

GIORA AVNY*

NEMZETKÖZI VEGYESVÁLLALATOK: KULTÚRA ÉS TELJESÍTMÉNY

BEVEZETÉS

A vegyesvállalat teljesítménye ebben az elemzésben a tagok elégedettségi szintjére utal három fontos területen, három fontos feltétel és öt változó esetében és a vegyesvállalat teljesítményét tükröző kritériumok/ismérvek alapján. Ezen kereteken belül a szerző mind az elmélet tekintetében, mind az empirikus kutatás során a vegyesvállalatok kulturális eltéréseinek három aspektusára összpontosít. Ezek a következők:

1. Eltérések a nemzeti kultúrában, szemben a vállalati kultúrabeli varianciával és annak a vegyesvállalat teljesítményére gyakorolt hatásával.
2. A bizalom fontossága a vegyesvállalaton belül, és hatása az üzleti teljesítményre.
3. A kulturális alkalmazkodás folyamatának hatása a tagok közötti bizalomra, és ennek következtében a szervezet teljesítményére.

Tekintettel a kutatók közötti ellentmondásokra és véleménykülönbségekre azt illetően, hogy mi a megfelelő mód a vegyesvállalati tagok közötti kulturális eltérések csökkentésére, a szerző így fogalmazza meg első kérdését: Befolyásolja-e a vegyesvállalatok kulturális különbsége a gazdasági szervezetet? Amennyiben igen, mely kulturális, szervezeti és nemzeti dimenziók/jelenségek amelyek (bizonyos mértékben) hatnak a szervezetre?

A szerző második kérdése ennek a kérdésnek a továbbgondolása és azt kívánja feltárni, hogy a bizalom, mint közvetítő tényező hogyan befolyásolja a vegyesvállalat teljesítményét. A harmadik kérdés a kulturális alkalmazkodással foglalkozik és an-

* Derby Egyetem, Izrael, a Pécsi Tudományegyetem PhD-hallgatója.

nak pozitív viszonyával a szervezet teljesítményére. A vegyesvállalaton belül megvalósuló kulturális alkalmazkodási folyamat tükrözi-e a bizalom kiépülését, és ezáltal befolyásolja-e az üzleti teljesítményt?

A TANULMÁNYBAN ALKALMAZOTT MODELL

Elméleti síkon a tanulmány a kulturális ellentétek fontosságát tükrözi nemzetközi és szervezeti szinten, olyan befolyásoló tényezőkre összpontosítva, mint pl. a bizalom és a kulturális alkalmazkodás a tagok részéről, mivel ezek a változók hatással vannak a teljesítményre. (L. 1. ábra: a kutatási modell folyamatábrája.)

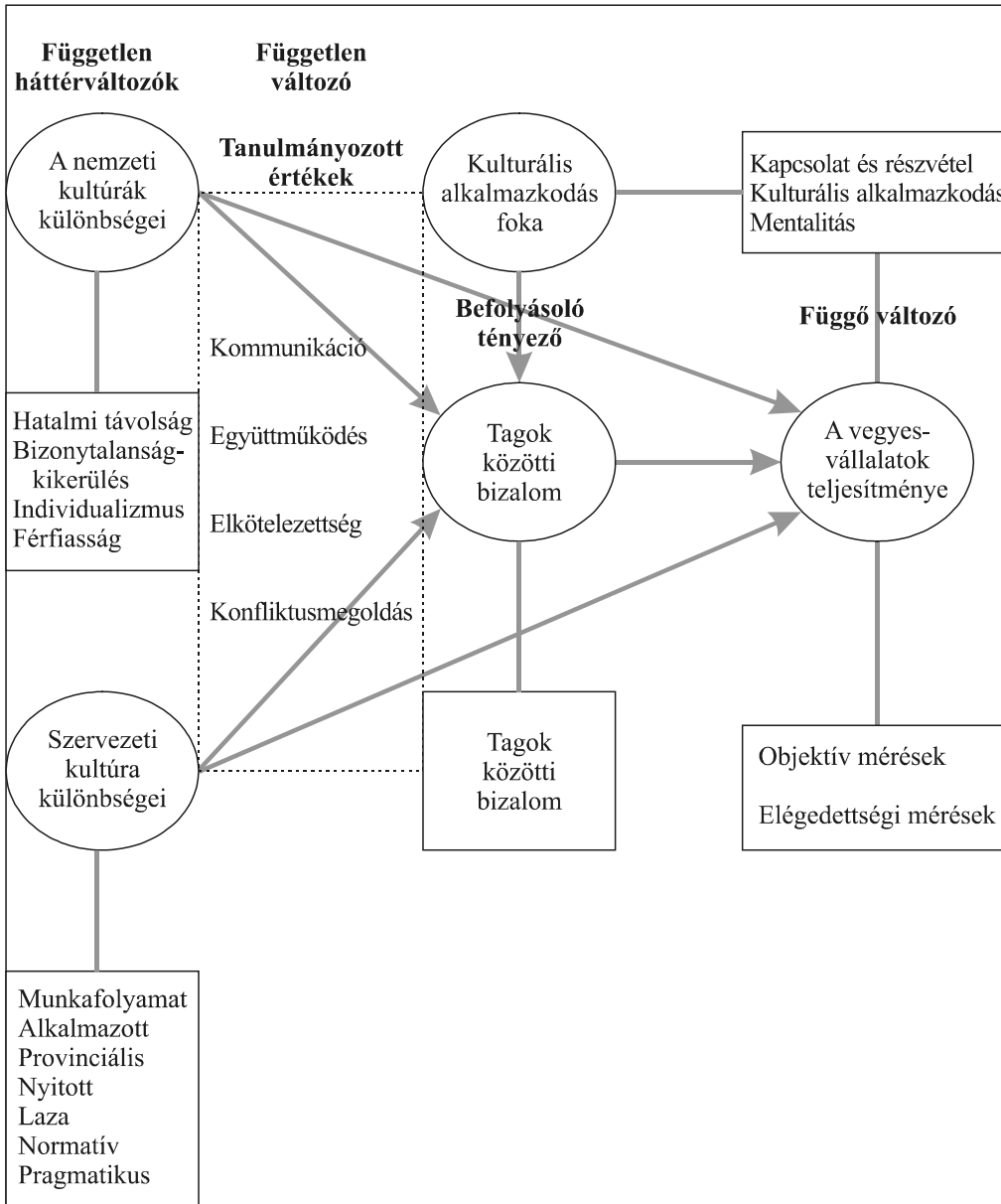
A KUTATÁS HIPOTÉZISEI

A szakirodalom áttekintése alapján a szerző hipotézisei a vegyesvállalatoknál található nemzetközi és szervezeti szintű kulturális különbségeket, valamint a vállalatok üzleti teljesítményét helyezik a középpontba.

Az általa javasolt kutatási modell, amely az izraeli vegyesvállalatoknál meglévő kulturális különbségeknek a teljesítményre gyakorolt hatásával foglalkozik, innovatív megközelítést tükröz különösen azon változók esetében, amelyek a különböző kultúrák lehetséges eltéréseit fejezik ki, annak érdekében, hogy ez (biztos) alapjául szolgálhasson a vállalati döntéshozatal folyamatának és a hatékonyabb működés eléréséhez.

A kutatási hipotézisek a kutatási kérdésekből és a szakirodalom széleskörű tanulmányozásából származtathatók.

- Első hipotézis: A kulturális-nemzeti különbözőség kedvezőtlen hatással van a vegyesvállalatok teljesítményére.
- Második hipotézis: A szervezeti kulturális különbség kedvezőtlen hatással van a vegyesvállalatok teljesítményére.
- Harmadik hipotézis: A kulturális-szervezeti különbségek erősebben hatnak a vegyesvállalat teljesítményére, mint a kulturális-nemzeti különbségek.
- Negyedik hipotézis: A vegyesvállalati tagok között fennálló bizalom jelentős szerepet tölt be és elengedhetetlen a teljesítmény javításának szempontjából.
- Ötödik hipotézis: A nemzeti-kulturális különbségek hátrányosan hatnak a vegyesvállalatok teljesítményére a befolyásoló tényezőkön, azaz a partnerségi bizalmon keresztül.
- Hatodik hipotézis: Az eltérések a szervezeti kultúrában hátrányosan hatnak a vegyesvállalatok teljesítményére a befolyásoló tényezőkön, azaz a partnerségi bizalmon keresztül.
- Hetedik hipotézis: A tagok alkalmazkodásának foka egymás kultúrájához előnyösen hat a partnerségi bizalomra, amely ezáltal előnyös hatással van a vegyesvállalat teljesítményére.



1. ábra
A kulturális különbségek hatása a kultúrákat átfogó vegyesvállalatok teljesítményére

MÓDSZERTAN

Kutatási terv

A kutatási terv elkészítése azon alapult, hogy a módszertani alternatívák és a és a kutatási módszerek, eszközök, valamint a vizsgált sokaság és minta, a minta mérete, a mintavétel időtartama, az adatok infrastruktúrája és a változók ellenőrzése kompatibilisek.

Adatgyűjtési módszerek

A felmérés kvantitatív adatainak gyűjtése kérdőívek segítségével történt (SHENKAR és ZEIRA, 1992). A választott kvantitatív módszer célja az volt, hogy magyarázatot adjon, időnként akár véletlenszerűen is a különböző jelenségekre, amelyek alapján megjósolható a vegyesvállalati tagok jövőbeli viselkedése egymással. A kvantitatív paradigma megfelel a kutatás céljainak és a megválaszolandó kérdéseknek, mivel nagyobb méretű mintán is alkalmazható és jól használható a változók közötti viszony vizsgálatára azok izolálása és ellenőrzése révén, nyílt és stresszmentes légkörben.

A tanulmányozott sokaság

63 izraeli cégnél gyűjtöttünk adatokat – olyanoknál, amelyeknek vegyesvállalati partnerei 23 országot képviselnek. Ezek a cégek összesen 16 különböző országban tevékenykednek. A vizsgálathoz a GERINGER és HERBERT (1991) által tesztelt érvényes mintavételi módszert használtuk, amely szerint egy izraeli partnertől a vegyesvállalatokra vonatkozóan begyűjtött információ az egész projekt teljesítményre érvényes és reprezentatív lesz.

GERINGER és HERBERT (1991) eredményei alapján a jelen tanulmány adatgyűjtését egy kérdőív segítségével végeztük el, melyet kiosztottunk a mintában szereplő sokaságnak és egy, a projektben szereplő izraeli partnerrel készített interjú során gyűjtöttük be. A vizsgált 66 cégből három olyan eset fordult elő, ahol két résztvevőt választottak, akik projekt- és marketing-menedzseri szinten töltötték ki a kérdőívet, ami korlátozta elfogultság felmerülésének lehetőségét.

A minta nagysága

A javasolt/alkalmazandó mintanagyságot a várható hatás nagysága és statisztikai megbízhatóság alapján került meghatározásra, mely módszert HAIR, ANDERSON, TATHAM és BLACK (1995) ajánlja. A hatás szintjét konzervatívan $r=0,3$ -nak vettem, a statisztikai megbízhatóság $0,8$, a hatás szintje $r=0,3$, a szignifikancia szint $,05$, így a megfelelő minta mérete 69 lett. Mivel a minta mérete a megbízhatóságra és a hatás méretére vonatkozó feltételezésen alapul, ezért iránymutatóként használható, de nem pontos behatárolása az elégséges mintának.

Az összegyűjtött adatok 63 vegyesvállalat 66 vezetőjének válaszaiból származnak, ami megfelel az eredetileg kitűzött célnak (69).

A KÉRDŐÍV MEGTERVEZÉSE ÉS ALKALMAZÁSA

Ebben a részben a kérdőív megszerkesztéséhez és előzetes teszteléséhez alkalmazott módszereket, magát a kérdőívet, a személyes megkérdezést, a mérések ope-

racionalizálását és megbízhatóságát mutatjuk be, továbbá megvizsgáljuk a mérések érvényességét.

A kérdőív tartalmaz néhány olyan kérdést is, amelyek a későbbi kutatások céljait szolgálják, és ezek részleteit itt nem elemezzük.

A mérések operációs művelete

A tanulmány az 1. ábrában bemutatott változókhoz kapcsolódóan tartalmaz kérdéseket.

- Független változók: ⇒ különbségek a szervezeti kultúrában;
⇒ különbségek a nemzeti kultúrában;
⇒ a kulturális alkalmazkodás szintje;
- Befolyásoló tényező: ⇒ tagok közötti bizalom;
- Függő változó: ⇒ a vegyesvállalat teljesítménye.

A tanulmányban szereplő változók ellenőrzése

A részvétel iránti elkötelezettséget egy elégedettségi skálán mértük, azaz megkértük a résztvevőket, hogy értékeljék a tagok elkötelezettségét a vegyesvállalat iránt egy 1 – 5 pontos skálán. Kizártuk a vizsgálatból azokat a vállalatokat, ahol az így kapott érték 3-nál alacsonyabb volt. Az iparági hovatartozást annak alapján határoztuk meg, ahogy a megkérdezettek mindkét partner esetében azonos iparágat adtak meg. Az együttműködés korát hónapokban mértük, kezdeti időpontnak véve a kapcsolatfelvétel idejét. Az együttműködés mértékét a tagok tevékenységek köre és az átlagos éves forgalom alapján határoztuk meg.

A MÉRÉSEK MEGBÍZHATÓSÁGA

A mérési eszközök megbízhatóságát úgy foghatjuk fel, mint a mérési eszközök jellemzői, stabilitásuk és szintjük, valamint a minta válaszai közötti egyensúlyt (ROSENTHAL és ROSNOW, 1991). A jelen tanulmányban a mérési eszközök megbízhatóságának alapja a CRONBACH-féle alfa, amint azt az 1. táblázat is illusztrálja.

1. táblázat
A mérések megbízhatósága

Változó	Mérési skála	CRONBACH-féle alfa
A vegyesvállalat teljesítménye	A cél elérésének fontossága	0,89
	A cél elérésének teljesítése	0,84
	Az elégedettség fontossága	0,81
	Az elégedettség teljesítése	0,92
Kulturális alkalmazkodás	A kulturális alkalmazkodás a gyakorlatban	0,52
	Ideális alkalmazkodás	0,54
Szervezeti kultúra	Szervezeti kultúra	0,68
	A partner szervezeti kultúrája	0,74

A nemzeti kultúra különbségei

A nemzeti kultúra mérésének megbízhatósági együttthatóit nem számoltuk ki a tanulmány számára, mivel ezeket nem volt szándékunk mérni, hanem adaptáltuk őket HOFSTEDE (1980) tanulmányából.

Az eredmények világos trendet mutatnak, kiemelve azon változók fontosságát, melyek előnyben részesítik a szervezeti kultúrához kapcsolódó különbségeket és a tagok közös szocializációjának mértékét, szemben azokkal a különbségekkel, melyek a nemzeti kultúrában fellelhetők és a vegyesvállalatok teljesítményében rejlő különbségeket okozhatják.

Az empirikus eredmények megerősítik, hogy:

1. Sikertült igazolni a tanulmány első hipotézisét, mely szerint a kulturális-nemzeti különbözőség kedvezőtlen hatással van a vegyesvállalatok teljesítményére.
2. Részben sikertült igazolni a tanulmány második hipotézisét, miszerint a szervezeti kulturális különbség kedvezőtlen hatással van a vegyesvállalatok teljesítményére.
3. Bizonyítást nyert a tanulmány harmadik hipotézise, nevezetesen, hogy a kulturális-szervezeti különbségek erősebben hatnak a vegyesvállalat teljesítményére, mint a kulturális-nemzeti különbségek.
4. Részben sikertült igazolni a negyedik hipotézist, miszerint a vegyesvállalati tagok között fennálló bizalom jelentős szerepet tölt be és elengedhetetlen a teljesítmény javításának szempontjából.
5. Nem sikertült bizonyítani az ötödik hipotézist, azaz, hogy a nemzeti-kulturális különbségek hátrányosan hatnak a vegyesvállalatok teljesítményére a befolyásoló tényezőkön, azaz a partnerségi bizalmon keresztül.
6. Részben sikertült igazolni a hatodik hipotézist, mely szerint a szervezeti-kulturális különbségek hátrányosan hatnak a vegyesvállalatok teljesítményére a befolyásoló tényezőkön, azaz a partnerségi bizalmon keresztül.
7. Bizonyítást nyert a tanulmány hetedik hipotézise mely szerint a tagok alkalmazkodásának foka egymás kultúrájához előnyösen hat a partnerségi bizalomra, amely ezáltal előnyös hatással van a vegyesvállalat teljesítményére.

A tanulmány megállapításai alátámasztják HARRIGAN (1985) megfigyelését, hogy a szervezeti kultúrabeli eltérések jelentősebbek a vegyesvállalat teljesítménye szempontjából, mint a nemzeti kultúra eltérései. Az eredmények egybecsengenek más szerzők megállapításaival is, miszerint a nemzeti kultúrák eltérései nem befolyásolják jelentősen a vegyesvállalat teljesítményét (BENITO és GRIPSRUD, 1992; PARK és UNGSON, 1997). Ugyanakkor, az eredmények megfelelnek a más tanulmányok megállapításának, miszerint a nemzeti kulturális eltérések jelentős különbségeket okoznak (BARKEMA, BELL és PENNING, 1996; DAVIDSON, 1980; HARRIGAN, 1985; KOGUT és SINGH, 1988; PARKHE, 1993b).

Egy nemrégiben megjelent tanulmány (MCSWEENEY, 2002) kritizálta a nemzeti kultúra olyan dimenzióinak használatát, ami HOFSTEDE-nek az 1980-as években publikált műveiben található, különösen azt az elemzést, mely ezen dimenzióknak a menedzsment szemlélet és a cég teljesítményéhez való viszonyára utal. A kritika egyértelműen azt sugallja, hogy csak akkor érthetjük meg a nemzeti kultúrák a vezetésre gyakorolt hatását, ha többet tudunk az egyes cégek közötti eltérésekről és kulturális változatosságukról. A nemzeti kultúrában meglévő szemléletek, kölcsönhatások és

változtatási tényezők olyan hatással vannak, ez azonban eltér a HOFSTEDE által két és fél évtizeddel ezelőtt kimunkált dimenzióktól. Ahelyett, hogy a feltételezett nemzeti egyformaságra keresnénk magyarázatot abban a koncepcionális űrben, amely a nemzeti kultúra fogalmának a lényegét jelenti, olyan cselekvési elméletekkel és alkalmazásukkal kellene foglalkoznunk, amelyek segítségével kezelni tudjuk a változást, hatalmat, változatosságot, a sokféle hatást (köztük a nem – nemzeti jellegűeket is) valamint a tanulmányozott téma összetettségét és helyzetétől függő változatosságát.

Az a megállapítás, hogy a szervezeti kultúra eltérései erősebben hatnak a vállalat teljesítményére, mint a nemzeti kultúra különbségei, segítséges nyújthat néhány korábbi tanulmány ellentmondásainak értelmezésében. A nemzetközi vegyesvállalatok esetében a tagok nemcsak különböző országhoz tartoznak, hanem különböző szervezetekhez is. Ez a tény azért különösen fontos, mert a globális üzleti környezet változásai, különösen pedig az üzleti tevékenységek előtt megnyíló határok jelentősen lecsökkentették a nemzeti kultúrák hatását a vegyesvállalatok üzleti teljesítményére, kiemelve a szervezeti kultúra összetevőit és értékeit, mint változtató tényezőket és a hatásukat a vegyesvállalatok teljesítményére.

Ezen eredmények tükrében a tanulmány bizonyosságot tesz amellett, hogy inkább a kulturális eltérések egyéni dimenzióira kell figyelniünk, mintsem a makromutatókra (KELLEY és WORTHLEY, 1981) és megerősíti a kultúra megfelelő mérésének szükségességét, az elemzés szintjétől függően (HOFSTEDE, BOND és LUK, 1993).

A fenti magyarázat olyan tanulmányok esetében lényeges, melyeket az egyes országok a kultúra felmérésére használnak; nem alkalmas azonban arra, hogy olyan tanulmányokban használják fel őket, amelyek kulturális távolság indexének mérését alkalmazzák, amelyet kizárólag az adott nemzet kulturális dimenzióiból állítanak össze.

BLACK és MENDENHALL (1991) kidolgozták az előzetes alkalmazkodás elméletét, amellyel azt magyarázzák, hogy egyes kulturális különbségek miért gyakorolnak a vártnál kisebb hatást. Az előzetes alkalmazkodás lényege az, hogy az egyének helyettesítő tanulás által előzetes alkalmazkodást hajtanak végre az új kultúra felé, még mielőtt megtapasztalnák azt. Ez kisebb mértékű eufóriához vezet a realisabb elvárások és az előzetes magatartás-változás miatt. Mivel a tagok már előre ismerik egymás nemzeti hovatartozását, hajlandóságuk az egymás kultúrájához történő adaptálásra előzetes alkalmazkodáshoz vezethet. Ebben az esetben a nemzeti kulturális különbségek nem vezetnek a várt hátrányos hatáshoz. Ezt az érvelést támasztják alá SHENKAR és ZEIRA eredményei is (1992). Amikor a tagok eltérően igyekeznek elkerülni a bizonytalanságot, nem jelenik meg hátrányos következmény a kommunikációban.

CHEN, CHEN és MEINDL (1998) egy másik lehetséges magyarázattal szolgálnak. A tagok üzleti tevékenységek során mutatott magatartását vizsgálták az individualizmus – kollektívizmus dimenzióiban, ugyanakkor tesztelték azt az uralkodó nézetet, hogy a kollektívizmus jobb, mint az individualizmus. Az együttműködés kultúrafüggő elméletét dolgozták ki annak tisztázására, hogy a társadalom normatív értékei hogyan kondicionálják az együttműködés mechanizmusait; illetve, hogyan hatnak az együttműködési szándékára ezen összefüggések. Ilyen szempontból, mind az individualisták, mind a kollektivisták együttműködési hajlandóságot mutatnak, melyek azonban eltérő kulturális összefüggések alapján jönnek létre. Ez az érvelés azt az általános megállapítást támogatja, hogy a mechanizmusok, melyek lehetővé teszik a kommunikációt, az együttműködést, az elkötelezettséget és a konfliktusmegoldást a kultúrától függenek, ahogyan azt más kutatások is bizonyították.

Ezért nem elegendő tanulmányozni az egyes országok kulturális különbségeit anélkül, hogy azon kulturális összefüggésekre összpontosítsunk, melyekben a tagok viselkedését hatás éri. Mindezek alapján nem jó megoldás a nemzeti kultúra eltéréseinek szerepét tanulmányozni anélkül, hogy megvizsgáljuk azokat az egyéni kulturális véletlenszerűségeket, amelyek a tagok magatartását befolyásolják.

Tekintettel azonban arra, hogy a nemzeti kultúrák eltérése igen összetett és sok dimenziót foglal magába, nem mindig lehetséges a vegyesvállalat kudarcáért felelős tényezőként meghatározni. Ebből az is következik, hogy további kutatásokat kell folytatni annak feltárására, hogy nemzeti kulturális eltéréseknek van vagy nincs hatása a vegyesvállalatok teljesítményére, a fent említett alternatívák figyelembevételével a jövőbeli empirikus kutatások során.

A jelen tanulmány eredményei tükrözik a szervezeti kultúra eltéréseinek fontosságát a vegyesvállalatok teljesítménye szempontjából, ugyanakkor felvetik a további kutatások szükségességét a különböző kapcsolódó témákban. Az a tény, hogy sikerült a szervezeti kultúra változóinak a vegyesvállalat teljesítményére gyakorolt hatására vonatkozó hipotéziseket részben vagy egészben bizonyítani szükségessé teszi a pontosabb megértést és a változók elemzését.

A tanulmányban tesztelt modellek azt is jelzik, hogy mennyire fontos a partneri bizalom a több kultúrájú vegyesvállalatok magatartási folyamatainak megértésében. Az eredmények ismételten megerősítik a korábbi vizsgálatok következtetéseit, amelyek alulértékelték a partneri bizalom központi szerepét a szervezetek közötti kapcsolatokban (ANDERSON és NARUS, 1990; MOHR és SPECKMAN, 1994; PARKHE, 1993d; RING & VAN DE VEN, 1994; ZUCKER, 1986). A vegyesvállalat fejlődési szakaszától függően eltérő folyamatok kerülhetnek előtérbe, amelyek a tagok közötti bizalomra és a vegyesvállalat teljesítményére vannak hatással. A partneri bizalom mérésével a működő vegyesvállalatoknál a tanulmány elismeri a kulturális alkalmazkodás szerepét a bizalomépítő mechanizmusok befolyásolásában és ennek megfelelően a partneri bizalom alakításában.

Végezetül pedig, egy adott gyakorlat összecsengése a helyi kultúra értékeivel fontos véletlenszerűség lehet, melyet minden olyan döntésnél figyelembe kell venni, ami a kulturális határok átlépését célozza. A helyi alapértékek és a vegyesvállalat felépítését, folyamatait meghatározó értékek közötti kompatibilitás alapos előzetes vizsgálata elejét veheti a költséges és néha visszafordíthatatlan hibáknak, azaz, hogy olyan felépítést és gyakorlatot alakítsunk ki, amelyek nem felelnek meg a helyi környezetnek (LACHMAN et al., 1994).

A tanulmány nem vizsgálta azt, hogy a szervezeti kultúra milyen más módon befolyásolhatja a vegyesvállalat teljesítményét, pl. a tulajdonosi szerkezettel (PARKHE, 1993b). A tanulmány a következő területek vizsgálatára szorítkozott:

1. Nemzetközi vegyesvállalatok, amelyekben az egyik tag izraeli illetőségű.
2. Két partner közötti kapcsolat, sok partner kapcsolata helyett
3. Vállalkozások, melyek profitorientáltak, és nem non-profit szervezetek.

A tanulmány csupán egy vállalati partnertől gyűjtött adatokat (az izraelitől) és ez a korlátozás az adatok elfogultságát eredményezheti. Mindazonáltal a tanulmány eredményei megmutatják a szervezeti kultúra fontosságát és a hatását a vegyesvállalat teljesítményére, különös tekintettel a bizalomnak és a szocializációnak a tagok között betöltött szerepére. Remélem, hogy ez a munka értékes kiindulópont lesz további vizsgálatok számára.

IRODALOM

- ALTER, C. and HAGE, J. *Organizations Working Together*. Sage Publishers: Newbury Park, CA, 1993.
- ANDERSON, E. and WEITZ, B.A. „Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads”. *Marketing Science*, 1989, 8, 310-323.
- ANDERSON, J.C. and NARUS, J.A. „Toward a better understanding of distribution channel working relationships” in K. Backhaus and D. Wilson (Eds.), *Industrial Marketing: A German-American Perspective*. Berlin: Springer-Verlag, Inc., 1986.
- BARKEMA, H., BELL, J. and PENNING, J. „Foreign entry, cultural barrier and learning”. *Strategic Management Journal*, 1996, 17, 151-166.
- BENITO, G. and GRIPSRUD, G. „The expansion of foreign direct investment: Discrete rational location choices or a cultural learning process?” *Journal of International Business Studies*, 1992, 23, 461-476.
- BLACK, J.S. and MENDENHALL, M. „The U-curve adjustment hypothesis revisited: A review and theoretical framework”. *Journal of International Business Studies*, 1991, 23, 3, 225-247.
- BLODGETT, L.L. „Factors in the instability of international joint ventures: An event history analysis.” *Strategic Management Journal*, 1992, 13 (6), 475-481.
- CHEN, C.C., CHEN, X. and MEINDL, J.R. „How can cooperation be fostered? The cultural effects of individualism-collectivism” *Academy of Management Review*, 1998, 23, 2: 285-304.
- DAVIDSON, W. „The location of foreign direct investment activity: Country characteristics and experience effects”. *Journal of International Business Studies*, 1980, 11, 9-23.
- GERINGER, J.M. and HERBERT, L. „Measuring performance of international joint ventures”. *Journal of International Business Studies*, 1991, 22 (2), 249-263.
- GERINGER, J.M. and WOODCOCK, C.P. „Ownership and control of Canadian joint ventures”. *Business Quarterly*, 1989, 54 (1), 97-101.
- HAIR, J.F., ANDERSON, R.E., TATHAM, R.L. and BLACK, W.C. *Multivariate Data Analysis*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1995.
- HARRIGAN, K.R. *Strategies for Joint Venture Success*. Lexington, MA: Lexington Books, 1985.
- HERGERT, M. and MORRIS, D. „Trends in international collaborative agreements” in F. Contractor and P. Lorange (Eds.), *Cooperative Strategies in International Business*. Lexington, MA: Lexington Books, 1988.
- HOFSTEDE, G. *Culture's Consequences*. Beverly Hills, CA: Sage, 1980.
- HOFSTEDE, G. „The interaction between national and organizational value systems”. *Journal of Management Studies*, 1983, 22, 347-357.
- HOFSTEDE, G. and BOND, M.H. „The Confucius connection: From cultural roots to economic growth”. *Organizational Dynamics*, 1988, 16 (4), 4-21.
- KELLEY, L. and WORTHLEY, R. „The role of culture in comparative management: A cross-cultural perspective”. *Academy of Management Journal*, 1981, 24, 1, 164-173.
- KOGUT, B. and SINGH, H. „The effect of national culture on the choice of entry mode”. *Journal of International Business Studies*, 1988, 19, 411-432.
- LACHMAN, R., NEDD, A. and HININGS, B. „Analyzing cross-national management and organizations: A theoretical framework”. *Human Relations*, 1994, 55,1, 89-118.

- LANE, H.W. and BEAMISH, P.W. „Cross-cultural cooperative behavior in joint ventures in LDCs”. *Management International Review*, 1990, 30 (special issue), 87-102.
- MADHOK, A. „Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures: A trust-based approach”. *Journal of International Business Studies*, 1995, 26 (1), 117-137.
- MC SWEENEY, B. „Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith – a failure of analysis”, *Management Science*, 2002, 40, 1.
- MESHULAM, E. *Israeli Management Culture*. Haifa: Haifa University, 1998.
- MOHR, J. and SPEKMAN, R. „Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques”. *Strategic Management Journal*, 1994, 15 (2), 135-152.
- PARK, S.H. and UNGSON, G.R. „Re-examining national culture, organizational complementary and economic motivation on joint venture dissolution”. *Academy of Management Journal*, 1997, 40 (2), 279-307.
- PARKHE, A. „Trust in international joint ventures”. *Academy of International Business Meeting, Hawaii*, October, 1993d.
- PORTER, M.E. and FULLER, M.B. „Coalitions and global strategies” in M.E. Porter (Ed.), *Competition in Global Industries*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1986.
- RING, P.S. and VAN DE VEN, A. „Developmental process of cooperative interorganizational relationships”. *Academy of Management Journal*, 1994, 22, 42-57.
- ROSENTHAL, R. and ROSNOW, R. *Essentials of Behavioral Research: Methods and Data Analysis*. New York: McGraw-Hill, 1991.
- SHENKAR, O. and ZEIRA, Y. „Role conflict and role ambiguity of chief executive officers in international joint ventures”. *Journal of International Business Studies*, 1992, 23, 1, 55-75.