere büyük bir sadakat gösterilmektedir. Bu bağlamda derece, güç ve prestij bakımından eşit olmayanlar arasındaki uyumu vurgulayan “*inhwa*” öğretisi, Güney Kore iş sistemi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. (Kutanis ve Tunç, 2010; Morden ve Bowles, 1998). Yukarıda anlatılanlara paralel olarak, Kore örgütlerinde merkezi ve hiyerarşik bir karar alma yapısının mevcut olduğu da ifade edilmektedir (Fukuyama, 1995). Özetle, Güney Kore iş sistemi, konfüçyan öğretilerin de etkisiyle grup içi bağların sağlam, grup dışı rekabetin ise güçlü olduğu; paternalist liderliğe ve hiyerarşiye dayalı merkezi otoriter bir yapıya karşılık gelmektedir.

#### **2.2.2. Japonya**

Japon ekonomisi, “*keiretsu*” olarak adlandırılan ve birçok firmayı bünyesinde barındıran iş gruplarınca domine edilmektedir. Keiretsular temel olarak iki gruba ayrılmaktadır: İlki tedarikçi ve alıcılardan oluşan ve genellikle tepesinde bir ana firmanın bulunduğu dikey grup; ikincisi ise bir ana banka etrafında çeşitlendirilen yatay gruptur. Dikey keiretsularda bir imalat şirketi, tedarik-dağıtım ağının merkezinde bulunmakta ve yan kuruluşlar, taşeronlar ve önemli müşterilerden oluşan diğer grup üyelerine hükmetmektedir. Burada her üye, belirli bir işlevi yerine getirerek ana şirketin üretim ve pazarlama stratejilerine bütünüyle entegre olmaktadır. Bu gruplar yatay keiretsulara oranla dar ve yoğun bir üye yapısına sahiptirler. Otomobil endüstrisinde Nissan ve Toyota, metal üretiminde Nippon Steel ve elektronikte Hitachi ve Toshiba bu gruplara örnek teşkil etmektedir. Yatay keiretsular ise bünyelerindeki firmalarla tekstilden sigortaya, otomobil üretiminden inşaaata, elektronikten bira fabrikalarına kadar çeşitlilik gösterebilmektedir. Mitsubishi, Mitsui ve Sumitomo Japonya’daki yatay keiretsulardır. Bu gruplarda şirketler, hisse senetlerini değiştirerek ve karşılıklı oy hakları yaratarak uzun vadeli ilişkiler

geliştirmektedir. Gruptaki bir firma, başka bir firmanın hissesini elde ettiğinde güvenilir bir karşılıklı taahhüt sağlanmaktadır. Böylelikle, grup içerisinde bir koalisyon kurularak herhangi bir şirketin stratejik kararları kontrol altına alınabilmekte ve otoriter hareket eden bir yöneticinin işten atılması veya rütbesinin indirilmesi sağlanabilmektedir (Douthett, Jung ve Kwak, 2004; Aggarwal ve Dow, 2012; Lawrence, 1991).



Şekil 2: Japon İş Grupları

**Kaynak:** Ahmadjian C. L., (2006), “Japanese Business Groups: Continuity in the Face of Change”, Business Groups in East Asia Financial Crisis, Restructuring, and New Growth, Sea-Jin Chang, Oxford University Press.

Şekil 2’de görüleceği üzere Mitsubishi Estate, Mitsubishi Corporation, Mitsubishi Bank, Kirin Beer, Mitsubishi Motors ve Mitsubishi Electric’in oluşturduğu banka merkezli yapı; yatay keiretsulara örnek teşkil etmektedir. Öte yandan Mitsubishi Electric ve Mitsubishi Motors firmalarının tedarikçileri ile oluşturduğu yapı ise dikey keiretsulara örnek teşkil etmektedir (Ahmadjian, 2006). Buradan hareketle, yatay keiretsularla dikey keiretsuların iç içe bir görüntü sergilediğini söyleyebiliriz.

Whitley (1992)’e göre Japon iş sisteminin en çarpıcı özelliklerinden biri; büyük şirketler, taşeronlar, bankalar ve diğer finansal kurumlar arasındaki yüksek düzeyde karşılıklı

bağımlılıktır. Yani Japon iş sistemi, piyasa yapısı itibarıyla, firmalar arası güçlü müşterek ağların hâkim olduğu bir modele karşılık gelmektedir. Bu sistem, risk ve belirsizliklerin yönetiminde ittifaklar ağının hayati öneme sahip olduğu, oldukça organize bir görünüme sahiptir. Çünkü firmaların özelleştirilmiş ve belli bir alana yönlendirilmiş yapısı bunu mecbur kılmaktadır. Dolayısıyla, firmalar arasında bilgi alışverişi, müşterek teknik gelişim ve risk paylaşımı sağlanarak uzun dönemli işbirlikleri geliştirilmektedir. Ayrıca firmalar, yeni bir girişime ortak finansman sağlayarak, ortak üretim anlaşması yaparak veya ortak dağıtım kanalları geliştirerek de birbirleriyle bağ kurabilmektedirler (Whitley, 1992; Orru, 1989).

### **2.2.2.1. Japonya’da Devletin Rolü ve İş Dünyasına Etkisi**

Japonya’da devlet tarafından yönlendirilen (devlet eşgüdümü) bir iş sistemi mevcuttur. Bu sistemlerde devlet, şirketlerle yakın ilişkiler içerisinde olup risk paylaşımında rol üstlenmekte; ancak ekonomik faaliyetlere doğrudan katılmamaktadır (Gökşen, 2015: 357). Yani burada devlet düzenleyici bir unsur olmaktadır. Dolayısıyla da aracı kurumlara karşıtlık derecesi düşüktür. Bunun sonucu olarak, Kore’dekinin aksine, Japonya’da aracılar birbirleriyle ilişkilerinde rakip değildir. Bu durum, şirketler arasındaki ittifakların ve işbirliklerinin üst düzeyde olmasını sağlamaktadır.

### **2.2.2.2. Japonya’da Finansal Sistemin Rolü ve İş Dünyasına Etkisi**

Güney Kore’deki finansal sisteme benzer olarak, Japonya’da da, ekonominin geç sanayileşmiş olması sebebiyle, kredi temelli bir finansal yapı baş göstermektedir. Buradaki baskın kurumlar, devlet kurumları ve bakanlıkların koordine ettiği ticari bankalar ve uzun vadeli kredi bankalarının birleşimidir (Whitley, 2002). Bu sistemde Japon firmaları birbirlerine ortaklık yapısı(çapraz hissedarlık-cross shareholdings) ile bağlanmakta ve gerek duydukları finansmanı keiretsuların merkezindeki ana bankalardan temin etmektedirler (Abay, 2015). Dolayısıyla Japonya’daki finansal sistem, çapraz hissedarlıkların da etkisiyle, müşterek çıkarların gözetildiği ve kolektivist bir anlayışın hâkim olduğu bir yapıya karşılık gelmektedir. Bunun sonucu olarak, finansal kararlar (özellikle yatay keiretsularda) müşterek olarak alınmaktadır.

### **2.2.2.3. Japonya’da Beceri Geliştirme ve Kontrol Sisteminin Rolü ve İş Dünyasına Etkisi**

Japon eğitim sistemi, Japonya’nın, İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra hızla kalkınmasında ve dünyanın en büyük ekonomilerinden biri haline gelmesinde önemli rol oynamıştır. Japon eğitim sisteminin en belirgin özellikleri; yerel yönetimlerin eğitime dâhil edilmesi, özel sektör desteğinin sağlanması ve eğitimle ilgili bütün unsurların(okul, aile, sanayi, toplum) işbirliği yapmasıdır (Uçar ve Uçar, 2004). Kontrol sistemleri bakımından ise Japonya’da sendikalaşmanın yaygın olduğu görülmektedir. Ancak ekonominin üretimden hizmet temelli sektörlerle kayması ve yarı zamanlı(part-time) çalışan işçilerin artmasıyla, sendikalaşmada bir düşüş yaşanmıştır (Stiles, 2009).

### **2.2.2.4. Güven ve Otorite İlişkilerini Yöneten Normlar ve Değerler**

Japon örgütlerinde kolektif ihtiyaçlar ve hedefler, bireysel ihtiyaçlardan daha önemlidir. Dolayısıyla Japon iş sisteminin en belirgin özelliği, takım çalışması ve ortak karar almaya dayalı yapısıdır. Ayrıca, burada da Kore’deki gibi hiyerarşiye ve informel ilişkilere dayalı bir yapıdan söz etmek mümkündür. Yönetim baba ya da abiyi temsil etmekte, çalışanlar ise çocuk veya küçük kardeş gibi görülmektedir. İşçiler sıkı çalışıp aileye bağlılıklarını gösterirken, firmalar ise ömür boyu istihdam sağlayarak aile üyelerine bakmaktadır. Astarlar, cinsiyetlerine bakılmaksızın üstlerine saygı göstermekte, terfiler ise yetenekten ziyade kıdeme göre ettirilmektedir. Çalışanlar örgüt içerisinde tek bir işte uzmanlaşmak yerine; dönüşümlü olarak yer değiştirerek birçok farklı uzmanlığı öğrenmek durumunda kalmaktadır. Böylece çalışanlar, örgüt içerisindeki bütün işlerden anlayan pratisyenler olarak işlev görmektedir (Alarid ve Wang, 1997).

### **2.2.3. Türkiye**

Türkiye’de sanayileşmenin tarihsel koşullarına baktığımız zaman, Güney Kore ile önemli benzerlikler gösterdiğini söyleyebiliriz. Geç sanayileşmiş olmalarından dolayı, iki ülkede de girişimci sınıf devlet eliyle yaratılmıştır ve her iki ülkenin şirket yönetiminde de aileler önemli bir yer tutar. Bu bağlamda iki ülkede de devlet-girişimci ilişkisinde devlet güçlü konumdadır ve girişimci sınıfın devlete bağımlılığı söz konusudur. Buna bağlı olarak, Türkiye’de, ilgisiz alanlara yayılma ve faaliyet çeşitlendirmesi büyük boyutlardadır. Güney Kore’de ise ilgisiz alanlara yayılma nispeten daha düşük olmakla beraber, faaliyet çeşitlendirmesi Türkiye’deki gibi büyük boyutlardadır. Ayrıca iki ülkede de doğrudan

sermaye yatırımlarının büyük bir önem taşımaması, devlet ile büyük iş adamlarının bağlarının zayıflamasına engel olan bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır (Buğra, 2015).

Buğra (2015)'nin ifadeleri, Türkiye'deki kurumsal yapıya ilişkin önemli çıkarımlar yapılmasını mümkün kılmaktadır: *“Türk devlet geleneğinin oldukça gelişmiş bir bürokrasi ve epeyce kökleşmiş bir yasal düzene saygı alışkanlığı içerdiği sonucunu çıkarabiliyoruz. Ama aynı geleneğin önemli bir parçası olarak, Türkiye’de hükümetlerin ellerindeki politik gücün mutlak bir güç olduğuna inanma eğiliminde olduklarını da görüyoruz. Bu eğilim, baştaki hükümetin devlet gücünü tekelinde bulundurma ve bürokrasiyle hukuku kontrol etme hakkına sahip olduğu inancının yerleşmesine yolaçıyor. Bu inanç mutlaka söz konusu kurumların hiçe sayılmasına sebep olmuyor. Sebep olduğu şey, daha ziyade, kuralların, bu kuralları hükümet politikalarına uydurmak amacıyla, sonu gelmez bir biçimde değiştirilip yeniden tanımlanması olgusudur. Bunun sonucunda, bürokrasi ve hukuk, hükümetin tayin ettiği sosyal politika hedeflerine bağımlı bir hale geliyor. Bu hedefler çoğu zaman tutarlı bir stratejiyi yansıtmadıkları için de, politikalarda sık sık yer alan değişimler iş hayatının kurumsal parametrelerinde aynı ölçüde sık rastlanan değişimlere neden oluyor. Böylece iş hayatının iktisat politikalarından kaynaklanan belirsizliği, bürokrasi ve hukukun dengeli bir politika ortamının oluşmasına yaptıkları katkının çok sınırlı oluşu nedeniyle, daha da belirginleşiyor”* (Buğra, 2015: 46-47). Bu ifadelerden de anlaşılacağı üzere, Türkiye ve Güney Kore arasındaki en önemli farklılık, Güney Kore’de planlı bir kalkınma modeli ve görece kuralların sık değiştirilmediği tutarlı bir strateji izlenirken; Türkiye’de bunun tam tersi bir tutumun sergilenmesidir. Bu tutumun, Yılmaz (2005: 74)'ın da belirttiği, *“Türkiye ekonomisi tarihindeki büyüme eğilimine rağmen; sürdürülebilir bir büyümenin sağlanamaması”* üzerinde etkisi olduğu ve buna bağlı olarak *“işsizlik gibi birçok ekonomik ve sosyal sorunu”* tetiklediği düşünülebilir.

Sonuç olarak kuralların sürekli bir şekilde değiştirilip yeniden tanımlanması, Türkiye’de kurumsallaşamamışlığın kurumsal hale gelmesine yol açmıştır. Kurumsallaşamamışlığın temel nedeni ise hükümetlerin, ellerindeki politik gücün mutlak olduğuna inanmaları sebebiyle, bürokrasiyle hukuku kontrol etmeleri ve kendi politikalarına uydurmak amacıyla ekseri olarak kurallarda değişikliklere gitmeleridir.

### **2.2.3.1. Türkiye’de Devletin Rolü ve İş Dünyasına Etkisi**

Güney Kore ulusal iş sistemi gibi, Türk ulusal iş sistemi de devlete bağımlı iş sistemleri içerisinde yer almaktadır (Akın, 2010: 812). Şirketlerin devletle güçlü ve doğrudan bir ilişki kurmasını gerektiren bu sistem, Cumhuriyet dönemi yerli sanayileşme hareketinin ve Müslüman iş adamı yaratma politikasının bir sonucu olarak görülmektedir (Özkara, Kurt ve Karayormuk, 2008: 64). Devlet, değişik zamanlarda belirli sektörlere destek sağlamak için, o sektör içerisindeki şirketlere birtakım yardımlarda (teşvik, sübvansiyon, alım garantileri vs.) bulunmaktadır. Şirketler ise bunun sonucu olarak, ilgisiz alanlara yayılma ve faaliyet çeşitlendirmesi yapmak suretiyle risklerini çeşitli alanlara dağıtmaktadır. Diğer yandan, şirketler devletle olan ilişkilerine büyük önem vermekte ve bu ilişkilerin geliştirilmesi için önemli yatırımlar yapmaktadır. Özetle Türkiye’de devlet, iş hayatını biçimlendiren temel unsur olarak ortaya çıkmakta; girişimci sınıf açısından ise sosyal meşruiyetin temel kaynağı olma özelliğini taşımaktadır (Buğra, 2015).

### **2.2.3.2. Türkiye’de Finansal Sistemin Rolü ve İş Dünyasına Etkisi**

Türkiye’deki en önemli kredi kaynağı devlettir. Sermaye piyasası ise fazla gelişmemiştir. Dolayısıyla hangi sektörlere yatırım yapılacağını piyasa koşulları değil, verdiği teşvik ve sübvansiyonlarla kaynak dağıtıcı konumundaki devlet belirlemektedir. Bu bağlamda şirketler, ilişkisiz alanlara doğru çeşitlendirme yaparak riski yaymakta, ortaya çıkabilecek fırsatlardan yararlanacak bir yapı oluşturmakta ve böylece esneklik kazanmaktadırlar. Bu durum, politika değişikliklerinden kaynaklanan belirsizlik ortamına karşı bir savunma mekanizması olarak ortaya çıkmaktadır (Karaevli, 2008).

### **2.2.3.3. Beceri Geliştirme ve Kontrol Sistemi**

Türkiye’deki beceri geliştirme sistemine baktığımızda, eğitim sisteminin örgün ve yaygın eğitim olmak üzere iki ana bölümden oluştuğunu görmekteyiz. Örgün eğitim; okulöncesi eğitim, ilköğretim, orta öğretim ve yükseköğretimi kapsarken; yaygın eğitim, örgün eğitim sisteminin herhangi bir kademesinde bulunmamış veya örgün eğitimden çıkmış vatandaşların eğitimini kapsar. Bu eğitim hizmetleri büyük oranda kamu eğitim kurumları tarafından sunulurken, finansman genel bütçeden karşılanmaktadır. Whitley’in beceri geliştirme sistemleri ile ilgili nitelendirmelerini göz önüne aldığımızda ise Türk eğitim sisteminin en belirgin özelliği, işgücü piyasasının ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikte bir mesleki eğitim sistemine sahip olmamasıdır (Uçar ve Uçar, 2004; Serbest, 2005).



Kontrol sistemleri açısından ise Türkiye’de, aracı kurumların baskın olmadığını; aksine Güney Kore’deki gibi doğrudan bir devlet-girişimci sınıf ilişkisinin hâkim olduğunu görmekteyiz. Ancak, 1980’den sonra ithal ikameci politikaların yerine liberal dış ticaret anlayışının benimsenmesiyle, işveren konumundaki devletin yerini özel sektör almıştır. Buna rağmen, devletin, iş sistemi üzerindeki etkinliği azalmamış; hükümetler mükerrer bir biçimde politika değiştirerek, iş hayatı üzerinde belirsizlik yaratmaya devam etmiştir. Diğer taraftan liberal dış ticaret anlayışının benimsenmesi ve özel sektörün giderek baskın hale gelmesiyle, sendikalaşma oranında düşüş yaşanmıştır (Buğra, 2015; Mahiroğulları, 2001).

#### **2.2.3.4. Güven ve Otorite İlişkilerini Yöneten Normlar ve Değerler**

Güney Kore ve Japonya’da olduğu gibi, Türkiye’de de hiyerarşi ilişkilerine büyük önem verilmektedir. Bu açıdan Türkiye’nin Doğu Asya ülkeleriyle büyük benzerlik gösterdiğini söyleyebiliriz. Türk iş sisteminde çalışanların itaatkâr, güç mesafesinin ise yüksek olduğu merkezi bir yönetim anlayışı baş göstermektedir. Şirketlerde, çalışanların, üstlerine düşüncelerini ifade edebilme serbestisi kısıtlı, makam ve unvanlar önemli, hiyerarşik yapılar katı, yetki devri düşük ve otoriter yönetim stilleri hâkimdir. Dolayısıyla, çalışanların kendi kendilerine karar vererek inisiyatif kullanmaları çoğu zaman mümkün olmamaktadır (Akın, 2010; Öğüt ve Kocabacak, 2008).

**Tablo 4****İş Sistemlerini Oluşturan Kurumlar Bağlamında Ülkelerin Karşılaştırılması**

	<b>Devlet</b>	<b>Finansal Sistem</b>	<b>Beceri Geliştirme ve Kontrol Sistemleri</b>	<b>Norm ve Değerler</b>
<b>Güney Kore</b>	Devlete bağımlı iş sistemi Aracılara karşıtlık yüksek	Kredi temelli sistem Devlet önemli bir finansman kaynağı	Kamu eğitim sistemi ve devlet-işveren-sendika işbirliği gelişmemiş Sendikalaşma zayıf	Kurumsallaşmış güven düşük Paternalist ilişkiler yaygın
<b>Japonya</b>	Devlet tarafından yönlendirilen (devlet eşgüdümü) iş sistemi Nispeten araçlara karşıtlık düşük	Kredi temelli sistem Devlet kurumları ve keiretsuların ana merkezinde bulunan bankalar önemli finansman kaynakları	Kamu eğitim sistemi ve devlet-işveren-sendika işbirliği gelişmiş Sendikalaşma görece yüksek	Kurumsallaşmış güven yüksek Paternalist ilişkiler yaygın
<b>Türkiye</b>	Devlete bağımlı iş sistemi Aracılara karşıtlık yüksek	Kredi temelli sistem Devlet önemli bir finansman kaynağı	Kamu eğitim sistemi ve devlet-işveren-sendika işbirliği gelişmemiş Sendikalaşma zayıf	Kurumsallaşmış güven düşük Paternalist ilişkiler yaygın

Genel olarak bu üç ülkeyi değerlendirdiğimizde, norm ve değerler bakımından birbirine benzer olduklarını söyleyebiliriz. Ancak Whitley'in diğer parametrelerini (devlet, finansal sistem, beceri geliştirme ve kontrol sistemleri) hesaba kattığımızda, Türkiye ile Japonya arasındaki kurumsal mesafenin, Türkiye ile Güney Kore arasındakinden daha yüksek olduğu görülmektedir.

Son olarak, literatürde kıta Avrupası, Anglosakson ya da Doğu Asya iş sistemleri gibi genelleşici sınıflandırmalar bulunsa da; aslında bu kümeler içerisindeki ülkelerin, iş sistemleri ya da kurumları bağlamında, kendilerine has ya da diğer bir ifadeyle ayırt edici özelliklerinin bulunduğu aşikârdır. Dolayısıyla bu sınıflandırmalara bağlı kalmak, bir anlamda kurumsal düzenlemelerin çeşitliliğinin göz ardı edilmesine neden olacaktır (Hotho, 2009: 15).

## **BÖLÜM 3: KURUMSAL UZAKLIK TEMELLİ SORUNLARIN ÇÖZÜMÜNDE YERLİ YÖNETİCİLERİN ÜSTLENDİĞİ ROLLERE DAİR BİR İNCELEME**

### **3.1. Araştırmanın Tasarımı**

Genel anlamıyla araştırma, “*sürece katılarak, daha önce bildiklerimizden daha fazla şey öğrendiğimiz sistematik bir süreçtir*” (Merriam, 2015: 4). Merriam’a göre (2015: 4-5) bir araştırma sürecine katılmanın dört sebebi vardır. Bunlar:

1. Alandaki bilgi temeline katkıda bulunmak(kuramsal araştırma),
2. Belli bir disiplin alanındaki uygulamayı geliştirmek(uygulamalı araştırma),
3. Bir şeyin değerini ölçmek(değerlendirme araştırması),
4. Belirli ve sınırlı bir probleme vurgu yapmak(eylem araştırması).

Bu çalışmada ise “*çokuluslu/ulusötesi firmalarda çalışan Türk yöneticilerin anlamlandırmalarını*” keşfetmeye yönelik bir araştırma yürütülmektedir. Burada anlamlandırmaya konu olan iki temel odak noktası bulunmaktadır: Birincisi, Türkiye’nin makro kurumsal özellikleridir. İkincisi ise Türk yöneticilerin iki ülke arasındaki kurumsal uzaklıktan kaynaklanan sorunların çözümünde üstlendiği rollerdir. Bu çalışma, anlamlandırmaya konu olan odak noktalarından hareketle, temel nitel araştırma biçiminde tasarlanmıştır.

Temel nitel araştırmalar; “*insanların yaşamlarını nasıl yorumladıklarıyla, dünyalarını nasıl inşa ettikleriyle ve deneyimlerine ne anlam kattıklarıyla ilgilenirler. Bütün amaç, insanların hayatlarını ve deneyimlerini nasıl kavradığını anlamaktır*” (Merriam, 2015: 23). Buradan hareketle, çalışmanın konusu da göz önüne alındığında, en uygun araştırma türünün temel nitel araştırma olacağı düşünülmektedir. Çünkü bu araştırma “*nasıl*” sorusuna verilen bir cevap mahiyetindedir. “*Nasıl*” sorusuna verilen cevaplar ise öznel bir niteliğe sahip olmaktadır. Bu noktada “*kurumsal uzaklıktan kaynaklanan sorunların çözümünde alıcı ülke yöneticilerinin nasıl roller üstlendiği*” sorunsalı, öznel bir anlam içermektedir. Buradaki öznellik, aslında anlamın birey düzeyinde farklı şekillerde inşa edilmesiyle ilgilidir. Yani burada insanların bireysel olarak dünyalarını tanımları, anlamaları ve öğrenmeleri söz konusudur. Temel nitel araştırmanın başlıca amacı ise bu anlamları açığa çıkarmak ve yorumlamaktır (Merriam, 2015: 24). Buna paralel olarak, bu

çalışmanın temel gayelerinden birisi de; Türk yöneticilerin Türkiye'nin makro kurumsal özellikleriyle ilgili anlamlandırmalarını ortaya koyarak, bunları yorumlamaktır.

Bu çalışmada nitel araştırma yönteminin benimsenmesinin bir diğer nedeni ise konuyla ilgili çalışmaların azlığıdır. Çalışmanın kurumsal uzaklık olgusunun anlaşılmasında ve bu olguyla ilgili farkındalık oluşturulmasında önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda nitel bir araştırma yöntemi benimsenerek; konuyla ilgili derinlemesine ve betimsel bir süreç yürütülmüştür. Çünkü nitel araştırma sonucunda ortaya çıkacak ürünün oldukça açıklayıcı olacağı düşünülmektedir (Merriam, 2015: 16).

Bütün nitel çalışmalarda yorumsamacı bir paradigma benimsenmektedir. *“Burada araştırmacı bir fenomenin anlamını, fenomene katılanlara göre anlamaya çalışır. Anlam, oluşturulmuş ancak keşfedilmemiştir”* (Merriam, 2015: 22). Bu manada gerçeğin sosyal olarak inşa edildiği varsayılmaktadır. Dolayısıyla bu paradigmda gözlenebilir tek bir gerçek yoktur. Bunun yerine çok sayıda gerçek veya tek bir olayın farklı şekillerde yorumlanması vardır (Merriam, 2015: 8-9). Nitel araştırmacılar, olguları doğal ortamında çalışmakta ve böylece olguları anlamakta ya da insanların onlara ne gibi anlamlar yüklediğini yorumlamaktadırlar (Denzin ve Lincoln, 2005: 3). Paralel bir şekilde bu çalışmanın nihai gayesi de, konuyla ilgili olguları anlamaktır. Çünkü çalışmanın konusu özgün ve anlaşılmaya değer bir niteliğe sahiptir.

### **3.1.1. Araştırma Soruları**

Bu araştırmada iki temel soruya cevap aranmaktadır. Bunlardan birincisi, kurumsal uzaklığın detaylı bir şekilde incelenmesini sağlayan teorik çerçeve (Whitley, 2002: 48) ile ilgilidir. Yani burada cevap aranan husus, ulusların makro kurumsal özellikleri ya da ulusların iş sistemlerini yapılandıran kurumlar ile ilgilidir. Böyle kapsamlı ve detaylı bir kuramsal çerçeveden hareket edilerek aslında ikinci araştırma sorusu için de bir altyapı oluşturulması amaçlanmaktadır. Diğer taraftan, buradaki veriler Türk yöneticilerin, Türkiye'nin iş sistemini yapılandıran kurumlarına ilişkin, bilgi ve deneyimlerinden oluşmaktadır. Bu anlamda birinci araştırma sorusu:

1. Türk yöneticilerin bilgi ve deneyimlerinden hareketle, Türkiye'nin ulusal iş sistemini yapılandıran kurumlar hangi özelliklere sahiptirler?

İkinci araştırma sorusu ise doğrudan kurumsal uzaklık ile ilgilidir: Çokuluslu/Ulusötesi bir firmanın, köken ülkesindeki makro kurumsal özelliklerden kaynaklanan, uygulama veya normları; faaliyette bulunduğu ülkedeki uygulama veya normlarla çelişkili olabilmektedir. Ülkelerarası makro kurumsal özelliklerin farklılıklarından kaynaklanan bu çelişkiler ise çokuluslu/ulusötesi firmaların yatırımda bulunduğu ülkelerdeki faaliyetlerinde birtakım sorunlara neden olabilmektedir. Bu sorunların çözümünde çokuluslu/ulusötesi firmalarda çalışan alıcı ülke yöneticilerinin üstleneceği roller, bu çalışmanın yazarı için bir merak konusudur. Dolayısıyla ikinci araştırma sorusu:

2. Türkiye’de faaliyet gösteren çokuluslu/ulusötesi firmalarda çalışan Türk yöneticiler, kurumsal uzaklıktan kaynaklanan sorunların çözümünde nasıl roller üstlenmektedirler?

Bu sorulara cevap aramak için kullanılan teorik çerçeve Whitley (2002: 48)’in “*ulusların iş sistemlerini yapılandıran kurumlar*” çerçevesidir. Bu çerçeve ulusların makro kurumsal özelliklerini değerlendirmek amacıyla kullanılmaktadır. Buna uygun olarak kurumsal uzaklık kavramı da uluslararası anlamda kullanılmaktadır. Ayrıca bu çerçevenin uluslararasıdaki mesafeyi değerlemede şimdiye kadar geliştirilmiş en detaylı ve sistematik çerçeve olduğu düşünülmektedir (Hotho, 2009). Dolayısıyla kurumsal uzaklık teması araştırılırken, Whitley (2002)’in kuramsal çerçevesinden hareket edilmiştir.

Bu çalışmanın başta farklı bir biçimde tasarlanması düşünülmüştür. Daha önce düşünülen tasarımla “*kurumsal uzaklığın çokuluslu/ulusötesi firmaların yatırım kararları üzerindeki şekillendirici rolü*” tartışılmak istenmiştir. Ancak ilgili çokuluslu/ulusötesi firmaların, Türkiye’ye yatırım kararı almasında etkin rol oynayan yöneticilerine ulaşamamıştır. Bu durum, araştırmacıyı, söz konusu çokuluslu/ulusötesi firmaların yatırım kararı aldıktan sonraki sürecini araştırmaya yöneltmiştir. Bu aşamada, ilgili firmaların köken ülke vatandaşı olan yöneticilerinin, kurumsal uzaklıktan kaynaklanan sorunların çözümünde nasıl bir rol üstlendiklerine odaklanılmak istense de; söz konusu yöneticilerin kısa bir süre için Türkiye’de bulunmaları ve bu nedenle Türkiye’deki makro kurumsal bağlamı öğrenmeden ülkelerine geri dönmeleri, böyle bir araştırma yürütülmesinin mümkün olmayacağını göstermiştir. Nihayetinde “*kurumsal uzaklıktan kaynaklanan sorunların çözümünde alıcı ülke yöneticilerinin üstlendiği roller*” bağlamında bir araştırma yürütülmesi kararlaştırılmıştır.

### 3.1.2. Örneklem Seçimi

Bu araştırmanın örneklemini Türkiye’de faaliyet gösteren çokuluslu/ulusötesi firmalarda çalışan Türk yöneticilerdir. Araştırmada kullanılan örnekleme türü ise amaçlı örnekleme türlerinden biri olan kartopu örneklemedir. Bu strateji, çalışmada yer alan ölçütlere kolayca uyan katılımcılara yer vermeyi içerir. Bu katılımcılarla görüşürken, onlara diğer katılımcıları da kastederek sorular sorulmaktadır<sup>24</sup> (Merriam, 2015: 78).

Daha spesifik olarak ise bu araştırma, Türkiye’nin Sakarya ilinde faaliyet gösteren Japon ve Güney Kore kökenli firmalarda çalışan Türk yöneticiler üzerinde yürütülmüştür. Örneklem olarak Güney Kore ve Japon firmalarının seçilmesinin nedeni, bu firmaların tepe yöneticileri konumunda köken ülke vatandaşları bulunurken, orta düzey ya da fonksiyonel yöneticileri konumunda ise alıcı ülke kökenli yöneticilerinin bulunmasıdır. Dolayısıyla bu firmalar kurumsal uzaklıktan kaynaklanan sorunlar noktasında daha çarpıcı bir örnekleme teşkil etmektedir. Çünkü bu firmalarda tepe yönetimi ile orta düzey ya da fonksiyonel yöneticiler arasında, kurumsal anlayış farklılıklarından dolayı birtakım sorunların meydana gelme olasılığı daha yüksektir. Batı firmaları ise zaten alıcı ülke kökenli yöneticileri, bağlı ortaklığın tepe yönetimine getirdiği için, bağlı ortaklıkta alıcı ülkeye göre, yerel bir tepe yönetimi anlayışı geliştirilmekte ve dolayısıyla bu firmalarda Güney Kore veya Japon firmalarındaki gibi bir ortam hiç oluşmamaktadır. Diğer taraftan araştırmanın Güney Kore kökenli firmalarda yürütülmüş olması, Türkiye ile Güney Kore arasındaki kurumların ortak özellikleri göz önünde bulundurulduğunda bir sorunmuş gibi görünebilir. Ancak kurumsal uzaklığın salt bir oran olmadığı; bütün kurumlar temelinde standart bir uzaklık derecesinin mümkün olmadığı; kurumsal uzaklığın iki ülke kurumları arasında değişen, artan ya da azalan bir derece olduğu; Güney Kore ile Türkiye’nin bazı kurumsal boyutlarının benzer özellikler sergilediği, bazılarının ise farklılaştığı göz önüne alındığında böyle bir inceleme yapılmasında bir sakınca olmadığı düşünülmüştür. Ayrıca literatürde Güney Kore ve Türkiye’nin, makro kurumsal özellikler bağlamında, birbirine çok benzeyen iki ülke olduğuna dair bir düşünce hâkimdir. Ancak ülkeler arasındaki kurumsal mesafenin değerlendirilmesine yönelik olarak, bu bağlamda, Türkiye özelinde

---

<sup>24</sup> Buna paralel olarak, araştırmanın ikinci kısmı ile ilgili mülakat sorularında, katılımcılara sadece kendilerinin değil; diğer Türk yöneticilerin de kurumsal mesafeden kaynaklanan sorunların çözümünde nasıl bir rol üstlendiği sorulmuştur.

yürütülmüş bir çalışma bulunmamaktadır. Dolayısıyla bu çalışma, konuyla ilgili Türkiye özelinde yapılan ilk araştırma olma özelliğini taşımaktadır.

Araştırma sorularına cevap bulmak amacıyla, yeterli sayıda yönetici ve beyaz yakalı çalışanla mülakat gerçekleştirilmiştir. Burada “*yeterli*” ifadesiyle kastedilen, araştırma sorularına yönelik olarak ulaşılan cevapların doygunluk seviyesidir (Merriam, 2015: 79). Bu anlamda Türkiye’de faaliyet gösteren çokuluslu/ulusötesi firmalarda çalışan 10 Türk beyaz yakalı çalışanla (ilgili departmanların yönetici, müdür veya müdür yardımcıları) mülakat gerçekleştirilmiştir.

### **3.2. Veri Toplama Süreci**

Merriam (2015: 83)’ a göre, “*veri çevremizde sıradan ve alenen bulunan bir bilgi değildir. Bilginin veri olup olmayacağı araştırmacının ilgisine, araştırdığı konuya ve bakış açısına göre değişmektedir.*” Bu araştırma ise araştırılan konu ve araştırmacının bakış açısı doğrultusunda nitel bir yöntemle yürütülmüştür. Nitel araştırmalarda veriler kelimelerle elde edilmektedir (Patton, 2002: 4). Bu anlamda nitel araştırmalarda veri toplamak için kullanılan en yaygın yöntem mülakat tekniğidir (Merriam, 2015: 84).

Mülakatın temel amacı özel veri toplamaktır. Araştırmacı katılımcılarla mülakat yaparak onların akıllarındaki şeyi öğrenmek ister (Patton, 2002: 341). Buradan hareketle bu araştırmadaki veriler de mülakatlar aracılığıyla elde edilmiştir. Ulaşılmak istenen veriler ışığında, Türkiye’de faaliyet gösteren çokuluslu/ulusötesi firmalarda çalışan 10 alıcı ülke kökenli beyaz yakalı çalışanla mülakat gerçekleştirilmiştir. Bu mülakatlar 45 ile 70 dakika arasında sürmüştür. Mülakatların büyük bir bölümü için, katılımcıların da izniyle ses kaydı alınmış ve böylece mülakatlardaki veri kaybının en aza indirgenmesi hedeflenmiştir.

Araştırmaya konu olan verilerin, başta, ilgili çokuluslu/ulusötesi firmaların Türkiye’deki bağlı ortaklığında çalışan köken ülke yöneticilerinden elde edilmesi düşünülmüştür. Ancak Türkiye’de çalışan söz konusu expat yöneticilerin; Türkiye’deki makro kurumsal bağlamı bilmemeleri, veri toplama noktasında sıkıntılar yaşanacağını göstermiştir. Nihayetinde araştırmacı, “*Türkiye’de faaliyet gösteren çokuluslu/ulusötesi firmalarda çalışan alıcı ülke yöneticilerinin rolünü*” araştırmaya yönelmiştir. Dolayısıyla bu çalışmada ulaşılmak istenen verilerin muhatabı, Türkiye’de faaliyet gösteren çokuluslu/ulusötesi firmalarda çalışan Türk yöneticiler olmuştur.

### 3.2.1. Mülakat Sorularının Hazırlanması

Merriam (2015: 69)'a göre; alanda gözlemlediğimiz şeyler, katılımcılara sorduğumuz sorular ve incelediğimiz dokümanlar çalışmanın teorik çerçevesiyle belirlenmektedir. Bu araştırmada da mülakat soruları belli bir teorik çerçeveye bağlı kalarak hazırlanmıştır. Bu araştırmadaki çerçeve, Whitley (2002: 48)'in “iş sistemlerini yapılandıran temel kurumsal özellikler” çerçevesidir. Bu çerçevede bir ulusun makro kurumsal kimliğini oluşturan dört temel parametre bulunmaktadır. Bunlar; devlet, finansal sistem, beceri geliştirme-kontrol sistemi ve otorite-güven ilişkilerini düzenleyen norm ve değerlerdir.

**Tablo 5**  
**Veri Toplama ve Analiz Süreçlerine Yön Veren Göstergeler**

	<b>Makro Kurumsal Özelliklere İlişkin Temalar</b>	<b>Temalara İlişkin Göstergeler</b>
<b>Devlet</b>	-Bir kurum olarak devletin iş dünyasıyla kurduğu ilişkinin niteliği	-Devletin kaynak sağlayıcı olarak üstlendiği rolün niteliği -Devletin müşteri olarak oynadığı rol -Devletin risk paylaşımcı olarak oynadığı rol
<b>Finansal Sistem</b>	-Kredi temelli -Piyasa temelli	-İhtiyaç duyulan dış kaynaklara ulaşma araçları
<b>Eğitim Sistemi</b>	-Genel eğitim sistemi -Mesleki eğitim sistemi -Kamu eğitim sisteminin gücü	-Eğitim sisteminin işletmelerin istediği nitelikte personel yetiştirme yetkinliği -Eğitim sistemine duyulan güven
<b>Otorite ve Güven İlişkileri</b>	-Formel kurumlara duyulan güven derecesi -Yetki ilişkileri-güç mesafesi	-Formel kurumlara duyulan güven düzeyi -Güç aralığının ve yetki/hiyerarşi ilişkilerinin niteliği

**Kaynak:** Makro kurumsal Bağlamın Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Çalışma ve Başarısına Etkileri: Türkiye Eksenli Çoklu Örnek Olaylar, Coşkun R., Taş A., Gürler G., Yayınlanmamış Makale.

Tablo 5’te devlet parametresiyle ifade edilmek istenen; devletin ekonomik işleyişteki baskınlığı, çokuluslu/ulusötesi firmalara ve araçılara karşı tutumu, özel sektörle riskleri paylaşma eğilimi gibi hususlardır. Finansal sistem ile ulaşılmak istenen, ülkedeki genel



ekonomik koşullar ve ¼lkenin finansal olarak kredi temelli mi yoksa sermaye piyasası temelli mi bir sisteme sahip olduğudur. Eğitim sistemi parametresinde ele alınan husus ise eğitim sisteminin genel nitelikleri ve etkinliğidir. Bu çerçevedeki son parametre, otorite-g¼ven ilişkilerini d¼zenleyen norm ve değerlerdir. Burada ulaşılmak istenen, bir ¼lke toplumundaki hiyerarşi anlayışı, ast-¼st ilişkileri ve ¼lkede işlerin yapılış şekliyle ilgili kabul edilen normlar gibi hususlardır. M¼lakat soruları bu parametreler doğrultusunda, operasyonel hale getirilerek hazırlanmıştır.

Teorik çerçeve, araştırmacının mantıksal bir bağlamda m¼lakat sorularını hazırlaması açısından oldukça ¼nemlidir. Ancak teorik çerçeve aynı zamanda g¼rmedięimiz, sormadığımız ve ilgilenmediklerimizi de belirlemektedir (Merriam, 2015: 69). Bu anlamda odaklandığın şey, kaıracağın şeyi de belirleyebilir. Ancak bu çalışmada araştırmacı, teorik bir çerçeveden hareket etse bile, yarı yapılandırılmış ve esnek biçimde hazırlanmış m¼lakat sorularıyla g¼zden kaırılacakları en aza indirgemeyi hedeflemiştir. ¼nk¼ yarı yapılandırılmış m¼lakatlarda belli bir g¼rüşme kılavuzu olsa da; buradaki sorular g¼rece esnektir. Dolayısıyla da m¼lakat yapılan her katılımcıdan spesifik veriler toplanabilir. Ayrıca yarı yapılandırılmış m¼lakatlarla, katılımcının algıladığı d¼nyayı kendi d¼řünceleriyle anlatması da sağlanmaktadır (Merriam, 2015: 87-88).

### **3.2.2. M¼lakat Yapılacak Kişilerin Belirlenmesi**

M¼lakat ya da g¼rüşme yolu ile veri toplama, kimler ile g¼rüş¼leceęi konusunda karar vermek ile başlar. Bu karar, araştırmacının neyi kimin bakış açısından ¼ğrenmek istediğine bağlıdır. Burada ¼nemli olan ise araştırmacının, konuya katkı sağlayacak katılımcıları seçerek, teoriye ve amaca uygun ¼rnekleri bulmasıdır. Dolayısıyla nitel çalışmalarda ¼nemli olan katılımcıların sayısı değil; fenomeni anlaması ve algılarını başarılı bir şekilde araştırmacı ile paylaşmasıdır (Merriam, 2015: 101-102).

Bu çalışmada, konuya katkı sağlayacak katılımcıların belirlenmesi aşamasında, ¼ncelikle, T¼rkiye’de çalışmakta olan expat y¼neticiler değerlendirilmiştir<sup>25</sup>. Bu değerlendirmede, uzun yıllar T¼rkiye’de yaşamakta olan G¼ney Kore k¼kenli bir y¼neticiyle informel g¼rüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu g¼rüşmeler neticesinde, T¼rkiye’de çalışan expat y¼neticiler ¼zerinden, b¼yle bir araştırma y¼r¼t¼lmesinin pek m¼mk¼n olmadığı g¼r¼lm¼řtir. ¼nk¼ bu y¼neticiler kısa bir s¼re için T¼rkiye’ye çalışmaya gelmektedir.

---

<sup>25</sup> ¼nk¼ çalışma, ilk ¼nce, T¼rkiye’de çalışan expat y¼neticilerin T¼rkiye ile kendi ¼lkeleri arasındaki kurumsal mesafeden kaynaklanan sorunların öz¼m¼nde nasıl bir rol ¼stlendiklerini anlamaya y¼nelik olarak tasarlanmıştır.

Dolayısıyla bu yöneticiler, Türkiye'nin makro kurumsal özelliklerini ve bu özellikler bağlamında Türkiye ile kendi ülkeleri arasındaki mesafeyi değerlendirebilecek nitelikleri ve tecrübeyi kazanmadan Türkiye'den ayrılmaktadır. Ayrıca firmalar da, bu yöneticilere kurumsal mesafeden kaynaklanan sorunların çözümünde rol almaları yönünde bir görev yüklenmemektedir. Expatlara biçilen roller, böylesi sorunların çözümünden çok daha farklı roller olmaktadır.

Bu durum, araştırmacıyı çokuluslu/ulusötesi firmalarda çalışan Türk yöneticilerle görüşmeye yöneltmiş ve araştırma yabancı kökenli çokuluslu/ulusötesi firmalarda çalışan yöneticilerin alıcı ve köken ülke arasındaki kurumsal mesafeden kaynaklanan sorunların çözümünde nasıl bir rol aldıklarını anlamaya yönelik olarak tasarlanmıştır. Bu aşamadan sonra, çeşitli referanslar vasıtasıyla, çalışma için kilit rol oynayacağı düşünülen katılımcılara ulaşılmıştır. Fakat katılımcılara kimliklerinin saklanacağı garantisini verilmiştir. Bu nedenle, katılımcıların kimlikleri bu çalışmada ya da herhangi bir yerde kesinlikle paylaşılmayacaktır.

### 3.2.2.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Özellikler

Mülakat yapılan katılımcılara dair demografik özellikler aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo 6**  
**Katılımcıların Demografik Özellikleri**

KATILIMCI	YAŞ	CİNSİYET	MEDENİ DURUM	ÖĞRENİM DURUMU	FİRMADAKİ POZİSYONU	FİRMADAKİ TECRÜBESİ
K01	39	ERKEK	EVLİ	YL	ÜRETİM MÜDÜRÜ	3 YIL
K02	45	ERKEK	EVLİ	LİSANS	ÜRETİM TEKNOLOJİLERİ MÜDÜRÜ	6 YIL
K03	42	ERKEK	EVLİ	YL	İNSAN KAYNAKLARI MÜDÜRÜ	5 YIL
K04	40	ERKEK	EVLİ	LİSANS	DIŞ TİCARET MÜDÜR YARDIMCISI	4 YIL
K05	43	ERKEK	EVLİ	LİSANS	KALİTE KONTROL MÜDÜRÜ	10 YIL
K06	35	KADIN	BEKÂR	YL	DIŞ TİCARET MÜDÜR YARDIMCISI	8 YIL
K07	40	ERKEK	BEKÂR	YL	KALİTE KONTROL MÜDÜRÜ	3 YIL
K08	44	ERKEK	EVLİ	YL	GENEL MÜDÜR	2 YIL
K09	37	ERKEK	EVLİ	LİSANS	MUHASEBE-FİNANS MÜDÜRÜ	7 YIL
K10	44	ERKEK	EVLİ	LİSANS	MUHASEBE-FİNANS MÜDÜRÜ	4 YIL

Tablo 6’da katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde, yaşlarının 35 ile 45 arasında değiştiği görülmektedir. Yaş ortalamaları ise 40,9’dur. Katılımcıların cinsiyetleri göz önüne alındığında; 9’unun erkek, 1’inin kadın olduğu görülmektedir. Yani katılımcıların büyük bir çoğunluğunu erkek yöneticiler oluşturmaktadır. Bunun gerekçesi ise Türkiye’de yönetici pozisyonunda bulunan kadın çalışanların azlığıdır. Eğitim durumlarına göre 5 yöneticinin lisans, 5 yöneticinin ise yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Medeni durumlarına bakıldığında; katılımcıların 8’inin evli, 2’sinin bekâr olduğu görülmektedir. Katılımcıların 1’i üretim müdürü, 1’i üretim teknolojileri müdürü, 1’i insan kaynakları müdürü, 2’si dış ticaret müdür yardımcısı, 2’si kalite kontrol müdürü, 1’i genel müdür ve 2’si muhasebe-finance müdürü pozisyonunda görev yapmaktadır. Firmalarda çalışma süreleri 2 yıl ile 10 yıl arasında değişmektedir. Ortalama çalışma süresi ise 4, 8 olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların demografik özellikleri, çalıştıkları firmalardaki pozisyonlarını da göz önüne aldığımızda, mülakat sorularını cevaplayacak nitelikte ve tecrübeye olduklarını göstermektedir.

### **3.3. Verilerin Güvenvericiliği**

Nitel araştırmalarda gerçeğin bütünsel, çok boyutlu, sürekli olarak değişken olduğu; tekil veya sabit olmadığı varsayılmaktadır. Ayrıca burada gerçek, nicel çalışmalarda olduğu gibi gözlenmeyi, keşfedilmeyi veya ölçülmeyi bekleyen nesnel bir fenomen de değildir. Dolayısıyla nitel çalışmalarda geçerlik, kanıtlanabilecek gözlemlerle bakılabilecek bir şey değildir ve göreceli bir kavram olarak görülmektedir (Merriam, 2015: 203). Ancak nitel araştırmacıların asla “*nesnel bir doğruya veya gerçeğe*” ulaşamayacağı bilinse bile; araştırmacılar, bulgularının “*inanılabilirliğini*” artırmak için birtakım stratejilere başvurabilmektedir (Merriam, 2015: 205). Bu çalışmada da incelenen olguyla ilgili “*veri toplama süreçlerine uygun ve yeterli katılım*” stratejisi (Merriam, 2015: 209) izlenerek bulgularla ilgili bir doyum noktasına ulaşılmıştır. Ayrıca kurumsal uzaklık ele alınırken kabul görmüş bir kuramsal çerçeveden hareket edilmiştir. Diğer taraftan mülakat soruları hazırlanırken uzman görüşü alınmış ve bu sorular içerisinde kontrol soruları da bulundurulmuştur. Bu eylemlerin, verilerin güvenvericiliğine dair önemli göstergeler olacağı düşünülmektedir.

### 3.4. Analiz ve Bulgular

Veri analizi, verinin anlamını dışarıya aktarma sürecidir. Verinin anlamını dışarıya aktarma ise katılımcıların söylediği ile araştırmacının gördüğü-okuduğunu birleştirme, indirgeme ve yorumlamayı ifade etmektedir. Yani veri analizi, araştırma sorularını cevaplamak için kullanılan süreçtir (Merriam, 2015: 167-168). Bu süreç; verilerin organizasyonunu, veri tabanının ön okuma işleminden geçirilmesini, temaları kodlamayı-organize etmeyi, veri sunumunu ve bunları yorumlamayı içermektedir (Creswell, 2013: 179).

Veri analizi yaparken, öncelikle verileri çeşitli kategorilere ayırmak gerekmektedir. Bu işlem marketten alınan ürünleri sınıflandırmaya benzetilebilir. Örneğin; besin ürünleri arasında et ürünleri, günlük ürünler, sebze ve meyve, konserve gıdalar şeklinde bir sınıflandırmaya gidilebilir. Meyveler içinde ise turunçgiller ve turunçgil olmayanlar, yerli ve egzotik olanlar gibi bir ayrıma gidilebilir (Merriam, 2015: 169). Creswell (2013: 186) kategorileri, “*ortak bir fikir oluşturmak için bir araya getirilmiş birkaç koddan oluşan bilgi birimleri*” olarak nitelendirmektedir. Buna göre kategoriler belli bir kodlama süreci dâhilinde oluşmaktadır. Buradaki kodlama süreci ise görüşme metinlerindeki verileri, bilgi birimleri olarak adlandırılan kategoriler içinde toplamayı kapsamaktadır (Creswell, 2013: 184). Yani verilerin analizi, ham verileri çeşitli kategorilerde toplamak suretiyle, verilerin bir kodlama sürecinden geçirilmesiyle yapılmaktadır.

Bu araştırmada ise kategoriler belli bir teorik çerçeveye bağlı kalarak oluşturulmuştur. Buradaki kategoriler; Whitley’in, “*ulusal iş sistemlerini oluşturan kurumlar*” isimli çerçevesinde bulunan, kurumlarına karşılık gelmektedir. Bu kurumlar; devlet, finansal sistemler, beceri geliştirme ve kontrol sistemleri ve otorite-güven ilişkilerini düzenleyen norm ve değerler olmak üzere dört parametreden oluşmaktadır.

Bu çalışma özelinde, önceden şekillendirilmiş kategorilerin veri analizini sınırlandıracağı düşünülebilir. Ancak bu çalışmadaki kategoriler, ulusların makro kurumsal özellikleri ve uluslararası kurumsal mesafenin ele alınması için şimdiye kadar geliştirilmiş en detaylı ve sistematik görülen çerçeveden hareketle oluşturulmuştur. Ayrıca kodlamalar yapılırken nitel araştırmanın doğasına bağlı kalınmış, teorik çerçevedeki parametrelerden bağımsız olarak yeni bir üst kategoriye ulaşılabileceği düşüncesiyle kodlamalar yapılmıştır.

Yapılan mülakatlarda katılımcılara sorulan sorular, araştırma sorularının doğasına bağlı olarak iki kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda; Türkiye’deki makro kurumsal özelliklerle ilgili sorular sorulmuştur. Buradaki sorularla, ikinci kısım için bir altyapı oluşturulması amaçlanmıştır. Diğer taraftan kurumsal uzaklık sadece derece farklılıklarından değil; aynı zamanda makro kurumsal niteliklerin farklılıklarından da kaynaklanmaktadır. Bu amaçla Whitley’in çerçevesi doğrultusunda, ulaşılmak istenen verilere dair cevaplar alındıktan sonra, ikinci kısımdaki sorulara geçilmiştir. İkinci kısımdaki sorularda ise katılımcılara, “iki ülke arasındaki kurumsal mesafe nedeniyle ortaya çıkan sorunların çözümünde nasıl bir rol üstlendikleri” ne ilişkin sorular sorulmuştur. Bu doğrultuda, öncelikle iki ülke arasındaki kurumsal farklılıklara odaklanılmıştır. Daha sonra ise katılımcılara, bu farklılıklardan kaynaklanan sorunların çözümünde nasıl bir rol üstlendikleri sorulmuştur.

Mülakat sorularının iki farklı bölümden oluşması nedeniyle, verilerin analizi de iki farklı bölüm dâhilinde gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla, ilk önce Türkiye’nin makro kurumsal özellikleri ile ilgili analizler ele alınacaktır.

### **3.4.1. Türkiye’nin Makro Kurumsal Özelliklerine İlişkin Analizler**

#### **3.4.1.1. Bir Kurum Olarak Devlete İlişkin Analizler**

Mülakatlarda ilk önce bir kurum olarak devletin iş dünyasına yönelik etkileriyle ilgili sorular sorulmuştur. Buradaki sorularla; devletin çokuluslu/ulusötesi firmalara yönelik olarak uyguladığı politikalar, devletin risk paylaşımı konusundaki tavrı, devletin sektör içerisinde bir müşteri ve kaynak sağlayıcı olarak oynadığı rol gibi birtakım devlet faaliyet ve tutumları ile ilgili veriler elde edilmesi amaçlanmıştır. Verilen cevaplar ışığında birtakım bulgulara ulaşılmıştır. Buna göre Türkiye’de devlet:

1. Yeni yatırımlar çekmek amacıyla, firmalara kaynak sağlama noktasında oldukça çaba harcamakla birlikte, stratejik bir planlama dâhilinde hareket etmediği için yeterince etkili olamamaktadır. Verilen cevaplardan bunu görebilmekteyiz;

*“Türkiye teşvik konusunda çok iyi şeyler yapıyor. Örnek vererek anlatayım; 2014 ve 2015 yılında biz işletmemize iş başı eğitimi programı ile personeller aldık... Yatırım teşvik adı altında başvurularımız oldu, yatırıma yönelik işte makina parkı olsun, makinelerin geliş gidişi, ithal edilecek diğer ürünlerle alakalı, burada da çok ciddi devletin vergi indirimleri oldu, bu indirimleri de devam ettiriyor... Ama şöyle bir şey yapamıyor devlet,*

*onu isteriz mesela: Devlet biliyorsunuz ki kendi politikalarında kalkınmada öncelikli yerler, işte şunlar bunlar diye belirledi. İşte serbest bölgeler falan var, Düzce 50 km ötede, kalkınmada öncelikli yer. Ben 50 km gerideyim, vergisel avantajları daha fazla oranın ama ben 50 km geride olmama rağmen ve bu otomotivin merkezi olmama rağmen, Bursa'daki sağlanan bu tür şeylerden faydalanamıyorum. Lokasyonları oluştururken devletin, OSB'leri oluştururken, kurarken bu tür şeylere de özellikle dikkat etmesi gerekiyor.” (K03)*

*“Devlet doğrudan yatırım çekmek için birçok politika geliştiriyor. Yer-arazi verme, SGK ve vergi yüklerini indirme gibi... Gümrük açısından teşvikler var... Siz koşulları sağlayabiliyorsanız devlet sizinle riske ortak olmuş oluyor, bayağı da etkin oluyor.” (K04)*

*“Aslında sorunun cevabını bilmiyorum. Ama sorunun cevabı içinde saklı... Eğer risk paylaşımı şirketlerin önünü açıyor olsaydı, Türkiye'ye daha çok sanayi gelirdi, daha çok yatırımcı gelirdi...” (K07)*

*“Çok büyük etkin rol oynuyor ama bunlar sadece vergisel açıdan roller, onun dışında kur riskiyle ilgili maalesef herhangi bir paylaşımında bulunmuyor. Bunun en büyük örneğini de ihaleleri TL'ye çevirmesini söyleyebiliriz. İhalelerde TL'ye çevrilmesinden dolayı kur riskinin büyük bir bölümünü tamamen üreticilere, yüklenicilere atmış durumda. Bu, sektör için büyük bir handikap çünkü maalesef sektörün halen büyük bir bölümünün hammadde maliyetleri kur olarak, yabancı kur üzerinden gidiyor.” (K09)*

*“Bizim firma özelinde düşünecek olursak belli teşvikler var. Bu firma Türkiye'de yatırım yaparken devlet yatırım teşvik belgesiyle bu işlere girişti. Dolayısıyla o teşvik belgesiyle belli vergi muafiyetleri çerçevesinde makine teçhizat alımı yaptı ve bu yatırım tamamlandıktan sonra belli oranlarda hem SGK prim desteğinden, hem de vergi indirimi desteklerinden yararlanacak, o konuda devletin rolü var. Ama bu teşviklerin kapsamı genişletilirse daha iyi olur.” (K10)*

2. Firmaları üretim yapmaları için yeterince desteklememekle birlikte, kendisi de devletçi politikalarla üretime katılmamaktadır. Ayrıca vergi-maliye politikası odaklı olduğu görülmektedir;

“Mesela otomotivde çelik kullanılıyor. Türkiye'de bir tek Ereğli var. Bir de İskenderun'da var. Posco buraya çelik fabrikası kurdu. Kendisi geldi, kurdu yani. Öncesinden devlet dese ki, gel senle biz ortak iştirak kuralım. Ben de garantörüm. Gel sen burada teknolojinı getir, birlikte çelik üretimi yapalım... Ya da Posco'ya gerek olmadan Hyundai'yle ya da Toyota gibi gruplarla görüşüp, ben burada çelik üreteceğim. Devlet garantörlüğünde fabrika kuracağım. İşte ürünü bizden alın, dışarıdan almayın gibi. Ama bizde devlet çok işletmecilik yapamıyor. Bizim devletimiz daha çok vergi topluyor... Ya da arabada mesela plastik aksamlar var. Bu plastik aksamların temelinde yüksek yoğunluklu ya da düşük yoğunluklu polietilen vardır. Şimdi biz polietileni yurt dışından Almanya'dan alıyoruz. Petkim de üretiyor bu ürünü. Ama istediğimiz kalitede değil. Devlet ya sen neden bunu ithal ediyorsun? Bak benim Petkim diye bir Türk firması var. Ben oraya gerekirse destek vereyim, sübvansiyon sağlayayım, istediğin kalitede ürünü çıkarttırayım, sen oradan al ithalat yapma. Dışarıdan getirtme, Almanya'dan getirtme. Ben Türkiye'de ürettireyim gibi.” (K01)

“Devlet enerji sağlıyor mu sağlamıyor, hammadde sağlıyor mu sağlamıyor. Devletin ürettiği bir hammadde var mı, bütün enerjiyi zaten özelleştirdi. İşçiyi İş Kur üzerinden tedarik ediyor gibi düşünsen de o da ya ediyor, ya etmiyor. Ne kadar yeterli? Orada bazı şeyleri karşılıyor gibi 10 ay ya da 1 sene kadar mavi yakanın, operatörlerin birtakım SSK'sını falan ödüyor gibi ama... Burada dünya genelinde düşündüğün zaman birçok sektörde geriye gelmişsin. Ne üretiyorsun, dünyaya ne satıyorsun? Hiçbir şey. Yani devlet burada bir şey sağlıyor mu? Yok! Ben bilmiyorum, dünyaya ne satıyorsun, ne üretiyorsun? Enerjimizi, doğal gazı, petrolü dışarıdan alıyorsun. Araba gene dışarıdan alıyorsun. Üretim odaklı değil. Şu anda sıcak paradan ve betondan ekonomiyi döndürmeye çalışan bir anlayış var. Menkulden değil gayrimenkulden para kazanmaya çalışan bir mantalite var.” (K07)

3. Vergisel anlamda firmalar üzerinde büyük bir yük oluşturmaktadır;

“Vergi politikaları olarak baktığımız zaman, kurumlar arasında vergi olarak yüksek bir yük var.” (K04)

“Aslında, her yabancı şirketin, Türkiye'deki en büyük durumu vergi, biliyorsunuz. Vergi kaçırmadan değil de vergi kaçınmadan dolayı... Bizim bu projelerde en büyük sıkıntılarımız tabii vergilerin maliyetleri arttırıcı bir özelliği var.” (K09)

*“Devletin temel prensibi yabancı yatırımların Türkiye'ye çekilmesi yönünde ama bu yönde hareket ederken belli hammaddelerin, işte yüksek gümrük vergilerine tabii olması, belli girdilerin, ama finansal sistemden kaynaklı sıkıntılar, döviz kuru vs. gibi veya devletin uyguladığı özel tarifeler, gümrük vergileri gibi uygulamaları olumsuz etki yaratır tabi.” (K10)*

4. Siyasi belirsizlikleri engelleyememektedir. Bu nedenle yatırım çekme ve yeni yatırımları teşvik etme noktasında yeterince etkin olamamaktadır;

*“Benim gördüğüm Türkiye'deki bazı siyasi problemlerden dolayı ve belirsizliklerden dolayı yabancı sermaye biraz buraya ürkek bakıyor, gelmiyor.” (K01)*

*“2016 yılında kurulması gereken proje vardı. Fabrika gelecekti buraya ve diğer alanlar da yine aynı şekilde depo ve başka yerler de oluşturulacaktı. Türkiye'deki özellikle 2015 yılında yaşanan Gezi Olayları buna bağlı olarak sendikaların çıkardıkları olaylar, akabindeki seçim tantanaları açıkçası merkezin buraya yatırım yapma kararını askıya aldı. Bu bize çok ciddi anlamda bir zarar getirdi.” (K03)*

*“Daha iki sene önce darbe girişimi yaşamış bir devletten bahsediyorsun. Kurumsallaşamamış, yapılaşmamış, devletleşememiş patron firmalarından bahsediyoruz ya. Bir de kurumsal firmalardan bahsediyoruz. Türkiye Cumhuriyeti kurumsallaşamamış, kaotik bir örgütlenme var. Patron devleti gibi, şimdi orada hukuk mu arayacağız, eğitim sisteminin daha düzgün olmasını mı arayacağız? Adamın ağzından ne çıkarsa o oluyor. Sen kurumsallaşabilir misin?” (K07)*

Türkiye'ye özgü kurumların temel yapıtaşlarından biri olan devlet ile ilgili, katılımcıların da ifadesiyle ortaya çıkan sonuç şudur: Devlet özellikle yabancı yatırımcıyı çekebilmek için çeşitli enstrümanları<sup>26</sup> etkin bir şekilde kullanmaktadır. Ancak bu durum, yabancı yatırımcıyı çekme veya yeni yatırımları cazip kılma noktasında yeterince etkin olamamaktadır. Çünkü Türkiye'de hükümet politikalarının kurumsallaşmış bir yapısı yoktur. Bu anlamda kurumsallaşma derecesinin düşük olduğu aşikârdır. Bu durum, esasında, baştaki hükümetlerin devlet gücünü tekelinde bulundurma ve bürokrasiyle hukuku kontrol etme hakkına sahip olduğu inancına bağlı olarak şekillenmektedir. Çünkü devletin payidar bir biçimde sahip olması gereken kurallar, bu kuralların hükümet

---

<sup>26</sup> Vergi indirimleri, SGK teşvikleri, makine-teçhizat alımında yapılan yardımlar vb.



politikalarına uydurulması amacıyla, sonu gelmez bir biçimde değiştirilip yeniden tanımlanmaktadır (Buğra, 2015). Kurumsallaşma ise belli bir süreç gerektirmektedir. Ancak bu süreç, kuralların sürekli değiştirilip yeniden tanımlanmasıyla adeta baltalanmaktadır. Dolayısıyla bu durum siyasi belirsizlikleri de beraberinde getirmekte ve yeni yatırımların önünü kapamaktadır. Ayrıca katılımcıların ifadeleri değerlendirildiğinde, Türkiye’de Kore’dekinden farklı olarak, devletin, yerli firmaları yeterince etkin bir şekilde destekleyip yönlendirmediği görülmektedir.

#### **3.4.1.2. Bir Kurum Olarak Finansal Sisteme İlişkin Analizler**

Finansal sistemle ilgili verilen cevaplar ışığında da birtakım bulgulara ulaşılmıştır. Buna göre Türkiye’de finansal sistem:

1. Kredi temelli bir yapıya sahiptir;

*“Kredi aldık... Sonuçta buraya yatırım yapıldı. Ve bunun için kredi çekildi.”* (K02)

*“Tabi kredi aldığımız durumlar var.”* (K03)

*“Türkiye’de finansal sistem, tabi bankacılık sektörüyle birlikte hızlı bir gelişim var, dünyadaki bankacılık sektörünü hızlı bir şekilde yakaladık.”* (K09)

*“Bankacılık sistemini mecburi kullanıyoruz.”* (K10)

2. Ekonomideki ani değişimlerle beraber bir belirsizlik ortamı yaratmakta ve buna bağlı olarak da yatırımcıları olumsuz yönde etkilemektedir;

*“Mevcut durumda birtakım sıkıntılar olduğu ortada. Kur artışı nedeniyle Türkiye’nin olumsuz etkilenmesi bizi de etkiliyor. Biz de bu geminin içindeyiz. Durumu çok sağlıklı görmüyorum... Şu anda öyle bir şey yok. Ama ileride şartları oturup değerlendiririz.”* (K08)

*“Ürettiğimiz malzemelerin yüzde 30, yüzde 40’ını yabancı ülkelerden ithal etmek zorunda kalıyoruz. Ve Dolar veya Euro kullanıyoruz döviz olarak... TL’deki, bu ekonomik süreçteki algılar maalesef hem şirketin finansal yapısını bozuyor, hem şirketin ileriye dönük olarak alması gereken kararları etkiliyor, hem de öngörülmüş olan bazı kârları minimize ediyor, zarar olarak kapatmak zorunda kalıyorsunuz, dolayısıyla en büyük konu bu... Tabi yatırımcıların buradaki en büyük beklentileri kolay bir şekilde paralarını sokup, kolay bir şekilde paralarını almak, ama şu andaki ortamın buna çok fazla izin*

*vermediğini görüyoruz. Hem ekonomik olarak, hem de mevzuatlar çerçevesinde... O yüzden bazı yatırımlar bu son dönemde geri çekiliyor. Benim bildiğim kadarıyla İngiliz bir kaç firma var, onlar yatırımlarını sonlandırdı. Hatta bugün tasfiyeye sokulmuş, bir yerden haber aldım, bitirmişler. 600 kişiyi işten çıkarmışlar...” (K09)*

*“Türkiye’de ekonomik yapı biraz kırılgan, özellikle finansal yapıdaki kararlar anında kurlara etki ediyor, faizlere etki ediyor. Burada mesela yabancı yatırımcı olarak gelen bir firma bu firma, ama bunun belirli bir kısmını krediyle, belirli bir kısmını kendi öz kaynaklarıyla karşılama durumunda. E tabi belli bir miktara kadar da kredi borcu olunca bu finansal yapı içerisindeki bozulmalar firmayı doğrudan etkileyen unsurlar oluyor. Dolayısıyla devletin ekonomik yapıyı stabil durumda tutabilmesi, yabancı yatırımcının hem ülkeye girişi hem de burada sağlıklı bir biçimde büyümesi için gerekli... Bu finansal yapının daha da bozulacak olması durumunda, bu yabancı sermayenin ben artık buradan para kazanamıyorum deyip sermayeyi buradan çekme gibi de davranışı olabilir...” (K10)*

3. Stabil olmayan yapısı nedeniyle, yöneticileri, sürekli yeni değişimleri takip etmek zorunda bırakmaktadır. Bu durum, yöneticilerin diğer konulara odaklanmasını engellemektedir;

*“Sürekli değişimleri takip etmek zorundayız.” (K08)*

*“Türkiye’deki kurlar ne olacak, benim kurdan kazancım olacak mı, kaybım olacak mı, faizler yükseldiğinde benim buradaki yatırımımın, sermayemin alternatif maliyeti ne olacak? Bunlar merak edilen konular olduğu için biz sürekli güncel gelişmelerle ilgili bir de geleceğe dönük tahminlerle birlikte raporlama yapıyoruz... Stabil bir ekonomik seyrimiz olsa, stabil bir finansal seyrimiz olsa, atıyorum kurlarda 0.01 puan gibi bir stabil yapımız olsa biz buradaki değişkenlikleri tahmin etme gücümüzü, zamanını hatta öyle diyeyim, başka bir alandaki başka bir yararlı konuda değerlendirip hem zaman tasarrufu hem de iş geliştirme noktasında daha başarılı çalışmalar çıkartabiliriz.” (K10)*

Türkiye’nin finansal sistemiyle ilgili yöneticilerin deneyimlerinden ortaya çıkan sonuç şudur: Türkiye’nin finansal yapısı oldukça kırılgandır. Bu kırılganlık ise esasında devlet politikalarından kaynaklanmaktadır. Devlet “yerli ve milli” bir ekonomik kalkınma modelini takip etmek yerine; sürekli yabancı yatırımcıya bel bağlamaktadır. Ancak kurlardaki ani bir değişim ya da siyasi ortamdan kaynaklanan bir krizle bu yabancı yatırımcılar, yatırımlarını çekebilmektedir. Ayrıca devlet parametresinde olduğu gibi

burada da düşük bir kurumsallaşma söz konusudur. Finansal yapıyla ilgili sürekli bir şekilde meydana gelen yeni gelişmeler, stabil bir yapının oluşmasını engellemektedir. Bu durum bir belirsizlik ortamı yaratmakta ve özellikle yabancı firmaların yapacakları yatırım sonucunda karşılaşılabilecekleri riskleri artırmaktadır. Dolayısıyla da yabancı yatırımcılar yatırım kararlarını askıya alabilmektedir.

#### **3.4.1.3. Beceri Geliştirme ve Kontrol Sistemine İlişkin Analizler**

Beceri geliştirme ve kontrol sistemleri parametresinde iki farklı boyut ele alınmıştır. Beceri geliştirme boyutu bir ülkedeki eğitim sisteminin genel nitelikleri ve etkinliğiyle ilgilidir. Bu noktada, Türkiye'deki eğitim sisteminin firmalar üzerinde birçok olumsuz etkilerinin bulunduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca verilen cevaplardan eğitim sistemine duyulan güvenin oldukça düşük olduğu da görülmektedir. Katılımcıların ifadeleri bu durumu gözler önüne sermektedir;

*“Adam düz liseye gidiyor üniversite okuyor ya da okuyamıyor bana geliyor 20 21 yaşında adamın elinde bir meslek yok ve 21 yaşından sonra birini yetiştirmek çok zor.” (K01)*

*“Mesleği seçiyorsunuz, üniversite girdik tamam, bir bölüm seçtik tamam, babam da aynı meslekten, hani gördüğümüz için biliyoruz ama ne iş yapıldığını üniversite bittikten sonra öğrenmiş olduk... Okul bittikten sonra bakıyorsunuz bu iş böyleymiş diyorsunuz ve okul bitiyor, mühendis oluyorsunuz, mühendislik görevine başlıyorsunuz mühendislik yapmıyorsunuz, o da ayrı bir konu.” (K05)*

*“En baştaki örnek benim Kimya bölümü mezunuyum Fen-Edebiyat çıkışlıyım. Daha sonrasında buraya geldim ve işletmeyi bitirdim, sonradan şekilleniyor... Kendi yeğenlerimden, çevremdekilerin çocuklarından gördüklerim, çok çok daha kötüye gidiyor.” (K06)*

*“Biz teknik adam bulamıyoruz. Hatta çalışacak, kalitede çalışacak, üretimde çalışacak...” (K07)*

Türkiye'deki eğitim sistemi ile ilgili yapılan mülakatlar sonucunda ulaşılan diğer bulgular ise şunlardır:

1. Türk eğitim sistemi genel akademik başarıyı esas almaktadır, ancak etkin değildir;

“Biz çok güzel örnek veriyorum çarpım tablosunu öğretiyoruz ya da biz teorik kısmı çok güzel öğretiyoruz ama onu nasıl kullanacağını öğretemiyoruz... Yani üniversitelerde çok güzel teorik eğitim versen bile bir işletmede nasıl uygulayacağını bilmiyor.” (K01)

“Hep teorikte kalıyoruz, hep ezberci mantığı var, bu bir şey anlattıyorsun ama gerçeğini görmediğin müddetçe hayalde kalıyor belli bir süre sonra da unutuluyor... Sadece kitap okumakla olmuyor, uygulama olması lazım.” (K02)

“Görüyoruz yurtdışından gelen çocuklar 18-19 yaşında çocuklar gelip burada ustaların yapamadığı işleri yapıp gidiyorlar... Bize gelen çocukları görüyoruz, çok boş geliyorlar. O yüzden yurt dışından geliyor, dediğim gibi 18-19 yaşında, meslek lisesi mezunu olmuş geliyor buraya ama İngilizce de konuşuyor... Onların daha donanımlı olarak geldiklerini görebiliyorsun... Bir defa dil biliyorlar, dil bilmeleri onlar için büyük bir avantaj. Dünyadaki gelişmeleri açıp internette okuyabilir. Bizim meslek lisesi mezunu çocuklarda öyle bir şansımız yok. Çoğu dil bilmiyor. Gelişmeleri takip edemiyor, teknolojiyi takip edemiyor. Sadece gördüğüyle kaldığı için Türkiye’de yeni bir malzeme geldiği zaman buraya tabi onları yapamıyor... Pek etkin olduğunu düşünmüyorum eğitim sisteminin.” (K04)

“Şu an genelde akademik başarı yönünde... Şu an bir eğitim var, tamam çok akademik eğitimler var, belki ortaokula kadar bütün bu mesleki eğilim şeyleri bitirmiş olması lazım ki ortaokuldan sonra seçilmesi lazım, çocuk ondan sonra ne sevdiğini, hangi mesleği yapacağını o tarihten sonra bilmesi lazım... Etkinliği de çok fazla yok diye düşünüyorum... Bölümlerin şeyleri de çok genel; bizim mesela Türkiye’de, yurtdışına bakıyorsunuz makine mühendisliğinin bir sürü dalı var, hepsi parçalanmış işte...” (K05)

“Genel akademik başarıya yönelik genelde. Çok etkin görmüyorum.” (K06)

“Genel akademik başarıyı esas alan bir eğitim sistemi var... Bir çağdaş eğitim seviyesine halen ulaşmış değiliz maalesef...” (K09)

2. Türk eğitim sistemi, ihtiyaçlar göz önüne alınarak ve belirli bir planlama dâhilinde dizayn edilmemektedir;

“Örnek veriyorum: Burada bizim fabrikamızda 118 tane robot var. Türkiye’de robot programlama ve robot eğitimi ile ilgili bir meslek yüksekokulu bölümü var mı? Sakarya

*Üniversitesi sanayinin merkezinde olmasına rağmen herhangi bir meslek yüksekokulunda robot ve robot programlama diye bir bölümü yok. Fakültede de yok.” (K01)*

*“Ben yaklaşık 4 yıldan beri bu bölgede yetişmiş personel olması için meslek liselerine, eğitim müdürlüklerine, buradaki okul müdürlüklerine çok gittim geldim, sınıf açmak istedim mevzuat uygun olmadığı için açamadılar. Stajyer öğrenci çalıştırmam gerekiyor, ilgili kanun gereği yüzde 3 çalıştırmam gerekiyor, okula gidiyorum öğrenci yok... O anlamda özellikle sanayiye yetiştirilecek personel konusunda çok sıkıntı yaşıyoruz. Bakımcı bulamıyorum, meslek lisesinden mezun olmuş çocuk anahtar tutmayı bilmiyor, kontrol kalemini nasıl kullanacağını bilmiyor. Öyle olunca tabi biz çok sıkıntı yaşıyoruz...” (K03)*

*“Senin bir eğitim politikan olması lazım... Eğitime adam akıllı bir yatırım yapman lazım, nerede açık var, plan yapman lazım... Bir envanterin olması lazım. Sanayide, endüstride, tarımda, devlette... Hangi adamlara ihtiyacın var gelecekte, gelecek planın ne? Eğitimde de o plana göre bir eğitim planı yapman lazım, ne yetiştireceksin? Her yıl onlarca ziraat mühendisi, kimya mezunu, fizik mezunu, matematik mezunu lazım değilse ne diye veriyorsun? Gerek var mı? Yok... Hedefini belirle, planla... Bölüm kontenjanlarını ona göre aç, ona göre şekillendir. Gençleri ona göre yönlendir. Var mı bu? Yok.” (K07)*

*“Türkiye’de eğitim sistemi ihtiyacı dikkate alarak dizayn edilmiyor.” (K08)*

### 3. Türk eğitim sistemi kurumsallaşamamıştır;

*“Kurumsallaşmak neyi gerektirir. Eski olmayı gerektirir. Eski olmak derken tecrübe sahibi olmayı gerektirir. Tecrübe nedir? Yaptığın bir hatayı bir daha yapmamak demektir... 16 senede 18 defa eğitim sistemini değiştiriyorsan... Sistemini oturtamamışsın...” (K07)*

*“Her üç senede, beş senede bir eğitim sisteminin değişiyor olmasından bu eğitim sisteminde bir sıkıntının olduğu ve bunların sürekli giderilmeye çalışıldığı görülüyor.” (K10)*

Türkiye’deki beceri geliştirme ve kontrol sistemleriyle ilgili ulaşılan sonuç şudur: Türk eğitim sistemi genel akademik başarıyı esas alsa da, yeterince etkin olamamaktadır. Eğitim sistemi ihtiyaçlara yönelik olarak dizayn edilmemekte, bu durum ise iş dünyasını olumsuz yönde etkilemektedir. Çünkü eğitim politikası oluşturulurken, belli hedefler ve

bu hedeflere ulaşmak için hazırlanacak planlar doğrultusunda hareket edilmemektedir. Devlet sürekli yeni üniversiteler açmakta ve kontenjanları artırmaktadır. Ancak bu üniversitelerden mezun olan insanlar, mezun olduktan sonra, çoğunlukla mesleki anlamda bir niteliğe sahip olamamaktadır. Buna bağlı olarak da istihdam noktasında birtakım sıkıntılar baş göstermektedir. Öte yandan eğitim sistemiyle ilgili, daha iyi bir yapının oluşturulması amacıyla, sonu gelmez bir biçimde köklü değişikliklere gidilmektedir. Bu durum ise eğitimde kurumsal bir yapının oluşmasını engellemektedir. Dolayısıyla da ara nesiller zayi olmaktadır.

Bu bölümdeki ikinci boyut kontrol sistemleridir. Kontrol sistemlerinden kasıt; ülkedeki aracı kuruluşların ekonomik işleyişteki baskınlığıdır. Bu anlamda katılımcılara sorulan sorular, özellikle Türkiye'deki sendikaların pazarlık güçleri bağlamında cevaplar alınmasına yöneliktir. Katılımcıların mülakat sorularına verdikleri cevaplarda ise konuyla ilgili çelişkili ifadeler rastlanılmıştır. Katılımcıların bir kısmı, sendikaların yüksek bir pazarlık gücüne sahip olduğu ve işçi haklarının savunulması noktasında etkin bir rol oynadığını ifade ederken; diğerleri sendikaların işçi haklarını savunmaktan ziyade, kendi çıkarlarını maksimize etme çabası içerisinde olduğunu söylemekte ve işveren-sendika ilişkisini, “*al gülüm-ver gülüm*” ya da “*danışıklı dövüş*” olarak tanımlamaktadır. Dolayısıyla bu konuda sağlıklı bir değerlendirme yapmak mümkün değildir.

#### **3.4.1.4. Otorite ve Güven İlişkilerini Düzenleyen Norm ve Değerlere İlişkin Analizler**

Türk ulusal iş sistemini oluşturan kurumlardan bir diğeri ise otorite ve güven ilişkilerini düzenleyen norm ve değerlerdir. Burada ulaşılmak istenen bulgular; Türk toplumundaki hiyerarşi anlayışı, ast-üst ilişkileri, işlerin yapılış şekliyle ilgili kabul edilen normlar ve çalışanların yetki-sorumluluk alma konusundaki isteklilik dereceleri ile ilgilidir. Türkiye’de, otorite ve güven ilişkilerini düzenleyen norm ve değerler ile ilgili ulaşılan bulgular ise şunlardır:

1. Ast-üst ilişkilerindeki güç mesafesi görece düşüktür ve zaman geçtikçe daha da düşmektedir. Dolayısıyla hiyerarşi anlayışı çok katı değildir;

*“Türkiye’de o kadar katı değil hiyerarşi.”* (K01)

*“Bizde de eski nesilde var, yeni nesilde yok. Bizim neslimizi söyleyeyim; şu an müdürlerle görüşüyorsun bizde ast-üst ilişkisi olurdu ama yeni nesle baktığınızda sadece şey; herkes*

*kendi yerinde kalsın. Hani bizim eskiden derdik ya; ordudaki ast-üst ilişkisi gittikçe bizde de azalıyor.” (K02)*

*“Genel olarak baktığımızda biz Koreliler kadar bu hiyerarşik sistemde sadık değiliz.” (K04)*

*“Türkiye’de o kadar keskin değil. Kabul etmek lazım...” (K06)*

*“Çok sevmiyorlar, daha yakın daha arkadaşça olması lazım.” (K07)*

*“Şöyle; aslında biz, Z kuşağı mı diyelim Y kuşağı mı diyelim, son mezunlardan önceki kuşak ast-üst sınırını daha iyi kavrayan, Anadolu kültürü ile büyümüş, bu kültürü benimsemiş insanlar var. Ama son zamanlarda ast-üst sınırı iyice azaldı diyebiliriz.” (K09)*

2. Çalışanların işi sahiplenme güdüsü yüksektir. Bu anlamda işlerin yapılış şekliyle ilgili informel ilişkiler hâkimdir;

*“Biz burada evdeyiz örneğin, burada bir problem oluyor. Yani kalkıp gelebiliyoruz... O kesin çözüldükten sonra, biz şunu diyebiliyoruz; ya buradaki ekip çözmeye çalışsın, ben eve gidiyorum. Çözemezler ise gelirim, biz bunu diyebiliyoruz. Ama Avrupa’da veya Amerika’da telefona bile çıkmıyor. Bu kadar farklılık var. Çünkü “ben evdeyim” diyor. “Bana mesai ücreti veriyor musun? Vermiyorsan beni rahatsız etme. Benim seninle olan ilişkim 8-6 arası. 6’dan sonra beni rahatsız edemezsin” diyor... İlişkiler bizde hani sahiplik anlamı daha fazla. Sahiplenmemiz geliyor. Yani ben eve gittiğimde telefonum susmaz ve bunun karşılığında da ya arkadaş beni aramayın diyemiyorsun” (K02)*

*“Bizim kendi kültürümüzde biz malımıza sahip çıkarız, var olduğumuz yerdeki bize sunulan hizmetlerin, nimetlerin sonunda bizdeki vefa duygusu, vicdan çok önemli. Hiçbir zaman onu kötüye kullanarak bir şeyler yapmaya çalışmayız, genelinde böyledir. Bizim geleneğimiz böyledir. O yüzden Türk yöneticiler sahip çıkıyorlar.” (K03)*

3. Türk kökenli beyaz yaka çalışanlar, inisiyatif kullanma noktasında efektif olmakla beraber; hızlı bir şekilde yükselme gayelerinden dolayı yetki ve sorumluluk alma konusunda biraz aceleci davranmaktadırlar;

*“Beyaz yaka arkadaşlar çok istekliler, istekli olmak başka bunu uygulamaya sokmak başkadır... Mühendis arkadaş diyor ki bana diyor inisiyatif vermiyorsun, sorumluluk*

*yüklemiyorsun... İstiyorlar hep biz yapalım, yapın da bu konu hakkında ne kadar bilgin var, bana bu konuyla ilgili çalışmalarını getir. Projelerini getir. Bununla ilgili çalışmış mısın? Yok. Ama bana sorumluluk ver. Neden? Sorumluluğu karşısında ücret isteyecek benden... Bunun karşılığı olarak o sorumluluğu istiyor. Başka bir şey istemiyor...”(K03)*

*“Türk yöneticiler inisiyatif alma yönünde daha kararlı. Daha çabuk alabiliyorlar, karar verebiliyorlar... Bence biz Türk yöneticiler sorumluluk almaktan kaçmıyoruz... Biz alıyoruz yani, kişisel olarak da alıyorum. Dur diyorlar hatta bazı şeylerde, sen niye kendini riske atıyorsun, boş ver diyorlar.” (K04)*

*“Türkiye’de beyaz yakalılarının hızlı yükselme ve karar verme arzusu var. Bu konuda çok öğütler veriyoruz. Hızlı koşuyorlar. Biraz daha söndürerek bu işi yapmak lazım...” (K08)*

*“Biz sorumluluk almayı seven bir yapıdayız aslında... Her şeye evet diyen, her şeyi ben yaparım diyen bir yapımız var maalesef ama sorumluluktan kaçılmıyor... Üstlerine düşen her türlü sorumluluğu yerine getiriyor ve yeni bir oluşacak yapıda da zaten üstünüze düşmese bile bir işi yapmak için istekli, onu görebiliyoruz.” (K09)*

*“Hemen işte ben bu işi öğrendim... Ben oldum düşüncesi biraz hızlı geliyor bizde, Türklerde.” (K10)*

4. Türk kökenli beyaz yaka çalışanlar, daha yüksek bir ücret alma ya da basamakları daha hızlı bir şekilde tırmanma güdülerine bağlı olarak, kısa bir süre içerisinde çalıştıkları firmayı değiştirebilmektedir;

*“Arkadaşlarımızın geneli buradan belirli bir işi öğreneyim, burayı bir basamak gibi görüp ayrılabilirim düşüncesi, yani çok düşük bir meblağ da olsa ayrılıp gideceği, onu göz önünde bulundurmadan hemen hareket edebiliyor. Bence bu bir eksiklik, ne yönde eksiklik; burada atıyorum bir on yıllık tecrübeye sahip olsa hem kendini geliştirmesi açısından, hani belki 2 sene, bir 2-3 sene çok istediği rakamlarda çalışamayabilir. Ama o 2-3 senenin de belirli bir aşamaya, bilgi donanımına geldikten sonra da firma bu personeli kaybetmek istemeyecektir diye düşünüyorum.” (K10)*

Otorite ve güven ilişkilerini düzenleyen norm ve değerlerle ilgili olarak ortaya çıkan sonuç şudur: Türk insanı inisiyatif alma konusunda yüksek bir motivasyona sahiptir. Dolayısıyla üste raporlama yapmaktan imtina etmekte ve kontrol mekanizmasını benimsememektedir. Diğer taraftan Türkiye’de sosyolojik bir dönüşüm yaşanmaktadır.



Ast-üst ilişkilerindeki güç mesafesi giderek daralmakta, buna bağlı olarak hiyerarşi anlayışı da değişmektedir. Bu anlamda doğu kültüründen batı kültürüne doğru bir kayma meydana gelmektedir. Ayrıca toplum içerisinde sosyal statü ve paraya verilen önem gün geçtikçe artmaktadır. Bu dönüşümler ise iş dünyası üzerindeki birtakım değişimleri beraberinde getirmektedir. Genç yaştaki beyaz yaka çalışanların hâlihazırda çalışmakta oldukları firmaları bir basamak olarak görmeleri, bu değişimlere örnek olarak gösterilebilir.

**Tablo 7**  
**Türk İş Sistemini Yapılandıran Kurumlara İlişkin Bulgular**

<b>Devlet</b>	-Stratejik bir planlama dâhilinde yapılmayan kaynak sağlama rolü -Üretim odaklılık yerine, vergi-maliye politikası odaklı anlayış -Siyasi belirsizlikleri ve istikrarsızlığı tetikleyen yapı
<b>Finansal Sistem</b>	-Kredi temelli finansal sistem -Stabil olmayan yapısıyla sürekli takip edilmesi gereken, ani değişimlere engel olamayan bir ekonomi
<b>Eğitim Sistemi</b>	-Genel akademik başarıyı esas almakla birlikte, iş dünyasının beklediği nitelikteki personel ihtiyacını karşılayamayan eğitim sistemi -Stratejik bir planlama dâhilinde dizayn edilmeyen yapı -Düşük güven derecesiyle, kurumsallaşamamış bir eğitim sistemi
<b>Otorite ve Güven İlişkileri</b>	-Formel kurumlara olan düşük güven düzeyi -Ast-üst ilişkilerindeki görece düşük güç mesafesi -Yüksek sahiplenme güdüsüyle birlikte informal iş yapma yöntemleri -Yüksek inisiyatif alma ve yükselme güdüsünün bir sonucu olarak görece yüksek bir işgücü devir oranı

Tablo 7'deki bulgular, Türk yöneticilerle gerçekleştirilen mülakatlar sonucunda elde edilmiştir. Dolayısıyla buradaki bulgular, Türk yöneticilerdeki bilgi ve deneyimler bağlamında, Türkiye'nin ulusal iş sistemini yapılandıran kurumlara karşılık gelmektedir.

### **3.4.2. Kurumsal Uzaklığa Bağlı Olarak Ortaya Çıkan Sorunların Çözümünde Alıcı Ülke Yöneticilerinin Üstlendiği Roller**

Bu bölümde, “*kurumsal uzaklık nedeniyle ortaya çıkan sorunların çözümünde, Türk yöneticilerin üstlendiği roller*” e ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Bu hedef doğrultusunda, öncelikle, iki ülke arasındaki kurumsal farklılıklar ve bu farklılıklar nedeniyle ortaya çıkan sorunlara ilişkin sorular sorulmuştur. Daha sonra ise bu sorunların aşılmasında Türk yöneticilerin üstlendiği rollere ilişkin sorular sorulmuştur.

#### **3.4.2.1. İki Ülke Arasındaki Kurumsal Farklılıklar ve Kurumsal Farklılıklara Bağlı Olarak Ortaya Çıkan Sorunlar**

İki ülke arasındaki kurumsal farklılıklar, formel ve informel olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir.

##### **Formel Farklılıklar**

Ülkeler arasındaki formel farklılıklar, esasında, devletlerin iş dünyasına yönelik uyguladıkları kural, kanun ve düzenlemelerdeki farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Ayrıca bu farklılıklar, kurumsallaşmanın derecesine bağlı olarak da oluşabilmektedir. Katılımcıların ifadeleri neticesinde, iki ülke arasındaki formel farklılıklar ve bu farklılıklar nedeniyle ortaya çıkan sorunlara ilişkin ulaşılan bulgular şunlardır:

1. Kanuni düzenlemelerden kaynaklanan farklılıklar nedeniyle, Koreli yöneticilerde birtakım iletişim ve güven problemleri oluşmaktadır;

*“Kore’de bir adam işten çıkartıldığında sadece kıdem tazminatı ödenir. Biz iki aylık da ihbar tazminatı ödüyoruz. Şimdi bunu anlamıyor. Neden biz adama iki ay ihbar tazminatı, iş bulma süresi ödüyoruz gibisinden bunu soruyor... Burada Türk yöneticiler açıklayıcı olsa bile; bazen güven problemi oluyor... Buradaki finans, muhasebe, iş hukuku, bunların hepsi farklı... Mesela Türkiye’de bir işçiye kesintisiz 10 gün yıllık izin vermek zorundasınız. Kore’de böyle bir şey yok.” (K01)*

*“Çok ciddi anlamda bir güven problemi var Korelilerin. Öyle olduğu için de sürekli başka taraflardan check etmeye çalışıyorlar.” (K03)*

*“TRT fonu ödüyorsun burada gelen mala. TRT fonunu anlatamıyorsun mesela Korelilere, kültür fonu var. Adam bunu kendi mantığında oturturamıyor. Neden bu vergiyi*

veriyoruz? KDV ödüyorsun, gümrük vergisi ödüyorsun, bir de bu TRT fonu... Anlatamıyorsun yani, çünkü onlarda böyle şeyler yok.” (K04)

“Devletle olan ilişkide anlamaları bazen zor olabiliyor, kavrayamadıkları olabiliyor... Bazen bu kanun niye var gibi saçma sapan tepkilerle karşılaşılabiliyorsun.” (K07)

“Diyelim ki yeni bir gelişme oldu, yeni bir sorun meydana geldi vs. Siz bunu anlattığınızda hemen tamam bu böyledir deme noktalarında değiller... Acaba alternatif bir yöntem var mıdır, yok mudur gibi düşünceyle irtibata geçiyorlar kendi ülkedaşlarıyla...” (K10)

2. Türkiye’deki formel kurumsallaşma derecesinin düşük olması, Türkiye’deki işleyişin Koreli yöneticilere aktarılmasını zorlaştırmaktadır;

“Türkiye’de kanun yapılıyor, bir kanun var ama uyulmuyor bu kanuna... Bunu anlatmayı beceremiyorsunuz. O tarz şeyler çok, devlet kanunu koymuş ama uygulamıyor... Mesela bazen malzeme geliyor, teste gönderiyoruz. Aynı malzemeyi bazen göndermiyoruz, memura verilmiş yetki... Bu defa soruyorlar, bu ilk geldiğinde gönderilmedi, ilk geldiğinde 3 günde çektiniz şimdi 2 haftadır bekliyoruz, bunu açıkla diyorlar. Nasıl açıklarsın? Gümrük memurunun şeyinde bu, daha önceki gümrük memuru göndermedi, tehlikeli görmedi. Bu tehlikeli gördü, gönderdi malzemeyi teste. O anlamakta zorluk çekiyor bunu.” (K04)

Türkiye ile Güney Kore arasındaki formel farklılıklara ilişkin verilen cevaplar, iki ülke arasındaki kanuni düzenleme ve kurallardaki farklılıklardan dolayı, Türkiye’de faaliyet gösteren Güney Kore kökenli firmalarda birtakım anlama ve güven problemlerinin oluştuğunu göstermektedir. Ayrıca Türkiye’deki kurumsallaşma derecesinin düşük olması, Koreli yöneticilerin Türkiye’deki formel kurumları anlamlandırmasını zorlaştıran bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

### **İnformel Farklılıklar**

İnformel farklılıklar, ülkeler arasındaki norm-değer farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Bu farklılıklar, iş dünyasındaki birtakım alışkanlıkları da beraberinde getirmekte ve böylece iş yaşamının kurumsal yapısını da şekillendirmektedir. İki ülke arasındaki informel farklılıklar ve bu farklılıklar nedeniyle ortaya çıkan sorunlara ilişkin ulaşılan bulgular şunlardır:

1. Yetki ve sorumluluklarla ilgili Kore'de keskin sınırlar çiziliyken; Türkiye'de inisiyatif kullanma serbestisi ve güdüsü daha yüksektir. Dolayısıyla Kore'de üste danışma ve raporlama, Türkiye'dekinden daha yaygındır. Bu anlamda birtakım sorunlar meydana gelmektedir;

*“Kore'de her şey genel müdüre sorulur en son. Ufak bir konu da olsa genel müdüre gider. Burada böyle değil. Ben pek çok konuyu kendim hallediyorum, aşağıda çözüyorum, önemli gördüklerimi yukarıya bildiriyorum. Böyle bir problem oldu, çözdüm bitti. Ya da kendim karar veriyorum. Alt kademede kendim karar veriyorum. Ama orada karar alma konusunda daha merkezîyetçi bir yapı var. Türk firmalarında öyle değildir. Müdürse sorumluluk ona aittir. İyi bir şey yapamazsa, problem çıkarsa suçlu odur.” (K01)*

*“Korelilerin kendi genetik yapılarında yetki verme konusunda, inisiyatif tanıma konusunda sıkıntıları var. Bunları yapamıyorlar maalesef. Hep iplerin ellerinde olmasını istiyorlar, biz de bu konuda çok defasında zorlandık.” (K03)*

*“Onlar çok inisiyatif alamıyorlar bazı konularda, ya da almak istemiyorlar. Türk yöneticiler inisiyatif alma yönünde daha kararlı. Daha çabuk alabiliyorlar, karar verebiliyorlar. Ama Koreliler alamıyor. O yüzden orada bir çatışmamız da oluyor yani. Onlar üstlerine sormak istiyor, biz devam etmek istiyoruz.” (K04)*

*“Hep raporlama var mesela, bir üste raporlama var, belirli bir şeyi bir başkasının üzerine atma gibi bir durum var. Orada bu çok fazla... Raporlama yapıp olaydan kurtulmuş oluyor arkadaşlar. Sorumluluğu almak değil de sorumluluğu üste devretmek gibi bir şey oluyor.” (K05)*

*“Biz Türk çalışanlar olarak biraz daha sorumluluk almak istiyoruz ama Koreliler son sözün onlardan çıkmasını istiyorlar. Böyle bir farklılığımız var.” (K06)*

*“Korelilerde hatlar, çizgiler daha keskin. Kimin sorumluluğu neyse, kimin yetkisi neyse, hangisi hangi pozisyondaysa söz hakkı kiminse o konuşur, olay kapanır. Türkiye'de tartışırsın, gerilirsın, küçük büyük...” (K07)*

*“Koreliler biraz daha profesyonel olarak düşünüyorlar bu durumu, yetki ve sorumluluk dâhilinde alınması gereken sorumluluk varsa alıp, eğer yetki ve sorumlulukları dışında kalan bir sorumluluk varsa bunu almıyorlar, ilgili kişilerin almasını istiyorlar. Altındaki çalışan kişilere de bu sorumluluğu kesinlikle almamalarını irdeliyorlar... Biz daha çok*

*inisiyatif olarak daha çok elimizden bir şey geldiğini göstermek amacıyla baskı kuruyoruz.” (K09)*

2. Kore ile Türkiye’deki çalışma süreleri farklılık göstermektedir. Bu nedenle bazı problemler ortaya çıkmaktadır;

*“Kore’de gece 11.30’a kadar çalışıyorlar, ondan önce çıkmak onlara garip geliyor. Yani ayıp gibi gelir. Bizde farklı, bizde mesela ev kültürü var. Evde otururuz. Akşam 7’den sonra biz çıkarız, durmayız. Bize de o garip gelir. Bir çatışma olur, bu gibi durumlarda, biz burada yaşadığı için bundan ödün vermiyoruz, mesaiye kalırsın ama gece 11.00’e kadar çalışmak olmaz. Herkesin ev hayatı var, ben özel hayatımı zaten desteklemek için çalışıyorum. Özel hayatım olmayacaksa niye çalışıyorum? Benim mantığım bu. Türk mantığı bu...” (K04)*

*“Daha yeni yeni değişimler başladı. Çıkış saatleri ve geliş saatleri gibi, çok erken gelip çok geç çıkıyorduk. Artık esnetildi, vaktinde gelip çıkma şeyiniz var.” (K06)*

3. Kore’deki hiyerarşi anlayışı ve ast-üst ilişkisi, Türkiye’dekine göre daha katıdır. Bu durum, bazı sorunları da beraberinde getirmektedir;

*“Türk kültüründe şöyle bir şey vardır. 6 oldu mu herkes gider. Ya da işini bitiren gider. Bizde böyledir Türkiye’de. Ama Kore’de öyle değil. Genel müdür gitmeden gidemezsin eve... Genel müdür kaçta çıktı, 23.00’da mı çıktı, 23.00’a kadar fabrikadasın. Genel müdür gittikten sonra gidebilirsin... Korelilerde daha katı bir ast-üst ilişkisi var. Türkiye’de o kadar katı değil hiyerarşi... Bazı konularda anlayamıyoruz.” (K01)*

*“Bakış açısı şöyle; genel müdür burada, siz niye gidiyorsunuz... Kore’de öyle çünkü genel müdür gitmezse kimse eve gitmiyor, Koreli müdür gitse bile bu sefer içlerinden eğer büyük biri varsa o gitmeden diğerleri gitmiyor, tam bir hiyerarşi sistemi var, bizdeki ordu mantığı.” (K02)*

*“Koreliler bir üstünden çok korkarlar, asla asla önüne geçmezler asla asla üstünün sözünü kesip araya girmezler. Çok ciddi bir hiyerarşi vardır orada ve üstü bir şey söylediği zaman yanlış dahi olsa biat ederler. Bizde öyle değildir.” (K03)*

*“Bizim askeriyede yaptığımızı onlar burada yapıyor. Mesela bir üstünüz, çağırdığı zaman komutan koşarak gidirsiniz. Burada da öyle mesela, çağırdığı zaman Koreli müdür, çalışan koşarak gidiyor, askeri sistem. Biz koşmayız, yavaş yavaş gideriz.” (K04)*

*“Türkler çok sevmiyorlar hiyerarşiyi, daha yakın daha arkadaşça olması lazım. Ama Korelilerde bu tam tersi, emir telaki ederler yani.” (K07)*

*“Korelilerin ast-üst olayı bizden çok daha farklı bir boyutta... Onlar daha sert bir hiyerarşik sisteme sahipler... Biz hiyerarşik olarak biraz daha rahat bir toplumuz.” (K09)*

4. Kore’de işlerin yapılışıyla ilgili formel bir anlayış hâkimken; Türkiye’de sonuç odaklı bir mantalite bulunmaktadır. Bu durum, bazı problemleri de beraberinde getirmektedir;

*“Biz tamamen sonuç odaklıyız, hemen o işin olup sonuca ulaşmasını isteriz... Ama Korelilerde öyle değil önce bir rapor hazırlayacağız... O raporu da genel müdürün veya yüksek meblağda ise merkezin onaylaması lazım... İki gün önce yaşadık problemi, ya bunun alt detaylarını hazırlamamız gerekiyordu, işte genel müdürden onay almamız gerekiyordu falan. Ben dedim eğer bu işi genel müdüre götürüp onay almaya kalksaydım fabrikanın zararı bu olacaktı: Patlayan bir su borusu... Şimdi ona rapor hazırlayana kadar ben yapar geçerim. Sonra kavga ederiz...” (K03)*

*“Kore’de bir robot yapısı var, robot gibiler. Mesela böyle yap diyorsun, sadece öyle yapıyorlar... Hiçbir şekilde onu geliştirme yapmıyor, kafasında ben şöyle yapsam daha iyi olur demiyor, öyle bir yapıları var, genetik yapıları öyle daha doğrusu... Bizde tam tersi böyle dediyseniz ona mutlaka başka bir yöntem, daha kolay yapabilmek için ya da daha az çalışmak için, daha az zaman kaybetmek için, ya da çok zekidir, sizden daha akıllıdır, daha çabuk yapar, düzgün yapar... Türkiye’de o yöntemler çok fazla. Özellikle firmalarda da çok fazla, hiçbir zaman istediğiniz gibi yaptıramazsınız yaptıracağınız şeyi. O yönden çok sıkıntı var...” (K05)*

*“Onların düşünce sistemleri 0-1. Yani standart. Böyle olması gerekiyor, böyle mi değil mi? Sen böyle olması gerekiyor böyle değilse buradan dolanalım(sağ elini başının arkasından götürüp sol kulağını tutuyor) böyle yapalım diye düşünüyorsun. Onlar daha robotik.” (K07)*

Sonuç olarak formel kurumlarda olduğu gibi, iki ülke arasındaki informal kurumlarda da önemli farklılıklar olduğu gözlemlenmektedir. Verilen cevaplardan Türkiye'deki yapının, yetki ve sorumluluk tanıma noktasında Güney Kore'deki yapıdan daha elverişli olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum, esasında Türkiye'de sonuç odaklı bir mantalitenin hâkim olmasına bağlı olarak tezahür etmektedir. Güney Kore'de ise detaylı bir raporlama mekanizmasının yürütüldüğü görülmektedir. Bunun sonucu olarak Güney Kore'de yetki ve sorumluluklar çok dar bir alana sınırlandırılmaktadır. Yetki ve sorumluluklarla ilgili bu farklılıklar ise birtakım çatışmaları beraberinde getirmektedir. Koreli yöneticiler, Türk yöneticilerden Kore'deki raporlama mekanizmasına göre hareket etmelerini beklemekte; ancak Türk yöneticiler, sonuç odaklı bir düşünce yapısının sonucu olarak, bundan farklı bir davranış modeli içerisine girebilmektedir. Ayrıca Türk yöneticiler(özellikle genç beyaz yakalılar), hızlı yükselme güdülerine bağlı olarak da, yetki ve sorumluluk alma noktasında büyük beklentiler içerisine girebilmektedir. Ancak Güney Kore firmaları, çoğunlukla, bu yöneticilere yetki ve sorumluluk verme noktasında istekli olmamaktadır. Bu durum neticesinde genç beyaz yakalılarda işten ayrılma niyeti ortaya çıkabilmektedir. Diğer taraftan Türkiye ile Güney Kore'deki çalışma süreleri de farklılık göstermektedir. Bu anlamda Güney Kore'deki işten çıkış saatleri, Türkiye'dekinden daha geç olmaktadır. Ancak Türkiye'de özel hayata verilen önemden dolayı, Türk beyaz yakalılar tarafından, bu durum yadırganmakta ve benimsenmemektedir. Bu noktada firmalar, çoğunlukla, Türkiye'deki çalışma sürelerine uymak zorunda kalmaktadır. İki ülke arasındaki hiyerarşi anlayışı ve ast-üst ilişkileri açısından da büyük farklılıklar gözlemlenmektedir. Bu bağlamda Güney Kore'deki yapının Türkiye'deki yapıdan çok daha katı olduğu, mülakat sorularına verilen cevaplardan anlaşılmaktadır.

Özetle iki ülke arasında, kurumsal anlamda birçok farklılık bulunmaktadır. Bu farklılıklar ise firmalarda anlayış-güven problemlerini ve çatışmaları yaratan unsurlar olarak tezahür etmektedir. Bu noktada Türk yöneticilerin iki ülke arasındaki kurumsal farklılıklardan kaynaklanan sorunların çözümünde üstlendiği roller, bu çalışmadaki ana sorunsallardan birini oluşturmaktadır. Söz konusu sorunsal ile ilgili bulgular aşağıda değerlendirilmiştir.

#### **3.4.2.2. Kurumsal Farklılıkların Yönetiminde ve Bu Farklılıklardan Kaynaklanan Sorunların Çözümünde Türk Yöneticilerin Üstlendiği Roller**

Türk yöneticiler, iki ülke arasındaki kurumsal farklılıkların yönetilmesinde çok önemli bir rol üstlenmektedir. Katılımcıların ifadeleri, bu durumu gözler önüne sermektedir;

*“Direkt birebir Türk yönetici devreye giriyor sendikalarla görüşen... Koreli zaten ne konuşacağını, ne diyeceğini bilmiyor. Direkt Türk yönetici ve şirketin avukatı muhatap oluyor sendikalarla.” (K01)*

*“Türk yöneticiler olmasa direkt karşılıklı anlaşamayabilirler. Biz İngilizceden İngilizceye çeviriyoruz, öyle diyelim... Anlayış farklılıkları, mesela bir işi onların anlatabilmeleri 1 ay süreceksene biz araya girdiğimiz zaman çok kısalmış oluyor... Karşı muhatapla Koreliler arasında tampon vazifesi görüyoruz. Çünkü istediğinizi direkt karşı tarafa aktaramıyorlar, mesela direkt aktarsanız belki o işi devam ettiremeyebilirsiniz... Karşı tarafın ne karakterde olduğunu bilmiyorlar. İşlerin işleyiş tarzını bilmiyorlar, ya da kanuni zorunlulukları bilmedikleri için, biz bu arayı, boşluğu dolduruyoruz.” (K05)*

*“Biz burada köprü rol oynuyoruz... Türkiye’deki değer yargılarını onlara anlatıyoruz. Bir nevi hava yastığı görevi üstleniyoruz.” (K08)*

*“Biz aslında ana işverenle, ana işveren dediğimiz çıktığımız bir ihale makamıyla bizim üst yöneticilerimiz (Koreliler) arasında köprü görevini yapıyoruz.” (K09)*

Türk yöneticilerin ülkeler arasındaki kurumsal farklılıklardan kaynaklanan sorunların çözümünde ise üç farklı rol icra ettikleri görülmüştür:

### **1. Açıklama-Çözüm Sunma ve Ortak Bir Paydada Buluşturma;**

*“Biz durumu açıklamaya çalışıyoruz. Türkiye’deki kanuna göre bunun böyle olması gerekiyor. Bunun da başka şeyi var mı? Yok. Riskleri çıkartıyorum. Bunu böyle yaparsak bu risk olacak, şöyle yaparsak şu risk olacak. Maliyeti şu olacak ya da yapmazsak maliyeti şu olacak, cezası şu olacak... Hepsini anlatıyoruz biz onlara kapsamlı olarak.” (K04)*

*“Biz ortayı buluyoruz, hem şirketin çıkarı hem onların istedikleri. Bir nevi optimizasyon yapıyorsun, koşullar ne bu, onlar ne istiyor bunu, devlet ya da diğer kurumlar ne kadarına izin veriyor bu kadarına, onu anlatmaya çalışıyorsun. Problemi çözmeye çalışıyorsun.” (K07)*

*“Biz arabulucu rol oynuyoruz... Bir anlaşmazlık çıktığı noktada her iki tarafı da orta noktada buluşturma çabasının içerisindeyiz...” (K09)*

### **2. Çatışma-Kabullenmelerini Sağlama;**



*“Valla biz Türkiye’de böyle diyoruz. Kurallar bu şekilde... Alt tarafta iş nasıl yapıyor çok sorgulama diyoruz...” (K01)*

*“Kavga ediyoruz, yani Türkiye’de böyle diyoruz. İşinize gelirse diyoruz, gelmezse siz bilirsiniz diyoruz.” (K03)*

### **3. Sorun Çıkmadan Önlem Alma;**

*“Biz sorunlar çıktıktan sonra değil de sorunlar çıkmadan önce devreye girmeye çalışıyoruz. Çünkü bakıyoruz bir olay çıkacak, belli. Biz onun olmaması için altyapı hazırlıyoruz, yani o olayın çıkmaması için önceden hareket etmiş oluyoruz... İşleyiş belli, mesela bir işe başlayacağız, nereden başlayacağımızı biliyoruz, sonraya bırakmıyoruz onu daha doğrusu, 2 ay sonra ne olacağını bildiğimiz için önden hareket ediyoruz.” (K05)*

Kurumsal farklılıkların yönetimi noktasında, verilen cevaplardan, Türk yöneticilerin hayati bir rol üstlendikleri sonucu çıkarılmaktadır. Bu anlamda Türk yöneticiler; devlet, tedarikçiler, sendikalar ve diğer çıkar gruplarıyla çalıştıkları firma arasında önemli bir köprü işlevi görmektedir. Bu sayede Türk yöneticiler, çalıştıkları firmanın Türkiye’de iş görmesini mümkün hale getirmektedir. Ayrıca Türk yöneticilerin buradaki rolü, işlerin hızlı bir şekilde yürütülmesini sağlayan bir unsur olmaktadır. Türk yöneticiler sorunların çözümü noktasında ise üç farklı rol icra etmektedir. Bu roller firma içerisindeki sorunlara yönelik olarak ortaya çıkabildikleri gibi, firma ile çıkar grupları arasındaki sorunlara yönelik olarak da kendini gösterebilmektedir. Buradaki rollerden açıklama-çözüm sunma ve ortak bir paydada buluşma rolü ile sorun çıkmadan önlem alma rolünde, yöneticiler müspet bir tutumla sorunların çözümüne veya sorun oluşmadan aksiyon almaya yönelik davranışlarda bulunmaktadır. Çatışma-Kabullenmelerini sağlama rolünde ise yöneticiler kendi normlarını çalıştıkları firmalara kabul ettirerek, onları buna mecbur hale getirmeyi amaçlamaktadır.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışma, araştırma soruları doğrultusunda, birbiriyle bağıntılı iki konuyu irdelemek ve yorumlamak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bunlardan birincisi; Türk iş sistemini yapılandıran makro kurumsal özellikler, ikincisi ise kurumsal mesafeden kaynaklanan sorunların çözümünde Türk yöneticilerin üstlendiği roller ile ilgilidir.

Bu bölümde öncelikle Türk iş sistemini oluşturan kurumlara ilişkin sonuçlar üzerinde durulmuştur. Daha sonra ise iki ülke arasındaki kurumsal mesafeye dair sonuçlar ele alınmıştır<sup>27</sup>. Akabinde iki ülke arasındaki kurumsal mesafeden kaynaklanan sorunların çözümünde Türk yöneticilerin üstlendiği roller değerlendirilmiştir.

Türkiye'nin iş sistemini yapılandıran kurumlarla ilgili değerlendirmelerde, çoğunlukla Güney Kore kökenli firmalarda çalışan Türk yöneticilerle gerçekleştirilen mülakatlar temel alınmıştır. Bu durumun göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Çünkü yapılan değerlendirmelerde adeta bir Güney Kore lensi kullanılmıştır. Yani buradaki değerlendirmeler, bir anlamda, Kore ile Türkiye arasında bir kıyaslama yapmak suretiyle gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla farklı bir örneklem, Türkiye'deki söz konusu kurumsal parametrelerle alakalı farklı sonuçları da beraberinde getirebilir. Bu anlamda birinci kısım ile ilgili yapılan değerlendirmeler, ülkelerarası makro kurumsal niteliklerdeki farklılıklara bağlı olarak şekillenmiştir.

Türk iş sistemini yapılandıran kurumlara ilişkin bulgular, ilgili firmalarda çalışan Türk yöneticilerin bilgi ve deneyimleri neticesinde elde edilmiştir. Dolayısıyla buradaki değerlendirmeler, Türk iş sistemini yapılandıran kurumlara ilişkin nesnel bir nitelik arz etmemektedir. Bu bilgi ve deneyimler neticesinde ulaşılan sonuç, Türk iş sisteminin şekillenmesindeki en baskın kurumun devlet olduğu yönündedir. Bu anlamda devlet formel kurumlar üzerindeki en belirleyici rolü üstlenmektedir. Türk devleti, stratejik bir planlama dâhilinde hareket etmemesi, üretim odaklı bir anlayışa sahip olmaması ve siyasi belirsizlik ve istikrarsızlığı tetikleyen yapısıyla diğer kurumsal parametreler üzerinde belirleyici olmaktadır. Bu bağlamda Türk finans ve eğitim sistemi, devletin oynadığı rolün etkisinde olmaktadır. Finansal sistem stabil olmayan yapısı nedeniyle sürekli takip gerektirmekte ve ekonomide meydana gelen ani değişimlere engel olamamaktadır. Eğitim

---

<sup>27</sup> Bu anlamda, iki ülke kurumları arasındaki nitelik ve derece farklılıkları ele alınmıştır.

sistemi ise iş dünyasının beklediği nitelikte personel ihtiyacını karşılayamamaktadır. Diğer taraftan formel kurumlara duyulan güvenin oldukça düşük seviyelerde olduğu gözlemlenmektedir. Otorite ve güven ilişkileri açısından, ast-üst ilişkilerindeki görece düşük güç mesafesi, yüksek sahiplenme güdüsünün bir sonucu olarak baskın informal iş yapma yöntemleri, yüksek inisiyatif alma ve yükselme güdüsünün bir sonucu olarak ise görece yüksek bir işgücü devir oranının mevcut olduğu görülmektedir. Burada ulaşılan bulgular, ikinci kısımda irdelenen kurumsal uzaklık temasına bir altyapı oluşturmaktadır.

İkinci araştırma sorusuna bir cevap olarak, literatürdeki aksine, Türkiye ile Güney Kore arasında hem formel hem de informal anlamda birçok farklılık bulunmaktadır. Bu nedenle, iki ülke arasındaki kurumsal mesafenin düşük olduğunu söylemek doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Ayrıca buradaki söz konusu kurumsal uzaklık, hem ülkelerin iş sistemlerini yapılandıran niteliksel farklılıklardan hem de iki ülke kurumları arasındaki derece farklılıklarından<sup>28</sup> kaynaklanmaktadır. Bu farklılıklara bağlı olarak, Türkiye’de faaliyet gösteren Güney Kore kökenli firmalarda birçok sorun ortaya çıkabilmektedir. Bu sorunların çözümünde ise Türk yöneticilerin çok önemli rolleri bulunmaktadır. Burada Türk yöneticiler, adeta bir tampon görevi üstlenerek, çalıştıkları firmaların Türkiye’de iş yapmasını mümkün hale getirmektedir.

Formel anlamda iki ülke kurumları arasındaki kanuni düzenleme ve kurallardan kaynaklanan farklılıklar, çokuluslu/ulusötesi girişimlerin Türkiye’deki faaliyetlerinde birtakım sorunlara neden olabilmektedir. Bu bağlamda, özellikle, Koreli yöneticilerin Türkiye’deki formel kurumları anlamlandırması noktasında problemler yaşanmaktadır. Ayrıca Türkiye’deki formel kurumsallaşma derecesinin düşük olması, buradaki anlamlandırma problemlerini artıran bir unsur olmaktadır. Koreli yöneticiler söz konusu anlamlandırma problemlerinden dolayı, Türkiye’deki formel kurumları başka taraflardan kontrol etme yönünde bir tutum sergileyebilmektedir. Bu tutum, esasında, firma içerisindeki güven ilişkilerini daha da zayıflatabilecek bir unsur olsa da; Türk yöneticiler tarafından çok fazla yadırganmamaktadır. Türk yöneticiler bu tutumu normal olarak karşılamakta ve hasmane bir yaklaşım sergilememektedir.

İnformel kurumlar açısından ise iki ülke arasında önemli farklılıklar olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, özellikle, yetki ve sorumluluk verme noktasındaki farklılıklar ön plana

---

<sup>28</sup> Bu anlamda Türkiye’deki kurumsallaşma derecesi Kore’dekinden daha düşüktür.

çıkılmaktadır. Türk iş yaşamında, sonuç odaklı bir mantalitenin sonucu olarak, yetki ve sorumluluk tanıma noktasında elverişli bir ortam bulunmaktadır. Ayrıca Türk kökenli beyaz yakalılar, hızlı yükselme niyetlerine bağlı olarak, yetki ve sorumluluk alma konusunda yüksek bir motivasyona sahip olmaktadır. Diğer taraftan Güney Kore’de, sistematik raporlama mekanizmasının bir sonucu olarak, yetki ve sorumluluklar çok dar bir alana sınırlandırılmaktadır. Bu noktada Türkiye’de faaliyet gösteren Güney Kore kökenli firmalarda birtakım sorunlar baş göstermektedir. Burada Türk beyaz yakalılar, yetki ve sorumluluklar noktasında, dar bir alana sınırlandırılmaktan yakınmaktadır. Firma ise Türk kökenli yöneticilerden raporlama mekanizmasına riayet etmelerini beklemekte; ancak beklediği tutumla her zaman karşılaşmamaktadır. Diğer bir önemli farklılık ise iki ülke arasındaki ast-üst ilişkilerinden ve hiyerarşi anlayışından kaynaklanmaktadır. Bu anlamda Güney Kore’deki yapı, Türkiye’deki yapıdan çok daha katı bir şekilde kendini göstermektedir. Bu noktada da yine birtakım sorunlar baş göstermektedir. Türk beyaz yakalılar, Güney Kore’deki bu katı anlayışı yadırgayabilmekte ve bu anlayışa karşı muhalif bir davranış modeli içerisine girebilmektedir. Ancak Türk yöneticiler, firma içerisinde, iki ülke arasındaki kurumsal uzaklığa bağlı olarak birtakım sorunlar yaşasalar bile; çalıştıkları firmaların Türkiye’deki faaliyetlerinde önemli roller üstlenmektedirler. Bu noktada Türk yöneticiler çalıştıkları firma ile devlet, tedarikçiler, sendikalar gibi çıkar grupları arasında önemli bir aracı rolü üstlenmekte ve çalıştıkları firmaların Türkiye’deki faaliyetlerini kolaylaştırmaktadır. Türk yöneticilerin buradaki rolleri, adeta anlayışların tercüme edilmesi şeklinde tezahür etmektedir.

Kurumsal uzaklıktan kaynaklanan sorunların çözümünde ise Türk yöneticilerin üç farklı rol icra ettikleri görülmektedir. Bunlardan açıklama-çözüm sunma ve ortak bir paydada buluşma rolü ile sorun çıkmadan önlem alma rolünde, yöneticiler müspet bir tutumla sorunların çözümüne veya sorun oluşmadan aksiyon almaya yönelik davranışlarda bulunmaktadır. Çatışma-Kabullenmelerini sağlama rolünde ise yöneticiler kendi normlarını çalıştıkları firmalara kabul ettirerek, onları buna mecbur hale getirmeyi amaçlamaktadır.

## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

- Ahmadjian, C. (2006). *Japanese Business Groups: Continuity in the Face of Change*. S. J. Chang içinde, *Business Groups in East Asia: Financial Crisis, Restructuring, and New Growth*.
- Buğra, A. (2015). *Devlet ve İşadamları*. İstanbul: State University of New York Press.
- Berger, P. L. ve Luckmann, T. (1991). *The Social Construction of Reality*. Penguin Books.
- Coşkun, R., Taş, A. ve Çitçi, U. S. (2016). *Küreselleşme ve Uluslararası İşletmecilik*. Sakarya: Adra Yayıncılık.
- Creswell, J. (2013). *Nitel Araştırma Yöntemleri: Beş Yaklaşımına Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni*. Ankara: Siyasal Yayın Dağıtım.
- Çakar, M. ve Danışman, A. (2017). *Kurumsal Kuram*. H. C. Sözen ve H. N. Basım içinde, *Örgüt Kuramları*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Denzin, N. K. ve Lincoln, Y. S. (2005). *The Sage Handbook Of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA Sage.
- Fıkrhoca, A. (2017). *Makro Kurumsal Kuram*. H. C. Sözen ve H. N. Basım içinde, *Örgüt Kuramları*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. London: Hamish Hamilton.
- Gökşen, N. S. (2015). *Makro Kurumsal Bakış Açısı: Bir Değerlendirme*. A. S. Sargut ve Ş. Özen içinde, *Örgüt Kuramları*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Merriam, S. (2015). *Qualitative Research: A Guide To Design and Implementation*.
- Norman, D. K. ve Lincoln, Y. S. (2005). *The Sage Handbook Of Qualitative Research*. Thousand Oaks.
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change And Economic Performance*. Cambridge University Press.
- Orru, M. (1989). *Practical and Theoretical Aspects of Japanese Business*. California.
- Özen, Ş. (2015). *Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar*. A. S. Sargut ve Ş. Özen içinde, *Örgüt Kuramları*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Özen, Ş. ve Sargut, A. S. (2015). *Örgüt Kuramları*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Scott, W. R. ve Meyer, J. W. (1991). *The Organization of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence*. W. W. Powell, ve P. J. DiMaggio içinde, *The New Institutionalism In Organizational Analysis*. Chicago and London: The University of Chicago Press.
- Turhan, M. S. ve Danişman, A. (2016). *Yapı-Eyleyen İkiliği ve Kurumsal Kuram*. İstanbul.
- Whitley, R. (1992). *Business Systems In East Asia, Firms, Markets, Societies*. London: Sage.
- Whitley, R. (2002). *Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems*. Oxford University Press.
- Powell, W. W. ve DiMaggio, P. J. (1991). *The New Institutionalism In Organizational Analysis*. The University of Chicago Press.

## Sürelî Yayınlar

- Aggarwal, R. ve Dow, S. (2012). Dividends and Strength of Japanese Business Group Affiliation. *Journal of Economics and Business*.
- Akın, A. (2010). Kültür Penceresinden Türk İş Sisteminin Temelleri ve Atasözleri Bağlamında Bir Model Önerisi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*.
- Alarid, L. F. ve Wang, H. M. (1997). Japanese Management and Policing In The Context of Japanese Culture. *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*.
- Arslan, A. ve Larimo, J. (2011). Greenfield Investments or Acquisitions: Impacts of Institutional Distance on Establishment Mode Choice of Multinational Enterprises in Emerging Economies. *Journal of Global Marketing*.
- Bae, J. H. ve Salomon , R. (2010). Institutional Distance In International Business Research.
- Berry, H., Guillén, M. ve Zhou, N. (2010). An Institutional Approach To Cross-National Distance. *Journal of International Business Studies*.
- Campbell, T. ve Keys, P. (2002). Corporate Governance In South Korea: The Chaebol Experience. *Journal of Corporate Finance*.
- DiMaggio, P. J. ve Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields.
- Douthett, E., Jung, K. ve Kwak, W. (2004). Japanese Corporate Groupings (Keiretsu) and the Characteristics of Analysts' Forecasts. *Review of Quantitative Finance and Accounting*.
- Estrin, S., Baghdasaryan, D. ve Meyer, K. E. (2009). The Impact of Institutional and Human Resource Distance on International Entry Strategies. *Journal of Management Studies*.
- Estrin, S., Lonaşcu, D. ve Meyer, K. E. (2007). Formal And Informal Institutional Distance, And International Entry Strategies.
- Fortwengel, J. (2017). Understanding When MNCs can Overcome Institutional Distance: A Research Agenda. *Management International Review*.
- Gaur, A. ve Lu, J. (2007). Ownership Strategies and Survival of Foreign Subsidiaries: Impacts of Institutional Distance and Experience. *Journal of Management*.
- Jung, K. ve Kwon, S. Y. (2002). Ownership Structure and Earnings Informativeness Evidence From Korea. *The International Journal of Accounting*.
- Karaevli, A. (2008). Türkiye'deki İşletme Gruplarında Çeşitlendirme Stratejilerinin Evrimi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*.

- Kostova, T. (1999). Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective. *The Academy of Management Review*.
- Kostova, T. ve Zaheer, S. (1999). Organizational Legitimacy Under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational Enterprise. *The Academy of Management Review*.
- Kutunis, R. Ö. ve Tunç, T. (2010). Güney Kore Örgüt Kültürü: Konfüçyanizm'in Etkileri Açısından Bir Değerlendirme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.
- Lawrence, R. (1991). Efficient or Exclusionist? The Import Behavior of Japanese Corporate Groups. *Brookings Papers on Economic Activity*.
- Lonascu, D., Meyer, K. E. ve Erstin, S. (2004, November). Institutional Distance and International Business Strategies in Emerging Economies. *William Davidson Institute Working Paper Number 728*.
- Mahiroğulları, A. (2001). Türkiye'de Sendikalaşma Evreleri ve Sendikalaşmayı Etkileyen Unsurlar. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*.
- Meyer, J. W. ve Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony.
- Morden, T. ve Bowles, D. (1998). Management In South Korea: A Review. *Management Decision*.
- Mtar, M. (2010). Institutional, Industry and Power Effects on Integration in Cross-border Acquisitions. *Organization Studies*.
- Öğüt, A. ve Kocabacak, A. (2008). Küreselleşme Sürecinde Türk İş Kültüründe Yaşanan Dönüşümün Boyutları. *Türkiyat Araştırmaları Dergisi*.
- Özkara, B., Kurt, M. ve Karayormuk, K. (2008). Türkiye'de İşletme Grupları: Eskiler ve Yeniler. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*.
- Phillips, N., Tracey, P. ve Karra, N. (2009). Rethinking Institutional Distance: Strengthening The Tie Between New Institutional Theory and International Management. *Strategic Organization*.
- Sartor, M. A. ve Beamish, P. W. (2014). Offshoring Innovation To Emerging Markets: Organizational Control And Informal Institutional Distance. *Journal of International Business Studies*.
- Schwens, C., Eiche, J. ve Kabst, R. (2011). The Moderating Impact of Informal Institutional Distance and Formal Institutional Risk on SME Entry Mode Choice. *Journal Of Management Studies*.
- Scott, W. R. (1987). The Adolescence of Institutional Theory.



- Scott, W. R. (2008). Lords of the Dance: Professionals as Institutional Agents. *Organization Studies*.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism "Old" and "New".
- Stiles, P. (2009). The Changing Nature of the Japanese Business System and Its Impact on Asia. *Long Range Planning*.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*.
- Uçar, R. ve Uçar, İ. H. (2004). Japon Eğitim Sistemi Üzerine Bir İnceleme: Çeşitli Açılardan Türk Eğitim Sistemi İle Karşılaştırma. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*.
- Xu, D. ve Shenkar, O. (2002). Institutional Distance and The Multinational Enterprise. *Academy of Management Review*.
- Yılmaz, Ö. G. (2005). Türkiye Ekonomisinde Büyüme İle İşsizlik Oranları Arasındaki Nedensellik İlişkisi. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi*.
- Zucker, L. G. (1977). The Role of Institutionalization in Cultural Persistence.
- Zysman, J. (1983). *Governments, Markets and Growth*. New York.

## **Diğer Yayınlar**

- Abay, S. (2015). Doğu Asya Ülkeleri ve Türkiye'nin İş Sistemlerinin Karşılaştırılması ve İnovasyon Politikalarının Ar-Ge Boyutu Bakımından İncelenmesi. Ankara.
- Coşkun, R., Taş, A. ve Gürler, G. (Yayınlanmamış Makale). Makro Kurumsal Bağlamın Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Çalışma ve Başarısına Etkileri: Türkiye Eksenli Çoklu Örnek Olaylar.
- Hotho, J. (2009). A Measure Of Comparative Institutional Distance.
- Kostova, T. (1996, August). Success Of The Transnational Transfer Of Organizational Practices Within Multinational Companies.
- Liou, R. S. (2013, May). Institutional Distance and Entry Mode. Arkansas.
- Serbest, H. (2005). Eğitim ve İnsan Kaynakları Sonuç Raporu ve Strateji Belgesi.
- Wu, Z. (2009, December). Three Essays On Distance: Examining The Role Of Institutional Distance On Foreign Firm Entry, Local Isomorphism Strategy And Subsidiary Performance.
- Xu, D. (2001, July). The Effect Of Institutional Distance On Multinational Enterprise Strategy. Toronto, Ontario.

## EKLER

### EK 1: Araştırma Sürecinde Kullanılan Mülakat Soruları

1. Sizce Türkiye’de devlet çokuluslu firmalara yönelik olarak nasıl politikalar(vergi politikaları, istihdam politikaları gibi) uyguluyor? Bu anlamda devletin tavrını nasıl değerlendiriyorsunuz? Yani olumlu veya olumsuz anlamda devlet çokuluslu firmaları nasıl etkiliyor?
2. Türkiye’de, devletin çokuluslu firmalara yönelik olarak uyguladığı politikalar nedeniyle, çalıştığınız firmanın Türkiye’deki şubesine özgü birtakım farklı uygulamalar geliştirmesi söz konusu oluyor mu? / Oluyorsa bu anlamda Türk yöneticiler olarak siz nasıl bir rol alıyorsunuz?
3. Çalıştığınız firmanın yönetim geleneklerinde(karar alma biçimi, yetki devri, sorumluluk ve görevlerin tanımlanması gibi) Türkiye’deki şubesine özgü birtakım uyarlamalar yapıldı mı? / Eğer yapıldıysa Türk yöneticiler olarak sizin yönlendirici bir rolünüz oldu mu?
4. Çalıştığınız firmada insan kaynakları politikaları(işe alım, terfi, işgörenlerle pazarlık, ücret politikası gibi) bakımından Türkiye’deki şubesine özgü birtakım farklı uygulamalar söz konusu mu? / Eğer Türkiye’deki şubeye özgü birtakım farklı uygulamalar söz konusu ise Türk yöneticiler bu uygulamaların şekillenmesinde nasıl bir rol alıyor?
5. Çalışmış olduğunuz firma, Türkiye’de devletin iş dünyasına karşı uyguladığı politikalar nedeniyle Türkiye’deki şubesine özgü temel stratejilerinde bir değişikliğe gitmek zorunda kaldı mı? / Kaldıysa firmanın yeni strateji oluşturmasında sizin bir yönlendirmeniz oldu mu?
6. Türkiye’de devletin sektör içerisinde bir müşteri olarak nasıl bir rol oynadığını düşünüyorsunuz? Bu anlamda Türkiye’de devletin rolü çalıştığınız firma üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir? / Bu etkinin firma adına yönetilmesinde siz Türk yöneticiler olarak nasıl bir rol üstleniyorsunuz?
7. Türkiye’de devletin risk paylaşımı(teşvikler, sübvansiyonlar, vergi indirimleri, alım garantileri gibi) konusunda firmalara karşı tavrıyla ilgili ne düşünüyorsunuz? Sizce Türkiye’de devlet risk paylaşımı konusunda etkin bir rol oynuyor mu? / Bu durum çalıştığınız firmayı nasıl etkiliyor?

8. Türkiye’de devletin bir kaynak sağlayıcı olarak(hammadde veya personel tedariki gibi) sektör içerisindeki rolüyle ilgili ne düşünüyorsunuz? / Bu çalıştığınız firmanın faaliyetlerini etkiliyor mu?
9. Türkiye’deki eğitim sisteminin etkinliği ve özellikleri ile ilgili olarak ne düşünüyorsunuz? / Çalışmakta olduğunuz firma bu eğitim sisteminde yetişmiş iş görenleri için Türkiye’deki şubesine özgü birtakım geliştirme ve eğitim programları uyguladı mı? / Siz bu anlamda yönlendirici bir rol oynadınız mı?
10. Türkiye’de sendikaların pazarlık güçlerini nasıl görüyorsunuz? Hangi noktalarda sizi etkiliyor? / Sendikalarla ilişkilerin yönetilmesinde sizin ya da diğer Türk yöneticilerin bir rolü oluyor mu?
11. Türk insanının hiyerarşi anlayışı ve ast-üst ilişkileri açısından ne düşünüyorsunuz? / Bu anlamda çalıştığınız yabancı firmadaki anlayış farklılıkları ne tür sorunlar ortaya çıkartıyor? / Türk yöneticiler olarak bu sorunların aşılmasında siz nasıl bir rol oynuyorsunuz?
12. Türkiye’deki kurumların(eğitim, ekonomi, hukuk, finans gibi) gücü ve etkinliğini nasıl görüyorsunuz? / Bu kurumlar çalıştığınız firma üzerinde ne tür etkilere sebep oluyorlar? / Bu etkilemede sizin herhangi bir rol almanız söz konusu oluyor mu?
13. Türkiye’deki beyaz yakalı çalışanların yetki ve sorumluluk alma konusundaki isteklilik dereceleri ile ilgili ne düşünüyorsunuz? / Çalıştığınız firmanın yetki ve sorumluluk anlayışı ile yerel bir Türk firmasının yetki ve sorumluluk anlayışı mukayese edildiğinde nasıl bir farklılık söz konusudur? / Siz Türk yöneticiler olarak bu farklılıkların aşılmasında nasıl bir rol üstleniyorsunuz?
14. Türkiye’de finansal sistemin işleyişi ile ilgili olarak ne düşünüyorsunuz? / Bu anlamda Türkiye’deki finansal yapının çalıştığınız firmaya yönelik herhangi bir etkisi söz konusu oluyor mu? / Oluysa siz Türk yöneticiler olarak yönlendirici bir rol üstleniyor musunuz?
15. Türkiye’de güven ilişkilerini düzenleyen norm ve değerlerin(işlerin yapılaş şekli gibi) çalıştığınız firma üzerindeki etkilerini nasıl değerlendiriyorsunuz? / Bu güven ve norm ilişkilerinden kaynaklanan sorunların çözümünde siz veya diğer Türk yöneticiler herhangi bir rol üstleniyor mu?

## ÖZGEÇMİŞ

15-12-1992 tarihinde Sakarya’da doğdu. İlköğretimini Değirmenlik Lisesi’nde, Ortaöğretimini Malatya Cumhuriyet Anadolu Lisesi’nde tamamladı. 2011 yılında İnönü Üniversitesi İİBF İşletme Bölümünde lisans eğitimine başladı. 2013-2014 eğitim-öğretim yılı içerisinde Erasmus öğrenci değişim programından yararlanarak iki dönem Wojskowa Akademia Techniczna(WAT) Üniversitesi’nde eğitim gördü. 2015 yılında İnönü Üniversitesi’nden mezun oldu ve aynı yıl İnönü Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladı. 2017 yılından bu yana Sakarya Üniversitesi İşletme Bölümünde araştırma görevlisi olarak çalışmaktadır.