

## YURTDIŞINA DOĞRUDAN YATIRIM YAPAN TÜRK İŞLETMELERİNDE STRATEJİ-YAPI İLİŞKİSİ

Mehmet Halit YILDIRIM\*  
H.Ebru ERDOST ÇOLAK\*\*

### ÖZET

*Bu çalışmada yurtdışına doğrudan yatırım yapan Türk işletmelerinin kullandıkları uluslararası yapı tiplerinin hangi şartlar altında nasıl bir değişim gösterdiğinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Yurtdışına yatırım yapan 41 işletmenin Parametrik olmayan Korelasyon testi ve Kruskal Wallis testine tabi tutulduğu çalışmada, elde edilen bulgular araştırma modelinde kullanılan değişkenlere ilişkin önemli ve anlamlı sonuçlar vermektedir. İşletmelerin büyüklüğü, yatırım yapılan ülke sayısı, üretilen ürün çeşidi, yurtdışı bağlı kuruluşların satışlarının ve imalatının toplam satışlara ve imalata oranı, bağlı kuruluş sahiplik oranı, yurtdışı yatırım deneyimleri ve uluslararasılaşma derecesi ile kullandıkları yapı arasında ilişki bulunmuştur. Bu durum, yazında yer alan diğer çalışmalarla paralellik göstermektedir. Yurtdışı yatırım stratejileri (yeni yatırım, ortak girişim, birleşme, satınalma vb.), kadrolama yaklaşımları ve merkezileşme dereceleri ile kullandıkları yapı arasında ilişki bulunamamıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Strateji ve Yapı, Yurt Dışına Yapılan Doğrudan Yatırımlar, Yurtdışı Yatırım Stratejileri

### ABSTRACT

*The purpose of this study is to determine how the international structure types used by the Turkish enterprises making direct investments abroad are affected by which dimensions. Questionnaire was conducted to 41 companies. In order to analyze the data, Non-parametric Correlation and Kruskal Wallis were used. The analyzes give important and significant results about the variables used in the research model. It is found that there is a relationship between the structure types used by the companies and following variables: the size of the companies, number of countries invested in, diversity of the products manufactured, the ratio of sales and production of affiliates abroad to total sales and production, ownership rate of the affiliates, overseas investment experience of the companies, and the degree of internationalization of the companies. These results are consistent with the results of other studies in the literature. No relationship is found between the structure types and investment strategies for the international markets*

---

\* Dr., Aksaray Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, [yildirimmh@yahoo.com](mailto:yildirimmh@yahoo.com)

\*\* Yrd.Doç.Dr., Ankara Üniversitesi, S.B.F., İşletme Bölümü

(greenfield investment, joint-venture, merger, acquisition, etc.), employment approaches, and the degree of centralization.

**Keywords:** Strategy and Structure, Foreign Investment, Foreign Investment Strategies

## 1. GİRİŞ

Yurtdışına yatırım yapma stratejisini benimseyen işletmelerin fayda maliyet analizi yapmak suretiyle, yurtdışında başka işletmelerle ortak yatırım yapma, mevcut bir işletmenin hisselerinin ya da tamamının satın alınması veya kendi bağlı kuruluşunu oluşturması yöntemlerinden birini ya da birkaçını seçmesi gerekir. Verilen bu stratejik yöntemlerin hangisi benimsenirse benimsensin, yurtdışındaki faaliyetlerini başarılı bir şekilde yürütmek isteyen işletmelerin uygun bir yapıyı oluşturmaları gerekir. Yurtdışına yatırım yapan işletmeler için en iyi ve tek bir örgütlenme şekli olmamakla birlikte, bu durum her işletmenin örgüt yapısının bir birinden tamamen farklı olacağı, ya da bir işletmenin yapısal gelişmesinin bazı mantıksal kuralları olmayacağı anlamına gelmez. Tam tersine benzer stratejiye sahip örgütlerde görülen belli düzenli örgüt yapıları vardır (Phatak vd.,2005; 279).

Uluslararası işletmelerin yurtdışına yatırım yaptıkları ilk yıllarda başlangıç aşamasında uluslararası bir bölüm yapısıyla faaliyetlerini sürdürdükleri ve hem ürün, hem de coğrafi yapı ile birlikte işleyebilen bu yapıyı kullandıkları bilinmektedir. Sınırlı sayıdaki coğrafi birimlerle kullanılan fonksiyonel yapı ve ürün yapısı “Karma Yapılar” olarak bilinen ve nispeten daha fazla ürün çeşidi ve bölge sayısı ile yurtdışında faaliyet gösteren işletmelerin kullandıkları yapılardır. Yazında ürün çeşitliliği arttıkça işletmelerin ürüne göre, faaliyet gösterilen coğrafi alanların sayısında artış olduğunda ise coğrafi veya bölgesel bir bölüm yapısı kullanıldığı belirtilmektedir (Stopford ve Wells, 1972; Egelhoff, 1982, 1988; Daniels vd.,1984; Wolf ve Egelhoff, 2001, 2002; Chi vd., 2004).

Bu çalışmada yurtdışına doğrudan yatırım yapan Türk işletmelerinin kullandıkları uluslararası yapı tiplerinin hangi boyutlar altında nasıl bir değişim gösterdiğinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Yazında örgüt yapısının farklı biçimlerde ele alındığı görülmekle birlikte bu çalışmada bölümlere ayırma biçimleri temel alınmıştır.

## 2. ARAŞTIRMANIN KONUSU

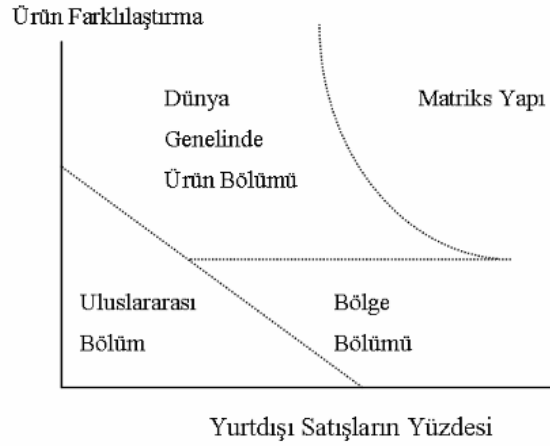
İşletmelerde strateji yapı ilişkisi üzerinde yapılan araştırmalar yazında iki farklı ayırımla ele alınmıştır. Birinci grup araştırmacılar, ulusal işletmenin

bütünü kapsayan makro yapı ve strateji öğeleri (örneğin, büyüklük ve ürün farklılaştırma) arasındaki ilişkiyle ilgilidir. İkinci grup araştırmacılar ise, işletmelerin uluslararası faaliyetlerinde strateji ve yapı arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmaktadırlar (Wolf ve Egelhoff, 2001).

Ulusal strateji yapı araştırmaları, makro yapının bazı tipleri ve daha dar strateji öğelerinin üzerinde odaklanmıştır. Genellikle strateji büyüklük ve ürün farklılaştırma yoluyla ölçülmüştür (Wolf ve Egelhoff, 2001). İşletmelerin genişleyen ve daha karmaşık hale gelen uluslararası stratejileri için hangi örgüt yapılarının kolay bir şekilde uygulanabileceği gittikçe zorlaşan bir duruma haline gelmiştir. Strateji ve yapıya ilişkin modeller geliştirilmesine rağmen gelecekte ortaya çıkabilecek olan gelişmelere uygun modellerin geliştirilmesi gerekmektedir.

Chandler, 1962 de 70 Amerikan çokuluslu işletmede yaptığı araştırmada strateji yapı ilişkisini belirlemeye çalışmıştır. Bu çalışma, işletmenin ürün/pazar stratejisi değiştiğinde örgüt yapısının da bu strateji değişikliğini desteklemek için değişmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Benzer bir biçimde Pavan (1972), Channon (1973), Rumelt (1974), Dyas ve Thanheiser (1976) yaptıkları çalışmalarda belli stratejilerin belli yapılarla desteklenmesi gerektiğini ortaya koymuşlardır (Egelhoff,1988).

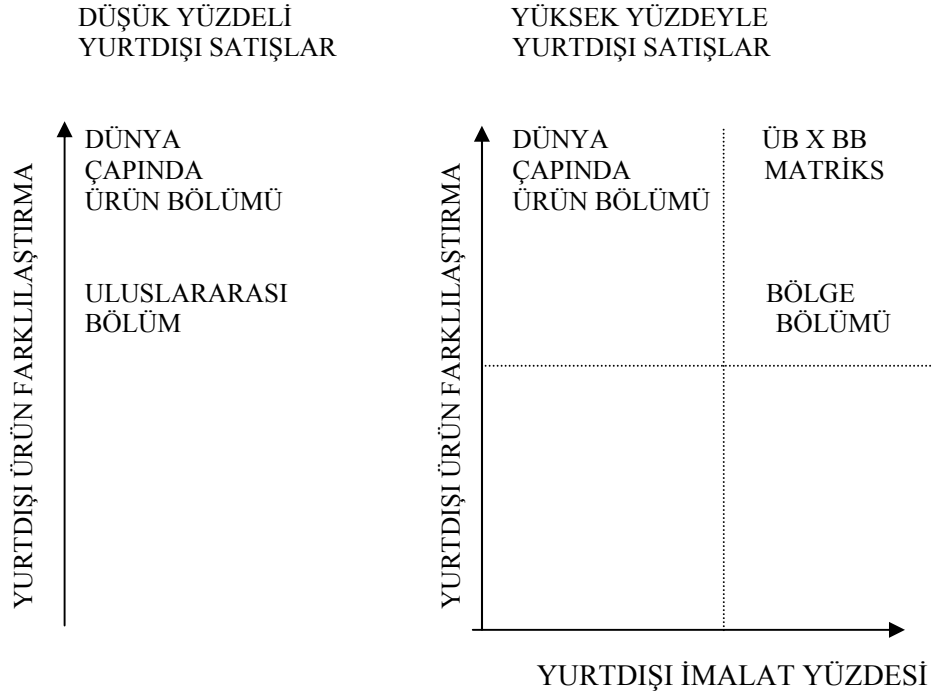
Fouraker ve Stopford (1968), Brooke ve Remmers (1970), Stopford ve Wells (1972), Franko (1976), gibi çokuluslu işletmelerde örgüt yapısı ve strateji arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışan birçok görgül çalışma da yazında yer almaktadır (Egelhoff,1988; Daniels, vd.,1984,1985). Bunların içinde Stopford ve Wells'in çalışması en geniş ve kapsamlı olanıdır. Bu çalışma çokuluslu işletmelerde strateji ve yapı arasındaki ilişkiyi inceleyen en önemli ve açık teori olma özelliğini de göstermektedir. Geliştirdikleri model Şekil 1'de gösterilmektedir.



**Şekil 1:** Stopford ve Wells'in Uluslararası Strateji-Yapı Modeli  
**Kaynak:** (Egelhoff, 1988; 1-14).

Şekil 1'de de görüldüğü gibi uluslararası bölüm sınırının altında yurtdışı ürün farklılaştırma ve yurtdışı satışların her ikisi de nispeten düşüktür. Çokuluslu işletmeler ürün farklılaştırma ve yurtdışı satışlarının nispeten az olduğu bu stratejiyi kullanmak için uluslararası bölüm yapısıyla destekleme eğilimindedirler. Ürün farklılaştırma arttıkça işletmeler uluslararası ürün bölüm yapısını kullanma eğiliminde olacaklardır. Benzer olarak yurtdışı satışlarda nispeten artış olma durumunda işletmeler bölge bölüm yapısı stratejisini kullanacaklardır. Hem yurtdışı ürün farklılaştırma, hem de yurtdışı satışlarda artış olması durumunda ise işletmeler matriks veya Karma Yapı stratejisini kullanırlar.

Daha sonra yapılan Bartlett (1979, 1983), Daniels vd.,(1984), Davidson ve Haspeslogh (1982) ve benzeri gibi çalışmalarda Stopford ve Wells modelinin uluslararası bölüm sınırının geçerliliği konusunda bazı sorunlar olabileceği belirtilmiş ve bu konuyla ilgili diğer ilişkilerin yeterince incelenmediğini vurgulamışlardır (Egelhoff,1988). Ayrıca matriks ve Karma Yapıların kullanılacağı strateji ile ilgili olarak modelde zayıf bir ilişki olmasına rağmen böyle bir genelleme yapıldığı belirtilmiştir. Egelhoff 1988 de yapmış olduğu çalışmada Stopford ve Wells'in modelini test etmiş ve modeli gözden geçirerek geliştirmiştir.



**Şekil 2:** Egellhoff'un Çokuluslu İşletmelerdeki Strateji-Yapı Modeli

**Kaynak:** (Egellhoff, 1988; 1-14).

Şekil 2'de görüldüğü gibi düşük yüzdeli yurtdışı satışların ve düşük yüzdeli yurtdışı imalatın olduğu işletmelerde uluslararası bölüm yapısının kullanıldığını, ürün farklılaştırmanın düşük olduğu işletmelerde de yine uluslararası bölüm yapısının kullanıldığını belirtmiştir. Yüksek düzeyde yurtdışı satışların ve imalatın bulunduğu işletmelerde, ürün farklılaştırması yüksek ise dünya çapında ürün bölüm yapısını, yatırım yapılan ülke veya bölge sayısı fazla ise bölge bölüm yapısını, her ikisinin birden yüksek olduğu yapılarda ise ürün bölümü ve bölge bölüm yapısının birlikte kullanıldığı Karma Yapılar ya da matriks yapılar kullandıklarını ortaya koymuştur.

### 3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışmada yurtdışına doğrudan yatırım yapan Türk işletmelerinin kullandıkları uluslararası yapı tiplerinin hangi koşullar altında nasıl bir değişim gösterdiğinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Araştırmanın ikinci derecedeki amacı ise, daha sonra yapılacak olan araştırmalara ışık tutabilmek ve yurtdışına yatırım yapacak olan firmalara faydalı olabilmektir.

Uluslararası işletme yazını incelendiğinde uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmelerin uluslararasılaşma süreci, örgüt yapıları, insan kaynakları yönetimi, pazarlama stratejisi, strateji geliştirme süreçleri v.b. gibi konular çeşitli çalışmalarda ele alınmıştır. Bu bağlamda uluslararası işletmelerin yurtdışı faaliyetlerinde başarılı olması için kullandıkları örgüt yapısı önemli bir etmen olarak karşımıza çıkmaktadır.

Konuyla ilgili yazında farklı örgüt yapısı türlerinin kullanılması, örgütün faaliyet gösterdiği ülke sayısı, örgütün yaşı, örgütün ürün çeşitliliği, yurtdışı bağlı kuruluşlarının işletmenin toplam satışları içindeki payı, örgütün büyüklüğü, AR-GE ve teknoloji yatırımlarının toplam içindeki payı gibi çeşitli boyutlarla ilgili olduğu belirlenmiştir (Stopford ve Wels, 1971; Egelhoff, 1982, 1988; Daniels vd., 1984, 1985; Wolf ve Egelhoff, 2001, 2002; Chi vd., 2004).

Bu çalışmada, belirlenen stratejik boyutlarla kullanılan örgüt yapıları arasında bir ilişki olup olmadığını ve nasıl farklılıklar gösterdiğini saptamak için geliştirilen model, yurtdışına yatırım yapan Türk işletmelerinde test edilmiştir.

Yazında yurtdışına yatırım yapan Türk işletmelerinin ne tür örgüt yapıları kullandıkları ve karşılaştıkları sorunlar ile ilgili yapılan çalışmaların eksikliği bu konuda bir araştırma yapılması gereğini doğurmuştur. Bu durum çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

#### **4.ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI**

Araştırmanın ana ekseninde yurtdışına yatırım yapan Türk işletmelerinin büyüklüğü, uluslararası deneyimi, uluslararası pazarlara giriş stratejileri, ürün farklılaştırma, coğrafi farklılaşma, yurtdışı bağlı kuruluşun sahiplik yapısı, yurtdışı imalatın büyüklüğü, yurtdışı yönetici kadrolama yaklaşımları ve merkezileşme derecesi gibi stratejik boyutlar ile seçilen örgüt yapıları arasındaki ilişkileri ve işletmelerin uluslararası piyasalarda faaliyet gösterirken karşılaştıkları sorunları yer almaktadır.

Bu kapsam çerçevesinde araştırma, örgüt yapılarına etki eden stratejik boyutların işletmelerin üst düzey yöneticilerinin düşüncelerinden hareketle konuya ilişkin mevcut durumun tespiti ve araştırma hipotezlerinin test edilmesini amaçlaması bakımından tanımlayıcı araştırma türü kapsamına girmektedir. Araştırmanın örneklemini İmalat sektöründe yurtdışına yatırım yapan Türk işletmeleri oluşturmaktadır.

Araştırmada imalat sektöründe yurtdışına doğrudan yatırım yapan Türk işletmelerinin seçilmiş olmasının nedeni, belirlenen stratejik boyutların (özellikle

ürün çeşitliliği boyutu) mamul ve yarı mamullerle ilgili olması ve bu mamul ve yarı mamullerin yurtdışında üretildiği bir tesisin bu işletmeler tarafından kurulmasıdır. Yurtdışına yatırım yapan Türk firmalarının bütün sektörler göz önüne alındığında sayısal olarak çok fazla olması araştırmanın sınırlandırılmasının başka bir nedenidir. Resmi kaynaklara göre yurtdışına doğrudan yatırım yapan Türk işletmelerinin toplam sayısı 1964'dür(Hazine, 2006). Bu işletmelerin tamamına ulaşmanın zaman ve ekonomik güçlüğü nedeni ile sadece imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmeler araştırma kapsamına dâhil edilmiştir. Ayrıca, yurt dışına doğrudan yatırım yapan imalat işletmelerinde araştırmanın yapılması, konunun daha iyi anlaşılmasını sağlayacağı ve başka sektörlerin kendilerine has özellikleri nedeniyle elde edilecek verilerin homojenliğini yitirebileceği düşünüldüğünden böyle bir kısıtlamaya gidilmiştir.

## **5.ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ**

### **5.1.Ana Kütlenin Saptanması**

Yurtdışına doğrudan yatırım yapan Türk işletmelerinin örgüt yapısı ve sorunlarının belirlenmesine yönelik bu araştırmanın ana kütlesi yurtdışında doğrudan yatırım yapmış olan ve imalat sektöründe faaliyet gösteren 81 işletmeden oluşmaktadır. Söz konusu işletmelerin saptanmasında Hazine Müsteşarlığı Kambiyo Genel Müdürlüğü'nün hazırladığı verilerden hareketle imalat sektöründe faaliyet gösteren ve en az bir ülkede üretim amaçlı yatırım yapmış olmaları ölçütü kullanılmıştır.

Hazine Müsteşarlığı Kambiyo Genel Müdürlüğü'nün hazırladığı veriler sadece üretim amaçlı tesis kuran işletmeleri kapsamamakta, aynı zamanda satış ofisi, depo ve ürünlerin teşhir edildiği şube ve benzeri yatırımları da kapsamaktadır. Çalışmanın amacına uygun olarak bu şekilde yapılan yatırımlar kapsam dışında tutulmuştur. Bunun dışında, yurtdışına yatırım yapan Türk işletmelerinin belirlenebilmesi için Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) ve Türk İşbirliği ve Kalkınma İdaresi Başkanlığı (TİKA) gibi kuruluşlardan da yararlanılmıştır. Ayrıca, internet ortamında gazete ve dergilerin konuyla ilgili haber ve yorumları esas alınarak geniş bir araştırma yapılmış, tespit edilen işletmelerin gerçekten yurtdışına üretim amaçlı yatırım yapıp yapmadıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu sürecin sonucunda belirlenen 81 işletmenin tamamına ulaşılmış dolayısıyla tam sayım yapılmıştır. Ana kütlenin tamamına ulaşılmasına karşın 41 adet kullanılabilir anket geri dönmüştür. Anketlerin geri dönüş oranı yaklaşık % 51'dir.

Ana kütle içinde yer alan ve hazırlanan soru formuna cevap vermeyen işletmelerden 17 tanesi, geçmişte yurtdışında doğrudan yatırımları bulunduğunu ancak bu faaliyetlerine son verdikleri ya da başka işletmelere devrettikleri gibi

gerekliler öne sürmüşlerdir. Ana kütle içinde yer alan 2 işletme başka bir işletmeyle aynı yönetim altında birleştikleri için, 14 işletme politikaları gereği ve 7 işletme de yoğunluk ve benzeri nedenler öne sürerek soru formunu cevaplamamışlardır.

## 5.2. Veri Toplama Tekniği ve Anket Formunun Hazırlanması

Araştırmada kullanılan veriler anket tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Anket, söz konusu işletmelerin üst düzey yöneticilerine uygulanmıştır.

Anket formu, işletmeye ilişkin genel bilgiler ve geliştirilen modelin test edilmesi için gerekli olan sorulardan oluşmaktadır. Bu bölümde hazırlanan soruların bir kısmı açık uçlu, bir kısmı da çoktan seçmeli olarak hazırlanmıştır. Hazırlanan sorular yazındaki benzer çalışmalardan (Egelhoff, 1982, 1988; Wolf ve Egelhoff, 2001, 2002; Chi vd., 2004) uyarlanmıştır. Ayrıca, uluslararası işletmelerin kullandıkları yapı tipleri tanımlanarak örgüt şemalarının seçenekler halinde verildiği ve hangi seçeneğin işletmelerini en iyi temsil ettiğini yöneticilerden belirtmeleri istenmiştir. İşletmelerin örgüt yapılarını temsil eden kodlamaların olduğu herhangi bir resmi bilgi olmadığından böyle bir yöntemle başvurulmuştur. Benzer bir yöntemi Wolf ve Egelhoff (2002)'da kullanmışlardır. Türkiye'de iş dünyasının son 50 yıllık gelişimi, kamu sahipliği altındaki ve sınırlı ölçülerde yabancı sermaye denetimindeki şirketler yanında egemen iktisadi örgütlenme biçimi olarak holdingleri üretmiştir. Bu kuruluşlar da, yine son 50 yılda, esasen çok sayıda sektörde faaliyet gösterme, iç pazarlara yönelik olma ve aile denetimi ve yönetimi altında bulunma özelliklerini göstermektedirler (Yıldırım ve Üsdiken, 2005). Türkiye'de baskın iş sistemi aile holdinglerinden oluştuğu (Şahin, 2005) için araştırma kapsamına alınan işletmelerin büyük bir çoğunluğu holding şeklinde veya bir gruba bağlı olarak faaliyet gösteren işletmelerden oluşmaktadır. Ancak anket gönderilen işletmelerin bir gruba veya holding işletmesine bağlı olsalar bile faaliyetlerini kendi adlarına yaptıkları için bağımsız birer işletme oldukları varsayılmıştır.

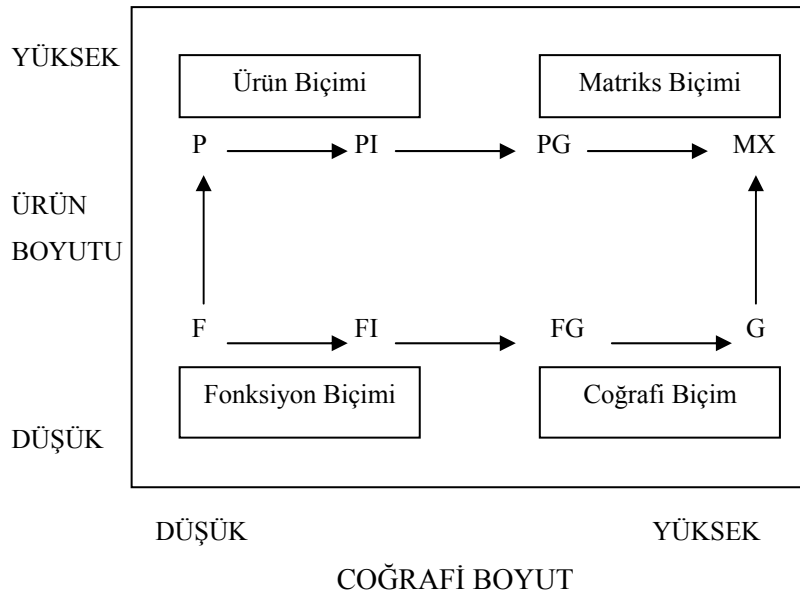
Anket formunda işletmenin bağlı kuruluşunun merkezleşme derecesini belirlemek için pazarlama, imalat ve finansman konularında verilen 21 ifadeye yöneticilerin “kesinlikle katılmıyorum” ile “tamamen katılıyorum” arasında beşli Likert ölçeğine göre sıralanmış olan ölçek Egelhoff (1986)'dan alınmıştır.

## 5.3. Araştırmanın Modeli

Strateji ile yapı arasındaki ilişkiyi belirleyen çeşitli araştırmalar, değişik boyutlar kullanarak söz konusu ilişkiyi açıklamaya çalışmışlardır (Stopford ve



Wells, 1972; Egelhoff,1982,1988;Daniels vd.,1984; Wolf ve Egelhoff, 2001,2002, Chi vd.,2004). Bu çalışmalarda ürün boyutu ve coğrafi boyut kullanılarak işletmelerin kullanmış olduğu uluslararası yapı tiplerinin hangi stratejiler altında nasıl bir değişim gösterdikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Şekil-3'te uluslararası işletmelerin örgüt yapısında iki boyutun kullanılması durumunda örgüt yapılarının nasıl değiştiği gösterilmektedir.



**Şekil 3:** Geleneksel Stratejilerde Bilgi İşleme Gereklilikleri

**Kaynak:** (Chi, Tailan. vd. 2004; 219–238).

Şekildeki simgelerin anlamı: F=fonksiyonel yapı, FI= uluslararası bölümlerle kullanılan fonksiyonel yapı, FG= sınırlı sayıda coğrafi birimlerle kullanılan fonksiyonel yapı(Karma Yapı), G= coğrafi yapı, P= ürün yapısı, PI=uluslararası bölümlerle kullanılan ürün yapısı, PG=sınırlı sayıda coğrafi birimlerle kullanılan ürün yapısı(Karma Yapı), MX= matriks yapı

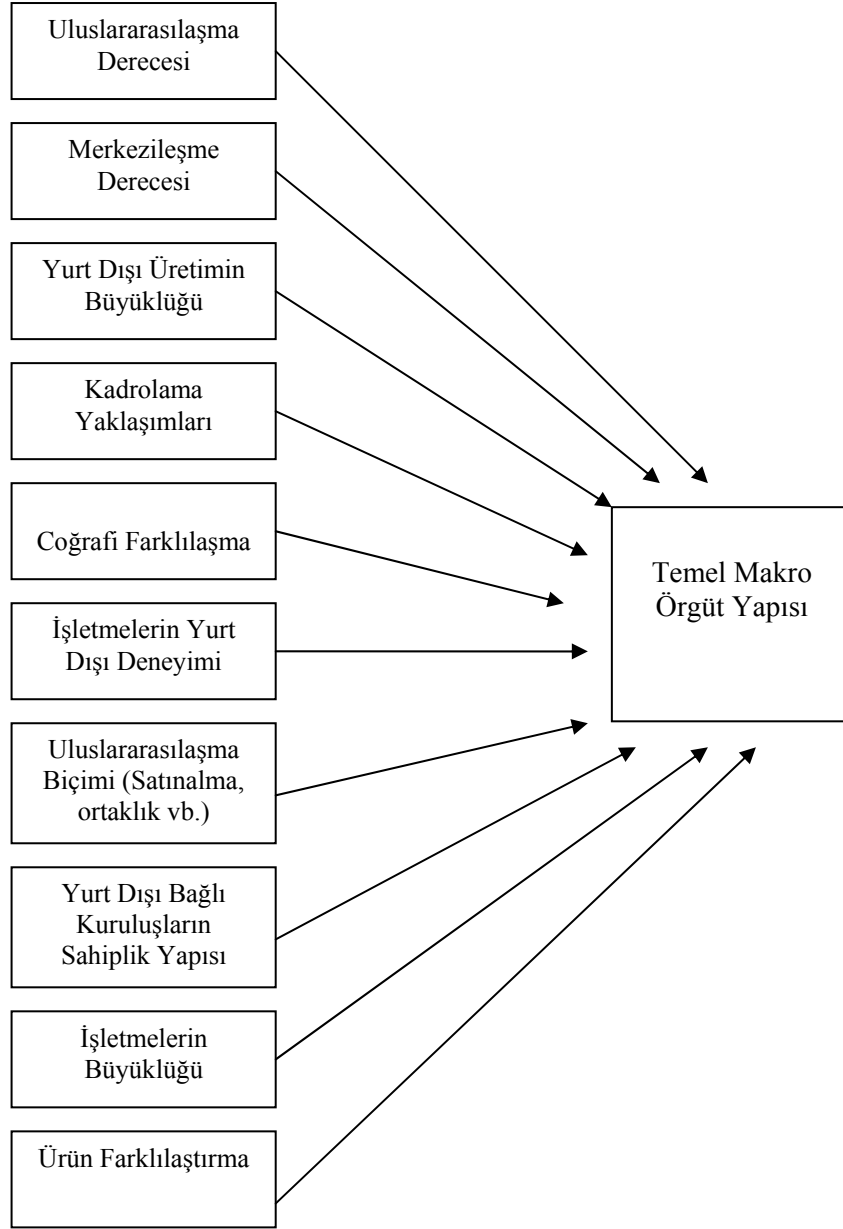
Stopford ve Wells (1972)'in belirlediği ve daha sonraki çalışmalarda da benimsenen yapısal biçimler, işletmelerin örgüt yapısı tasarımının nasıl genişlediği ya da genişleyip genişlemediğinin gösterilmesi ürün boyutu ve coğrafi boyutlar ile ilişkilendirilmiştir. Fonksiyon temelli yapı bu boyutların her ikisine de sahip değildir. Coğrafi ya da ürün temelli yapılar bu boyutlardan birine, matriks yapılar ise iki hiyerarşik düzeyde her iki boyuta da sahiptir. Diyagramın dört köşesinde yer alan yapısal biçimlerin arasında kalan bölümlerde Karma Yapıların kullanıldığı görülmektedir. Yatay eksen coğrafi, dikey eksen ise ürün boyutunun olduğu

bu diyagramda işletmelerin hangi yapıyı kullandıkları ürün çeşitliliği ve coğrafi alan sayısı ile ölçülmüştür(Wolf ve Egelhoff,2002, Chi vd., 2004).

Uluslararası işletmelerin yurtdışına yatırım yaptıkları ilk yıllarda başlangıç aşamasında uluslararası bir bölüm yapısıyla faaliyetlerini sürdürdükleri ve hem ürün, hem de coğrafi yapı ile birlikte işleyebilen(PI ve FI gibi) bu yapıyı kullandıkları bilinmektedir. Sınırlı sayıdaki coğrafi birimlerle kullanılan fonksiyonel yapı ve ürün yapısı(FG ve PG) “Karma Yapılar” olarak bilinen ve nispeten daha fazla ürün çeşidi ve bölge sayısı ile yurtdışında faaliyet gösteren işletmelerin kullandıkları yapılardır.

Yazında ürün çeşitliliği arttıkça işletmelerin ürüne göre, faaliyet gösterilen coğrafi alanların sayısında artış olduğunda ise coğrafi veya bölgesel bir bölüm yapısı kullanıldığı belirtilmektedir (Stopford ve Wells, 1972; Egelhoff,1982,1988; Daniels vd.,1984; Wolf ve Egelhoff, 2001,2002; Chi vd.,2004). Bu stratejik boyutların dışında işletmenin büyüklüğü, teknolojik yoğunluk, pazarlama yoğunluğu (Chi vd.,2004), işletme içi transferler, yurtdışı faaliyetlerin büyüklüğü, yurtdışı imalatın büyüklüğü, yurtdışı AR-GE büyüklüğü (Wolf ve Egelhoff,2002), uluslararasılaşma derecesi, uluslararası strateji(uluslararası, çokuluslu, küresel ya da uluslarüstü) tipleri, rekabet stratejileri (Wolf ve Egelhoff, 2001), yurtdışı yatırımların sahiplik yapısı, devralma biçimi ve uluslararası ürün bütünleştirme (Daniels vd.,1984) gibi stratejik değişkenlerle de strateji ve yapı arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmışlardır.

Bu çalışmalarda kullanılan stratejik değişkenlerin bazı unsurları ve dâhil edilen yeni değişkenler ile uluslararası işletmelerin kullandığı temel beş yapı tipi arasında bir ilişki olup olmadığı, araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilen modele uyarlanmıştır. Yazındaki çalışmalardan uyarlanarak geliştirilen model Şekil 4’de gösterilmiştir. Modelde kullanılan değişkenlerle ilgili açıklamalara da aşağıda yer verilmiştir.



**Şekil 4:** Araştırmanın Modeli

Yazındaki çalışmalardan farklı olarak uluslararası işletmelerin uyguladıkları kadrolama yaklaşımları modele eklenerek seçilen makro yapılarla ilişkileri test edilmiştir. Kadrolama yaklaşımları yazında ana ülkeden yönetici görevlendirme (Etnosentrik), yurtdışındaki yatırımın yer aldığı evsahibi ülkeden

yönetici görevlendirme(polisentrik) ve bunların dışında üçüncü ülkelerden(dünya genelinden) yönetici görevlendirme dünya merkezli (Geocentric) olarak farklı şekillerde ele alınmaktadır (Perlmutter ve Heenan,1979; 52, Özalp,1986).

Bu yaklaşımlardan ana ülke merkezli (ethnocentric) yaklaşım, işletmelerin yurtdışı faaliyetlerine başladıkları ilk yıllarda uygun bir kadrolama şeklidir (Tung,1981, Robock ve Simmonds,1989). Örgütün karmaşıklığı açısından ana merkezde karışık, bağlı kuruluşlarda ise basit bir örgüt yapısı sözkonusudur. Otorite ve kontrol merkezde toplanmış olup, bağlı kuruluşlar arasındaki iletişim ve bilgi akışı, merkezden bağlı kuruluşlara doğru emir, yorum ve tavsiye biçimindedir. Bağlı kuruluşlar kısıtlayıcı etmenler yoksa tamamıyla ana merkezin mülkiyetindedir ve bağlı kuruluşların kilit pozisyonlarına ana ülkeden yöneticilerin görevlendirilmesi ve yetiştirilmesi söz konusudur (Perlmutter ve Heenan,1979).

Ev sahibi ülke merkezli (polycentric) yaklaşım, daha çok işletmelerin yurtdışı faaliyetlerinde meydana gelen artışla birlikte evsahibi ülkeden yöneticilerin faaliyet gösterilen ülkenin ekonomik, sosyal ve kültürel yapısının en iyi bu ülkeden seçilen yöneticiler tarafından bilinebileceği varsayımıyla uygulanan kadrolama şeklidir (Phatak vd.,2005). Yurtdışında faaliyete başlanılan ilk yıllarda işletme her ne kadar ana işletmeden yönetici görevlendirme eğiliminde olsa da, bu yıllarda belirtilen nedenlerle evsahibi ülkeden yönetici görevlendirme eğilimi de yüksektir. Bu tür kadrolama yaklaşımı daha dar bir ürün hattıyla yurtdışında faaliyet gösteren işletmeler için uygun bir yaklaşımdır (Phatak vd.,2005).

Dünya merkezli (geocentric) yaklaşım ise, daha çok dünya merkezli bir bakış açısını gerektiren kadrolama biçimidir. İşletmenin küresel bir düzeyde hem ürün, hem de coğrafi olarak genişlemiş bir durumda olması yönetici pozisyonlarında üçüncü ülkeden yöneticilerin oranını artırmaktadır (Phatak vd., 2005). Bu nedenle, bu kadrolama yaklaşımının ürün farklılaştırma ve coğrafi boyutla ilişkilendirilerek hem bu yapılarda, hem Karma Yapılarda, hem de matris yapılarında daha çok görüldüğü söylenebilir. Bu gerekçelerle kadrolama yaklaşımlarının seçilen örgüt yapılarıyla bir ilişkisi olup olmadığı modelde test edilmiştir.

Ürün farklılaştırma yurtdışındaki bağlı kuruluşun ürettiği ürün sayısı ile ölçülmüştür. Coğrafi farklılaşma bağlı kuruluşun faaliyet gösterdiği ülke sayısı ile ölçülmüştür. İşletmenin yurtdışı deneyimi işletmenin yurtdışında faaliyete başladığı yıla göre ölçülmüştür. İşletmenin büyüklüğü, işletmede çalışan personel sayısı ile ölçülmüştür. Uluslararasılaşma derecesi işletmenin yurtdışı satışlarıyla ölçülmüştür. Uluslararasılaşma biçimi ise, verilen uluslararası strateji biçimlerinden hangisinin işletmeyi en iyi temsil ettiğini cevaplayıcılardan işaretlemeleri istenerek ölçülmüştür. Bağlı kuruluşların sahiplik yapısı, dış sahiplik oranıyla ölçülmüş olup bunun % 30'dan daha büyük olması gerekir. Bağlı kuruluşun yurtdışındaki üretiminin büyüklüğü, işletmenin toplam üretimine

oranlanarak ölçülmüştür. İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarının ve ana işletmenin toplam satış rakamlarının elde edilmesindeki bazı zorluklar ve yöneticilerin bu tür performansa ilişkin rakamları vermek istememeleri gibi nedenlerle algısal bir ölçüm yapılarak veriler elde edilmeye çalışılmıştır.

#### 5.4.Araştırmanın Hipotezleri

Bu çalışmada; uluslararası işletmelerin kullandıkları temel makro yapı tipleri ile modelde ele alınan stratejik değişkenler arasında bir ilişki olduğu genel varsayımından hareket edilerek bu stratejik boyutların işletmelerin kullandıkları makro yapılar üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amacıyla ve çalışmanın hedeflerine ulaşması açısından belirlenen alternatif hipotezler şöyledir:

- İşletmelerin büyüklüğü ile kullandıkları yapı arasında bir ilişki vardır.
- İşletmelerin yatırım yaptıkları ülke sayısı ile kullandıkları yapı arasında bir ilişki vardır.
- İşletmelerin yurtdışı deneyimi ile kullandıkları yapı arasında bir ilişki vardır.
- İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarında ürettikleri ürün çeşidi ile kullandıkları yapı arasında bir ilişki vardır.
- İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluş satışlarının işletmenin toplam satışlarına oranı ile kullandıkları yapı arasında bir ilişki vardır.
- İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki üretim miktarının işletmenin toplam üretim miktarına oranı ile kullandıkları yapı arasında bir ilişki vardır.
- İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki sahiplik oranı ile kullandıkları yapı arasında bir ilişki vardır.
- İşletmelerin yurtdışına yatırım yapma biçimleri (yatırım stratejileri) ile kullandıkları yapı arasında bir ilişki vardır.
- İşletmelerin uluslararasılaşma seviyesi ile kullandıkları yapı arasında ilişki vardır.
- İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarında uyguladıkları kadrolama yaklaşımları ile kullandıkları yapı arasında ilişki vardır.
- İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarıyla aralarındaki merkezileşme derecesi ile kullandıkları yapı arasında ilişki vardır

#### 6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZ TESTLERİ

Şekil 4’de yer alan araştırma modelinde de görüleceği gibi örgüt yapısı ile ilişkili olabilecek stratejik değişkenlerin hipotez testleri ilgili istatistiksel analiz ve yorumları ile birlikte yer almaktadır. Söz konusu ilişkiler çalışmada kullanılan

gözlem sayısının az olması ve bunun neticesinde verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığı basıklık (Kurtosis) ve çarpıklık (Skewnes) ölçütleri ile test edilmiş, sonuçta normal dağılıma uygunluk göstermediği görülmüştür. Bu nedenle çalışmanın devamında yapılan istatistiksel analizlerde parametrik olmayan testler kullanılmıştır.

Araştırmada hipotezlerin test edilmesi için yukarıda açıklanan nedenlerden dolayı parametrik olmayan Kendall's tau<sub>b</sub> ve Spearman's rho korelasyon testi ile tek faktörlü varyans analizi (One-way Anova) testinin parametrik olmayan alternatifi olan Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır. Bu analiz sürekli değişkenlere sahip üç ya da daha fazla grup için karşılaştırma yapmayı sağlar (Kalaycı, 2006:106). Yapılan analizler %95 güven aralığında ve %5 hata payı dikkate alınarak yapılmıştır.

### 6.1. Büyüklük ve Kullanılan Yapı İle İlgili Hipotez Testleri

İlk olarak işletmenin yurtdışı bağlı kuruluşunun işletmenin toplam büyüklüğüne oranıyla ölçülen işletme büyüklüğünün, işletmelerin kullanmış oldukları temel örgüt yapıları ile bir ilişkisinin olup olmadığı test edilmiştir. Yapılan analiz sonuçları Tablo-1'de verilmiştir. Hipotezlerin test edilmesi için örneklem büyüklüğünden dolayı parametrik olmayan Kendall's tau<sub>b</sub> ve Spearman's rho korelasyon testi kullanılmıştır. Yapılan korelasyon testinin analiz sonuçları Tablo-1'de verilmiştir.

**Tablo 1:** İşletmenin Büyüklüğü İle Kullanılan Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki

Korelasyon				
			Büyüklük	Yapı
Kendall's tau <sub>b</sub>	Büyüklük	Korelasyon Katsayısı	1,000	,387(**)
		Anlamlılık Düzeyi	,	,004
		N	41	41
	Yapı	Korelasyon Katsayısı	,387(**)	1,000
		Anlamlılık Düzeyi	,004	,
		N	41	41
Spearman's rho	Büyüklük	Korelasyon Katsayısı	1,000	,452(**)
		Anlamlılık Düzeyi	,	,003
		N	41	41
	Yapı	Korelasyon Katsayısı	,452(**)	1,000
		Anlamlılık Düzeyi	,003	,
		N	41	41
** Korelasyon $\alpha=0.01$ anlamlılık düzeyinde istatistiki bakımdan anlamlıdır				

Tablo 1’de kullanılan örgüt yapısı ile işletmenin büyüklüğü arasında istatistiki bakımdan anlamlı ilişki olup olmadığı görülmektedir. Tablo-1’deki sonuçlara göre, kullanılan örgüt yapısı ile işletmenin büyüklüğü arasında  $\alpha=0,01$  anlamlılık düzeyinde ( $0,004 < 0,01$  olduğundan) pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Böylece; alternatif hipotez olan “ $H_1$ : İşletmelerin büyüklüğü ile kullandıkları yapı arasında ilişki vardır” hipotezi kabul edilmekte ve işletmelerin büyüklüğünün artmasıyla kullanılan örgüt yapısının değiştiği görülmektedir.

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin büyüklüğü ile kullandıkları yapı arasında bir farklılık olup olmadığını test edebilmek amacıyla Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır.

$H_1$ : İşletmelerin büyüklüğü ile kullandıkları yapı arasında farklılık vardır.

Yapılan Kruskal-Wallis testinin analiz sonuçları Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo-2:** Büyüklük İle Kullanılan Örgüt Yapısı Arasındaki Farklılık (Kruskal-Wallis Testi)

	Kullanılan Yapılar	N	Sıra Ortalaması (Mean Rank)
Büyüklük	Uluslararası Bölüm Yapısı	18	14,86
	Dünya Çapında Fonksiyonel Bölüm Yapısı	9	27,50
	Bölgelere Göre Bölüm Yapısı	5	18,40
	Karma Yapı	9	28,22
	Toplam	41	
Test İstatistikleri (a,b)			
			Büyüklük
Ki Kare			12,275
Serbestlik Derecesi			3
Anlamlılık Düzeyi			,006
a Kruskal Wallis Test			
b Grouping Variable: Kullanılan Yapı			

Eğer anlamlılık düzeyi 0,05’ten daha düşükse dört grup arasında sürekli değişkenlerin istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde farklı olduğu söylenebilir (Kalaycı, 2005:108). Dört yapının ortalama sırası Tablo-2’de Sıra Ortalaması (Mean Rank) sütununda kontrol edilebilir. Sıra Ortalaması değerleri yapılardan hangisinin en yüksek genel dereceye sahip olduğunu gösterir. Tablo-2’de görüldüğü gibi işletmelerin büyüklüğü ile kullanılan örgüt yapısı arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda işletmelerin büyüklüğü ile kullanılan örgüt yapısı arasında  $\alpha= 0.05$  anlamlılık düzeyinde ( $0,006 < 0,05$  olduğundan) istatistiki bakımdan fark olduğu

belirlenmiştir. Başka bir deyişle, kullanılan yapılar arasında ortalama işletme büyüklüğü bakımından farklılık olduğu söylenebilir.

Tablo 2'den de görüldüğü gibi Sıra Ortalaması değeri, işletmelerin büyüklüğü arttıkça kullanılan yapılardan hangisinin daha çok tercih edildiğini göstermektedir. Buna göre işletmelerin ortalama büyüklüğü arttıkça sırasıyla, Karma Yapı, Dünya Çapında Fonksiyonel Yapı, Bölgelere Göre Bölüm Yapısı ve son olarak Uluslararası Bölüm Yapısının kullanıldığı görülmektedir.

### 6.2.1. Yatırım Yapılan Ülke Sayısı ve Kullanılan Yapı İle İlgili Hipotez Testleri

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarının sayısı ile işletmelerin kullandıkları yapı arasında bir ilişki olup olmadığını test etmek amacıyla geliştirilen  $H_1$  hipotezi aşağıdaki gibidir:

$H_1$ : İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarının sayısı ile kullandıkları yapı arasında ilişki vardır.

Yapılan korelasyon testinin analiz sonuçları Tablo 3'te verilmiştir.

**Tablo 3:** Yatırım Yapılan Ülke Sayısı İle Kullanılan Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki

Korelasyon				
			Yatırım Yapılan Ülke Sayısı	Yapı
Kendall's tau_b	Yatırım Yapılan Ülke Sayısı	Korelasyon Katsayısı	1,000	,506(**)
		Anlamlılık Düzeyi	,	,000
		N	41	41
	Yapı	Korelasyon Katsayısı	,506(**)	1,000
		Anlamlılık Düzeyi	,000	,
		N	41	41
Spearman's rho	Yatırım Yapılan Ülke Sayısı	Korelasyon Katsayısı	1,000	,579(**)
		Anlamlılık Düzeyi	,	,000
		N	41	41
	Yapı	Korelasyon Katsayısı	,579(**)	1,000
		Anlamlılık Düzeyi	,000	,
		N	41	41

\*\*Korelasyon  $\alpha= 0.01$  anlamlılık düzeyinde istatistiki bakımdan anlamlıdır



Tablo 3’de kullanılan örgüt yapısı ile işletmelerin doğrudan yatırım yaptıkları ülke sayısı arasında istatistiki bakımdan anlamlı ilişki olup olmadığı görülmektedir. Tablodan da görüleceği gibi kullanılan örgüt yapısı ile işletmelerin doğrudan yatırım yaptıkları ülke sayısı arasında  $\alpha=0,01$  anlamlılık düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre; “H1: İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarının sayısı ile kullandıkları yapı arasında ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. İşletmelerin doğrudan yatırım yaptıkları ülke sayısı arttıkça kullanılan örgüt yapısı değişmektedir.

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarının sayısı ile işletmelerin kullandıkları yapı arasında bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır.

H<sub>1</sub>: İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarının sayısı ile kullandıkları yapı arasında farklılık vardır.

Yapılan Kruskal-Wallis testinin sonuçları Tablo 4’te verilmiştir.

**Tablo 4:** Yatırım Yapılan Ülke Sayısı İle Kullanılan Örgüt Yapısı Arasındaki Farklılık (Kruskal-Wallis Testi)

	Kullanılan Yapılar	N	Sıra Ortalaması
Yatırım Yapılan Ülke Sayısı	Uluslararası Bölüm Yapısı	18	14,33
	Dünya Çapında Fonksiyonel Bölüm Yapısı	9	26,00
	Bölgelere Göre Bölüm Yapısı	5	13,30
	Karma Yapı	9	33,61
	Toplam	41	
Test İstatistikleri (a,b)			
		Yatırım Yapılan Ülke Sayısı	
Ki Kare		21,926	
Serbestlik Derecesi		3	
Anlamlılık Düzeyi		,000	
a Kruskal Wallis Test			
b Grouping Variable: Kullanılan Yapı			

Yatırım yapılan ülke sayısı ile kullanılan örgüt yapısı arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda yatırım yapılan ülke sayısı ile kullanılan örgüt yapısı arasında  $\alpha= 0.01$  anlamlılık düzeyinde istatistiki bakımdan fark olduğu görülmüştür. Başka bir deyişle, yatırım yapılan ülke sayısı farklılaştığında kullanılan örgüt yapısı da farklılaşmaktadır. Tablo-4’ten de görüldüğü gibi Sıra Ortalaması değeri, işletmelerin yatırım yaptıkları ülke sayısındaki artışa bağlı olarak kullanılan yapılardan hangisinin daha çok tercih edildiğini göstermektedir. Buna göre, yatırım yapılan ülke sayısı arttıkça

sırasıyla, Karma Yapı, Dünya Çapında Fonksiyonel Yapı, Uluslararası Bölüm Yapısı ve son olarak Bölgelere Göre Bölüm Yapısının kullanıldığı görülmektedir.

### 6.3.İşletmelerin Yurtdışı Deneyimi ve Kullanılan Yapı İle İlgili Hipotez Testleri

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin yurtdışındaki deneyimleri, yurtdışında faaliyete başlama yılları ile ölçülmüştür. Buna göre, işletmelerin yurtdışındaki deneyimleri ile işletmelerin kullandıkları yapı arasında bir ilişki olup olmadığını test etmek amacıyla geliştirilen araştırma hipotezi aşağıdaki gibidir:

H<sub>1</sub>:İşletmelerin yurtdışındaki deneyimleri ile kullandıkları yapı arasında ilişki vardır.

Yapılan korelasyon testinin sonuçları Tablo 5’de verilmiştir.

**Tablo 5:** İşletmelerin Yurtdışı Deneyimi İle Kullanılan Yapı Arasındaki İlişki

Korelasyon				
			İşletmelerin Deneyimi	Yapı
Kendall's tau_b	İşletmelerin Deneyimi	Korelasyon Katsayısı	1,000	-,293(*)
		Anlamlılık Düzeyi	,	,030
		N	41	41
	Yapı	Korelasyon Katsayısı	-,293(*)	1,000
		Anlamlılık Düzeyi	,030	,
		N	41	41
Spearman's rho	İşletmelerin Deneyimi	Korelasyon Katsayısı	1,000	-,340(*)
		Anlamlılık Düzeyi	,	,030
		N	41	41
	Yapı	Korelasyon Katsayısı	-,340(*)	1,000
		Anlamlılık Düzeyi	,030	,
		N	41	41

\*Korelasyon  $\alpha= 0.05$  anlamlılık düzeyinde istatistiki bakımdan anlamlıdır

Tablo 5’te işletmelerin yurtdışı deneyimi ile kullanılan örgüt yapısı arasında istatistiki bakımdan anlamlı bir ilişki olup olmadığı görülmektedir. Tablodan da görüleceği gibi işletmelerin yurtdışı deneyimi ile kullanılan örgüt yapısı arasında  $\alpha=0,05$  anlamlılık düzeyinde negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre; “H<sub>1</sub>: işletmelerin yurtdışı deneyimi ile kullandıkları yapı arasında ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. İşletmelerin yurtdışı deneyimi arttıkça kullanılan örgüt yapısındaki değişimler azalmaktadır.Araştırma kapsamına alınan işletmelerin

yurtdışı deneyimleri ile işletmelerin kullandıkları yapı arasında bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır.

$H_1$ :İşletmelerin yurtdışı deneyimleri ile kullandıkları yapı arasında farklılık vardır.

Yapılan Kruskal-Wallis testinin sonuçları Tablo 6’da verilmiştir.

**Tablo 6:** İşletmelerin Yurtdışı Deneyimi İle Kullanılan Yapı Arasındaki Farklılık (Kruskal-Wallis Testi)

	Kullanılan Yapılar	N	Sıra Ortalaması
İşletmelerin Deneyimi	Uluslararası Bölüm Yapısı	18	25,36
	Dünya Çapında Fonksiyonel Bölüm Yapısı	9	18,06
	Bölgelere Göre Bölüm Yapısı	5	20,30
	Karma Yapı	9	15,61
	Toplam	41	
Test İstatistikleri (a,b)			
			İşletmelerin Deneyimi
Ki Kare			5,216
Serbestlik Derecesi			3
Anlamlılık Düzeyi			,157
a Kruskal Wallis Test			
b Grouping Variable: Kullanılan Yapı			

İşletmelerin yurtdışı deneyimleri ile kullanılan örgüt yapısı arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda işletmelerin yurtdışı deneyimi ile kullanılan örgüt yapısı arasında istatistiki bakımdan fark olmadığı görülmüştür. Başka bir deyişle, işletmelerin yurtdışı deneyimleri farklılaştığında kullanılan örgüt yapısı farklılaşmamaktadır.

#### 6.4.Yurtdışı Bağlı Kuruluşlarda Üretilen Ürün Sayısı ve Kullanılan Yapı İle İlgili Hipotez Testleri

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarında ürettikleri ürün sayısı ile işletmelerin kullanmış oldukları yapı arasında bir ilişki olup olmadığını test etmek amacıyla geliştirilen araştırma hipotezi aşağıdaki gibidir:

$H_1$ :İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarında ürettikleri ürün sayısı ile kullandıkları yapı arasında ilişki vardır.

**Tablo 7:** Yurtdışında Üretilen Ürün Sayısı İle Kullanılan Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki

Korelasyon				
			Yurtdışında Üretilen Ürün Sayısı	Yapı
Kendall's tau_b	Yurtdışında Üretilen Ürün Sayısı	Korelasyon Katsayısı	1,000	,367(**)
		Anlamlılık Düzeyi	,	,005
		N	41	41
	Yapı	Korelasyon Katsayısı	,367(**)	1,000
		Anlamlılık Düzeyi	,005	,
		N	41	41
Spearman's rho	Yurtdışında Üretilen Ürün Sayısı	Korelasyon Katsayısı	1,000	,438(**)
		Anlamlılık Düzeyi	,	,004
		N	41	41
	Yapı	Korelasyon Katsayısı	,438(**)	1,000
		Anlamlılık Düzeyi	,004	,
		N	41	41

\*\*Korelasyon  $\alpha=0.01$  anlamlılık düzeyinde istatistiki bakımdan anlamlıdır

Tablo 7’de işletmelerin doğrudan yatırım yaptıkları ülkelerde üretilen ürün sayısı ile kullanılan örgüt yapısı arasında istatistiki bakımdan anlamlı ilişki olup olmadığı görülmektedir. Tablodan da görüleceği gibi işletmelerin doğrudan yatırım yaptıkları ülkelerde üretilen ürün sayısı ile kullanılan örgüt yapısı arasında  $\alpha=0,01$  anlamlılık düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki olup,  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. İşletmelerin doğrudan yatırım yaptıkları ülkelerde üretilen ürün sayısı arttıkça kullanılan örgüt yapısı değişmektedir.

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarında ürettikleri ürün sayısı ile işletmelerin kullanmış oldukları yapı arasında fark olup olmadığını tespit etmek amacıyla Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır.

$H_1$ : İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarında ürettikleri ürün sayısı ile kullandıkları yapı arasında farklılık vardır.

**Tablo 8:** Yurtdışında Üretilen Ürün Sayısı İle Kullanılan Örgüt Yapısı Arasındaki Farklılık (Kruskal-Wallis Testi)

	Kullanılan Yapılar	N	Sıra Ortalaması
Yurtdışında Üretilen Ürün Sayısı	Uluslararası Bölüm Yapısı	18	15,42
	Dünya Çapında Fonksiyonel Bölüm Yapısı	9	26,61
	Bölgelere Göre Bölüm Yapısı	5	13,50
	Karma Yapı	9	30,72
	Toplam	41	
Test İstatistikleri (a,b)			
			Yurtdışında Üretilen Ürün Sayısı
Ki Kare			14,446
Serbestlik Derecesi			3
Anlamlılık Düzeyi			,002
a Kruskal Wallis Test			
b Grouping Variable: Kullanılan Yapı			

İşletmelerin doğrudan yatırım yaptıkları ülkelerde üretilen ürün sayısı ile kullanılan örgüt yapısı arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda işletmelerin doğrudan yatırım yaptıkları ülkelerde üretilen ürün sayısı ile kullanılan örgüt yapısı arasında  $\alpha= 0,01$  anlamlılık düzeyinde istatistiki bakımdan fark olduğu görülmüştür. Başka bir deyişle,  $H_1$  hipotezi kabul edilmiş olup işletmelerin doğrudan yatırım yaptıkları ülkelerde üretilen ürün sayısı farklılaştığında kullanılan örgüt yapısı da farklılaşmaktadır. Tablo-8'den de görüldüğü gibi Sıra Ortalaması değeri, işletmelerin yurtdışında ürettikleri ürün sayısındaki artışa bağlı olarak kullanılan yapılardan hangisinin daha çok tercih edildiğini göstermektedir. Buna göre, işletmelerin yurtdışında ürettikleri ürün sayısı arttıkça sırasıyla, Karma Yapı, Dünya Çapında Fonksiyonel Yapı, Uluslararası Bölüm Yapısı ve son olarak Bölgelere Göre Bölüm Yapısının kullanıldığı görülmektedir.

### 6.5. Yurtdışı Bağlı Kuruluşlardaki Satışların İşletmenin Toplam Satışlarına Oranı ve Kullanılan Yapı İle İlgili Hipotez Testleri

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluş satışlarının toplam satışlara oranı ile işletmelerin kullanmış oldukları yapı arasında bir ilişki olup olmadığını test etmek amacıyla geliştirilen araştırma hipotezi aşağıdaki gibidir:

$H_1$ :İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluş satışlarının toplam satışlara oranı ile kullandıkları yapı arasında ilişki vardır.

**Tablo 9:** Yurtdışı Bağlı Kuruluş Satışlarının Toplam Satışlara Oranı ile Kullanılan Örgüt Yapıları Arasındaki İlişki

Korelasyon				
			Yurtdışı Satışların Toplam Satışlara Oranı	Yapı
Kendall's tau_b	Yurtdışı Satışların Toplam Satışlara Oranı	Korelasyon Katsayısı	1,000	,750(**)
		Anlamlılık Düzeyi	,	,000
		N	41	41
	Yapı	Korelasyon Katsayısı	,750(**)	1,000
		Anlamlılık Düzeyi	,000	,
		N	41	41
Spearman's rho	Yurtdışı Satışların Toplam Satışlara Oranı	Korelasyon Katsayısı	1,000	,811(**)
		Anlamlılık Düzeyi	,	,000
		N	41	41
	Yapı	Korelasyon Katsayısı	,811(**)	1,000
		Anlamlılık Düzeyi	,000	,
		N	41	41
**Korelasyon $\alpha=0.01$ anlamlılık düzeyinde istatistiki bakımdan anlamlıdır				

Tablo 9'da işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluş satışlarının toplam satışlara oranı ile kullanılan örgüt yapısı arasında istatistiki bakımdan anlamlı ilişki olup olmadığı görülmektedir. Tablodan da görüldüğü gibi işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluş satışlarının toplam satışlara oranı ile kullanılan örgüt yapısı arasında  $\alpha=0,01$  anlamlılık düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki olup,  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. İşletmelerin doğrudan yatırım yaptıkları ülkelerdeki yurtdışı bağlı kuruluş satışlarının toplam satışlara oranı arttıkça kullanılan örgüt yapısı değişmektedir.

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluş satışlarının işletmenin toplam satışlarına oranı ile işletmelerin kullanmış oldukları yapı arasında bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır.

$H_1$ :İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluş satışlarının işletmenin toplam satışlarına oranı ile kullandıkları yapı arasında farklılık vardır.

**Tablo 10:** Yurtdışı Bağlı Kuruluş Satışlarının Toplam Satışlara Oranı İle Kullanılan Örgüt Yapısı Arasındaki Farklılık (Kruskal-Wallis Testi)

	Kullanılan Yapılar	N	Sıra Ortalaması
Yurtdışı Satışların Toplam Satışlara Oranı	Uluslararası Bölüm Yapısı	18	14,50
	Dünya Çapında Fonksiyonel Bölüm Yapısı	9	16,78
	Bölgelere Göre Bölüm Yapısı	5	26,80
	Karma Yapı	9	35,00
	Toplam	41	
Test İstatistikleri (a,b)			
			Yurtdışı Satışların Toplam Satışlara Oranı
Ki Kare			30,589
Serbestlik Derecesi			3
Anlamlılık Düzeyi			,000
a Kruskal Wallis Test			
b Grouping Variable: Kullanılan Yapı			

Tablo 10, işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluş satışlarının işletmenin toplam satışlarına oranı ile kullanılan örgüt yapısı arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis testinin sonuçlarını göstermektedir. Buna göre, işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluş satışlarının işletmenin toplam satışlarına oranı ile kullanılan örgüt yapısı arasında  $\alpha= 0.01$  anlamlılık düzeyinde istatistiki bakımdan fark olduğu sonucuna varılmıştır. Başka bir deyişle,  $H_1$  hipotezi kabul edilmiş olup işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluş satışlarının işletmenin toplam satışlarına oranı farklılaştığında kullanılan örgüt yapısı da farklılaşmaktadır. Tablo 10'da görüldüğü gibi Sıra Ortalaması değeri, işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluş satışlarının işletmenin toplam satışlarına oranındaki artışa bağlı olarak kullanılan yapılardan hangisinin daha çok tercih edildiğini göstermektedir. Buna göre, yurtdışı bağlı kuruluş satışlarının işletmenin toplam satışlarına oranı arttıkça sırasıyla, Karma Yapı, Bölgelere Göre Bölüm Yapısı, Dünya Çapında Fonksiyonel Yapı ve son olarak Uluslararası Bölüm Yapısının kullanıldığı görülmektedir.

#### 6.6. Yurtdışı Bağlı Kuruluşlardaki Üretim Miktarının İşletmenin Toplam Üretim Miktarına Oranı ve Kullanılan Yapı İle İlgili Hipotez Testleri

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki üretim miktarının işletmenin toplam üretim miktarına oranı ile işletmelerin kullandıkları yapı arasında bir ilişki olup olmadığını test etmek amacıyla geliştirilen araştırma hipotezi aşağıdaki gibidir:

H<sub>1</sub>: İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki üretim miktarının işletmenin toplam üretim miktarına oranı ile kullandıkları yapı arasında ilişki vardır.

**Tablo 11:** Yurtdışı Üretimin Toplam Üretime Olan Oranı İle Kullanılan Yapı Arasındaki İlişki

Korelasyon				
			Yurtdışı Üretimin Toplam Üretime Oranı	Yapı
Kendall's tau_b	Yurtdışı Üretimin Toplam Üretime Oranı	Korelasyon Katsayısı	1,000	,565(**)
		Anlamlılık Düzeyi	,	,000
		N	41	41
	Yapı	Korelasyon Katsayısı	,565(**)	1,000
		Anlamlılık Düzeyi	,000	,
		N	41	41
Spearman's rho	Yurtdışı Üretimin Toplam Üretime Oranı	Korelasyon Katsayısı	1,000	,611(**)
		Anlamlılık Düzeyi	,	,000
		N	41	41
	Yapı	Korelasyon Katsayısı	,611(**)	1,000
		Anlamlılık Düzeyi	,000	,
		N	41	41

\*\*Korelasyon  $\alpha=0.01$  anlamlılık düzeyinde istatistiki bakımdan anlamlıdır

Tablo 11'de işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki üretim miktarının işletmenin toplam üretim miktarına oranı ile kullanılan örgüt yapısı arasında istatistiki bakımdan anlamlı ilişki olup olmadığı görülmektedir. Tablodan da görüldüğü gibi işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki üretim miktarının işletmenin toplam üretim miktarına oranı ile kullanılan örgüt yapısı arasında  $\alpha=0,01$  anlamlılık düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki olup, H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiştir. İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki üretim miktarının işletmenin toplam üretim miktarına oranı arttıkça kullanılan örgüt yapısı değişmektedir.

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki üretim miktarının işletmenin toplam üretim miktarına oranı ile işletmelerin kullanmış oldukları yapı arasında bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır.



$H_1$ : İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki üretim miktarının işletmenin toplam üretim miktarına oranı ile kullandıkları yapı arasında farklılık vardır.

**Tablo 12:** Yurtdışı Bağlı Kuruluşlardaki Üretim Miktarının Toplam Üretim Miktarına Oranı İle Kullanılan Yapı Arasındaki Farklılık (Kruskal Wallis Testi)

	Kullanılan Yapılar	N	Sıra Ortalaması
Yurtdışı Üretim Toplam Üretime Oranı	Uluslararası Bölüm Yapısı	18	16,50
	Dünya Çapında Fonksiyonel Bölüm Yapısı	9	18,78
	Bölgelere Göre Bölüm Yapısı	5	24,70
	Karma Yapı	9	30,17
	Toplam	41	
Test İstatistikleri (a,b)			
			Yurtdışı Üretim Toplam Üretime Oranı
Ki Kare			16,716
Serbestlik Derecesi			3
Anlamlılık Düzeyi			,001
a Kruskal Wallis Test			
b Grouping Variable: Kullanılan Yapı			

Tablo 12, işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki üretim miktarının işletmenin toplam üretim miktarına oranı ile kullanılan örgüt yapısı arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunu göstermektedir. İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki üretim miktarının işletmenin toplam üretim miktarına oranı ile kullanılan örgüt yapısı arasında  $\alpha=0,01$  anlamlılık düzeyinde istatistiki bakımdan fark olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle,  $H_1$  hipotezi kabul edilmiş olup işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki üretim miktarının işletmenin toplam üretim miktarına oranı farklılaştığında kullanılan örgüt yapısı da farklılaşmaktadır. Tablo-12'den de görüldüğü gibi Sıra Ortalaması değeri, işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki üretim miktarının işletmenin toplam üretim miktarına oranındaki artışa bağlı olarak kullanılan yapılardan hangisinin daha çok tercih edildiğini göstermektedir. Buna göre, yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki üretim miktarının işletmenin toplam üretim miktarına oranı arttıkça sırasıyla, Karma Yapı, Bölgelere Göre Bölüm Yapısı, Dünya Çapında Fonksiyonel Yapı ve son olarak Uluslararası Bölüm Yapısının kullanıldığı görülmektedir.

### 6.7. Yurtdışı Bağlı Kuruluşlardaki Sahiplik Oranı ve Kullanılan Yapı İle İlgili Hipotez Testleri

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki sahiplik oranı ile işletmelerin kullanmış oldukları yapı arasında bir ilişki olup olmadığını test etmek amacıyla geliştirilen araştırma hipotezi aşağıdaki gibidir:

$H_1$ : İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki sahiplik oranı ile kullandıkları yapı arasında ilişki vardır.

**Tablo 13:** Yurtdışı Bağlı Kuruluştaki Sahiplik Oranı İle Kullanılan Yapı Arasındaki İlişki

Korelasyon				
			Yurtdışı Bağlı Kuruluştaki Sahiplik Oranı	Yapı
Kendall's tau_b	Yurtdışı Bağlı Kuruluştaki Sahiplik Oranı	Korelasyon Katsayısı	1,000	,333(*)
		Anlamlılık Düzeyi	,	,018
		N	41	41
	Yapı	Korelasyon Katsayısı	,333(*)	1,000
		Anlamlılık Düzeyi	,018	,
		N	41	41
Spearman's rho	Yurtdışı Bağlı Kuruluştaki Sahiplik Oranı	Korelasyon Katsayısı	1,000	,354(*)
		Anlamlılık Düzeyi	,	,023
		N	41	41
	Yapı	Korelasyon Katsayısı	,354(*)	1,000
		Anlamlılık Düzeyi	,023	,
		N	41	41

\*Korelasyon  $\alpha=0.05$  anlamlılık düzeyinde istatistiki bakımdan anlamlıdır

Tablo 13'te işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki sahiplik oranı ile kullanılan örgüt yapısı arasında istatistiki bakımdan anlamlı ilişki olup olmadığı görülmektedir. Tablodan da görüldüğü gibi işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki sahiplik oranı ile kullanılan örgüt yapısı arasında  $\alpha=0,05$  anlamlılık düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki olup,  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki sahiplik oranı arttıkça kullanılan örgüt yapısı değişmektedir.

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki sahiplik oranı ile işletmelerin kullandıkları yapı arasında bir farklılık olup olmadığına ilişkin farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır.

$H_1$ : İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki sahiplik oranı ile kullandıkları yapı arasında farklılık vardır.

**Tablo 14:** Yurtdışı Bağlı Kuruluşlarda İşletmenin Sahiplik Oranı İle Kullanılan Yapı Arasındaki Farklılık (Kruskal-Wallis Testi)

	Kullanılan Yapılar	N	Sıra Ortalaması
Yurtdışı Bağlı Kuruluştaki Sahiplik Oranı	Uluslararası Bölüm Yapısı	18	18,25
	Dünya Çapında Fonksiyonel Bölüm Yapısı	9	16,67
	Bölgelere Göre Bölüm Yapısı	5	28,50
	Karma Yapı	9	26,67
	Toplam	41	
Test İstatistikleri (a,b)			
			Yurtdışı Bağlı Kuruluştaki Sahiplik Oranı
Ki Kare			8,322
Serbestlik Derecesi			3
Anlamlılık Düzeyi			,040
a Kruskal Wallis Test			
b Grouping Variable: Kullanılan Yapı			

Tablo 14, işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki sahiplik oranı ile kullanılan örgüt yapısı arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunu göstermektedir. İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki sahiplik oranı ile kullanılan örgüt yapısı arasında  $\alpha= 0.05$  anlamlılık düzeyinde istatistiki bakımdan fark olduğu söylenebilir. Başka bir deyişle,  $H_1$  hipotezi kabul edilmiş olup işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki sahiplik oranı farklılaştığında kullanılan örgüt yapısı da farklılaşmaktadır. Tablo 14'den de görüldüğü gibi Sıra Ortalaması değeri, işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki sahiplik oranındaki artışa bağlı olarak kullanılan yapılardan hangisinin daha çok tercih edildiğini göstermektedir. Buna göre, yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki sahiplik oranı arttıkça sırasıyla, Bölgelere Göre Bölüm Yapısı, Karma Yapı, Uluslararası Bölüm Yapısı ve son olarak Dünya Çapında Fonksiyonel Yapının kullanıldığı görülmektedir.

### 6.8. İşletmelerin Yurtdışı Yatırım Stratejileri ve Kullanılan Yapı İle İlgili Hipotez Testleri

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin yurtdışı yatırım stratejileri ile işletmelerin kullanmış oldukları yapı arasında bir ilişki olup olmadığını test etmek amacıyla geliştirilen araştırma hipotezi aşağıdaki gibidir:

H<sub>1</sub>: İşletmelerin yurtdışı yatırım stratejileri ile kullandıkları yapı arasında ilişki vardır.

**Tablo 15:** İşletmelerin Yurtdışı Yatırım Stratejileri İle Kullanılan Yapı Arasındaki İlişki

Korelasyon				
			Yurtdışı Yatırım Stratejileri	Yapı
Kendall's tau_b	Yurtdışı Yatırım Stratejileri	Korelasyon Katsayısı	1,000	,246
		Anlamlılık Düzeyi	,	,077
		N	41	41
	Yapı	Korelasyon Katsayısı	,246	1,000
		Anlamlılık Düzeyi	,077	,
		N	41	41
Spearman's rho	Yurtdışı Yatırım Stratejileri	Korelasyon Katsayısı	1,000	,280
		Anlamlılık Düzeyi	,	,076
		N	41	41
	Yapı	Korelasyon Katsayısı	,280	1,000
		Anlamlılık Düzeyi	,076	,
		N	41	41

Tablo 15’de işletmelerin yurtdışı yatırım stratejileri ile kullanılan örgüt yapısı arasında istatistiki bakımdan anlamlı ilişki olup olmadığı görülmektedir. Tablodan da görüldüğü gibi işletmelerin yurtdışı yatırım stratejileri ile kullanılan örgüt yapısı arasında  $\alpha=0,05$  anlamlılık düzeyinde anlamlı bir ilişki olmayıp, H<sub>1</sub> hipotezi red edilmiştir. Buna göre, işletmelerin yurtdışı yatırım stratejileri değiştiğinde kullanılan örgüt yapısında herhangi bir değişikliğe neden olmamaktadır.

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin yurtdışı yatırım stratejileri ile işletmelerin kullanmış oldukları yapı arasında bir farklılık olup olmadığına ilişkin farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır.

H<sub>1</sub>: İşletmelerin yurtdışı yatırım stratejileri ile kullandıkları yapı arasında farklılık vardır.

**Tablo 16:** İşletmelerin Yurtdışı Yatırım Stratejileri İle Kullanılan Yapı Arasındaki Farklılık (Kruskal-Wallis Testi)

	Kullanılan Yapılar	N	Sıra Ortalaması
Yurtdışı Yatırım Stratejileri	Uluslararası Bölüm Yapısı	18	18,44
	Dünya Çapında Fonksiyonel Bölüm Yapısı	9	20,94
	Bölgelere Göre Bölüm Yapısı	5	18,10
	Karma Yapı	9	27,78
	Toplam	41	
Test İstatistikleri (a,b)			
			Yurtdışı Yatırım Stratejileri
Ki Kare			4,875
Serbestlik Derecesi			3
Anlamlılık Düzeyi			,181
a Kruskal Wallis Test			
b Grouping Variable: Kullanılan Yapı			

Tablo 16’da işletmelerin yurtdışı yatırım stratejileri ile kullanılan örgüt yapısı arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis testi sonuçları görülmektedir. İşletmelerin yurtdışı yatırım stratejileri ile kullanılan örgüt yapısı arasında  $\alpha=0,05$  anlamlılık düzeyinde istatistiki bakımdan fark olmadığı görülmüştür. Başka bir deyişle, H1 hipotezi reddedilmiş olup işletmelerin yurtdışı yatırım stratejileri farklılaştığında kullanılan örgüt yapısında farklılık olmamıştır.

### 6.9. İşletmelerin Uluslararasılaşma Seviyeleri ve Kullanılan Yapı İle İlgili Hipotez Testleri

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin uluslararasılaşma seviyeleri ile işletmelerin kullandıkları yapı arasında bir ilişki olup olmadığını test etmek amacıyla geliştirilen araştırma hipotezi aşağıdaki gibidir:

H<sub>1</sub>: İşletmelerin uluslararasılaşma seviyeleri ile kullandıkları yapı arasında ilişki vardır.

**Tablo 17:** İşletmelerin Uluslararasılaşma Seviyeleri İle Kullanılan Yapı Arasındaki İlişki

Korelasyon				
			İşletmelerin Uluslararasılaşma Seviyeleri	Yapı
Kendall's tau_b	İşletmelerin Uluslararasılaşma Seviyeleri	Korelasyon Katsayısı	1,000	,415(**)
		Anlamlılık Düzeyi	,	,002
		N	41	41
	Yapı	Korelasyon Katsayısı	,415(**)	1,000
		Anlamlılık Düzeyi	,002	,
		N	41	41
Spearman's rho	İşletmelerin Uluslararasılaşma Seviyeleri	Korelasyon Katsayısı	1,000	,478(**)
		Anlamlılık Düzeyi	,	,002
		N	41	41
	Yapı	Korelasyon Katsayısı	,478(**)	1,000
		Anlamlılık Düzeyi	,002	,
		N	41	41
**Korelasyon $\alpha=0.01$ anlamlılık düzeyinde istatistiki bakımdan anlamlıdır				

Tablo 17’de işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki uluslararasılaşma seviyeleri ile kullanılan örgüt yapısı arasında istatistiki bakımdan anlamlı ilişki olup olmadığı görülmektedir. Tablodan da görüldüğü gibi işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki uluslararasılaşma seviyeleri ile kullanılan örgüt yapısı arasında  $\alpha=0,01$  anlamlılık düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki olup,  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki uluslararasılaşma seviyeleri arttıkça kullanılan örgüt yapısı değişmektedir.

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin uluslararasılaşma seviyesi ile işletmelerin kullanmış oldukları yapı arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır.

$H_1$ : İşletmelerin uluslararasılaşma seviyesi ile kullandıkları yapı arasında farklılık vardır.

**Tablo 18:** İşletmelerin Uluslararasılaşma Seviyesi İle Kullanılan Örgüt Yapısı Arasındaki Farklılık (Kruskal-Wallis Testi)

	Kullanılan Yapılar	N	Sıra Ortalaması
İşletmelerin Uluslararasılaşma Seviyeleri	Uluslararası Bölüm Yapısı	18	15,47
	Dünya Çapında Fonksiyonel Bölüm Yapısı	9	21,00
	Bölgelere Göre Bölüm Yapısı	5	29,00
	Karma Yapı	9	27,61
	Toplam	41	
Test İstatistikleri (a,b)			
			İşletmelerin Uluslararasılaşma Seviyeleri
Ki Kare			9,799
Serbestlik Derecesi			3
Anlamlılık Düzeyi			,020
a Kruskal Wallis Test			
b Grouping Variable: Kullanılan Yapı			

İşletmelerin uluslararasılaşma seviyesi ile kullanılan örgüt yapısı arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda, işletmelerin uluslararasılaşma seviyesi ile kullanılan örgüt yapısı arasında  $\alpha=0,05$  anlamlılık düzeyinde istatistiki bakımdan fark olduğu söylenebilir. Başka bir deyişle,  $H_1$  hipotezi kabul edilmiş olup işletmelerin uluslararasılaşma seviyesi farklılaştığında kullanılan örgüt yapısı da farklılaşmaktadır. Tablo 18'den de görüldüğü gibi Sıra Ortalaması değeri, işletmelerin uluslararasılaşma seviyelerindeki artışa bağlı olarak kullanılan yapılardan hangisinin daha çok tercih edildiğini göstermektedir. Buna göre, işletmelerin uluslararasılaşma seviyeleri arttıkça sırasıyla, Bölgelere Göre Bölüm Yapısı, Karma Yapı, Dünya Çapında Fonksiyonel Yapı ve son olarak Uluslararası Bölüm Yapısının kullanıldığı görülmektedir.

#### 6.10. Yurtdışı Bağlı Kuruluşlarda Uygulanan Kadrolama Yaklaşımları ve Kullanılan Yapı İle İlgili Hipotez Testleri

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarında uyguladıkları kadrolama yaklaşımları ile işletmelerin kullanmış oldukları yapı arasında bir ilişki olup olmadığını test etmek amacıyla geliştirilen araştırma hipotezi aşağıdaki gibidir:

$H_1$ : İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarında uyguladıkları kadrolama yaklaşımları ile kullandıkları yapı arasında ilişki vardır.

**Tablo 19:**Yurtdışı Bağlı Kuruluşlarda Uygulanan Kadrolama Yaklaşımları İle Kullanılan Yapı Arasındaki İlişki

			Yapı
Kendall's tau_b	Ana Ülke	Korelasyon Katsayısı	,197
		Anlamlılık Düzeyi	,119
		N	41
	Evsahibi Ülke	Korelasyon Katsayısı	,210
		Anlamlılık Düzeyi	,093
		N	41
	Üçüncü Ülke	Korelasyon Katsayısı	,234
		Anlamlılık Düzeyi	,101
		N	41
	Yapı	Korelasyon Katsayısı	1,000
		Anlamlılık Düzeyi	,
		N	41
Spearman's rho	Ana Ülke	Korelasyon Katsayısı	,247
		Anlamlılık Düzeyi	,119
		N	41
	Evsahibi Ülke	Korelasyon Katsayısı	,265
		Anlamlılık Düzeyi	,093
		N	41
	Üçüncü Ülke	Korelasyon Katsayısı	,260
		Anlamlılık Düzeyi	,100
		N	41
	Yapı	Korelasyon Katsayısı	1,000
		Anlamlılık Düzeyi	,
		N	41

Tablo 19'da işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarında uyguladıkları kadrolama yaklaşımları ile kullanılan örgüt yapısı arasında istatistiki bakımdan anlamlı ilişki olup olmadığı görülmektedir. Tablodan da görüldüğü gibi işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarında uyguladıkları kadrolama yaklaşımları ile kullanılan örgüt yapısı arasında  $\alpha=0,05$  anlamlılık düzeyinde anlamlı bir ilişki olmayıp,  $H_1$  hipotezi reddedilmiştir. Buna göre, işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarında uyguladıkları kadrolama yaklaşımlarının kullanılan örgüt yapısında herhangi bir değişikliğe neden olmamaktadır.

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarında uyguladıkları kadrolama yaklaşımları ile işletmelerin kullanmış oldukları yapı arasında bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır.



H<sub>1</sub>:İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarında uyguladıkları kadrolama yaklaşımları ile kullandıkları yapı arasında farklılık vardır.

**Tablo 20:**Yurtdışı Bağlı Kuruluşlarında Uyguladıkları Kadrolama Yaklaşımları İle İşletmelerin Kullandıkları Yapı Arasındaki Farklılık (Kruskal Wallis Testi)

	Kullanılan Yapılar	N	Sıra Ortalaması
Ana Ülkeden Yönetici Atama	Uluslararası Bölüm Yapısı	18	17,69
	Dünya Çapında Fonksiyonel Bölüm Yapısı	9	25,83
	Bölgelere Göre Bölüm Yapısı	5	12,50
	Karma Yapı	9	27,50
	Toplam	41	17,69
		Ana Ülkeden Yönetici Atama	
Ki Kare		8,202	
Serbestlik Derecesi		3	
Anlamlılık Düzeyi		,042	
a Kruskal Wallis Test			
b Grouping Variable: Kullanılan Yapı			
	Kullanılan Yapılar	N	Sıra Ortalaması
Evsahibi Ülkeden Yönetici Atama	Uluslararası Bölüm Yapısı	18	17,50
	Dünya Çapında Fonksiyonel Bölüm Yapısı	9	22,39
	Bölgelere Göre Bölüm Yapısı	5	24,60
	Karma Yapı	9	24,61
	Toplam	41	
Test İstatistikleri (a,b)			
		Evsahibi Ülkeden Yönetici Atama	
Ki Kare		2,962	
Serbestlik Derecesi		3	
Anlamlılık Düzeyi		,398	
a Kruskal Wallis Test			
b Grouping Variable: Kullanılan Yapı			
	Kullanılan Yapılar	N	Sıra Ortalaması
Üçüncü Ülkeden Yönetici Atama	Uluslararası Bölüm Yapısı	18	19,58
	Dünya Çapında Fonksiyonel Bölüm Yapısı	9	20,89
	Bölgelere Göre Bölüm Yapısı	5	18,50
	Karma Yapı	9	25,33
	Toplam	41	
Test İstatistikleri (a,b)			
		Üçüncü Ülkeden Yönetici Atama	
Ki Kare		5,099	
Serbestlik Derecesi		3	
Anlamlılık Düzeyi		,165	
a Kruskal Wallis Test			
b Grouping Variable: Kullanılan Yapı			

İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarında uyguladıkları kadrolama yaklaşımları ile kullanılan örgüt yapısı arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda, işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarında ana ülkeden yönetici atama yaklaşımında  $\alpha= 0,05$  anlamlılık düzeyinde istatistiki bakımdan fark olduğu söylenebilir. Ancak, ev sahibi ülkeden yönetici atama yaklaşımı ve üçüncü ülkeden yönetici atama yaklaşımında ise  $\alpha= 0,05$  anlamlılık düzeyinde istatistiki bakımdan fark olmadığı görülmektedir. Başka bir deyişle, ana ülkeden yönetici atama yaklaşımında  $H_1$  hipotezi kabul edilmiş olup işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarında ana ülkeden yönetici atamaları farklılaştığında kullanılan örgüt yapısı da değişmektedir. İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarında ev sahibi ülkeden yönetici atamaları ve üçüncü ülkeden yönetici atamaları farklılaştığında kullanılan örgüt yapısında değişme olmamaktadır.

#### **6.11. İşletmelerle Yurtdışı Bağlı Kuruluşları Arasındaki Merkezileşme Derecesi ve Kullanılan Yapı İle İlgili Hipotez Testleri**

Araştırma kapsamına alınan işletmelerle yurtdışı bağlı kuruluşları arasındaki merkezileşme derecesi ile işletmelerin kullanmış oldukları yapı arasında bir ilişki olup bir ilişki olup olmadığını test etmek amacıyla geliştirilen araştırma hipotezi aşağıdaki gibidir:

$H_1$ : İşletmelerle yurtdışı bağlı kuruluşları arasındaki merkezileşme derecesi ile kullandıkları yapı arasında ilişki vardır.

**Tablo 21:** İşletmelerle Yurtdışı Bağlı Kuruluşları Arasındaki Merkezileşme Derecesi İle Kullanılan Yapı Arasındaki İlişki

			Yapı
Kendall's tau_b	Pazarlama Kararları	Korelasyon Katsayısı	-,111
		Anlamlılık Düzeyi	,369
		N	41
	İmalat Kararları	Korelasyon Katsayısı	-,119
		Anlamlılık Düzeyi	,347
		N	41
	Finans kararları	Korelasyon Katsayısı	,011
		Anlamlılık Düzeyi	,933
		N	41
Spearman's rho	Pazarlama Kararları	Korelasyon Katsayısı	-,138
		Anlamlılık Düzeyi	,389
		N	41
	İmalat Kararları	Korelasyon Katsayısı	-,161
		Anlamlılık Düzeyi	,316
		N	41
	Finans kararları	Korelasyon Katsayısı	,008
		Anlamlılık Düzeyi	,963
		N	41

Tablo 21’de işletmelerle yurtdışı bağlı kuruluşları arasındaki merkezileşme derecesi ile kullanılan örgüt yapısı arasında istatistiki bakımdan anlamlı ilişki olup olmadığı görülmektedir. Tablodan da görüldüğü gibi işletmelerle yurtdışı bağlı kuruluşları arasındaki merkezileşme derecesi ile kullanılan örgüt yapısı arasında  $\alpha=0,05$  anlamlılık düzeyinde anlamlı bir ilişki olmayıp,  $H_1$  hipotezi reddedilmiştir. Buna göre, işletmelerle yurtdışı bağlı kuruluşları arasındaki merkezileşme derecesi kullanılan örgüt yapısında herhangi bir değişikliğe neden olmamaktadır.

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarıyla aralarındaki merkezileşme derecesi ile kullanmış oldukları yapı arasında bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır.

$H_1$ : İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarıyla aralarındaki merkezileşme derecesi ile kullandıkları yapı arasında farklılık vardır.

**Tablo 22:** İşletmelerin Yurtdışı Bağlı Kuruluşlarıyla Aralarındaki Merkezileşme Derecesi İle Kullandıkları Yapı Arasındaki Fark (Kruskal-Wallis Testi)

	Kullanılan Yapılar	N	Sıra Ortalaması
Ana Ülkeden Yönetici Atama	Uluslararası Bölüm Yapısı	18	22,36
	Dünya Çapında Fonksiyonel Bölüm Yapısı	9	22,67
	Bölgelere Göre Bölüm Yapısı	5	17,10
	Karma Yapı	9	18,78
	Toplam	41	
			Ana Ülkeden Yönetici Atama
Ki Kare			1,255
Serbestlik Derecesi			3
Anlamlılık Düzeyi			,740
a Kruskal Wallis Test			
b Grouping Variable: Kullanılan Yapı			
	Kullanılan Yapılar	N	Sıra Ortalaması
Evsahibi Ülkeden Yönetici Atama	Uluslararası Bölüm Yapısı	18	23,58
	Dünya Çapında Fonksiyonel Bölüm Yapısı	9	16,83
	Bölgelere Göre Bölüm Yapısı	5	24,10
	Karma Yapı	9	18,28
	Toplam	41	
Test İstatistikleri (a,b)			
			Evsahibi Ülkeden Yönetici Atama
Ki Kare			2,785
Serbestlik Derecesi			3
Anlamlılık Düzeyi			,426
a Kruskal Wallis Test			
b Grouping Variable: Kullanılan Yapı			
	Kullanılan Yapılar	N	Sıra Ortalaması
Üçüncü Ülkeden Yönetici Atama	Uluslararası Bölüm Yapısı	18	20,47
	Dünya Çapında Fonksiyonel Bölüm Yapısı	9	20,89
	Bölgelere Göre Bölüm Yapısı	5	27,70
	Karma Yapı	9	18,44
	Toplam	41	
Test İstatistikleri (a,b)			
			Üçüncü Ülkeden Yönetici Atama
Ki Kare			2,036
Serbestlik Derecesi			3
Anlamlılık Düzeyi			,565
a Kruskal Wallis Test			
b Grouping Variable: Kullanılan Yapı			

İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarıyla aralarındaki merkezileşme derecesi ile kullanılan örgüt yapısı arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda, işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarıyla aralarındaki merkezileşme derecesi ile kullanılan örgüt yapısı arasında  $\alpha=0,05$  anlamlılık düzeyinde istatistiki bakımdan fark olmadığı söylenebilir. Başka bir deyişle,  $H_1$  hipotezi reddedilmiş olup işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarıyla aralarındaki merkezileşme derecesi farklılaştığında kullanılan örgüt yapısı farklılaşmamaktadır.

## 7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yurt dışına doğrudan yatırım yapan Türk işletmelerinin uluslararası piyasalarda faaliyetlerini sürdürürken hangi yapıyı benimsediklerini belirlemeye yönelik olarak yapılan bu araştırmada; işletmelerin yazında yer alan temel örgüt yapılarını kullandıkları (uluslararası bölüm yapısı, dünya çapında fonksiyonel bölüm yapısı, coğrafi bölgelere göre bölüm yapısı, ürüne göre bölüm yapısı ve Karma Yapı) ve bu örgüt yapılarının araştırmanın modelinde yer alan değişkenlerle bir ilişkisinin olduğu varsayımından hareket edilmiştir. Araştırmada yurtdışına doğrudan yatırım yapan ve imalat sanayinde faaliyet gösteren 41 Türk işletmesine ulaşılmış ve elde edilen verilerle geliştirilen model test edilmiş, önemli ve anlamlı sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırma kapsamına alınan ve yurtdışına yatırım yapan Türk işletmelerinin %43,9'u uluslararası bölüm yapısını, %22,0'si dünya çapında fonksiyonel bölüm yapısını ve yine aynı oranda (%22,0'si) Karma Yapıyı, %12,2'si bölgelere göre bölüm yapısını kullandıkları görülmüştür. Yurtdışına yatırım yapan Türk işletmelerinin küresel ürüne göre bölüm yapısını kullanmadıkları görülmektedir. Ancak Karma Yapıyı kullanan işletmelerin yurtdışında üretilen ürün çeşidi bakımından daha fazla ürün çeşidi ürettikleri elde edilen verilerden görülmüştür. Aynı durum faaliyet gösterilen ülke sayısı için de geçerli olduğu görülmüştür. Yazında ürün çeşidi ve faaliyet gösterilen ülke sayısı arttıkça işletmelerin matris yapıyı kullandıkları belirtilmektedir. Bu durumun Türk işletmeleri için de geçerli olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla ürün yapısının hiçbir şekilde kullanılmadığını söylemek yanıltıcı olur. Türk işletmelerinin genellikle Holding veya grup işletmeleri şeklinde örgütlenmiş olmaları gerçeği de göz ardı edilmemesi gereken bir olgudur. Ancak araştırmada işletmelerin kendi adlarıyla faaliyet göstermeleri nedeniyle belirlenen yapıların bu işletmeleri temsil ettiği varsayılmıştır.

İşletmelerin büyüklüğü ile kullandıkları yapı arasında  $\alpha=0,01$  anlamlılık düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Böylece; yazındaki çalışmalara benzer olarak işletmelerin büyüklüğünün artmasıyla kullanılan örgüt yapısının değiştiği sonucuna varılmıştır. Araştırma kapsamına

giren işletmeler uzun süre önce kurulmalarına rağmen yurtdışına yatırım yapmaları 1990'lı yıllarda başlamış olup 2000'li yıllardan sonra artarak devam etmiştir. Sovyet bloğunun dağılmasıyla ortaya çıkan yeni pazarlara (özellikle Türk Cumhuriyetlerine) olan ilginin payı olmakla birlikte, Türkiye'nin kambiyo rejimini serbestleştirilmesi, Gümrük Birliğine dahil olması, yaşanan ekonomik krizler nedeniyle işletmelerin bu gelişmelerden daha az etkilenmek istemeleri, ulusal pazarda yaşanan pazar daralması, işletmelerin yurtdışı piyasalara girerek daha fazla büyümek istemeleri, uluslararası rakiplerinin enerji ve işgücü gibi temel girdilerde daha iyi konumda olmaları daha fazla uluslararası rekabet baskısı hissetmeleri ve aynı girdilere sahip olma isteği ve benzeri nedenlerle Türk işletmelerinin bu dönemlerde yurtdışına yatırım yapmaya yönelttiği düşünülmektedir.

Araştırma kapsamına giren işletmelerin %51,2'si birden fazla ülkede yatırım yapmıştır. İşletmelerin çokuluslulaşma ölçütlerinden biri olan bu durum araştırma kapsamındaki işletmelerin yarısından fazlasının artık çokuluslu ve küresel işletme olmaları yolunda önemli gelişmeler sağladıklarını göstermesi bakımından önemlidir. Kullanılan örgüt yapısı ile işletmelerin doğrudan yatırım yaptıkları ülke sayısı arasında  $\alpha=0,01$  anlamlılık düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre; yazındaki çalışmalara benzer olarak işletmelerin doğrudan yatırım yaptıkları ülke sayısı arttıkça kullanılan örgüt yapısı değişmektedir.

Araştırma kapsamına giren işletmelerin yurtdışına yatırım yaptıkları tarihler işletmenin yurtdışındaki deneyimi olarak kabul edilmiştir. İşletmelerin yurtdışı deneyimi ile kullanılan örgüt yapısı arasında  $\alpha=0,05$  anlamlılık düzeyinde negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre, işletmelerin yurtdışı deneyimi arttıkça kullanılan örgüt yapısındaki değişmelerde azalma olduğu sonucuna varılmıştır.

Yazında yurtdışında üretilen ürün çeşidinin fazla olması işletmelerin örgüt yapılarının değişmesinde önemli ölçüde etkiler yaptığı belirtilmektedir. Bu durumun araştırma kapsamındaki Türk işletmelerinde de geçerli olup olmadığı araştırmanın modelinde test edilmiş ve benzer sonuçlara ulaşılmıştır. İşletmelerin doğrudan yatırım yaptıkları ülkelerde üretilen ürün çeşidi ile kullanılan örgüt yapısı arasında  $\alpha= 0.01$  anlamlılık düzeyinde istatistiki bakımdan anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Başka bir deyişle, işletmelerin doğrudan yatırım yaptıkları ülkelerde üretilen ürün çeşidi arttığında kullanılan örgüt yapısı da değişmektedir.

İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluş satışlarının işletmenin toplam satışlarına oranı ile kullanılan örgüt yapısı arasında  $\alpha= 0.01$  anlamlılık düzeyinde istatistiki bakımdan anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Başka bir deyişle, işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluş satışlarının işletmenin toplam satışlarına oranı değiştiğinde kullanılan örgüt yapısı da değişmektedir. Bu durum yazındaki çalışmaları desteklemektedir. Yurtdışına yatırım yaptıkları ülke sayısına göre

karşılaştırıldığında, yurtdışı satış oranları yüksek olan işletmelerin genellikle birden fazla ülkede yatırım yapan işletmeler olduğu görülmüştür. Buna karşın sadece 1 ülkede yatırım yapmış olmasına rağmen yurtdışı bağlı kuruluş satış oranlarının oldukça yüksek olan işletmeler de vardır. Bu işletmelerin buldukları bölge ve bölge dışındaki ülkelere yönelik olan uluslararası operasyonlarını bağlı kuruluşun bulunduğu ülkelerden idare ettikleri düşünülmektedir.

İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki üretim miktarının işletmenin toplam üretim miktarına oranı ile kullanılan örgüt yapısı arasında  $\alpha= 0.01$  anlamlılık düzeyinde istatistiki bakımdan ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Başka bir deyişle, işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki üretim miktarının işletmenin toplam üretim miktarına oranı değiştiğinde kullanılan örgüt yapısı da değişmektedir. Yurtdışına yatırım yaptıkları ülke sayısı ile karşılaştırıldığında genellikle 2'den fazla ülkede yatırım yapan işletmelerin bağlı kuruluşlarında gerçekleştirdikleri üretim miktarının %11 ve üzerinde olduğu sonucuna varılmıştır.

Türk işletmelerinin yurtdışındaki bağlı kuruluşlarında genellikle yüksek düzeyde sahiplik güdüsüyle hareket ettikleri tespit edilmiştir. İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki sahiplik oranı ile kullanılan örgüt yapısı arasında  $\alpha= 0.05$  anlamlılık düzeyinde istatistiki bakımdan ilişki olduğu görülmüştür. Başka bir deyişle, işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki sahiplik oranı değiştiğinde kullanılan örgüt yapısı da değişmektedir.

İşletmelerin yurtdışı yatırım stratejileri ile kullanılan örgüt yapısı arasında  $\alpha= 0.05$  anlamlılık düzeyinde istatistiki bakımdan bir ilişki olmadığı görülmüştür. Başka bir deyişle, işletmelerin yurtdışı yatırım stratejileri değiştiğinde kullanılan örgüt yapısı değişmemektedir. Araştırma kapsamına giren işletmelerin stratejik olarak yurtdışına doğrudan yatırım kararı verdiğinde, %46,3'ünün kendi tesisini ya da işletmesini kurduğu görülmüştür. Bununla birlikte, Türk işletmelerinin başka işletmelerle ortak yatırım yapma ve yabancı ülkelerdeki işletmelerin tamamını ya da hisselerinin bir bölümünü satın alma stratejilerini kullanarak yurtdışında yatırım yaptıkları da tespit edilmiştir. Ayrıca, işletmelerin %22'si birden fazla stratejik alternatif kullanarak değişik ülkelere yatırım yapmışlardır.

Araştırma kapsamındaki işletmeler, uluslararasılaşma seviyesi bakımından %51,2 oranında uluslararası işletme düzeyinde, %26,8'i çokuluslu, %22'si küresel işletme düzeyinde olduklarını belirtmişlerdir. Yatırım yapılan ülke sayısı bakımından bir ya da birkaç ülkede yatırımları olan işletmelerin oranının oldukça yüksek olması bu durumu doğrulamaktadır. İşletmelerin uluslararasılaşma seviyesi ile kullanılan örgüt yapısı arasında  $\alpha= 0.01$  anlamlılık düzeyinde istatistiki bakımdan ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Başka bir deyişle, işletmelerin uluslararasılaşma seviyesi değiştiğinde kullanılan örgüt yapısı da değişmektedir.

Araştırma kapsamına giren işletmelerin %95'i yurtdışı bağlı kuruluşlarında ana ülkeden (Türkiye'den) yönetici görevlendirmiştir. Ev sahibi ülkeden yönetici görevlendiren işletmelerin oranı %87,8'dir. İşletmelerin %12,2'si üçüncü ülkelerden yönetici görevlendirmiştir. Bu sonuçlara göre işletmelerin ana ülke merkezli ve ev sahibi ülke merkezli kadrolama yaklaşımı benimsemiş oldukları görülmüştür. İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarında uyguladıkları kadrolama yaklaşımları ile kullanılan örgüt yapısı arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre, işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarında uyguladıkları kadrolama yaklaşımlarının kullanılan örgüt yapısında herhangi bir değişikliğe neden olmamaktadır. Ancak, işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarında uyguladıkları kadrolama yaklaşımları ile kullanılan örgüt yapısı arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda, işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarında ana ülkeden yönetici atama yaklaşımında  $\alpha = 0.05$  anlamlılık düzeyinde istatistiki bakımdan fark olduğu görülmüştür. İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarında ana ülkeden yönetici atamaları farklılaştığında kullanılan örgüt yapısı da değişmektedir.

Araştırma kapsamında yer alan işletmelerle yurtdışı bağlı kuruluşları arasındaki merkezileşme derecesi ile kullanılan örgüt yapısı arasında  $\alpha = 0,05$  anlamlılık düzeyinde anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Buna göre, İşletmelerle yurtdışı bağlı kuruluşları arasındaki merkezileşme derecesi kullanılan örgüt yapısında herhangi bir değişikliğe neden olmamaktadır. Çalışmanın bu sonuçlarından hareketle, yurtdışına yatırım yapan veya yapacak olan işletmeler ve bu konuda çalışacak olan araştırmacılar için bazı öneriler yapılabilir. Geliştirilen öneriler şunlardır:

- Uluslararası faaliyetlerinde başarılı olabilmesi için işletmelerin uygun ve gerektiğinde reorganizasyona gidilebilecek bir örgüt yapısına sahip olması gerekir.
- Yurtdışı bağlı kuruluşlar ile aralarında karar alma ve yetki konusunda çatışmaların olmaması için, uygun bir haberleşme, eşgüdüm ve denetim mekanizmasının oluşturulması gerekir.
- Yurtdışına yatırım kararı alındığında hangi strateji ile piyasaya girileceği (ortak yatırım, birleşme ve satınalma, kendi işletmesini kurma vb.) piyasa araştırması yapılarak belirlenmelidir.
- Türk işletmelerinin genellikle holding veya grup şirketleri şeklinde örgütlenmiş olmalarından kaynaklanan karar almada esnek olamama sorununa karşı, yurtdışına yatırım yapan işletmelerini bağımsız bir kuruluş gibi idare edebilecekleri daha esnek bir yapılanmaya gitmeleri gerekir. Bu yapılanmanın bilgiye dayalı şebeke örgüt yapıları olduğu düşünülmektedir.
- Uluslararası rakiplerine karşı ayakta kalmaları için sektörlerinde oluşabilecek olumsuzlukları ve fırsatları iyi analiz edebilen ve oluşabilecek



boşlukları değerlendirebilen küresel bir strateji ve yapıya sahip olmaları gerekir.

- Yurtdışına yatırım yapan Türk işletmelerinin insan kaynakları stratejileri, pazarlama stratejileri, muhasebe ve finans stratejileri, üretim stratejileri, rekabet stratejileri ve karşılaşılan sorunlarla ilgili konularda derinlemesine incelemelerin yapılabileceği ve bu konuda bir boşluk olduğu görülmekte, araştırmacıların bu konularda çalışmaları gerektiği ortaya çıkmaktadır.

## KAYNAKLAR

CHI, Tailan.; NYSTROM Paul C.; KIRCHER Philipp. (2004). Knowledge-Based Resources as Determinants of MNC Structure: Tests of An Integrative Model, *Journal of International Management*, 10, s. 219–238.

DANIELS, John D.; PITTS, Robert A.; TRETTER, Marietta J. (1984). Strategy and Structure of U.S. Multinationals: An Exploratory Study, *Academy of Management Journal*, 27, (2), (s:292–307).

DANIELS, John D.; PITTS, Robert A.; TRETTER, Marietta J. (1985). Organizing for Dual Strategies of Product Diversity and International Expansion, *Strategic Management Journal*, 6, (3) s. 223–237.

EGELHOFF, William G. (1982). Strategy and Structure in Multinational Corporations: An Information-Processing Approach, *Administrative Science Quarterly* 27, (s: 435–458).

EGELHOFF, William G. (1986). Centralization in Headquarters-Subsidiary Relationships, *Journal of International Business Studies*, 17, (2), (s: 71–92).

EGELHOFF, William G. (1988). Strategy and Structure in Multinational Corporations: A Revision of the Stopford and Wells Model, *Strategic Management Journal*, Vol.9, (s: 1–14).

Hazine, (2006). Hazine Müsteşarlığı Kambiyo Genel Müdürlüğü İstatistikleri [www.hazine.gov.tr](http://www.hazine.gov.tr) (Erişim Tarihi: 2.3.2006).

KALAYCI, Şeref. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayınları, Ankara.

- ÖZALP, İnan. (1986). *Etnosentrizm, Geosentrizm, Polisentrizm, Yeni Bir Modele Doğru, Uluslararası İşletmecilik*, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 37, Eskişehir.
- PERLMUTTER, H. V. ve HEENAN, D. A. (1979). *Multinational Organization Development: A Social Architectural Perspective*, Addison-Wesley Inc., Massachusetts.
- PHATAK, Arvind V.; RABI S.; BHAGAT, Roger J. Kashlak. (2005). *International Management Managing in a Diverse and Dynamic Global Environment*, McGraw-Hill/Irwin, New York.
- ROBOCK, Stefan, H. ve SIMMONDS, Kenneth (1989). *International Business And Multinational Enterprises*, Fourth Edition, Irwin Inc, Boston.
- STOPFORD, John M. ve WELLS, Louis T. (1972). *Managing the Multinational Enterprise: Organization of the Firm and Ownership*, New York, Basic Boks.
- ŞAHİN, Kader Tan. (2005). Liberalleşmenin İş Örgütlerinin Çeşitlenmesi Üzerindeki Etkisi: Yeni Bir Perspektif İhtiyacı, *13. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, 12–14 Mayıs 2005, İstanbul, (s:7–12).
- WOLF, Johaim. ve EGELHOFF, William G. ,(2001), Strategy and Structure: Extending The Theory and Integrating the Research on National and International Firms, *Schmalenbach Business Review*, April, (s: 117–139).
- WOLF, Johaim. ve EGELHOFF, William G. (2002). A Reexamination and Extension of International Strategy-Structure Theory, *Strategic Management Journal*, 23, (s: 181–189).
- YILDIRIM, Özlem. ve ÜSDİKEN Behlül. (2005), Türkiye’de Holdinglere Bağlı Şirketlerde Yönetim Kurulu Üyeleri, *13. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, 12–14 Mayıs 2005, İstanbul, (s: 3–5).