

118705

ÇOKLUSLU İŞLETMELERİN ÜLKE DIŞI YATIRIMLARINDA  
JOINT VENTURE YATIRIMLARI: JOINT VENTURE YATIRIMLARININ  
FAALİYET GÖSTERİLEN ÜLKE VE ÇOKLUSLU İŞLETME AÇISINDAN  
İNCELENMESİ  
( YÜKSEK LİSANS TEZİ )

FIGEN G. DALYAN

ESKİŞEHİR - 1996

T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN ÜLKE DIŞI  
YATIRIMLARINDA JOİNT VENTURE  
YATIRIMLARI: JOİNT VENTURE  
YATIRIMLARININ FAALİYET GÖSTERİLEN  
ÜLKE VE ÇOKULUSLU İŞLETME AÇISINDAN  
İNCELENMESİ**

( Yüksek Lisans Tezi )

Figen G. DALYAN  
Danışman : Prof. Dr. İnan ÖZALP

Anadolu Üniversitesi  
Merkezi Kütüphane

Eskişehir, 1996

## ÖZET

Günümüzde çokuluslu işletmeler yabancı ülke pazarlarına değişik faaliyet biçimlerini kullanarak girmektedirler. Bu faaliyet biçimlerinden bazıları, ülkede direkt bir yönetim faaliyeti gerektirirken bazıları da yönetim faaliyeti gerektirmemektedir.

Son yıllarda çokuluslu işletmelerin özellikle Joint Venture türündeki yatırımlara yöneldikleri görülmektedir. Çokuluslu işletmeleri bu tercihe yönelten sebeplerin başında yatırım oranında meydana gelebilecek azalmayla birlikte söz konusu olabilecek bir takım risklerin yatırım yapılacak ülkenin ortağı ile paylaşılacak olmasından kaynaklanmaktadır.

Diğer yandan özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler kendi ülkelerinde üretemedikleri ya da satın alamadıkları teknolojileri yapacakları Joint Venture ' lar ile transfer edebilme imkanına kavuşabilmektedirler.

Bu ve buna benzer birçok sebepten ötürü tercih edilen Joint Venture anlaşmaları, hem yatırım yapan ülkelerin işletmesi açısından hemde yatırım yapılan ülke ile yatırıma konu olan işletme açısından birçok fayda sağlamaktadır.

## ABSTRACT

Today, multinational companys use different kind of ways for operating in foreign countries' markets. While sometimes direct administration is needed to enter to the host country.

In recert years, it is observed that multinational companys have a tendency to enter to the host country by establishing Joint Ventures. Most important reason for selecting this sharing all invetment risks with the local partner, made. On the other hand, host country especially less-developed and developing-countries can transfer some technologies to their countries which they can't invent or they haven't got money to get these tecnologies. Joint ventures help them to get these kinds of techonogies.

Because of these kind of reasons, Joint Venture investments which are prefered a lot take mutual berefits both to the country which companys invest take advantage of to the others and country which companys take advantage of Joint Venture.

## TABLolar

<u>Tablo No:</u>	<u>Tablonun Adı</u>	<u>Sayfa No:</u>
I-1	ULUSLARARASILAŖTIRMA: İKİLİ YAKLAŖIM	16
I-2	ULUSLARARASI ENDÜSTRİYEL İŖBİRLİĐİ BİÇİMLERİNİN BİR GÖRÜNÜŖÜ	23
IV-3	BRİSA'NIN MÜLKİYET YAPISI	91

## ŞEKİLLER

<u>Sekil No:</u>	<u>Seklin Adı</u>	<u>Sayfa No:</u>
I-1	ÇOKULUSLU YATIRIMIN PERFORMANSI VE ULUSLARARASILAŞTIRMA DÜZEYİ	13
I-2	ÇOKULUSLU YATIRIMLARIN YABANCI DOĞRUDAN YATIRIMI	15
I-3	ÇOKULUSLU YÖNETİM	22
II-4	JV ANLAŞMASINDAN BEKLENEN AMAÇLAR	37
IV-5	BRİSA'NIN GİRDİ VE ÇIKTILARI	80
IV-6	BRİSA'NIN YURTIÇI VE YURTDIŞI MÜŞTERİ PORTFÖYÜ	81

## KISALTMALAR

bkz.	: bakınız.
C	: Cilt
s.	: sayfa
S.	: Sayı
Ya.No.	: Yayın Numarası
Ya.	: Yayınları
çev.	: çeviri
der.	: derleyen
co.	: company
A.Ü.	: Anadolu Üniversitesi
İ.İ.B.F.	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İ.F.	: İşletme Fakültesi
İ.İ.E.	: İşletme İktisadi Enstitüsü
Ank.Ü.	: Ankara Üniversitesi
S.B.F.	: Siyasal Bilgiler Fakültesi
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
JV	: Joint Venture
AT	: Avrupa Topluluğu

## İÇİNDEKİLER

TABLolar .....	VIII
ŞEKİLLER.....	IX
KISALTMALAR.....	X
GİRİŞ .....	1

### I. BÖLÜM

#### ÇOKULUSLU İŞLETME KAVRAMI, TANIMLARI, TARİHSEL GELİŞİMİ, JOINT VENTURE KAVRAMI, DİĞER FAALİYET BİÇİMLERİ

A) ÇOKULUSLU İŞLETME KAVRAMI .....	1
B) ÇOKULUSLU İŞLETME İLE İLGİLİ TANIMLAR .....	.3
1- FAALİYETLERİN NİTELİĞİ.....	3
2- MÜLKİYET YAPISI .....	4
3- YÖNETİCİLERİN VATANDAŞLIĞI.....	5
4- DİĞER UNSURLARA GÖRE .....	5
C) ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN TARİHSEL GELİŞİMİ .....	6
1- BİRİNCİ DÖNEM .....	6
2- İKİNCİ DÖNEM .....	7
3- ÜÇÜNCÜ DÖNEM .....	8
D) JOINT VENTURE TANIMI VE KAVRAMI .....	9



E) ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN DİĞER FAALİYET BİÇİMLERİ .....	12
1- İHRACAT FAALİYETLERİ .....	14
2- LİSANS ANDLAŞMASI .....	17
3- FRANCHİSİNG .....	18
4- YÖNETİM SÖZLEŞMELERİ .....	19
5- ÜRETİM SÖZLEŞMELERİ .....	20
6- DOĞRUDAN YATIRIM.....	21
7- TAM MÜLKİYETLİ BAĞLI KURULUŞLAR.....	22
8- GLOBALLEŞTİRİLMİŞ FAALİYETLER .....	24

## II. BÖLÜM

### JOINT VENTURE YATIRIMLARININ YATIRIM FAALİYET GÖSTERİLEN ÜLKE VE ÇOKULUSLU İŞLETME AÇISINDAN İNCELENMESİ

A) JOİNT VENTURE YATIRIMLARININ FAALİYET GÖSTERİLEN ÜLKEDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ .....	25
1- YEREL HÜKÜMETLERİN JV YATIRIMLARINI ÜLKELERİNE KABUL ETME NEDENLERİ .....	26
a. İstihdamı Arttırmak .....	27
b. İthalat İkamesi Sağlamak .....	28
c. Döviz Tasarrufu Sağlamak .....	29
d. Teknoloji Transferini Gerçekleştirmek .....	29
e. Yabancı Sermaye Kontrolünü Sağlamak .....	30
2- EVSAHİBİ ÜLKENİN JV YATIRIMLARI İLE ELDE EDECEĞİ FAYDALAR.....	31
a. JV'lar Hem Kendi Ülkelerindeki İşletmelerinde Hem de Gittikleri Ülkelerin İşletmelerinde Kaynakların En Verimli Şekilde Kullanılmasını Gerçekleştirirler .....	32

b. JV'lar Büyüme, Gelişme ve Hizmet Sağlamak İçin Riske Katlanan Girişimlerdir .....	3 2
c. JV'lar Sermayenin Temel Olduğu Yere Sermaye Götürürler .....	3 2
d. JV'lar Yatırımı Çoğaltan Etkisiyle ve Görünmez Faaliyet Yoluyla Gelişen Ülkelerin ve Uzak Bölgelerin Gelişmesine Yardımcı Olurlar.....	33
e. JV'lar Faaliyette Buldukları Ülkede Yenilikte Yönetim Tekniklerinde ve Finansal Uygulamalarda Öncülük Yaparlar .....	3 3
f. JV'lar Uluslararası İşbirliğinin ve Bölgesel Planların Gerekliliğini Kanıtlarlar .....	3 3
g. JV'lar Personelin İleri Düzeyde Eğitilmesine İstihdamın Artmasına ve Kariyer Gelişimine Olanak Sağlarlar .....	3 4
h. JV'lar Yatırımlarına Geniş Bir Katılma Olanağı Vererek Demokrasinin Desteklenmesine Katkıda Bulunurlar .....	3 4
ı. JV'lar Gelişmiş ve Gelişmemiş Bölgeler Arasındaki Ödemeler Dengesine Yardımcı Olurlar	3 4
J. JV'lar Uluslararası Kıvraklığa ve Ticarete Önderlik Ederler .....	3 5
3- EV SAHİBİ ÜLKENİN JV YATIRIMLARI SONUCUNDA KARŞILAŞACAĞI RİSKLER.....	3 5
B) JV YATIRIMLARININ YATIRIM YAPAN ÇOKULUSLU İŞLETME AÇISINDAN YARAR VE SAKINCALARININ İNCELENMESİ .....	3 8
1- ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN YABANCI ÜLKELERE GİRME NEDENLERİ VE JV BİÇİMİNDEKİ YATIRIMLARI .....	3 8
a. Ülke Dışında Fırsatların Doğması ve Kar Yönünden İç Tıkanıklık .....	3 8
b. Yurtiçinde ve Yurtdışında İş Yaratma .....	4 0
c. Teknolojik Gelişim .....	4 0

2- BİR ÇOKULUSLU İŞLETMENİN YATIRIM YAPACAĞI ÜLKE İLE JV YATIRIM KARARI ARASINDAKİ DENGE...	4 1
3- ÇOKULUSLU İŞLETMENİN JV YATIRIMLARI İLE ELDE EDECEĞİ YARARLAR.....	4 4
a. Yeni ve Potansiyel Olarak Karlı Pazarlara Girmek	4 5
b. Artan Ekonomik Riski Yeni İş Ortağı ile Paylaşmak .....	4 6
c. Yerel Talepleri Karşılama ve Kamulaştırma Riskini Azaltmak .....	4 6
d. Yerel Hükümetler İle İyi İlişkiler İçinde Bulunmak .....	4 7
e. Örgütsel Beceriye Birlikte Kullanarak Sinerjik Faydalar Sağlamak .....	4 8
4- JV BİÇİMİNDEKİ FAALİYETLERİN ÇOKULUSLU İŞLETMEYE GETİRECEĞİ SAKINICALAR...	4 8
a. Denetim Fonksiyonu JV'lar da Zayıflar ..	4 9
b. Kültürel Farklılıklar .....	4 9
c. Yönetim Biçimi ve Anlayışından Kaynaklanan Farklılıklar .....	5 0

### III. BÖLÜM

#### JOINT VENTURE YATIRIMLARI İLE EV SAHİBİ ÜLKE VE ÇOKULUSLU İŞLETMENİN KARŞILAŞABİLECEĞİ RİSKLER VE ELDE EDECEĞİ YARARLAR AÇISINDAN BAZI ÖNERİLER

A) JV YATIRIMLARI KARŞISINDA EVSAHİBİ ÜLKELERİN TUTUMLARI VE TARAFLARIN ÇATIŞMA NEDENLERİ .....	5 2
B) AT'NİN ÇOKULUSLU VE ULUSLARARASI FAALİYETLER İÇİN GETİRDİĞİ ÖNERİLER.....	5 4
1- TÜM KAMUNUN KORUNMASI .....	5 5
2- ÇALIŞANLARIN KORUNMASI .....	5 5

3- REKABETİN KORUNMASI .....	56
4- İŞLETMELERİN SATINALMA YÖNTEMLERİ .....	56
5- KABUL KOŞULLARININ EŞİTLİĞİ.....	56
6- ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELERDE KURULMA KOŞULLARI .....	56
7- BİLGİNİN GELİŞTİRİLMESİ .....	56
C) HÜKÜMETLERİN JV YATIRIMLARI SONUCUNDA KARŞILAŞABİLECEĞİ RİSKLERE KARŞI ALABİLECEĞİ ÖNLEMLER.....	57
1- YUMUŞAK ÖNLEMLER .....	57
2- AYIRT EDİCİ ÖNLEMLER .....	58
3- KISITLAYICI ÖNLEMLER .....	58
D) JV YATIRIMLARININ FAALİYET GÖSTEREN ÇOKULUSLU İŞLETME AÇISINDAN İNCELENMESİ .....	59
1- JV'NİN BAŞARI KOŞULLARI VE JV SÖZLEŞMESİ HAZIRLANIRKEN DİKKAT EDİLECEK NOKTALAR VE BAZI ÖNERİLER .....	60
2- JV SÖZLEŞMELERİNİ İYİ İLİŞKİLERE YÖNELTMENİN YOLLARI .....	62
a. Sözleşmeye Koydukları Bazı Maddelerle Ortaklar JV'nin Bozulması Halinde Ortaklıktan Çıkış Kolaylığını Garantilemelidirler .....	62
b. Ortaklar Üst Yönetimleri Bazında Kalite ve Yönetimsel Girdiler Konusunda Anlaşmaya Varmalıdır .....	62
c. Ortaklar Arasında İyi ve Dengeli Bir Kontrol Sağlanmalıdır .....	63
d. Ortaklar Arasında Dengeli Net Kazanç ve Sıra Dışı Ödüller Olmalıdır .....	64
e. Ortaklar Join Venture'a Ürün yada Hizmet Sağladıkları Durumlarda İstismardan Kaçınmalıdır .....	64
f. Ortaklar Join Venture'ı Normal İletişim Yapılarına Bağlamalıdır .....	65

g. Ortaklar Uygun ve Paylaşılmış Değerlendirme Prosedürleri Uygulamalıdır .....	65
h. Ortaklar Gerçekçi Beklentileri Yaratmaya Yardımcı Olmak İçin Hedeflerini Minimum Seviyelerde Belirlemelidirler .....	66
ı. Ortaklar Geleceğin Tutarlı Bir Biçimde Hayal Etmeye Çalışmalıdır .....	66
E) JV'IN BAŞARI KOŞULLARI VE ORTAKLIĞI OLUŞTURAN İŞLETMELER İÇİN BAZI ÖNERİLER .....	67
1- JV ORTAKLIĞI OLUŞTURULURKEN DİKKAT EDİLECEK HUSUSLAR .....	67
a. JV'ı Oluşturan Ortaklar Tarafından Bütünleştirici Beceriler Sunulmalıdır .....	67
b. JV'ı Oluşturan İşletmeler Arasında İşbirliği Kültürünün Varlığı Olmalıdır .....	68
c. JV'ı Oluşturan İşletmelerin Uyumlu Amaçları Olmalıdır .....	70
d. JV'ı Oluşturan İşletmeler Arasında Hacimleriyle Orantılı Risk Düzeyleri Olmalıdır .....	72
F) JV'IN BAŞARISINDA ÇOKKULUSLU İŞLETME YÖNETİMİNE DÜŞEN GÖREVLER .....	74
1- BÜTÜNLEŞTİRİCİ BECERİLER .....	74
2- İŞBİRLİĞİ KÜLTÜRLERİ.....	75
3- UYUMLU AMAÇLAR .....	75
4- RİSKLER İŞLETMELERİN HACİMLERİ İLE ORANTILI OLARAK DAĞITILMALIDIR.....	76

#### IV. BÖLÜM

### BRİSA BRIDGESTONE SABANCI LASTİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.'DE UYGULAMA

A) BRİSA BRIDGESTONE SABANCI LASTİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.'NİN TANITIMI .....	78
--	----

B) ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI, YÖNTEMİ .....	90
1 - AMAÇ .....	90
2 - KAPSAM .....	90
3 - YÖNTEM .....	91
C) ARAŞTIRMA SONUÇLARI .....	91
D) YORUM .....	102
SONUÇ .....	104
KAYNAKÇA .....	105
EKLER .....	112

## I. BÖLÜM

### ÇOKULUSLU İŞLETME KAVRAMI, TANIMI, TARİHSEL GELİŞİMİ, JOINT VENTURE TANIMI VE DİĞER YATIRIM ŞEKİLLERİNİN İNCELENMESİ

#### A) ÇOKULUSLU İŞLETME KAVRAMI

1920'lerden sonra ABD kaynaklı işletmelerin uluslararası teşebbüs tarihinde ilk defa olmak üzere, büyük ölçüde yabancı ülkelerde üretim faaliyetlerine başlamaları ile önem kazanmaya başlayan çokuluslu işletmeler, dünya ekonomisinde giderek artan bir güç haline gelmeye başlamıştır. Çokuluslu işletmelerin, ortaya çıkışı son yıllarda dünyayı yöneten en kuvvetli bir çıkış olarak kabul edilmektedir<sup>1</sup>.

Çokuluslu işletmeler değişik çevrelerde ve koşullarda faaliyet gösterdikleri için karmaşık bir yapıya sahiptirler. Bu farklı koşullarda standartlaştırılmış yönetim tekniklerinin uygulanmaya

<sup>1</sup> Inan Özalp, "Çokuluslu İşletmelerin Yönetim ve Organizasyon Modelleri", Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (Eskişehir: C.1, 1984), s.43.

çalışılması elbette başarısızlığı beraberinde getirecektir. Her ülkedeki tüketim alışkanlığı standart mamüllerin üretimini ve satışını zorlaştıracaktır.

Tek dil konuşulun ülkede faaliyet gösterme ile çeşitli dillerin konuşulduğu ülkelerde faaliyet gösterme aynı koşulları meydana getirmeyecektir. İşletme uluslararası alana girdiği zaman karşılaşacağı riskler bazen artabilir. Faaliyet gösterilen ülke hükümetinin tutumu ve o ülkede bulunan sendikalar, siyasi partiler, milliyetçi ve dinsel gruplar gibi güç odakları çokuluslu işletmeyi etkiler<sup>2</sup>.

“İster Tokyo’da ister Toledo’da olsun, yönetim, yönetimdir”. Böyle bir görüş, uluslararası faaliyetlerin yönetimine herhangi bir yaklaşım açısından temel oluşturur. İşletmenin temel özellikleri evrenseldir<sup>3</sup>.

Hammaddelerin bitmiş mamul haline dönüştürülmesi ve ürünleri üreticiden tüketiciye taşımak, toplumlar arasında detay açısından değişim gösterir. Ancak onların temel amaçları ve bunları gerçekleştirmede ortaya çıkan işletme yöntemleri benzerlik gösterir.

Çokuluslu işletme kavramı, son yıllarda literatürde sıkça kullanılan bir kavram olmuştur. Bu konuda çalışanlar, bu kavrama eş anlamda olmak üzere değişik kavramlar üzerinde durmuşlardır. İlk zamanlar, uluslararası ortaklık, çokuluslu ortaklık terimleri kullanılırken, günümüzde “Dünya Ortaklığı”, “Uluslar Ötesi” gibi kavramlara rastlanmaktadır<sup>4</sup>. Biz bu çalışmada “Çokuluslu

<sup>2</sup> Inan Özalp, Çokuluslu İşletmelerin Yönetimi, (Eskişehir: A.Ü. ESBAV Ya. , 1984), s.12.

<sup>3</sup> John Fayerweather, Management of International Operations - Text and Cases, (New York: McGraw-Hill Book Company, 1960), s.1.

<sup>4</sup> A. Osman Taşlıca, “Çokuluslu İşletmeler ve Türkiye”, İçinde: Inan Özalp (Der.), Uluslararası İşletmecilik -Seçme Yazılar C.1-, (Eskişehir: A.Ü. Ya. No:163, İ.I.B.F. Ya. No:33, 1986), s.97.



İşletme” kavramını kullanacağız.

## B) ÇOKULUSLU İŞLETME İLE İLGİLİ TANIMLAR

Çokuluslu işletmelerin farklı kriterler kullanılarak değişik tanımları yapılmasına karşın resmi bir tanımı yoktur. Aslında birçok farklı tipte çokuluslu işletme vardır ve tanımların birçoğu sadece belirli bir tipi karakterize eder. Bir işletmenin organizasyonu ve ulusal sınırların ötesinde ticari faaliyetlerde bulunabilmesinin olası birçok yolu bulunduğundan aslında herhangi bir tanımın çokuluslu işletmenin tüm biçimlerini yeterli bir biçimde tanımlayabilmesi çok güçtür<sup>5</sup>.

Çokuluslu işletme tanımını standart hale getirmede yer alan bir başka sorun, yerel işletmenin çokuluslu bir işletmeye geçişinin kademe kademe gerçekleşmesidir. Bu süreçte bir çokuluslu işletmenin çokuluslu hale geldiği noktanın sınırları açık bir şekilde belirlenemez.

Böylesi sınırlar tamamiyle mümkün olsa bile işletmelerin uluslararası hale gelme boyutundaki büyük farklılıkları yeterince açıklayamaz ya da tanımlayamaz. Bu gerçeklerin ve görüşlerin ışığı altında işletmelerin çokuluslulaşması konusundaki başlıca ölçüler şunlar olarak kabul edilebilir

### 1) Faaliyetlerin Niteliği

İki veya daha fazla ülkede faaliyet gösteren işletme çokuluslu işletme olarak tanımlanabilir. Çokuluslu işletme birden fazla ülkede faaliyet gösteren işletmedir. Bazıları bir çokuluslu işletmenin çok sayıda ülkede yönetilmesi ya da mülkiyetine sahip

<sup>5</sup> Dara Khambata, Riad Ajami, *International Business-Teori and Practice*,(New York: Macmillan Publishing Company, 1992), s.6.

olunması için ya da global ürün bölümlerine organize olması için yapılandırıldığına inanırlar<sup>6</sup>.

Bu ölçüye geçerlilik sağlayabilmek için iki veya daha fazla ülkedeki faaliyetlerin nitelik ve niceliğini belirlemek gerekir. Bu ölçüde ülke dışı faaliyet denirken sadece dış ülke de faaliyet gösteren bir işletmenin hisse senetlerini satın almak dışında finansal bir yatırımdan çok direkt yatırım düşünülmektedir. Ayrıca yalnızca ihracat faaliyetleri veya basit bir satış organizasyonu düşünülmemektedir<sup>7</sup>.

## 2) Mülkiyet Yapısı

Çokuluslu işletmelerin tanımlanmasında yine yapısal özelliklere ağırlık veren bir başka yaklaşım da ortaklığın faaliyetlerini değil, mülkiyet yapısını ele almaktadır. Buna göre "çokuluslu işletme", birçok ülkeden gelen veya başka bir ifade ile değişiklik ülke vatandaşlığını taşıyan kişilerin sahip olduğu bir işletmedir<sup>8</sup>.

Ülke dışında çeşitli kuruluşlara sahip sıfatıyla yönetmek çokuluslu olmak için bir ölçü olarak kabul etmektedir. Dış ülkelerdeki tesislerde mülkiyet oranının ne olacağı tartışma konusudur. Uygulamada çokuluslu işletmeler mülkiyet oranını olanaklar dahilinde yüksek tutmaya çalışmaktadırlar. İşletmelerin uluslararası olmasında rol oynayan mülkiyet ölçüsü de yeterli değildir. Gelirlerin büyük bir kısmını ülke dışında elde eden çokuluslu bazı işletmeler ülke dışında çok az mülkiyete sahip olabilirler.

<sup>6</sup> Khambata ve Ajami, s.7.

<sup>7</sup> Haluk Kabaalioglu, "Çokuluslu İşletmeler ve Bazı Tanım Denemeri", İçinde: İnan Özalp (Der.), Uluslararası İşletmecilik-Seçme Yazılar C.1.-, (Eskişehir: A.Ü. Ya. No:163, İ.I.B.F. Ya. No:33, 1986), s.452.

<sup>8</sup> Özalp, Çokuluslu İşletmelerin Yönetimi, s.13.

### 3) Yöneticilerin Vatandaşlığı

Çokuluslu işletme bünyesinde yüksek düzeyde karar alan yöneticilerin bağlı oldukları uluslara göre ayırım yapan tanımda çokuluslu işletmeler, yöneticileri çeşitli ülke vatandaşlarından oluşan bir işletmedir. Bu özelliği hareket noktası olarak alan görüş, böyle bir işletmenin belli bir ülke çıkarını üstün tutmayacağını ve dünya çapında bir nitelik kazanacağını savunur. Bu kriter altında çokuluslu bir işletme; kazancının, varlıklarının, satışlarının ya da personelinin belirli bir yüzdesinin yurt dışında bulunduğu ya da oradan geldiği bir işletmedir<sup>9</sup>.

Demek oluyor ki bu yaklaşım doğrultusunda bir işletmeyi çokuluslu yapan, işletmenin ekonomik faaliyetlerini dünya çapında yaygınlaştırması yanında yönetimin de çokuluslulaşmasıdır. Bu yaklaşım temelinde yönetimde “milliyetsizliği” ya da “dünya vatandaşlığını” ele almaktadır. Yönetim kadrosunun değişik milliyetlerden oluşması durumunda amaca ulaşılabilceği görüşü tek başına bir işletmeyi çokuluslu saymak için yeterli değildir<sup>10</sup>.

### 4) Diğer Unsurlara Göre

Mülkiyet yapısı, yönetimin milliyeti, faaliyetin niteliği gibi ana unsurların yanında, çokuluslu işletme tanımı işletmenin performansı, üst yönetimin düşünce biçimi gibi unsurları da kapsamaktadır. Bu tanımın mantığı, işletmenin görüş açısına yani onun tutum ve düşünce biçimine dayanır ve bu görüşe göre, eğer bir işletmenin yönetimi, onun faaliyetlerinin ve pazar alanının parametrelerinin çokuluslu olduğuna dair bir algılama ve tutuma sahipse bu işletme gerçekten çokuluslu bir işletmedir<sup>11</sup>.

<sup>9</sup> Khambata ve Ajami, s.7.

<sup>10</sup> Kadir Satiroğlu, Çokuluslu Şirketler, (Ankara: Ank. Ü.S.B.F. Ya. No:536, 1984), s.19.

<sup>11</sup> Khambata ve Ajami, s.7.

Bu görüş açısı altında araştırmacılar, “global” ya da “dünya” işletmesi terimlerinin çokuluslu işletmelere referans olarak kullanılmasını ve gerçek anlamda global bir işletme ya da yatırımın dünyadaki her pazara potansiyel bir pazar olarak bakmasını ve kaynaklarını evsahibi ülkedeki konumuna bakmaksızın tahsis edilmesi gerektiğini savunmaktadırlar.

Görüldüğü gibi, uluslararası işletme kavramının tam anlamıyla kabul görmüş bir tanımı bulunmamaktadır. Tanım yelpazesinin genişliğı gözönünde tutularak benimsenebilecek daha kapsamlı bir tanım verilebilir: “çokuluslu işletme iki veya daha fazla ülkede genel bir yönetim stratejisi altında, kaynakların ülkeye bakılmaksızın dağılımı ile mülkiyet ve üst yönetimin çokuluslu olduğı işletmelerdir”<sup>12</sup>.

### C) ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Uluslararası işletme yeni bir kavram değildir, yüzlerce yıldır dünyada uygulanmaktadır. Yapıları ve önemi sürekli artmaktadır. Bu gelişimin başlangıç noktasını tam olarak belirlemek güç olmasına rağmen gelişimi, birinci, ikinci ve üçüncü dönem olmak üzere üçe ayırabiliriz:

#### 1-Birinci Dönem

Ticaret ve Bankacılık olarak isimlendirilebilecek bu dönemin başlangıcı 12. yüzyıla kadar uzanır. Dönemde İtalya'nın kuzeyinde bulunan bazı ticaret ve bankacılık işletmelerin birçok Avrupa şehrinde şubeleri olduğı bilinmektedir<sup>13</sup>.

<sup>12</sup> Özalp, Çokuluslu İşletmelerin Yönetimi, s.9.

<sup>13</sup> Kabaalıoğlu, s.1.

Bu dönemde metaller, ipek gibi az olan malların ticareti yapılmaktaydı. Sermaye olanaklarının sınırlı olması üretimin geniş çaplı yapılmasını mümkün kılmaması ticaret ve banka işletmelerinin uluslararası faaliyet göstermesine olanak tanımıştır. Ticaret dönemi Asya, Afrika ve Latin Amerika'da kolonilerin oluşturulma ile ve Batı işletmelerine Japon ve Çin'de imtiyazlar verilmesiyle XIX. yüzyılda sona ermiştir<sup>14</sup>.

## 2-İkinci Dönem

Uluslararası ticaret başlangıç aşamalarında tek başına ya da ortaklıklar halinde mülkiyetine sahip olunan yatırımlar biçiminde yönetildi. Endüstrileşme ile organizasyonların hacmi genişledikçe ve işletmelerin sermayeye olan ihtiyacı arttıkça ortaklıklar özel mülkiyetli işletmelerin yerini almaya başladı. Bu dönemi sömürge ve imtiyaz dönemleri olarak ayrı ayrı inceleyebileceğimiz gibi 1850'lerden 2. Dünya savaşına kadar devam eden bir dönem olarak da ele alınabilir.

Bu dönemde faaliyetler, ticaret döneminin özelliği olan egzotik malların dışarıdan satın alınarak ülke içinde satılması şeklinde değil; sanayi mallarına, başta madenler olmak üzere hammadde teminine yönelik faaliyetlere dönüştü<sup>15</sup>.

1800'lerin sonu ile XX.'lerin başlarında çokuluslu yatırımın doğuşuyla ortaklık bir başka değişime uğradı. Bazı ilk çokuluslu yatırımlar; Meksika'da petrol ( Standart Oil ), değerli madenler (Amalgamated Copper, International Nickel, Kennecot), Karahipler'de meyva (United Fruit), ya da Sumatra'da kağıt (U.S. Rubber) gibi yurt dışında kaynak ve hammadde arayanlardı<sup>16</sup>.

<sup>14</sup> Özalp, Çokuluslu İşletmelerin Yönetimi, s.6

<sup>15</sup> Kabaalioglu, s.1.

<sup>16</sup> Khambata ve Ajami, s.9.

Diğer işletmeler, yerel üretim fazlalarını eritecek ya da üretimde ölçek ekonomileri sağlayacak pazar arayışı içinde yabancı pazarlara girdiler. Avrupalı üreticilere karşı daha üstün metal üretim becerilerinin avantajlarını kullanma yollarını arayan bu bazı A.B.D.'li pazar arayıcıları; Singer, National Cash Register Company, International Harvester (şimdiki Navistar), ve Remington'dur. Bu ilk girişimcileri Cable Telephone, Eastman Kodak, ve Westinghouse gibi diğer uzmanlık alanlarında faaliyet gösteren işletmeler izledi<sup>17</sup>.

### 3.Üçüncü Dönem

Uluslararası üretim dönemi olarak nitelendirilen ve halen süren bu aşama ikinci dünya savaşından sonra ortaya çıkmıştır. 1950 yılından sonra Amerikan İşletmeleri ülke dışına çıkmayı yararlı buldular, bu dönemde Japon ve Avrupa İşletmeleri de büyük bir gelişim gösterdi<sup>18</sup>.

1970'lerde Avrupa ekonomisinin güçlenmesi ve uluslararası alanda ağırlığını hissettirmeye başlamasının ardından Doğu'dan doğan dev Japonya'dan ciddi rakiplerin ortaya çıkışı, ABD çokuluslu işletmelerinin hakimiyetini kaybetmesine neden oldu<sup>19</sup>.

1980'li yıllarda Japon başarısı doruğa ulaşmıştır, 1990'larda da Japon bankaları ve yatırım kurumları sürekli gelişmeyi destekleyip yatırımlara verdikleri önemi sürdürerek dünya ekonomisindeki başarılarını geliştirmişlerdir ve gelecekte de bu gelişme büyük bir olasılıkla bu şekilde devam edecektir.

---

<sup>17</sup> Khambata ve Ajami, s.9.

<sup>18</sup> Özalp, Çokuluslu İşletmelerin Yönetimi, s.10.

<sup>19</sup> Paul W. Beamish, J. Peter Killing, Donald J. Lecraw, Harold Crookell, International Management-Text and Cases-, (New York: R.R.Donnelley and Sons Company, 1991), s.11.

## D) JOINT VENTURE TANIMI VE KAVRAMI

Günümüzde çokuluslu işletmeler ülke dışı pazarlara değişik faaliyet biçimlerini kullanarak girmektedirler ve son yıllarda joint venture şeklinde yapılan yatırımlar popüler hale gelmiştir.

Çokuluslu işletmelerin yabancı ülke pazarına girerken tercih ettikleri stratejik seçeneklerden biri olan Joint Venture konusunda literatürde pek çok tanıma rastlanmaktadır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

Joint Venture, bir ya da daha fazla değişik ülkeden işletmenin mülkiyetini birlikte üstlendiği bir işletmedir. Söz konusu tanımda Joint Venture sonucunda oluşturulan işletme yeni kurulan bir işletme olabileceği gibi daha önceden kurulmuş bir kaç işletmenin mevcut bölümlerinin birleştirilmesiyle de kurulmuş olabilir<sup>20</sup>.

Joint Venture'lar bir çeşit faaliyet oluşturmak için iki ya da daha fazla işletmenin ya da varlığın birleştiği ticari anlaşmalardır. J.V.'ler iki çokuluslu işletme, bir çokuluslu işletme ile bir hükümet ya da bir çokuluslu işletme ile yerel işadamları tarafından oluşturulabilir. Eğer bu anlaşmada iki katılımcıdan daha fazlası varsa buna da bir konsorsiyum faaliyeti denir<sup>21</sup>.

Uluslararası Joint Venture, farklı uluslardan gelen iki ya da daha fazla ortakdan oluşan bir işletmedir. J.V.'ler tesadüfen oluşmuş olabilirler ya da birkaç kurulmuş işletmenin mevcut bölgelerde birleşmek için karar vermelerinin bir sonucu olabilir<sup>22</sup>.

<sup>20</sup> Inan Özalp, Gürkan Haşit, Nurhan Şakar, "Çokuluslu İşletmelerin Yabancı Ülkeye Giriş Yollarından Biri Olan Joint Venture'ın Analiz edilmesi ve Tusaş'de Yapılan Bir Araştırma", İçinde: Inan Özalp (Der.), Uluslararası İşletmecilik-Seçme Yazılar C.2-, (Eskişehir: A.Ü. Ya. No:105, İ.İ.B.F., 1995), s.38.

<sup>21</sup> Khambata ve Ajami, s.11.

Uluslararası Joint Venture'lar iki ya da daha fazla ülkenin işletmeleri tarafından oluşturulan ittifaklardır. Joint Venture'lar farklı işletmelerin tamamlayıcı yeteneklerini kullanmak, pazara girişi sağlamak ya da hızlandırmak, teknolojik bir boşluğu doldurmak, çok yoğun rekabete stratejik olarak karşılık verebilmek v.b. çeşitli nedenlerden dolayı oluşturulurlar<sup>23</sup>.

Joint Venture'lar iki temel yapı da ele alınarak açıklanabilir. Söz konusu bu yapılar; "Sözleşmeli Joint Venture" ile "Eşit Paylaşımli Joint Venture"dır<sup>24</sup>.

**Sözleşmeli Joint Venture**, iki ya da daha fazla özel işletmenin (veya özel işletme ile kamu işletmesinin) uzun dönem karıyla birlikte yatırım maliyetini de paylaştığı tipik bir ortaklık anlaşmasıdır. Bu tip Joint Venture belirli bir süreyi kapsayan projeler için oluşturulup proje tamamlandığında son bulmaktadır

**Eşit Paylaşımli Joint Venture**'da ise, birden fazla organizasyon sahip olduğu bir işletmedir. İki ya da daha fazla özel işletme veya bir özel bir de kamu işletmesi tarafından bağlı işletme gibi kurulan genellikle ayrı bir işletmedir. Her ortağın, bağlı işletmede sahip olduğu pay ile orantılı olarak kar ve zararı paylaştığı hisse senedi bulunmaktadır.

Bu ortaklıklardaki tüm masraflar sermaye, hisse ya da varlık katkısında bulunur. Bir JV'nin mülkiyetinin %50-%50 şeklinde olması gerekmez ve aslında yatırımlara tüm masraflar için katkıda bulunma orantılı miktarlara göre değişim gösterir. Bazı ülkeler JV'lerdeki yabancı işletmelere müsaade edilen nisbi miktarı maddeler halinde şart koşarlar. Örneğin, Hindistan'da yabancı işletmelerin JV'lerdeki mülkiyet düzeyine katı sınırlamalar

<sup>22</sup> Beamish ve diğerleri, s.72.

<sup>23</sup> Beamish ve diğerleri, s.11.

<sup>24</sup> Özalpve diğerleri,"Çokuluslu İşletmelerin Yabancı...", s.39.



koymuşlardır. Bu sınırlılıklar, bazı işletmelerin felsefesine karşı çıkmaktadır. Örneğin, IBM yabancı pazarlarda azınlık hisse sahibi olarak faaliyet göstermeyeceğinden dolayı Hindistan'da faaliyet göstermez<sup>25</sup>.

Bazı ülkelerde JV mülkiyeti üzerinde yer alan bu sınırlamalar yavaş yavaş değişmektedir. Eylül 1988'de PepsiCo Hindistan hükümetinden Tata Industries ve Punjab Agro-Industries gibi Hint işletmeleri ile bir JV oluşturma konusunda onay almıştır. CocaCola'nın yerel mülkiyet çoğunluğu ve ürün formülünü göstermesini gerektiren Hint yasalarıyla karşılaşarak Hindistan'ı terkettiği 1978'den bu yana PepsiCo ile yapılan bu 15.4 milyon dolarlık sözleşme hükümet politikasındaki bir değişime işaretler<sup>26</sup>.

### Joint Venture'ların Üstünlükleri

JV'ler, hem yerel hem de uluslararası katılımcılara birçok üstünlük sağlar. Çokuluslu işletme yerel bir pazara yerel bir ortak ile girerek büyümesini artırma fırsatı ve ürünlerin girişi ile ilgili aşırı vergiler ve tarifelerden kaçınırken, yeni pazara girme olanağı bulur. Aynı zamanda yerel işletmelerle güçlerin birleştirilmesi, çoğunlukla yerel olarak mevcut ve potansiyel rekabeti etkisiz hale getirecek ve JV'nin başarısı kamu işletmelerinin bir olumsuzluğu olacağından, işletmeyi kamulaştırma riskine karşı koruyacaktır.

Aynı zamanda evsahibi ülkenin kamu işletmeleri faaliyette yer aldığı yerel pazarlarda sermayeyi artırmak çoğunlukla daha kolaydır. Bazı durumlarda evsahibi hükümetler yabancı işletmelerin yerel işadamlarıyla ortak yatırımlara girişimini artırmak için teşvik olarak vergi kolaylıkları sağlamaktadır<sup>27</sup>.

<sup>25</sup> Khambata ve Ajami, s.13.

<sup>26</sup> Jack Enen, Jr., *Venturing Abroad-International Business Expansion Via Joint Ventures*, (New York: Liberty Hall Press, 1991), s.15.

<sup>27</sup> Khambata ve Ajami, s15.

## Joint Venture'lerin Sakıncaları

Yerel mülkiyetin katılımı aynı zamanda da JV'lerde yer alan denizaşırı ortaklara başlıca sakıncaları oluşturabilir. Çokuluslu işletme ortaklarının karşılaşılabildiği sorunların bazıları merkeze kar gönderimi ile ilgili sınırlılıklar, başarılı faaliyetlerin yerel hükümetlerin kamulaştırma ya da istimlak hedefi haline gelmesi, kontrol ve karar verme sorunlarıdır.

Örneğin; farklı ortaklar JV'ler için farklı amaçlara sahip olabilirler. Bir çokuluslu işletme, yerel istihdam düzeyini artırma ve uzun dönemli karlılık ile daha fazla ilgilenen yerel ortağından farklı bir şekilde kısa dönemli karlılık elde etme amacına sahip olabilir. Bundan dolayı işletmelerin anlaşmalara girmeden önce JV'lerin hedeflerini, kontrolü ve karar verme yapılarını gözönüne alan tüzükler hazırlaması başlıca gerekliliktir<sup>28</sup>.

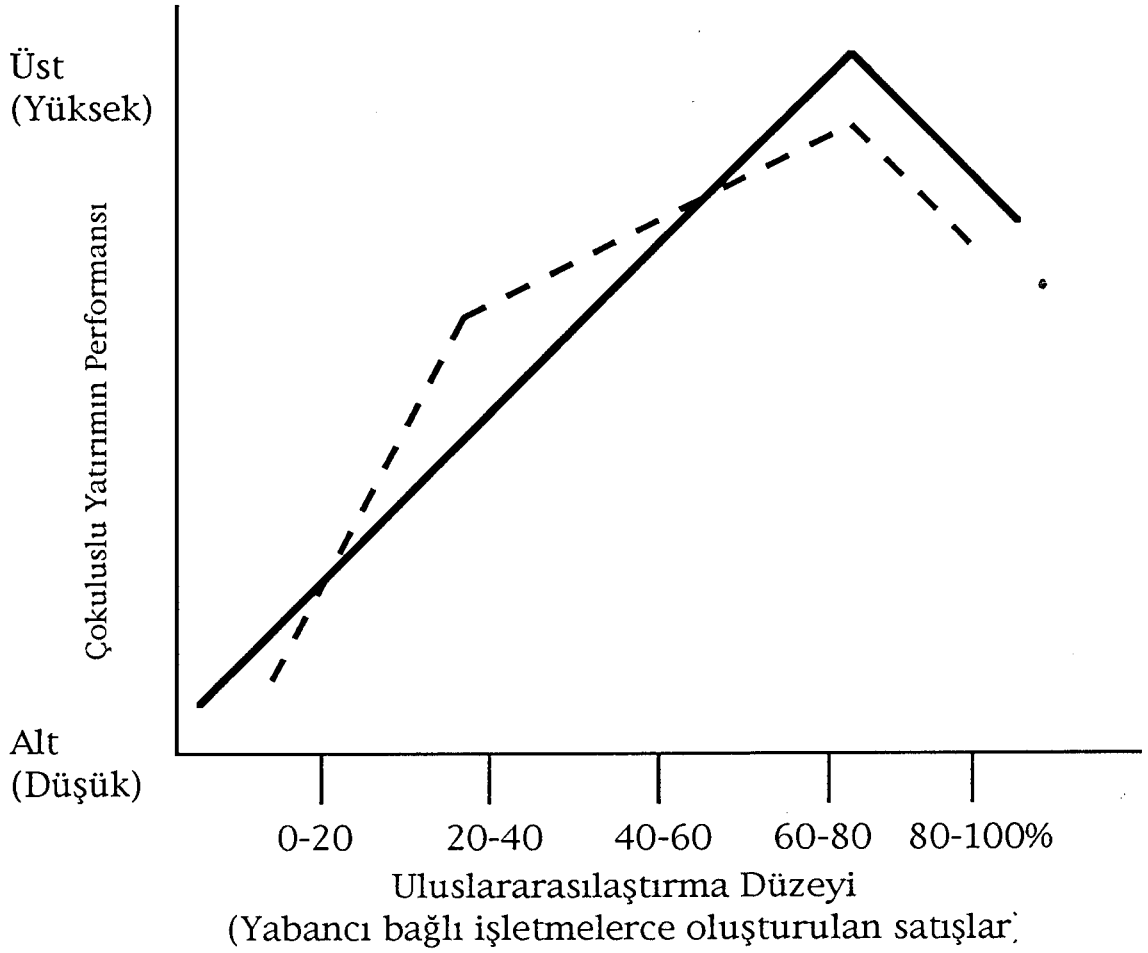
JV'lerin, risklerin bireysel ortaklar tarafından paylaşılmasından dolayı nisbeten düşük riskli faaliyetler olma eğilimindedirler. Öte yandan bu ortaklıklardaki denizaşırı katılımcılar için faaliyetin kontrolüne bütünüyle sahip olamama başlıca sorun olarak yer almaktadır. Bir işletme sadece yabancı topraklarda kendi tam mülkiyetli bağlı kuruluşunu oluşturduğunda faaliyetler karar verme ve kararlar üzerindeki tüm kontrolü sağlayabilir<sup>29</sup>.

## E) ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN DİĞER FAALİYET BİÇİMLERİ

İşletmeler çeşitli nedenlerden dolayı sürekli gelişme isteği, yerel pazarda doyunluk, yeni bir teknolojik avantajdan hemen yararlanma potansiyeli vb. faaliyet alanları açısından uluslararası hale gelirler. En büyük çokuluslu işletmeler arasında geliştirilmiş performans ile uluslararasılaştırma derecesi arasında güçlü bir ilişki olduğu konusunda açık kanıtlar vardır (bkz. ŞEKİL 1).

<sup>28</sup> Enen, s.17.

<sup>29</sup> Enen, s. 16.



Satışlarla kâr \_\_\_\_\_

Varlıklarla kâr - - - - -

\* Veriler 100 en büyük Amerikan Çokuluslu Yatırımı ile 100 en büyük Avrupalı Çokuluslu Yatırıma dayanmaktadır.

### Şekil 1. Çokuluslu Yatırımın Performansı ve Uluslararasılaştırma Düzeyi

Kaynak: Paul W.Beamish, J.Peter Killing, Donald J.Lecraw, Harold Crookell, **International Management- Text and Cases**, (New York: R.R.Donnelley and Sons Company, 1991), s.3.

Uluslararasılaştırma, hem içe hem de dışa dönük unsurlara sahiptir. Dışa dönük unsurlar aşağıda belirtilen faaliyet biçimleri ve etkileri içerir<sup>30</sup>:

<sup>30</sup> Beamish ve diğerleri, s.3.

- a. Yabancı pazarlardaki rekabetin doğasının anlaşılması,
- b. İhracat,
- c. Yabancı bir işletme için lisansör olarak faaliyette bulunma,
- d. Joint Venture'ları evsahibi ülkenin dışında yabancı işletmelerle oluşturma,
- e. Tam mülkiyetli işletmeleri evsahibi ülkenin dışında elde etmek ya da oluşturmak.

Bu dışa uyumlaştırılmış unsurlar, uluslararası yayılmanın aşamalar modeline benzerdir. Aşamalar modeli, uluslararası ticaretteki girişim şekillerinin gözlemlenen biçimlerini yansıtmak için geliştirilmiş dışa dönük bir bakış açısıdır.

Aşamalar modeline göre bir işletme: a) dolaylı/ şu ana kadar yapılan ihracattan-belkide talep edilmemiş ihracat emirlerinden, b) aktif ihracat ve/veya lisans vermeye, oradan da c) aktif ihracat, lisans verme ve yabancı üretimde ortak hisseli yatırıma oradan da d) tam ölçekli çokuluslu pazarlama ve üretime doğru, ilerleyebilir (bkz. ŞEKİL 2)

Bunlar elbetteki geniş tabanlı aşamalardır. Uygulamada pek çok alt kategori yer alabilir ve işletmeler, ihracattan direkt yatırıma kadar varan uluslararası faaliyet yelpazesinde pekçok sorunla karşı karşıya kalırlar.

### 1- İhracat Faaliyetleri

İhracat, denizaşırı bir pazara girmede gereken ve ayrılan kaynaklar açısından işletmenin en az oranda katılımını gerektirir.

					Satış bürosu
					Depo-lama
					Paketleme ve montaj
					Tam çaplı üretim
Ortakların Tipi	Tam mülkiyetli (ortak yok)	Çokuluslu yatırım ortağı	Yerel, Özel Ortak	Yerel Hükümet Ortağı	Yerel Kamu Ortağı
	Çoğunluk mülkiyetli				
	Eşit Mülkiyetli				
	Azınlık mülkiyetli				
Mülkiyet düzenlemesi					

Not: Tam mülkiyetli bağlı kuruluş yoluyla tam-çaplı üretim en yaygın incelenen çokuluslu yatırımların yabancı doğrudan yatırım biçimişken yabancı doğrudan yatırımların düzenli kullanılan en az 80 (5x4x4) biçiminden sadece biridir.

Şekil 2. Çokuluslu Yatırımların Yabancı Doğrudan Yatırımı  
(Yatırım ölçeğini ortağın tipini ve düzenlemenin mülkiyetini seçme)

Kaynak: Paul W.Beamish, J.Peter Killing, Donald J.Lecraw, Harold Crookell, *International Management- Text and Cases*, (New York: R.R.Donnelley and Sons Company, 1991), s.3.

İhracatta temel olarak işletme; üretim, dağıtım ve yönetim için varolan yerel kapasitesini kullanır ve kendi yerel üretiminin belirli bir kısmını yurt dışındaki bir pazara kaydırır. Ürünlerini yerel

olarak üretip kendi ulusal sınırlarının ötesine, bir başka ülkenin pazarını havayolu, denizyolu, demiryolu, karayolu hatta boru hattı ile gönderir<sup>31</sup>.

**Tablo 1. Uluslararasılaşma: İkili Yaklaşım**

	Dışa dönük Yaklaşım	İçe dönük Yaklaşım
2. Yabancı rekabetin rolünün yorumlanması	Yabancı pazarlarda	Yerel faaliyette
3. Faaliyetin tipi	İhracat	İthalat
4. Lisans verme oryantasyonu	Yabancı İşletmeye lisans veren	Yabancı işletmeden lisans alan
5. Yabancı İşletmelerle J.V.'ler	Ev sahibi ülke dışı	Ev sahibi ülkede
6., 7., 8. Tam mülkiyetli yabancı faaliyetler	Ev sahibi ülke dışında bir yatırımı elde etme veya kurma	Ev sahibi ülkede kontrollü bağlı kuruluş olarak

Kaynak: Paul W.Beamish, J.Peter Killing, Donald J.Lecraw, Harold Crookell, *International Management- Text and Cases*, (New York: R.R.Donnelley and Sons Company, 1991), s.3.

Bir ihracat pazarına giriş genellikle rastgele olarak denizaşırı bir müşterinin siparişinin karşılanması yoluyla başlar. Bazende işletme, bir pazar olanağını farkederek aktif olarak ürünlerini ya da hizmetlerini yurtdışına göndermeye karar verir. Ancak ihracat karar süreci, çok sayıda temel sorunun çözümünü gerektirmesinden dolayı karmaşıktır (Şekil 3).

### **İhracatın Fayda ve Sakıncaları**

İhracatın başlıcı avantajı, yerel üretimi yabancı pazara

<sup>31</sup> Khambata ve Ajami, s.13.

yönelik olarak kullanabilen ve böylece satışları arttırıp stoğu azaltan ihracatçı açısından çok az risk ve kaynakların az kullanımınıdır. İhracatçı, yabancı faaliyet ortamında yer alan sorumluluklarla uğraşmaz.

İhracat, komisyonlar, ihracat sorumlulukları ve taşımacılık nedeniyle diğer faaliyet biçimlerinden daha pahalı olabilir. İhraç edilen mallar, denizaşırı pazarlara uygun özelliklerden yoksun olabilir.

Tek başına ihracata dayanan bir işletme uzun mesafelerde bağlantı kurma ve pazar payını elde etme açısından sorunlarla karşılaşabilir. Eğer yerel rekabet ihracatçının ürün ya da hizmetlerini taklit ederse pazar payı kaybedilebilir. Ayrıca ihracatçı işletmenin ürünlerine karşı evsahibi ülkenin koyduğu kısıtlamalarla da karşılaşabilir<sup>32</sup>.

## 2- Lisans Anlaşması

Lisans anlaşmaları yoluyla bir işletme yabancı bir kuruma ; bir süreç, patent, program, ticari marka, telif hakkı ya da uzmanlık gibi bazı taşınmaz haklar verir. Aslında lisans hakkını alan, başka bir işletmenin varlıklarını, know-how ya da AR-GE biçiminde satınalmaktadır. Yani işletme bu hakları geçici olarak bir başka işletmeye verir.

### Lisans Anlaşmalarının Fayda ve Sakıncaları

Lisans anlaşmaları özellikle direkt yatırım mümkün olmadığı veya risklerin fazlaştığı durumlarda işletmeler için çekici

<sup>32</sup> Khambata ve Ajami, s.14.

olmaktadır. Lisans anlaşmaları özellikle az gelişmiş ülkeler tarafından tercih edilmektedir. Çünkü lisans anlaşmaları teknoloji transferlerini kolaylaştıran bir araç olarak görülmektedir. Bunun yanısıra yabancı işletmelerin ülkeye girişleri ve faaliyetlerini yasakladığı durumlarda lisans anlaşması yoluyla ülkeye girmek kolaylaşmaktadır<sup>33</sup>.

Lisans anlaşmalarının lisans hakkını veren işletme açısından başlıca dezavantajı, belirli bir zaman için haklarını bağlayarak malla ilgili gelecekteki kar olanaklarını sınırlamasıdır. Buna ilaveten bu hakları bir başka işletmeye lisans anlaşması yoluyla vererek işletme; ürünlerinin ve süreçlerinin kalitesi, varlıkların kullanımı ya da yanlış kullanımı ve hatta kendi işletme ününün korunması ile ilgili kontrolü kaybeder<sup>34</sup>.

### 3- Franchising

Franchising, bir ana işletmenin belirlediği süre ve koşullar altında pazarda denenmiş ve başarıya ulaşmış bir ürünün veya hizmetin bağımsız bir işletmeye isim hakkı ile birlikte bu ürün veya hizmet ile ilgili bilgi, teknoloji, işletme yönetimi ve organizasyonu, dağıtım ve pazarlama teknolojileri gibi konularda tanıdığı imtiyazdır<sup>35</sup>.

#### Franchising'in Fayda ve Sakıncaları

Franchising yoluyla yabancı pazarlara girmek isteyen ana işletmeler, hiçbir maddi yatırım yapmadan kendi isimlerini taşıyan işyerlerini oluşturabilmektedirler. Dolayısıyla franchising sistemiyle

<sup>33</sup> Özalp ve diğerleri, "Çokuluslu İşletmelerin Yabancı...", s.36.

<sup>34</sup> Beamish ve diğerleri, s.10.

<sup>35</sup> Özalp ve diğerleri, "Çokuluslu İşletmelerin Yabancı...", s.36.



yabancı pazarlarda faaliyet göstermek daha kolay ve risksiz görünmektedir.

Tıpkı lisans anlaşmalarındaki gibi en büyük sakınca kalite kontrolünü sağlamak ve faaliyet standartlarını gerçekleştirme sorunlarıyla başa çıkmaktır. Franchising hakkını alan alan işletmenin anlaşmanın şartlarına uymaması durumuna karşı franchising sözleşmeleri dikkatlice hazırlanmalı ve franchising hakkını veren işletme için bu sözleşmeler başvuru kaynağını oluşturmalıdır.

#### 4-. Yönetim Sözleşmeleri

Yönetim sözleşmelerinin temeli, bir işletmenin uzmanlık ya da know-how'ını bir hükümet ya da işletmeye yabancı çevreye gelerek bunu işleten personel biçiminde kiraladığı sözleşmelerdir. Bu yabancı pazarlara girme yöntemi çoğunlukla, bir işletmenin ulusal bir hükümet tarafından kamulaştırılmasının ardından ya da yapılan faaliyetlerde güçlükler yaşanması halinde, bir yenilik olarak kullanılır.

#### Yönetim Sözleşmelerinin Fayda ve Sakıncaları

Yönetim sözleşmeleri sıklıkla anahtar teslim faaliyetlerle birlikte kullanılır. Bu anlaşmalar işletme, tasarım, yapı ve faaliyeti içeren başlangıç düzeylerde yer alan ayrıntıların yönetimine yönelik hizmet sağlar. Bunlar genellikle üretim tesisleri ya da hizmet yapıları gibi geniş çaplı projelerdir.

Anahtar teslim faaliyetlerde çoğunlukla karşılaşılan sorun, uzun ödeme planları oluşturup döviz kurlarında büyük riskler

taşıyan sözleşmenin vadesinin uzunluğudur. Diğer sorunlar, yeni kuruluşlarca denizaşırı ülkelerdeki kapasitenin artması sonucunda gelecekte potansiyel rekabette bir artış biçiminde ortaya çıkabilir. Anahtar teslim faaliyetler aynı zamanda uzak bölgelerde faaliyette bulunmanın tüm sorunlarıyla da karşı karşıyadır<sup>36</sup>.

## 5- Üretim sözleşmeleri

Üretim sözleşmeleri, işletmelerin yabancı pazarlara girmek için kullandığı yollardan biridir. Bu yöntemde çokuluslu işletme, üretim hizmetlerini sağlamak için bir yerel işletme ile sözleşme yapar. Bu düzenleme çokuluslu işletmenin kendi üretim bölgelerini oluşturmak yerine, iki yönlü çalışan üretime alt sözleşme ile bağlandığı dikey birleşmeyle benzerdir. Yerel işletmenin ürettiği malların orjinal üreticinin adı altında satılması ile tam üretim sözleşmesine girer. Bir başka yol ise, montaj işi ya da parça üretimi gibi yan üretim hizmetleri sağlamak üzere başka bir işletme ile sözleşme yapar<sup>37</sup>.

### Üretim Sözleşmesi'nin Fayda ve Sakıncaları

Üretim sözleşmesi, sözleşmeyi yapan işletmenin minimum maliyette tedarik ya da üretim uzmanlığını genişletmesi avantajına sahiptir. Bu, kaynakların ve personelin büyük çaplı katılım olmaksızın dikey olarak farklılaşması gibidir.

Aynı sebeple bir işletme, belirli hizmetleri sağlamak için yerel bir işletme ile sözleşme yaptığında üretim tedarik çizelgesi üzerinde belirli düzeyde kontrolden vazgeçer. Öte yandan bu sorunlar normal olarak hammadde tedarik sözleşmeleri uygulamaktan daha önemli değildir.

<sup>36</sup> Khambata ve Ajami, s.16.

<sup>37</sup> Beamish ve diğerleri, s.11.

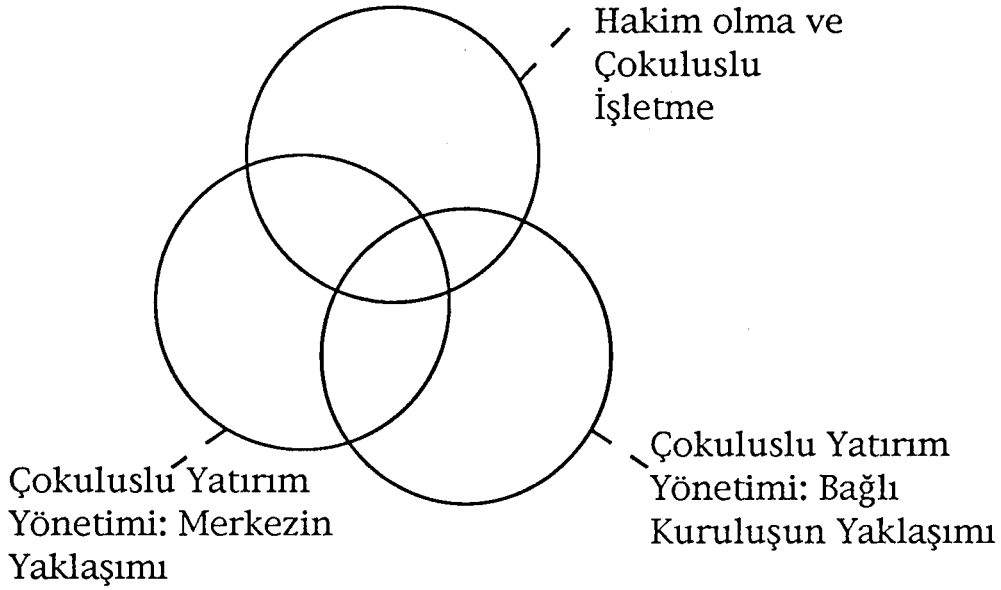
## 6- Doğrudan Yatırım

Diğer uluslararası faaliyet biçimleri gibi doğrudan yatırım, riskin paylaşıldığı (aynı zamanda karların da) JV'lerden çokuluslu işletmelerin kar elde etme fırsatına sahip olup riskin büyük bir bölümünde yüklenmeleri gereken tam mülkiyetli bağlı kuruluşlara kadar bir izin oluşturur.

Çokuluslu işletmeler iki temel sebepten dolayı doğrudan yatırım yapmaya karar verirler. Birincisi, geniş pazarlara girme olanağı elde etmektir. İkinci sebep ise, deniz aşırı pazarlardaki yakın üretim kaynakları, uygun ölçek ekonomileri ve faaliyet randımanlarını geliştirme fırsatları gibi sebeplerden kaynaklanan maliyet farklarına dayanan avantajları kullanmaktır. Her iki nedende artan karlılığın çekiciliğini artırır. Alternatif olarak bir işletme, rakiplerin stratejik hareketlerine karşı koymak için koruyucu nedenlerle ya da yeni pazarda, bir pazar liderini izlemek için girer.

### Doğrudan Yatırımın Fayda ve Sakıncaları

Bir işletme yabancı ülkelerde doğrudan yatırım yaptığında; sermayesini personelini ve varlıklarını yerel sınırların dışında gerçek anlamda bir bağlantısını yapar. Kaynakların bu bağlantısı, yabancı işletmenin giderleri ve faaliyetleri üzerinde büyük oranda kontrol sağlayarak bir çokuluslu işletmenin kar potansiyelini önemli ölçüde artırırken, aynı zamanda da yabancı bir ülkede ve ortamda faaliyette bulunmanın risklerindeki bir artışla karşılaşılır.



**Şekil 3. Çokuluslu Yönetim**

Kaynak: Paul W.Beamish, J.Peter Killing, Donald J.Lecraw, Harold Crookell, *International Management- Text and Cases*, (New York: R.R.Donnelley and Sons Company, 1991), s.3.

### 7- Tam Mülkiyetli Bağlı Kuruluşlar

Bir işletme yabancı kolunu oluşturarak pazarlama, fiyatlandırma ve üretim kararları ile ilgili tüm kontrolü elinde tutar ve kendi teknolojik varlıklarının daha fazla güvenliğini sağlar. Buna karşılık olarak, yatırımının elde ettiği karları %100 elde eder. Azınlık hisse sahiplerinin sorunlarıyla hiç karşılaşmamasına rağmen işletme, faaliyetlerde yer alan tüm riski taşır. Bu durumlarda çokuluslu işletmeler yerel hükümetlerle olan sorunları giderecek yerel hissi sahiplerinin avantajına sahip değildir.

### Tam Mülkiyetli Bağlı Kuruluşların Fayda ve Sakıncaları

Bir bağlı kuruluşu oluşturmada bir işletme, iki yoldan birini seçmelidir: sürmekte olan bir faaliyeti edinmek ya da temelden başlayarak kendi tesisini oluşturmak. Bir işletmeyi satın alma, sermayenin başlangıç maliyetlerinden ve zaman kaybından kaçınma gibi faydaları vardır.

**Tablo2 Uluslararası Endüstriyel İşbirliği Biçimlerinin Bir Görünüşü**

İşbirliği Biçimi	Eşitlik yada Eşitsizlik	Anlaşmanın Süresi	Kaynakların ve Hakların Transferi	Transfer Yöntemi	Tipik Kazanç Yöntemi
1. Tüm Mülkiyetli Yabancı Bağlı Kuruluşlar	Eşit	Sınırsız	Tüm alan	İşletme içi	Kârlar
2. J.V.'ler	Eşit	Sınırsız	Tüm alan	İşletme içi	Kâr /Hisselerin Bölünmesi
3. Yabancı Azınlıklı Holdingler	Eşit	Sınırsız	Tüm alan	İşletme içi	Kâr /Hisselerin Bölünmesi
4. "Fade-out" Sözleşmeleri	Eşit	Sınırlı	Sınırlı bir süre için tüm alanlı	İşletme içi pazara göre değişen	Satış yüzdesi olarak pay
5. Licensing	Eşit değil	Sözleşmeyle Sınırlı	Sınırlı alanlı	Karma	Satış yüzdesi olarak pay ve parçaların fiyat artışı
6. Franchising	Eşit değil	Sözleşmeyle sınırlı	Sınırlı + Destekli	Pazar	Satış yüzdesi olarak pay ve parçaların fiyat artışı
7. Yönetim Sözleşmeleri	Eşit değil	Sözleşmeyle sınırlı	Sınırlı	Pazar	Tüm Toplam Pay
8. Teknik Eğitim	Eşit değil	Sınırlı	Küçük çaplı	Pazar	Tüm Toplam Pay
9. Anahtar teslim ortaklıklar	Eşit değil	Sınırlı	Zamanla sınırlı	Pazar	Tüm Toplam Pay
10. Sözleşmeli J.V.'ler	Eşit değil	Sınırlı	Sözleşme ile belirlenmiş	Karma	Venture'un İşletmenin ya da hakim ortağın maliyet ve gelirlerindeki değişim fonksiyonu fiyat artışları
11. *Uluslararası alt sözleşme	Eşit değil	Sınırlı	Küçük çaplı	Pazar	Fiyat artışları
12. Stratejik alıcı Tedarikçi işbirliği	Eşit değil	Sözleşme ile sınırlı ama uzun dönemli	Sınırlı + Destekli	Karma	Artan gelirler/nisbeten azalan maliyetler

Bir işletme elde etmek için uygun bir yapı yoksa ya da tasarım ya da donanımın özel gereksinimlere ihtiyaç varsa, yeni bir tesis inşa etme kararı verebilir. Bir tesis inşa etme varolan fiziksel bir tesisin sorunlarını almaktan kaçınma yaratabilmesine rağmen, işletme yerel sermaye pazarlarından yeterli finans elde etmede güçlüklerle karşılaşabilir ve yerel vatandaşlar arasında nefret, kin oluşturabilir.

## **8- Globalleştirilmiş Faaliyetler**

Bazı teorisyeler, dünyadaki tüketicilerin hedeflerinde ve ürün ile ürün niteliklerine olan gereksinimlerin de artan bir şekilde benzerlik taşımaya başladıklarına inanmaktadırlar.

Bunun sonucunda dünya ürünlerinin tüm kültürlerde standartlaştırılacağı işletmelerin tüm dünyada düşük maliyetli, güvenilir ürünler üretip satmalarına olanak sağlayacak global bir pazar haline gelmeye doğru yönelmektedir. Böylesi işletmeler çokuluslu faaliyetlerden farklı olarak globalleştirilmiş faaliyetlerle karakterize edileceklerdir.

## II. BÖLÜM

### JV YATIRIMLARININ FAALİYET GÖSTERİLEN ÜLKE VE ÇOKULUSLU İŞLETME AÇISINDAN İNCELENMESİ

#### A) JV YATIRIMLARININ FAALİYET GÖSTERİLEN ÜLKEDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ

İşletmelerin ülke dışındaki faaliyetleri için en önemli etken fırsatların doğması ve kar elde etme amacıdır. Ülke içinde sermayenin verimli bir şekilde kullanılamaması da çokuluslu işletmelerin ülke dışında fırsat aramalarına neden olmaktadır. Çokuluslu işletmeler yatıracakları paralara kar elde edecekleri düşüncesine sahip oldukları sürece ülke dışı pazarları tercih edeceklerdir.

Yabancı sermaye, aradığı koşulların bulunduğu veya bulunduğu inandığı zaman o ülkeye girme çabası gösterir. Yabancı sermaye öncelikle rahat çalışma şartları arar. Böyle bir ortam sağlayamazsa yabancı sermaye için yabancı ülke karlı olmaktan çıkar ve başarı şansı düşük olan riskli bir işe dönüşür.

Genellikle riskler ekonomik ve politik alanda yer alır. Ekonomik riskler her çeşit dalgalanmalar ve ekonomik hayattaki dengesizliktir. Örneğin; enflasyon ve devalüasyon önemli birer ekonomik risktir. Politik riskler ise, ülke içinde hükümet değişikliği ve askeri darbelerdir<sup>1</sup>. Ekonomisinde liberal politikalar uygulayan bir hükümetin yerine devletçi politikalar uygulayan bir hükümetin işbaşına gelmesi yabancı sermayenin geleceği için bir tehlikedir.

## 1- YEREL HÜKÜMETLERİN JV YATIRIMLARINI ÜLKELERİNE KABUL ETME NEDENLERİ

Dünya ekonomisinde uluslararası faaliyetlerde hızlı bir gelişim göze çarpmaktadır. Bu değişimin oluşturduğu yeni durumlar dünyanın ekonomik biçimini etkilemektedir. Dünyanın çeşitli ülkeleri, daha iyi bir duruma gelmek ve ellerine geçen fırsatları değerlendirerek ülkelerinin daha iyi ekonomik koşullara ulaşmalarını sağlamak için çaba harcamaktadırlar.

Dünyada politik değişimler hızlı bir biçimde cereyan etmektedir. 1989'un başında Agustos'dan Kasım'a kadar Polonya,

<sup>1</sup> Inan Özalp, "Çokuluslu İşletmelerin Az Gelişmiş Ülkelerdeki Joint Venture Stratejileri", İçinde: Inan Özalp (Der.), *Uluslararası İşletmecilik- Seçme Yazılar C.2-*, (Eskişehir: A.Ü. ya. No:849, İİBF Ya. No.105, 1995), s.7



Macaristan, Çekoslovakya, Romanya ve Doğu Almanya uluslarının kominizmi çökerten böylesi büyük adımları atacağını kim hayal edebilirdi? Bu politik reform hareketi, bu ülkelerin batıya ihtiyaç duyduklarının işaretini vermiştir. Bu durum, iki ile beş yıllık ABD kaynaklı JV yatırım planlarına daha önceden olmayan yeni bir fırsat alanı açmıştır<sup>2</sup>.

Tüm ülkeler olmasada, birçok ülkenin bu önemli gerçeği farketmediği açıktır. Bunun yanında gelişmekte olan ülkeler ile diğer uluslardaki sürekli değişen yasalar ve artan milliyetçilik duyguları bitmiş ürünleri bu ülkelere basitçe satmayı zorlaştırmaktadır.

Yerel ülke hükümetlerinin JV yatırımlarını ülkelere kabul etme nedenlerini şöyle sıralayabiliriz:

#### a. İstihdamı Arttırmak

JV'ler her geçen gün artan milyarlarca dolarlık yatırımlarıyla yeni iş alanları, dolayısıyla işgücü talebi yaratmaktadırlar. JV'ler yatırım yapılan ülkede önemli bir işgücü talebi yaratıcısıdırlar<sup>3</sup>.

JV'lerin faaliyetlerinin önemli bir bölümü ülke içindedir ve ülke içi istihdama önemli katkılarda bulunur. Bu diğer yerel işletmelere kıyasla çok daha fazladır.

<sup>2</sup> Jack Enen, Jr., *Venturing Abroad, Venturing Abroad-International Business Expansion Via Joint Ventures*, (New York: Liberty Hall Press, 1991), s.103

<sup>3</sup> Susan Goldenberg, *International Joint Venture In Action*, (Boston: Hutchinson Business Books, 1988), s.65

JV'ler yatırım yapılan ülkenin istihdam dengesinde de etkili olurlar. Günümüzde tüm ülke ekonomilerin temel sorunu istihdam edilemeyen işgücüdür. Özellikle son yıllarda nüfus patlamasının ortaya çıkması işgücü ile ilgili sorunları içinden çıkılması güç bir sorun yumağı haline getirmiştir. Ve ülkeler bu sorunu çözmeye yerel üretime büyük katkılarda bulunan JV'lerin, bu sorunun geniş oranda çözümü olacaklarına inanmaktadırlar<sup>4</sup>.

## 2- İthal İkamesi Sağlamak

Bir çokuluslu işletmenin ürettiği malları yabancı pazarlara sokması oldukça zordur. Çünkü uluslararası rekabet bazı engeller koyar. Ülke içinde ülke dışını izlemek ve pazarları ele geçirmek kolay değildir. Günümüz dünyasında sadece basit satış organizasyonları kurarak kuvvetli rakiplerle mücadele etmek mümkün değildir. Çokuluslu işletmeler için tek çıkar yol, bu pazarları ele geçirmek istediklerinde mallarını satacakları yerde üretim yapmalarıdır<sup>5</sup>.

Gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkelerde ödemeler bilançosu genellikle açık vermektedir. Bu durum ihracat ile ithalat arasındaki olumsuz farklardan kaynaklanmaktadır. Bu soruna temel çözüm ithalatın kısılmasıyla elde edilir. Ülkeler bunu sağlamak için özellikle ileri teknoloji gerektiren endüstrilerde ithalata kısıtlamalar getirmekte ve bu alanlarda yerel bir ortakla sağlanacak JV yatırımlarını teşvik etmektedirler<sup>6</sup>.

<sup>4</sup> Rıdvan Karalar, "Sermayenin Evrenselleşmesi: Çokuluslu İşletmeler", İçinde: İnan Özalp (Der.), Uluslararası İşletmecilik-Seçme Yazılar C.1-, (Eskişehir: A.Ü. Ya. No:163, İİBF Ya. No.37, 1986), s.392

<sup>5</sup> Eren, s.113

<sup>6</sup> İnan Özalp, Gülten Eren, Hülya Öcal, "Çokuluslu İşletmelerin Organizasyon Yapıları ve TUSAŞ Uçak Motorları Sanayi AŞ Örneği", İçinde: İnan Özalp (Der.), Uluslararası İşletmecilik-Seçme Yazılar C.2-, (Eskişehir: A.Ü. Ya. No:163, İİBF Ya. No.37, 1986), s.64

### 3- Döviz Tasarrufu Sağlamak

Ülkeler için temel sorun ithalatın kısılmasıdır. JV'ler yoluyla ithal edilen malların ülke içinde üretilmesi ithalat fazlasını azaltacaktır. İncelemeler göstermiştir ki JV'ler daha çok ileri teknolojiyi gerektiren endüstrilerde faaliyet göstermektedirler.

İleri teknolojiyi gerektiren ve ülke dışından ithali gereken malların ülke içinde üretimi döviz tasarrufu sağlar. Bu durum tüm ülkeler için arzu edilen bir durum olduğu için mahalli hükümetler özellikle JV yatırımlarını teşvik etmektedirler.

Diğer taraftan yerel hükümetler JV'lerle yaptıkları anlaşmalarla döviz tasarrufu sağlayabilmektedirler. JV'ler elde ettikleri karların bir bölümünün ülke içinde tekrar yatırıma sokulması döviz kazancı sağlayabilir. Ve JV'lerin özellikle doğal kaynaklara yatırım yapması mahalli hükümetlerin ihracatında da etkili olur.

### 4- Teknoloji Transferini Gerçekleştirmek

Doğal kaynaklara ve işgücüne sahip ülkeler, gelecekteki başarılarını kendi ülkelerindeki endüstri, ziraat ve hizmet sektörlerinin gelişmiş uluslardan alınan dış yardım ve teknoloji ile gelişmesi paralelinde görmektedirler Onlar bir sonraki yüzyılda varlıklarını sürdürebilmek için kendi kaynaklarını istihdam edebilmek amacıyla bu teknolojiyi, know-how'ı ve endüstriyi çekmelidirler<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Özalp, "Çokuluslu İşletmelerin Az Gelişmiş...", s.10

JV'ler çeşitli ülkelerde faaliyet göstererek sermaye transferine yardımcı olurlar. Gerçi gelişmiş ülkeler arasında teknoloji farkı çok büyük olmayabilir. Fakat diğer ülkelerle gelişmiş ülkeler arasında teknoloji uçurumu vardır. Aslında gelişmemiş ve geliştirmekte olan ülkelerde bilinenin aksine eksikliği olan sermaye birikimi değil, teknolojik bilgidir.

JV'ler yalnız teknoloji transferini değil, aynı zamanda pekçok ülkede eksikliği duyulan yönetim know-how'ının transferini kolayca gerçekleştirirler. Ayrıca JV'ler AR-GE faaliyetlerine önem verdiğinden yeni teknolojik gelişmeleri kolaylıkla mahalli ülkeye transfer edebilmektedir<sup>8</sup>.

İşte JV'lerin yukarıda sayılan yararlı etkilerinden dolayı yerel ülkeler JV yatırımlarına sıcak bakmaktadırlar.

## 5- Yabancı Sermaye Kontrolünü Sağlamak

Dünya büyük bir hızla değişmektedir. Bu hızlı değişime yabancı sermayenin ve özellikle JV'lerin, etkisi artık tüm ülke liderleri tarafından kabul edilmektedir. Ülkeler için bu değişimin ve gelişmelerin gerisinde kalmamanın yollarından biri, yabancı sermayeyi ülke ekonomisine sokmak ve kontrol altına almaktır. Bu gerçek artık tüm dünya hükümetleri tarafından kabul görmektedir.

Ekonomik ve politik özgürlüklerin başkalarının varolması ve gelişmesi ile ilişkilendirilmesi gerekliliğini gözönünde tutarak bir JV demokrasiyi desteklemeye ve korumaya çalışır. 1989 yazının başında Polonya ve Maceristan'a yapılan başkanlık düzeyindeki

<sup>8</sup> Deepak K. Datta, "International Joint Ventures: A Framework To Analysis", *Journal Of General Management*, C.14, S.2 (Kış, 1988), s.79

geziler ve bunu izleyen Doğu Avrupa'daki serbest pazar ekonomilerini geliştirmek için kongrenin desteği JV'lerin Doğu Avrupa'daki demokratik reformların desteklenmesinde nasıl etkili siyasi araçlar olduklarının örnekleridir. Başkan ABD yabancı yardımını alan ülkelerdeki yaşam standartlarını yükseltmek için ekonomik yardımı desteklemiştir<sup>9</sup>.

Eğer bu siyasi yaklaşım Polonya ve Macaristan gibi gelişmekte olan ülkelere JV'ler yoluyla her iki ülkedeki faaliyetler için dış yardımlar ile ticaret yapmayı öneriyorsa bu ABD dış politikasında bir dönüm noktası olarak ilan edilmelidir. Gelişmekte olan ülkelere finansal yardım ile demokratik reformu kucaklayan bu yeni plan hem ABD , hem de az gelişmiş ülkelere destek açısından sınırsız büyüme potansiyeline sahiptir<sup>10</sup>.

Yıllar önce az gelişmiş ülkelere yönelik olarak Japonlar da benzer bir ekonomik politika uyguladılar. Finansal yardım, Japonya'nın iç ekonomik ve endüstriyel gelişmesine bağlandı. Japonlar, uzun zamandır gelişmekte olan ülkelerin değerini bir endüstriyel ve tüketici pazarı olarak görmüşlerdir. Hükümet finanslı JV projeleri her zaman Japon endüstrisinde kullanılmıştır<sup>11</sup>.

## 2 - EV SAHİBİ ÜLKENİN JV YATIRIMLARI İLE ELDE EDECEĞİ FAYDALAR

JV yatırımları faaliyet gösterilen ülkede bazı olumlu etkiler yaratır. Bu yararlar şöyle sıralanabilir:

<sup>9</sup> Enen, s.105

<sup>10</sup> Keith D. Brouthers, Lance Eliot Brouthers, Timothy J. Wilkinson," Strategic Alliances: Choose Your Partners", **Long Range Planning**, C.28, S.3, (Yaz, 1995), s.20

<sup>11</sup> F.-J. Richter, Kai Vettel, "Successful Joint Ventures in Japan: Transferring Knowledge Through Organizational Learning", **Long Range Planning**, C. 28, S.3 (Yaz, 1995), s.38

- d. JV'ler, yatırımın çoğaltan etkisiyle ve görünmez faaliyet yoluyla gelişen ülkelerin ve uzak bölgelerin gelişmesine yardımcı olurlar

Uluslararası alandaki JV biçimindeki faaliyetler, bu faaliyetten önce mümkün olandan daha geniş bir coğrafik alana kıt kaynakları yayma imkanı verir<sup>14</sup>.

- e. JV'ler, faaliyette buldukları ülkede; yenilikte, yönetim tekniklerinde ve finansal uygulamalarda öncülük yaparlar.

Özellikle gelişmekte olan ülkelerin yokluğunu çektiği şey sanıldığı gibi sermaye birikimi eksikliği değildir. Bu ülkelerin asıl eksikliğini duydukları şey, kaynaklarını en verimli şekilde kullanacak yönetim tekniklerinden yoksun olmalarıdır.

İşte JV'ler yoluyla mahalli ortak ülkesinde de yokluğu hissedilen bu temel unsurları ortağından rahatlıkla öğrenecektir.

- f. JV'ler, uluslararası işbirliğinin ve bölgesel planların gerekliliğini kanıtlarlar.

JV'lerin ülke ekonomisine ve mahalli işletmelere getirdiği

<sup>14</sup> İnan Özalp, Gürkan Haşit, Nurhan Şakar, "Çokuluslu İşletmelerin Yabancı Ülkelere Giriş Yollarından Biri Olan Joint Venture'n Analiz Edilmesi ve TUSAŞ A.Ş'de Yapılan Bir Araştırma", İçinde:İnan Özalp (Der.), Uluslararası İşletmecilik-Seçme Yazılar C.2-, (Eskişehir: A.Ü. Ya. No:163, İİBF Ya. No. 37, 1986), s.41

yararları gören mahalli ülke hükümetleri, uluslararası anlaşmaların ve bölgesel planların ne denli gerekli olduğunu daha iyi anlayacaklardır<sup>15</sup>.

**g. JV'ler, personelin ileri düzeyde eğitilmesine, istihdamın artmasına ve kariyer gelişimine olanak sağlarlar.**

JV'lerin yerel ülkeye getirdiği en önemli faydalardan biri, tüm ülkelerin sorunu haline gelen işsizliğe olan faydasıdır. Ancak günümüz dünyasında istihdam sorununun çözülmesi tek başına anlamlı değildir. Bunun yanında yetişmiş nitelikli personel ihtiyacı, ülkeler için başka önemli bir sorundur. İşte JV'ler, işgörenlerin ve özellikle yöneticilerin eğitilip kariyerlerini geliştirmelerine olanak sağlar<sup>16</sup>.

**h. JV'ler, yatırımlarına geniş bir katılmaolanağı vererek, demokrasinin desteklenmesine katkıda bulunurlar.**

Özellikle halka açılan JV'ler ülke içinde demokrasinin benimsenmesine yardımcı olur.

**ı. JV'ler gelişmiş ve gelişmemiş bölgeler arasındaki ödemeler dengesine yardımcı olurlar.**

Dünya üzerindeki ülkeler aynı gelişmişlik düzeyine sahip

<sup>15</sup> Berker Yaman, "Dev Firmalar, Kapitalizmi Multinasyonal Firmalar ve Dünya Ekonomisindeki Yeri", İçinde: İnan Özalp (Der.) Uluslararası İşletmecilik-Seçme Yazılar C.1-, (Eskişehir: A.Ü. Ya. No: 163, İİBF Ya. No: 37, 1986), s. 96

<sup>16</sup> Lyons, s. 33

değildir. Ve ancak gelişmiş ülkeler elde ettikleri teknolojik gelişme ve yönetim know-how'ını JV'lerle ve en az riskle gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkelere götürebilirler. Aynı şekilde mahalli ülkelerde diğer ülkelerle arasındaki farkları JV'ler yoluyla büyük oranda azaltabilirler.

**j. JV'ler uluslararası kıvraklığa ve ticarete önderlik ederler.**

JV'ler, ülkeler arasındaki ticari faaliyetlerin artmasında etkili olurlar. Örneğin, SSCB'nin yıkılmasıyla oluşan Polonya ve Macaristan gibi ülkelere gelişmiş ülkelerin yaptığı JV yatırımlarıyla; bu ülkelerin, ekonomilerinde uygulamaya koydukları liberalleşme çalışmaları ve bu ülkelerle yapılması düşünülen ticari faaliyetler kolaylaşmıştır<sup>17</sup>.

### **3 - EVSAHİBİ ÜLKENİN JV YATIRIMLARI SONUCUNDA KARŞILAŞACAĞI RİSKLER**

JV'lerin faaliyet gösterdiği ülkede bazı olumsuzluklara neden olacağı görüşü günümüzde de tartışılmaktadır. Bu görüşlere göre JV yatırımlarının faaliyet gösterdiği ülkeye getirebileceği olumsuzluklar şunlar olabilir<sup>18</sup>:

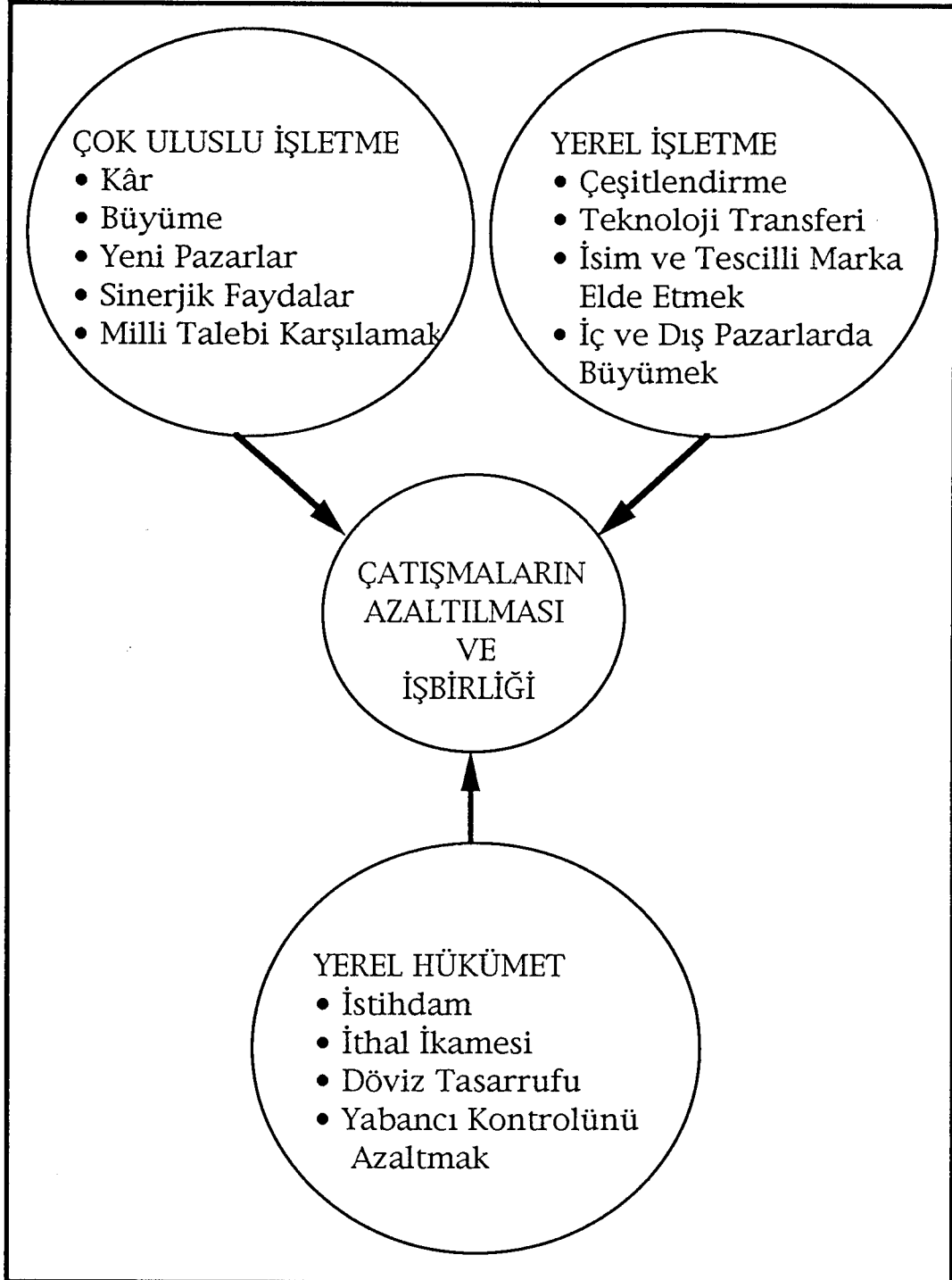
1. JV'nin yabancı ortağı yabancı ülkeye girerken birincil amacı kardır. Bu nedenle yabancı ortak kısa dönemde fırsatçılık yaparak ulusal kaynakları sömürmeye çalışabilir.

<sup>17</sup> Enen, s.107

<sup>18</sup> Brouhers ve diğerleri, s.23



2. JV'ler evsahibi ülkede siyasal, toplumsal ve ekonomik yönden gerilim yaratabilirler.
3. JV'ler, milliyetçilik ve yabancı düşmanlığını geliştirip, körükleyebilirler.
4. JV'ler özellikle üretim faaliyetlerini gerçekleştirirken çevreye önem vermeyerek toplumun ve çevre kuruluşlarının tepkisini çekebilirler.
5. JV'ler özellikle faaliyette bulunduğu sektördeki en güçlü mahalli işletme ile ortaklığa girerek tekel oluşturabilirler.
6. JV'ler aşırı bir ekonomik güç sağlayarak haksız rekabete neden olabilirler.
7. JV'ler faaliyet gösterdikleri sektörde çalışan yerel küçük işletmeler üzerinde ekonomik egemenlik sağlamada başarı kazanabilirler.
8. JV'ler sırf başarılı olma uğruna etik kurallarının dışına çıkabilirler( spekülatif fiyatmalar, muhasebe oyunları, vergi kaçırma vb.).
9. JV'ler enflasyonu körükleyerek evsahibi ülkenin parasal yapısını ağırlaştırabilirler.
10. JV'ler, işletme çalışanlarını aşırı güdüleyerek ve aşırı baskı ve denetim uygulayarak olumsuz yönde etkileyebilirler.
11. JV'ler, ülke içinde elde ettikleri karları ana işletme merkezine ve dolayısıyla kendi ülkesine transfer ederek yerel ülkenin ekonomisini olumsuz yönde etkileyebilirler.
12. JV'ler yerel ülkedeki elde ettikleri karları tekrar yatırıma dönüştürmeyerek yerel ülkenin döviz tasarrufu amacını olumsuz yönde etkileyebilirler.
13. JV'ler faaliyet gösterdikleri ülkenin toplumsal ve kültürel değerlerine karşı duyarsız kalabilirler.



Şekil 4. J.V. Anlaşmasından Beklenen Amaçlar

Kaynak: K.Deepak Datta "International Joint Ventures: A Framework For Analysis", *Journal Of General Management*, C.14, S.2, (Kış, 1988), s.121.

## B. JV YATIRIMLARININ YATIRIM YAPAN İŞLETME AÇISINDAN YARAR VE SAKINCALARININ İNCELENMESİ

JV yatırımlarının bir önceki kısımda yatırım yaptığı ülkeye sağladığı yararlar ve sakıncalar üzerinde durduk. Bu konunun birde yatırım yapan işletme boyutu mevcuttur. JV yatırımlarının yatırım yapan işletmeye getireceği pekçok faydanın yanında, bu çokuluslu işletmenin karşılaşılabilecek pekçok riskte mevcuttur.

### 1 - ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN YABANCI ÜLKELERE GİRME NEDENLERİ VE JV BİÇİMİNDEKİ YATIRIMLARI

Ülke dışında faaliyet göstermek büyük riskleri doğurur. Değişik çevrelerde değişik risklerle karşılaşan çokuluslu işletmeler neden bu yolu seçmektedirler? Çeşitli ülkelerdeki ekonomik ve politik baskıların varlığı çokuluslu işletmeler için sayısız sorun yaratır. Buna rağmen çokuluslu işletmeler her geçen gün artan oranda ülke dışında yatırım yapmayı tercih etmektedirler.

Çokuluslu işletmelerin JV yatırımlarını tercih etmelerinde rol oynayan çeşitli faktörleri şöyle sıralayabiliriz:

#### a. Ülke Dışında Fırsatların Doğması ve Kar Yönünden İç Tıkanıklık

Çokuluslu işletmeler ülke içindeki ekonomik baskılar sonucu ortaya çıkmıştır. Ülke içinde ekonomik baskıların işletmelerin geleceğini tehlikeye sokacak biçimde artması işletmeleri ülke dışında imkan aramaya itmiştir.

Dünya nüfusu özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde hızlı bir şekilde artmaktadır. Bu durum işletmelerin pazarları açısından büyük bir potansiyel meydana getirmektedir.

Bunun yanında dünyadaki dengeler hızla değişmekte, ekonomik ve teknolojik gelişmeler Üçüncü Dünya Ülkelerinde devamlı bir değişime neden olmaktadır<sup>19</sup>. Bu ülkelerde yaşam standartları yükselmekte ve talep artışının önemli bir kısmı ihtiyaçtan çok gösteriş tüketiminden kaynaklanmaktadır.

1990'lar ve ötesine geçtiğimizde ise, az gelişmiş uluslardaki ekonomik ve politik iklimler sürekli nüfus artışından dolayı baskı altında olacaktır. Bu genişleme gıda, iş, tüketim maddeleri ve hizmetler açısından pazara artan bir talep getirecektir<sup>20</sup>. İthalat için gereken döviz, denizaşırı borçlar sözkonusu olduğu sürece ülkeler için sorun olmaya devam edecektir.

Bir uluslararası işletme pazar payını geliştirmek ve büyütme istiyorsa bu amacını evsahibi ülkede oluşturacağı bir JV ile gerçekleştirebilir<sup>21</sup>. Mevcut pazarlar korunacak ve uzun dönemli bir büyüme için sağlam bir temel belirlenecektir.

1992 itibariyle Avrupa gibi bazı pazarlarda işletmelerin Avrupa topraklarında, ürün sertifikası için ortak pazarda fiziksel bir varlığının olması seçenek değil, bir gereklilik haline gelmiştir.

---

<sup>19</sup> Lyons, s. 30

<sup>20</sup> Yaman, "Dev Firmalar...", s. 95

<sup>21</sup> Beamish ve diğerleri, s.68

## b. Yurt İçinde ve Yurtdışında İş Yaratma

Yurtdışında ve yurtiçinde bir JV nasıl iş yaratır? Örneğin bir çokuluslu işletme, kendi tesislerinde ürettiği ürününü çeşitli ülkelere ihrac etmektedir. Birgün bu çokuluslu işletmenin ürününü ithal eden evsahibi ülkedeki yasalar değişmiş ve bu değişikliklere göre evsahibi ülke bu ürünün imalatında bazı yerel katkılarına olması konusunda zorunluluklar getirmektedir.

Böyle durumlarda, çokuluslu işletme için önemli tutmada bir strateji olarak tek seçenek JV'lerdir. Ve yeni pazarlar açıldığında ya da genişlediğinde her zaman yeni işler yaratılır<sup>22</sup>.

Küçük ile orta ölçekli ABD çokuluslu işletmelerindeki birçok yönetici JV'nin işletmeyi negatif etkileyeceğini düşünür. Onlara göre işletme rekabet gücünü kaybeder, teknolojiyi feda eder ve temelde de pazar kontrolünü yitirir.

Aslında 21.yy'a JV'ler yoluyla ortaklık yaparak girmek pazarları ve böylece faaliyetleri korumak için tek seçenek olabilir. Global ekonomideki tüketici uluslar süreçte kendi katkılarından olmasını talep edeceklerdir. Gelişmekte olan uluslar işgücü, materyal ve hizmet katkısında bulunabilir ancak, gelişmiş ülkeler çokuluslu işletmelerinin pazarlama becerileri ile teknoloji yönetimine ihtiyaç duyarlar.

## c. Teknolojik Gelişim

1980'ler, geniş ürün çeşitlerini etkileyen ve üretim işletmelerinde büyük değişikliklere neden olan teknolojik

<sup>22</sup> Enen, s.105

gelişmelerin olgunlaşmasına ve yaygın olarak kullanılmasına tanık olmuştur. Üretimi artıracak ve maliyeti düşürecek yatırımlarda büyük artış olmuştur<sup>23</sup>.

Sermayeyi zorlayıcı bu tür yatırımlar, otomobilde olduğu gibi dünya çapında ya da, bölgesel olarak üretim fazlası olan endüstrilerde de yapılmıştır. Birçok endüstride teknolojinin kullanılması, ticari hayatta kalabilmenin ana koşulu olmuştur<sup>24</sup>.

Teknik buluşların sürekliliği ve temel endüstrilerin bile çok çabuk değişmesi, yeni yatırımların maliyetlerini artırmıştır. Artan üretim-yatırım maliyetleri ile kısalan ürün ömürlerinin bileşimi, yeni yatırımlarla ilgili riskleri artırmıştır.

Çokuluslu işletmeler, karşılaşılan bu risklerle başa çıkabilmek için bazı stratejiler uygulamışlardır. Bu risklerle başa çıkabilecek stratejilerden biri çokuluslu işletmelerin faaliyette bulunacakları pazara, o ülkenin bir işletmesi ile ortaklığa girerek faaliyette bulunmaktır.

## 2 - Bir Çokuluslu İşletmenin Yatırım Yapacağı Ülke ile JV. Yatırım Kararı Arasındaki Denge

Çokuluslu işletmelerin ülke dışında riski ve karı birlikte düşünmesi, ülke dışı faaliyet biçimini (İhracat, ithalat, lisans, teknolojinin satılması, üretim yapmak, yönetim birimleri kurmak ve dışarıda tesisler kurmak vb.) seçerken büyük oranda temel oluşturur.

<sup>23</sup> Özalp ve diğerleri, "Çokuluslu İşletmelerin Yabancı...", s.41

<sup>24</sup> Richter ve Vettel, s.38

Yatırım yapılacak ülkede karlı pazar bulma ümidinin yanında riskin hesabını yapmak zorunda olan çokuluslu işletmeler için, hangi ülkeye, hangi yolla yatırım yapılacağına karar verme en önemli konulardan biridir. Faaliyet biçimlerinden biri olan ülke dışında mülkiyet sahibi olarak faaliyet gösterme, en karmaşık konulardan biridir<sup>25</sup>.

Günümüzde ülkeler yabancı sermayeye kapılarını açarken mülkiyetin %100'üne sahip olunan yatırımlara ise sıcak bakmamaktadırlar. Bu durumda JV yabancı ülkeye girmede en uygun yol olabilir.

Getty Oil Company'yi kuran J. Paul Getty, JV'leri gözönüne alırken uygulanabilecek birçok mantıklı ilkeye bağlı kalarak yaşamı boyunca büyük bir servet edinmiştir. Getty, "ben tek bir kuru petrol kuyusunun %100 yatırımına sahip olmaktansa 100 verimli petrol kuyusunun her birinde %1'lik bir paya sahip olmayı tercih ederim" demiştir. O risklerin tek bir başarısızlıktan yalıtılması için, dağıtılması gerektiğini bilmekteydi. Bir başka jeolojik bunu farklı bir biçimde şöyle açıklamaktadır: "tek bir olasılığa aşık olma, her zaman riskleri dağıt"<sup>26</sup>.

Pekçok uluslararası JV'nin oluşturulma amacı, ne başarılı sonuçlar için araştırmaları finanse etmek ve güçlerini koordine etmeleri için ortaklarına izin vermek, ne de tek başına bunları elde etmektir.

Son yıllarda uluslararası JV'ler ve diğer ortaklık anlaşma şekilleri artan bir şekilde popüler hale gelmiştir. JV'ler; işletme

<sup>25</sup> Beamish ve diğerleri, s.68

<sup>26</sup> Enen, s.121

faaliyetlerinin ana görüşünün bir parçası olmaya başlayan çevresel faydaları, yabancı pazara girmek için bir yol olarak harekete geçirir.

Ford Motor Company, AT&T ve General Electric gibi işletmeler uluslararası JV'leri, işletme stratejilerinin temel bir anahtarı olarak kullanmaktadırlar. General Motors ve IBM gibi bağımsız ve geleneksel olarak faaliyet gösteren işletmeler ise, artan oranda JV'lere yönelmektedirler<sup>27</sup>.

Önemi giderek artan uluslararası JV'ler, yönetimlerinin zor olmasıyla ünlenmektedirler. Başarısızlık yaygındır ve genellikle bu durum kamuoyuna yansır.

Örnek olarak, Dow Chemical rivayete göre, işletmenin sahip olduğu %50 pazar payını riske ederek kaybetmesi ve tamamına sahip olduğu yakınındaki kimya sektöründe değerinin altında satış yapması nedeniyle tartıştığı Koreli JV ortağı sayesinde 100 milyon dolardan fazla kaybetti<sup>28</sup>.

Diğer dikkat çekici bir olayda, kendi lider dünya teknolojisinin büyük bir kısmını Japon ortağına transfer ettikten sonra, Japonya'daki iki yıllık anlaşmadan kefalet ödeyip ayrılarak önemli bir meblağ kaybeden Fransız çokuluslu işletmedir. Anlaşmanın bozulmasına neden olan kavga, ortaklığı kimin yöneteceği merkezinde toplanan bir konuydu ve her iki işletmede yöneten taraf olmak istiyordu<sup>29</sup>.

---

<sup>27</sup> Beamish ve diğerleri, s.68

<sup>28</sup> Beamish ve diğerleri, s.68

<sup>29</sup> Richter ve Vettel, s.38



### 3 - ÇOKULUSLU İŞLETMENİN JV YATIRIMLARI İLE ELDE EDECEĞİ YARARLARI

Uluslararası JV'ler dört temel amacı başarmak için kullanılırlar. Bunlar: işletmenin mevcut faaliyetlerini güçlendirmek, işletmenin mevcut ürünlerini yeni pazarlara götürmek, işletmenin mevcut pazarında satabileceği yeni ürünler bulmak ve işletme faaliyetlerini değişik veya çeşitli hale sokmak.

Bu amaçların herbiri için JV kullanan işletmeler farklı ilişkilere sahip olurlar ve farklı karakteristik özelliklere sahip ortakları ararlar. İşletmeler mevcut faaliyetlerini güçlendirmek isterler; örneğin, ortaklarını güçlü rakiplerinin içinde ararlarken, yeni coğrafik pazarlara girmek istediklerinden, iyi yerel pazar bilgisine sahip, kendisiyle benzer faaliyetler gösteren denizaşırı işletmeler arayabilirler.

Uluslararası JV'leri işletmeler, mevcut faaliyetlerini güçlendirmek ya da korumak gibi değişik amaçlarla kullanılırlar. Bu amaçların en önemlileri arasında şunlar sıralabilir:

- (1) Bir işletmenin sahip olduklarının üstünde mevcut olmayanları kullanabilen ölçek ekonomilerinin üstesinden gelen yapıdaki JV'ler,
- (2) Bir işletmenin ihtiyaç duyduğu teknoloji ve know-how'ı elde etmesine olanak sağlayan JV'ler ve
- (3) Büyük projelerdeki finansal riski minimize eden ortaklıklar vardır.

Çokuluslu işletmeler genellikle şu nedenlerle JV yatırım şeklini kullanarak yabancı ülkelere girmek isterler:

### a. Yeni ve Potansiyel Olarak Karlı Pazarlara Girmek

Gelişmekte olan ülkeler ile diğer uluslardaki sürekli değişen yasalar ve artan milliyetçilik duyguları bitmiş ürünleri bu ülkelere basitçe satmayı zorlaştırmaktadır. Günümüzde birçok küçük ile orta ölçekli ABD işletmesi faaliyetlerinin büyük bir bölümünü bu ülkelerin birçoğuna ihraç etmektedir

Öte yandan şartlar değiştikçe ve diğer gelişmiş ülkelere gelen rekabet ortaya çıktıkça ABD işletmeleri artan bir şekilde pazar payını korumak ve artırmak için kendi yerel emsalleri ile JV'leri gözönüne almaları gerekmektedir. İthal edilen parçalara yerel parçaların eklenmesi, pazar payını ve tüm satış hacmini artırmaktadır<sup>30</sup>.

Nisbeten yaygın olmasada bir JV yeni pazarlar açmak için kullanılabilir. Örnek olarak , bir ürünün yerel olarak üretilmesiyle bu ürünün ithalatı yerel hükümet tarafından engellenebilir. Bu pazara girmek için tek çözüm, pazar payı için rekabet edebilmek için montaj ve üretim faaliyetinin bu ülkenin içinde kurmaktır.

Önceleri böylesi görüşler pratik değilken yeni teknoloji ya da ticari çeşitlendirme kendisini bir JV düzenlemesine bırakabilmektedir. İmalat sürecindeki atılımlar, el değmemiş bir pazarı açmak için yeni bir potansiyel yaratabilir. Büyüyen ve genişleyen yatırımlar doğal olarak dinamiktir ve şartlar ve zamanlama doğru olduğunda yeni pazarları açmak için bir araç olarak JV stratejisi kullanılmaktadır<sup>31</sup>.

<sup>30</sup> Enen, s.123

## b. Artan Ekonomik Riski Yeni İş Ortağıyla Paylaşmak

Çokuluslu işletmeler açısından bakıldığında JV anlaşmaları (pazara diğer giriş yollarının engellendiği durumlarda) sadece pazarlara girmek için kullanılan bir fırsat olmayıp aynı zamanda yabancı faaliyetlerle ilgili önemli bazı ekonomik ve politik risklerin de azaltılmasında etkili olabilmektedir. Sözkonusu bu riskler değişik faktörlere bağlı olabilmektedir. Bu faktörler arasında:

- istikrarsız mahalli hükümetler,
- para birimlerindeki dalgalanmalar
- ev sahibi ülkede iletişim ve taşıma şartlarında sürekli olarak karşılaşılan zorluklar sayılabilir.

Bunun yanında çokuluslu işletmenin yerel finansal kaynaklardan yararlanarak, devalüasyon ve yüksek orandaki enflasyondan kendisini kurtarması mümkün olabilir. Ancak yüksek faiz haddi ile kredi bulmak durumuna düşerse, bu durum bir üstünlük olmaktan çıkar.

## c. Yerel Talepleri Karşılama ve Kamulaştırma Riskini Azaltmak

Evsahibi ülkelerin yabancı işletmelerin faaliyetleri için getirdiği sınırlamalar mahalli ortak ile yapılan JV anlaşmaları ile en az düzeyde hissedebilir. Örneğin, IBM şirketi, Brezilya'da lider durumda bulunan Gardau Grubu çelik şirketiyle JV anlaşmasına giderek başarılı bir şekilde Brezilya veri işleme pazarına (data-processing market) girmeyi başarmıştır<sup>32</sup>.

<sup>31</sup> Goldenberg, s.65

<sup>32</sup> Özalp ve diğerleri, "Çokuluslu İşletmelerin Yabancı...", s.43

Bazı ülkeler çokuluslu işletmeleri JV konusunda kamu işletmeleri ile anlaşma yolunu seçmesi yönünde etkilemektedirler. Özellikle az gelişmiş ülkeler bazı sektörlerde kamu işletmelerinin çokuluslu işletme ile JV meydana getirmeleri konusunda ısrarla durmaktadırlar.

Çokuluslu işletme bu sektöre girmek için kamu işletmeleriyle JV anlaşmasına girmek zorunda kalabilir. Örnek olarak Brezilya, Hindistan, Mısır ve Cezayir verilebilir<sup>33</sup>.

#### d. Yerel Hükümetler ile İyi İlişkiler İçinde Bulunmak

Bugün dünyada çeşitli derecelerde olmak üzere yabancı sermayeye bir sınır getirilmektedir. Bu nedenle yabancı yatırımlar ve çokuluslu işletmeler, dünyanın her yerinde bazı kısıtlamalarla karşı karşıyadır. Ve bu sınırlamalar gelişmekte olan ülkelerde sanayileşmiş olanlara göre çok daha fazladır.

Genel olarak bütün ülkeler havayolları, denizyolları, radyo-televizyon gibi kamu haberleşme araçları, banka ve sigorta şirketleri, madencilik, petrol, demir-çelik, petrol-kimya vb. sektörlerde faaliyet gösteren yabancı sermayeye sınır getirmişler ve bazen bu alanlarda yabancı sermayeyi yasaklamışlardır<sup>34</sup>.

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler, çoğu zaman kendi kaynaklarının çokuluslu işletmeler tarafından işletilmesini, bu işletmelerin ülkeye hernekadar yeni teknoloji, sermaye, know-how ve işletmecilik bilgisi getirirlerde kabul etmemektedirler.

<sup>33</sup> Rıdvan Karalar, "Sermayenin Evrenselleşmesi...", s.392

<sup>34</sup> Richter ve Vettel, s.35.

Çokuluslu işletmelerin istedikleri pazara rahatça girebilmeleri için, evsahibi ülke ile arasında oluşabilecek anlaşmazlıkları en aza indirmek için ve bazı durumlarda çokuluslu işletmelerin varlıklarına evsahibi ülke tarafından el konulmasını engelleyebilmek için çokuluslu işletmeler yabancı ülkeye JV anlaşmaları yoluyla girmeyi tercih etmektedirler.

#### e. Örgütsel Beceriye Birlikte Kullanarak Sinerjik Faydalar Sağlamak

Çokuluslu işletmeler için riskler arttıkça, rekabet şiddetlendikçe ortaklık düşüncesi ağır basmaktadır. Ortaklık fırsatları, her iki tarafın tamamlayıcı üstünlükleri bulunduğu takdirde ortaya çıkar. Çokuluslu işletmenin üstünlüğü, işletme ve üretim ile pazarlama teknolojisinde, kabul eden ülkenin üstünlüğü ise doğal kaynaklar ve işgücündedir. Bazen çalışma avantajları, vergi oranları da buna dahil olabilir.

JV yaklaşımı ile, yatırım yapılan ülkenin iç finansal kaynaklarından yararlanarak devalüasyon ve yüksek orandaki enflasyondan kurtulmak mümkün olabilir. Yerel kaynaklarda kısıntısız kullanım, yerel pazara kolay giriş büyük avantajlardır. Yerel işletmenin çeşitli güç grupları ile olan iyi ilişkilerinden yararlanmak mümkündür. Uluslararası alandaki JV biçimindeki faaliyetler, çokuluslu işletmeye, JV biçiminde faaliyet göstermeden önce mümkün olandan daha geniş bir coğrafik alana kıt kaynakları yayma imkanı verir.

#### 4 c. JV Biçimindeki Faaliyetlerin Çokuluslu İşletmeye Getireceği Sakıncalar

JV biçimindeki uluslararası faaliyetlerin pek çok yararı vardır. Bu yararlar makro açıdan bakıldığında dünya ekonomisini pek çok açıdan olumlu yönde etkiler. Faaliyet gösterilen ülkenin

ekonomisine, sosyal ve siyasi yaşamına, kültürüne ve teknolojisine pek çok yararlı etkilerde bulunur.

JV anlaşmasının yerel ortağa da getirdiği pekçok yarar vardır. Zaten çokuluslu işletmenin uluslararası faaliyetlerinin birincil amacı kârdır ve kendi açısından faydalı bulmadığı pazara girmez.

Çokuluslu işletmenin JV faaliyetleri ile elde edeceği pekçok faydanın yanında karşı karşıya kalacağı pekçok riskte mevcuttur. Bu risklere de değinmenin, konunun anlaşılması açısından faydalı olacağına inanıyoruz.

#### a. Denetim Fonksiyonu JV'lerde Zayıflar

Çokuluslu işletmeler; pazar, yönetim, ve teknoloji olarak kazandıklarının yerel işletmeler tarafından ortak olarak paylaşılmasını istemezler. Diğer taraftan, yerel ortakların esnekliklerini ve planlamalarını engelleyeceklerine inanmaktadırlar. Bu bakımdan çokuluslu işletmeler gelecekle ilgili kararlarında serbest olmayı arzular ve baskıdan uzak ortam ararlar.

#### b. Kültürel Farklılıklar

Çokuluslu işletme için JV yatırımlarının temel amaçlarından biri, mahalli ortak sayesinde faaliyet gösterilen ülkenin, pazar yapısı ve rekabet koşullarının yanında ülkenin sosyal ve kültürel yapısını da kolayca öğreniyor olmasıdır. Ancak bu avantajlara rağmen girilen ülkenin kültürünün çokuluslu işletmeninkinden farklı olması büyük sorunlara neden olabilir.

Farklı dilin kullanılması, çokuluslu işletmenin kendi personelinin yaşayabileceği kültür şoku, yabancı yöneticilerin

ailelerinin karşılaştacağı zorluklar ve uyum sorunları dolaylıda olsa JV'nin başarısını etkileyebilir.

### c. Yönetim Biçimi ve Anlayışından Kaynaklanan Farklılıklar

JV yatırımları için en büyük risk, ortaklığın anlaşmazlıklar nedeniyle tehlikeye girmesidir. Bu tehlikenin birincil nedeni de en az iki ülkenin, iki farklı kültürün ve iki işletmenin varlığıdır. Bu farklı ülke ve kültürler işletme yönetim anlayışında da etkili olacaktır.

Farklı yönetim biçim ve anlayışı iki işletme arasında büyük anlaşmazlıklara neden olabilir. Bunun yanında özellikle çokuluslu işletmenin bu konuda karşılaştacağı sorunlar, işletmenin personeli ve yerel hükümet ile de çatışmasına neden olabilir.

Örnek olarak, bir ABD işletmesi İngiltere'de personel sorunuyla karşılaştı ve üretimini durdurmak zorunda kaldı. Çalışanların başkaldırması ve grev yapmalarının temel nedeni ABD işletmesinin, ABD üretim tekniği ve çalışma saatleri üzerinde ısrar etmesiydi. Bu büyük bir tepki ile karşılandı ve İngilizlerin beş çayıda bir neden olarak ortaya çıktı<sup>35</sup>.

---

<sup>35</sup> Inan Özalp, Çokuluslu İşletmelerin Yönetimi, (Eskişehir: A.Ü., ESBAY Ya. No. 4, 1984) s. 24

### III. BÖLÜM

#### JV YATIRIMLARI İLE EV SAHİBİ ÜLKE VE ÇOKULUSLU İŞLETMENİN KARŞILAŞABİLECEĞİ RİSKLER VE ELDE EDECEĞİ YARARLAR AÇISINDAN BAZI ÖNERİLER

Bir önceki bölümde yatırım yapılan ülke ve yatırım yapan çokuluslu işletme açısından JV yatırımları hakkında bilgi vermeye çalıştık. Ve yine iki açıdan bu yatırımların getirebileceği yararlar üzerinde durduk. JV yatırımları sonucunda her iki tarafın karşılaşılabileceği riskler çalışmamızın bir başka boyutuydu.

Çokuluslu faaliyetlerin pekçok tarafı vardır. Biz çalışmamızda bu tarafları faaliyet gösterilen ülke ve yatırımı yapan çokuluslu işletme olarak sınırlandırdık. Konunun genişliği ve karmaşıklığı, ayrıca çalışmamızın sağlıklı ve anlaşılır olması için bu sınırlamayı gerekli gördük.



## A) JV YATIRIMLARI KARŞISINDA EVSAHİBİ ÜLKELERİN TUTUMLARI VE TARAFLARIN ÇATIŞMA NEDENLERİ

JV faaliyetini gerçekleştiren çokuluslu işletme ile evsahibi ülkeler arasında zamanla, yaratılan ekonomik yarardan alınmak istenen pay konusunda anlaşmazlık çıkmakta ve her iki tarafta faydasını maksimize etmeye çaba harcamaktadır. Aslında politik anlaşmazlıkları bir kenara bırakırsak, yaratılan ekonomik faydadan her iki tarafında alacağı payın bölüşümünde akıllıca davranmak, taraflara yarar sağlayacaktır.

Bu açıdan değerlendirildiğinde uluslararası faaliyetler, **artı toplamı oyun** (positive-sum game) kuralına göre meydana gelmekte ve faaliyetin devamından her iki tarafta karlı çıkmaktadır. Böyle bir durumda faaliyete son verilirse, bu ortakların tümünün zararına olmaktadır<sup>1</sup>.

Eğer konuya diğer bir yaklaşım olan politik açıdan bakılırsa, evsahibi ülkeler kendi ülkelerinde faaliyette bulunan JV'leri, sosyo-politik yönden kontrol altına almaya; JV'ler ise genel anlamda kârlarını artırmaya çalışmaktadır.

Bu durumda JV yatırımının yabancı ortağının çıkarlarına dokunulacak olursa, bunların ülke içinde politik ve ekonomik istikrarsızlığa sebep olmalarıda söz konusu olmaktadır. Konuya yapmış olduğumuz ilk yaklaşımın aksine, burada **toplam sıfırlı oyun** (zero-sum game) geçerli olmakta ve bir taraf ancak diğerinin kaybetmesi sonucunda kazanabilmektedir. Bu nedenle politik çatışmalar, şüphesiz ekonomik çıkar ayrılıklarından daha önemli olmaktadır<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Rıdvan Karalar, "Sermayenin Evrenselleşmesi: Çokuluslu İşletmeler", İçinde:İnan Özalp (Der.), Uluslararası İşletmecilik-Seçme Yazılar C.1-, (Eskişehir: A.Ü. Ya. No: 163, İİBF Ya. No. 37, 1986), s. 386.

<sup>2</sup> Karalar, "Sermayenin Evrenselleşmesi...", s. 386.

Evsahibi ülke, kendisi açısından önemli olan ekonomik ve sosyal hedefleri gerçekleştirmeye çalışırken bunları milli açıdan değerlendirmektedir. Fakat JV yatırımını gerçekleştiren çokuluslu işletme, kendi sistemi içinde karını artırmak isterken bir merkezden yönetilen (geocentric) kararlara bağlı kalmaktadır.

Başka bir deyişle evsahibi ülke, “bu izlenen politika bize uygun mudur?” diye sorarken çokuluslu işletmenin yöneticisi, “bu politika bizim dünya çapındaki işletmemiz için uygun mudur?” şeklindeki bir soruya cevap aramaktadır.

Her ülkenin kendine göre gerçekleştirmek istediği ekonomik hedefleri vardır. Bunlar arasında ülkede tam istihdamın sağlanması, yeterli bir ekonomik gelişme hızı, uygun bir gelir dağılımı ve sağlam bir ödemeler dengesi sayılabilir. Ülkelerin izlemiş oldukları dış ekonomik politikaların amaçları ile bazen çokuluslu işletmelerin dünya çapında gerçekleştirmek istediği amaçlar arasında bir uyumsuzluk doğabilir.

Herşeyden önce evsahibi ülkenin hükümetleri, aydınları, iş adamları, sendikaları ve diğer baskı grupları, JV’lerin milli bağımsızlığa ters düştüğünü savunabilir. Bunlar, milli ekonominin anahtar sanayilerini elinde tutan işletmelerin başları dışarıda olan merkezler tarafından yönetilmesini hoş görmeyebilir ve bu durumun ülkenin bağımsızlığı ile ters düştüğünü öne sürebilirler.

Evsahibi ülkeler ayrıca, JV’lerin yabancı ortağı olan işletme ile anlaşmazlığa düştüklerinde, bu işletmenin bağlı olduğu hükümetin uyuşmazlığa taraf olarak katılması ve işletmelerini korumaya kalkmasından oldukça endişelidirler. Genellikle ABD kökenli çokuluslu işletmelerin, gittikleri ülkelerin politikalarına karışma eğiliminde olmaları, bu işletmelere karşı evsahibi ülkelerde bir tepkinin doğmasına yol açmaktadır<sup>3</sup>.

Kimi hükümetlerde bazı sektörlerde ya çokuluslu işletmelerin faaliyetlerini tamamen yasaklamakta ya da yabancı ortağın mülkiyet oranına bazı kısıtlamalar getirmektedir. Bu sektörler; havayolları, deniz yolları, radyo-televizyon, banka ve sigorta şirketleri, madencilik, petrol, demir-çelik , petro-kimya vb<sup>4</sup>.

Buraya kadar ortaya konmuş olan gerçekler, JV faaliyetlerini, özellikle gelişmekte olan ülkelerin pek hoş karşılamadıklarını göstermiştir. Gelişmekte olan ülkeler, çoğu zaman kendi kaynaklarının JV'ler tarafından işletilmesini, sözü edilen çokuluslu işletmeler ülkeye hernekadar yeni teknoloji, sermaye, know-how ve işletmecilik bilgiside getirirler pek sıcak bakmamaktadırlar<sup>5</sup>.

Konuya örnek oluşturması açısından AT'nin konuya bakış açısını yansıtmaya çalışacağız.

## B) AT'NİN ÇOKULUSLU VE ULUSLARARASI FAALİYETLER İÇİN GETİRDİĞİ ÖNERİLER

Avrupa Topluluğu (AT), çokuluslu işletmeler açısından oldukça önemli bir rekabetle karşı karşıya kalmaktadır. Örnek olarak, bilgisayar, hidrokarbon, yiyecek maddeleri, plastik, elektrikli araçlar, otomobil gibi ana endüstri dallarında çokuluslu yatırımlar önemli olmakta, kimi dallarda ise en önde yer

<sup>3</sup> Rıdvan Karalar, "Çokuluslu İşletmeler Üzerine Bir İnceleme", İçinde:İnan Özalp (Der.), Uluslararası İşletmecilik-Seçme Yazılar C.1-, (Eskişehir: A.Ü. Ya. No: 163, İİBF Ya. No. 37, 1986), s. 201.

<sup>4</sup> Jack Enen, Jr., *Venturing Abroad International Business Expansion Via Joint Ventures*, (New York: Liberty Hall Press, 1991), s. 104.

<sup>5</sup> İnan Özalp, *Çokuluslu İşletmelerin Yönetimi*, (Eskişehir: A.Ü., ESBAY Ya. No. 4, 1984) s. 23.

almaktadır. Örnek olarak, ABD ile AT arasındaki yabancı yatırım dengesi 4/1'dir<sup>6</sup>.

AT, çokuluslu işletmelerin bulunduğu ülkelerin ekonomik, toplumsal ve hatta siyasal yaşamındaki gittikçe artan etkinliği; özellikle işgücünün istihdamı, rekabetin kısıtlanması, vergiden kaçınma, sermaye hareketlerinin sindirilmesi, ülkelerin ekonomik bağımsızlığının engellenmesi gibi konularda etkin bir yer tutması karşısında, artan kaygıları gözönünde bulundurmaktadır. Bu nedenle kurulan bir Komisyon, Topluluğu zedeleyici etkilerden koruma amacıyla çeşitli öneriler getirmiştir.

Komisyon, çokuluslu işletmelerin büyümesiyle ortaya çıkan sorunlar ile bu sorunları çözümlenebileceği düşünülen önlemleri yedi bölümde ele almaktadır<sup>7</sup>:

### 1- Tüm Kamunun Korunması

Bu sorunlar, vergi sistemlerinin tek yapıda olmaması ve vergiden kaçınma gerçeği nedeniyle bu konuda karşılıklı olarak kayıpları önleyecek iki öneri taslağı sunulmuştur. Arz kaynaklarının güvenilirliği konusunda çokuluslu işletmeler ve üye ülkeler arasında işbirliği istenmiştir.

### 2- Çalışanların Korunması

Çokuluslu işletmelerin çalışanlar üzerinde yarattığı kaygıları gidermek için genel bir sendika kurulmasının

<sup>6</sup> Berker Yaman, "Dev Firmalar, Kapitalizmi Multinasyonal Firmalar ve Dünya Ekonomisindeki Yeri", İçinde: İnan Özalp (Der.) Uluslararası İşletmecilik Seçme Yazılar C.1-, (Eskişehir: A.Ü. Ya. No: 163, İİBF Ya. No: 37, 1986), s. 97.

<sup>7</sup> Karalar, "Sermayenin Evrenselleşmesi...",s. 398. Ayrıntılı bilgi için bkz.: "Çokuluslu Şirketler ve Avrupa Ekonomik Topluluğu" (Çev. Rıdvan Karalar), Avrupa Ekonomik Topluluğu Üzerine Çeviriler IV, (E.I.T.I.A., AET Enstitüsü, 1975.), s. 47-74.

özendirilmesi istenmektedir. Ayrıca iş güvenliğinin sağlanması açısından önlemler düşünülmüştür. Büyük çaplı işten çıkarmaların engellenmesi, işgörenlerin haklarının zedelenmesinin önlenmesi, JV anlaşmalarıyla iki işletmenin ortak yatırımında ulusal yasaların uyumlaştırılması çabalarına girilmektedir.

### 3- Rekabetin Korunması

Çokuluslu işletmelerin özellikle yerel bir işletme ile ortaklığa giderek eriştiği boyut ve pazarları büyük çapta denetleme güçleri karşısında, rekabetin kısıtlanmasını engelleme gereğine önem verilmektedir.

### 4- İşletmelerin Satın Alma Yöntemleri

Rakip işletmelerin kendi istekleriyle ya da istekleri dışında gittikçe artan oranlarda satın alınması, bu tür işlemleri düzenleyici belirli kuralların getirilerek uygulanmasını gerektirmiştir.

### 5- Kabul Koşullarının Eşitliği

Kurulma hakkı, finansman olanakları ile finansman koşulları, yabancıların kapital sağlama, işletme kurma hakkı, yabancıların sağladıkları karların ülkelerine gönderilememesi, tröstleri engelleyici ulusal önlemlerin uygulanması gibi konularda çeşitli ülkelerde değişik uygulamalar bulunmaktadır. Ayrıma yol açan bu durumları ortadan kaldırmak, ayrıca Topluluğun uygulamalarından doğan farklılıkları gidermek için komisyon çeşitli öneriler getirmiştir.

### 6- Çokuluslu İşletmelerin Gelişmekte Olan Ülkelerde Kurulma Koşulları

AT kökenli çokuluslu işletmelerin az gelişmiş ülkelerdeki

personel kullanılmasını isteyebilir.

b. İşletmeden, evsahibi ülkedeki vergi matrahını yükseltici transfer fiyatları politikası güdülmesini isteyebilir.

c. Yerel hükümet, yatırım yapan işletmenin toplumsal ve ekonomik katkı yaratacak kuruluşlara gitmesini isteyebilir.

d. İthal edilen parçalardan bir bölümü yerine, belirli bir oranda yerli parçaların kullanılması istenebilir.

e. Evsahibi ülke parasının belli süreler için yabancı paraya çevrilmemesi isteyebilir.

## 2- Ayırt Edici Önlemler

a. JV yatırımlarında yabancı ortağa mülkiyet oranlarında sınırlama getirebilir.

b. Özel izin, ek denetim, işgücüne ilişkin özel ücret saptama koşulları, özel bilgi ve belge verme gibi konularda yasal zorunluluklar getirilebilir

## 3- Kısıtlayıcı Önlemler

a. JV'nin faaliyetleri sonucunda elde edilen karların ülke dışına çıkartılması yasaklanarak, tekrar yatırıma dönüştürülmesi sağlanabilir.

b. Eğer yukarıdaki şık uygulandığında yabancı ortaktan büyük tepkiler geliyorsa, elde edilen karın bir bölümüne el koymak amacıyla ek vergi ve yükümlülükler getirilebilir.

sürekli karlı olduğunu ve neden diğerlerinin örneğin, inşaat sektörünün dairesel bir biçimde değişimler yaşadığını açıklamaya yardımcı olmaktadır.

## 1- JV'NİN BAŞARI KOŞULLARI VE JV SÖZLEŞMESİ HAZIRLANIRKEN DİKKAT EDİLECEK NOKTALAR VE BAZI ÖNERİLER

JV sözleşmesinin hazırlanması oldukça önemli ve geniş bir konudur. Ortakların bu konu üzerinde önemle durmaları gerekmektedir. Biz bu başlık altında sözleşmenin nasıl hazırlanması gerektiğinden çok hazırlanırken nelere dikkat edilmesi gerektiği konusu üzerinde durmaya çalıştık.

Bir JV anlaşması hazırlanırken şu noktalar özellikle kontrol edilmelidir<sup>11</sup>:

- \* Yatırımı gerçekleştirecek yerel ortağın tipi açısından karar
- \* Yerel ortağın oluşturacağı ve faaliyette bulunacağı zaman sınırları
- \* Hükümet onayları ve garantileri, gelir kuralları, sigorta ve diğer ön şartlar
- \* Döviz kontrol yetkileri ve gümrük izinleri ile harcamaları içeren hükümet yetkilerini elde etme sorumluluğu
- \* Yerel ortağa finans sağlanması
- \* Nakit, teknoloji ve yönetim uzmanlığını içeren ortakların katkıları
- \* Hisse sahipleri düzeyinde karar verme: sadece çoğunluk çıkarı mı yoksa nitelikli çoğunluk mu; yatırımın kurucusu ya da işletme sözleşmesine yönelik temel düzenlemeler gözönüne alındığında veto güçleri; ticari plandaki temel değişimler
- \* Yönetim düzeyinde karar verme: yöneticilerin güçleri;

<sup>11</sup> Lyons, s. 27.

yönetimin güçlerindeki sınırlılıklar; seçilen durumlarda veto gücü

- \* Fiyatlandırma ve imalat politikaları ile sorumluluklar
- \* Yönetimin bedeli
- \* Fabrikaların, büroların ve emlakların mülkiyeti
- \* İmalat ve satış bölgeleri kapsamına alınacak ülkeler
- \* JV ortakları arasında fikir ayrılıkları ve anlaşmazlıkların nasıl

çözüleceği

- \* Karların dağıtılması açısından izlenecek politika
- \* JV tarafından entellektüel mal haklarının elde edilmesinde

ödenen paylar

\* Entellektüel mal hakları gözönüne alındığında JV tarafından geliştirilen böylesi hakların sahibi kim olacaktır? Hangi şartlar altında ortakların böylesi entellektüel mal haklarını kullanmasına izin verilecek

- \* Yerel ortaktaki çıkarların transfer edilebilirliği
- \* Ortakların JV'den çekilme hakkına sahip olabildiği zeminler
- \* Ortaklara, bir ortağı ortaklık dışı bırakma hakkı veren

sebepler

- \* JV anlaşmasına hangi ülkenin kanunları hükmedecek.

Önerilen anlaşmalar biçimlendikçe planlara ihtiyaç duyulacaktır. Genellikle daha büyük oranda yönetim uzmanlığı, teknoloji ya da sermaye katkısında bulunan ortak ilk belgeleri sağlar. Sözleşme zamanla ortaklığın faaliyeti ve tarafların katkıları açısından detaylandırılmalıdır.

Temel bilgi sağlanıp analiz edildikten ve ilişkilendirildikten sonra sözleşmelerin gerçek planlaması başlayabilir. Bu anlaşmalar yatırımın kurulması ve faaliyetini kapsayan kendi başına JV sözleşmesi ve ortakların diğer entellektüel malları, teknoloji ve JV'nin kullanımına hükmeden ve bunla ilgili lisans anlaşmalarından oluşur.



## 2- JV SÖZLEŞMELİRİNİ İYİ İLİŞKİLERE YÖNELTMENİN YOLLARI

JV sözleşmelerini iyi ilişkilere yöneltmenin dokuz yolu vardır. Bunlar sırasıyla şunlardır:

### a. Sözleşmeye Koydukları Bazı Maddelerle Ortaklar JV'nin Bozulması Halinde Ortaklıktan Çıkış Kolaylığını Garantilemelidir

Uluslararası ortamlarda şartları bağlayıcı kılmak zor ve maliyetlidir. Ortaklar bunun yerine ortakların ya da kendilerinin ayrılmalarını durdurmayı ne kadar istediklerini gözönüne almalıdırlar. İspanyollar'ın buna yararlı bir bakış açısı ve iyi bir anlatımları vardır.

Böylesi durumlarda İspanyollar bir ortak veya işgörenin ayrılmak için kullanacağı bir gümüş köprü inşa etmekten bahsederler. Bu sadece ayrılmanın kolaylığını aramayı ima etmekle kalmayıp aynı zamanda da ilişkinin kötü gitmesi durumunda özellikle ayrılmayı çekici kılmak anlamına gelmektedir<sup>12</sup>.

### b. Ortaklar Üst Yönetimleri Bazında Kalite ve Yönetsel Girdiler Konusunda Anlaşmaya Varmalıdır

İşbirliği anlaşmaları bütünleştirici becerilerle karışmalıdır. Bir ortaklığın en büyük risklerinden biri; daha alt düzeyde ürünler, hizmetler ya da teknoloji sunan bir işletmeyi ortak olarak almaktır. Tahmin etmesi pek kolay olmayan şey karşılaşılabilecek yönetsel girdilerin kalitesidir.

Ulusal bağlamda yönetsel kalite ile ilgili bir fikir

<sup>12</sup> Susan Goldenberg, *International Joint Venture In Action*, (Boston: Hutchinson Business Books, 1988), s. 63.

oluşturmak için resmi olmayan bağlantılara ya da basın raporlarına güvenilebilir. Uluslararası bağlamda ise anlaşma sürecinden bir ipucu elde edilebilir. Yönetim sorumluluğu erkenden potansiyel bir ortakta yer alan kalite konuları ile ilgili tartışmalarla birleştirilmelidir<sup>13</sup>.

### c. Ortaklar Arasında İyi ve Dengeli Bir Kontrol Sağlanmalıdır

Kontrol, girdilerin kalite ve maliyetini yansıtmalıdır. Ancak kontrolün bir bedeli vardır, daha büyük kontrole sahip olan işletme yönetsel maliyetlerin aslan payını taşır. Ortakların eşit hisselerine sahip olduğu anlaşmalarda iyi ve dengeli bir kontrol çok aldatıcı bir konu değildir. Doğrudan hisse sahipliği ile ilişkilendirilebilir.

Azınlık hisse sahipleri bir ortaklıkta söz hakkına gereksinim duyduklarından bu bütün meseleleri tümüyle halletmez. Sınırsız olarak tüm kararların çoğunluk hisseleri tarafından alındığı ortaklık yoktur. Azınlık hisse sahipliği dengeli kontrolde yansıtılmalıdır<sup>14</sup>.

Dengeli kontrolü başarmak zor olup her ortağın kuvvetli yanlarının ve endişelerinin tam anlamıyla araştırılmasını gerektirir. Günlük yönetimde eşit karar verme karşılığında tüm stratejik karar vermeyi çoğunluk hisse sahibine devretmeye razı olan bir azınlık hisse sahibi ile çalışan iki aşamalı yönetim yapıları vardır. Böylesi bir teslimiyet gösteren azınlık hisse sahibi ortak, kısa dönemli karın sağlandığı günlük işlerde oldukça güçlü bir konuma gelebilir<sup>15</sup>

<sup>13</sup> Lyons, s. 25.

<sup>14</sup> Brourhers ve diğerleri, s. 23.

<sup>15</sup> Susan Goldenberg, *International Joint Venture In Action*, (Boston: Hutchinson Business Books, 1988), s. 64.

Azınlık/çoğunluk hisse sahipliği ile ilgili konunun ve kontrolün iki sıralı kâr yapısı oluşturularak çözümlendiği anlaşılmalarda vardır. Bu özel durumda her iki taraf anlaşmada her yılın sonunda kârlar açısından eşit haklara sahiptir.

#### **d. Ortaklar Arasında Dengeli Net Kazanç ve Sıradışı Ödüller Olmalıdır**

Aslında dengeli net kazanç yaratmak prensipte basit bir mesele olarak görünmektedir. Ortaklar koydukları kaynaklarla kabaca orantılı olan ortaklık karından elde etmelidirler. Bu savunulabilir ancak yaratıcı olmayan bir kazanç yaklaşımıdır.

Dengeli net kazanç her iki tarafın da bir ortaklıktan alacakları konusunda memnun olmalarını garantilemelidir. Bu bir minimum anlamına gelir. Ancak iyi insan ilişkileri alt yapıda gelişmez. Bir çeşit ödül yapısı yerinde kullanılmalıdır.

İnsanlar birbirlerine verirler ama ortaklıklar alma eğilimi taşırlar. Birçok JV sözleşmesi eğer ortaklık kötü giderse en güçlü taraf için maksimum bedel almaya yönelik biçimde tasarımlanır. Öte yandan ortakların performansının bir ilişkiyle biçimlendirildiği daha doğal ödüllendirme sürecinin yer aldığı anlaşma örnekleri vardır<sup>16</sup>.

#### **e. Ortaklar JV'a Ürün Ya Da Hizmet Sağladıkları Durumlarda İstismardan Kaçınmalıdır**

Bir ortaklıkla ilgili ortaya çıkan en ciddi sorunlardan biri, bir ya da daha fazla tarafın ortaklığa ürün ya da hizmet sağladığı zamanlardır. Ortaklığa katılan işletmeler açısından bu yeni ortaklık için özel bir tedarikçi olma fırsatı yakalama eğilimi vardır.

Bunun anlamı gerçek bir pazarlama ya da satış yapmadan

<sup>16</sup> Lyons, s. 30.

gelir elde etmek demektir. Aslında böyle bir düzenleme ortaklığa olan güven yokluğunu ifade etmenin bir yolu olup işbirliği güden bir ortaklıkta yıpratıcı etkiye sahiptir.

#### **f. Ortaklar JV'ı Normal İletişim Yapılarına Bağlamalıdır**

Ortakların önceleri sahip olduğu hevesi kaybetmesi, ve personelin bunu hissetmesi JV'nin başarısını olumsuz yönde etkileyebilir. Bir JV'nin ortakları ile olan ilişkisi endişelerin yok edildiği ve hevesin desteklendiği biçimde yapılandırılmalıdır. Bu sürekli bir gayret ister. Ve sadece iletişim hatları iyi yapılandırılıp saygı taşıdığı durumlarda başarılı olabilir<sup>17</sup>.

#### **g. Ortaklar Uygun ve Paylaşılmış Değerlendirme Prosedürleri Uygulamalıdır**

Zamanında kâr dönüşünü değerlendirme çabasına girişmeyen ve nakit akışının negatiften ziyade pozitif olmasını sağlayan kaynakların daha fazlasını yatıran ortaklara sahip JV anlaşmaları vardır<sup>18</sup>.

Zor anlarda nakit akışına yönelik bir katkı olumludur ama bu fırsatın maliyeti nedir? Fırsat maliyeti uygun değerlendirme kıstası mıdır? Değerlendirme prosedürlerini planlamak sorunlu olabilir ancak, bunlardan kaçınmamak gerekir ve en iyisi bir sözleşmeye girme öncesinde, başlangıçta yapılır<sup>19</sup>.

<sup>17</sup> Richter ve Vettel, s.43.

<sup>18</sup> Brouhers ve diğerleri, s. 18.

<sup>19</sup> Lyons, s. 31.

## **h. Ortaklar Gerçekçi Beklentileri Yaratmaya Yardımcı Olmak İçin Hedeflerini Minimum Seviyelerde Belirlemelidirler.**

Kıdemli yönetim gerçekçi bir yaklaşımın tanımını için doğrudan sorumluluk almak zorundadır. Bir JV anlaşmasını, harici bir faaliyet ya da hırslı bir meslektaşı durduracak veya yaratacak bir egzersiz olarak görmek çekicidir. Böylesi bir yaklaşım ortaklığı etkin bir biçimde mahkum eder.

İkinci olarak, işletmenin kazançlarının bazılarının az olacağını ve organizasyon yoluyla dağılacığı ihtimalini görmek gerekir. Minimum seviyelerde tutulmuş bir sonuç senaryosu mantıklı olabilir.

## **1. Ortaklar Geleceği Tutarlı Bir Biçimde Hayal Etmeye Çalışmalıdır**

Kendi uluslararası varlıklarını oluşturmak için işbirliği yapmaya karar veren iki işletmeyi ele alalım. Her ikisinde pazarlama alanında hizmetler sunmakta ve herbiri gelişmemiş uluslararası pazarlarda toplamaya yönelik bir anlaşma yeni Avrupa'da altın bir fırsat gibi görülmektedir. Olgunlaşmamış müşteri tabanı küçük olmasına rağmen başlangıç itibariyle yeterli görülmektedir.

Öte yandan gerçek ise; onların, mevcut işletmelerinde kaçınmak istedikleri; yeni bir işi geliştirmek, yeni ve bilinmeyen pazarlara girmek, markayı oluşturmak için yüksek seyahat ve tanıtım maliyetleri, yüksek edinme maliyetleri, yeni teklif malzemeleri organize etmek, konferanslara katılmak vb. tüm sorunları etkin bir biçimde bu yeni ortaklığa yükleyen bir anlaşmaya vardıklarıdır<sup>20</sup>.

<sup>20</sup> Richter ve Vettel, s.47.

Kazanılan her müşteri, her iki işletmenin de buraya kadar kazandıklarından orantısal olarak çok daha fazla masraflı olacaktır. Başlangıç ve edinme arasındaki ilk zamanda yeterli bir müşteri tabanı bilinmemektedir.

Böylesi anlaşmalar yaygındır ancak çok risklidir. Sanki yeni bir ortaklık üçüncü dünya pazarlarına mevcut işletmelerden daha etkin bir şekilde girecekmiş gibi düşünülmesi başarısızlığı da beraberinde getirebilir.

## **E) JV'İN BAŞARI KOŞULLARI VE ORTAKLIĞI OLUŞTURAN İŞLETMELER İÇİN BAZI ÖNERİLER**

Konuya JV ortaklığı oluşturulurken dikkat edilecek noktalar ele alınarak başlangıç yapılmıştır. Bu konulara değinildikten sonra JV'yi başarılı kılmak için ortaklık yönetimine düşen görevler üzerinde durulacaktır.

### **1- JV ORTAKLIĞI OLUŞTURULURKEN DİKKAT EDİLECEK HUSUSLAR**

Oluşturulan JV'nin başarılı olabilmesi için 4C olarak adlandırılan, stratejik ortaklıklarla ilgili yapılan araştırmaların kapsamlı incelenmesi ve analizi yoluyla çıkartılmış ve tüm ortaklık literatüründe tekrarlanan tema olan bu noktalar gerçekleştiğinde JV'lerin her iki ortağı için başarısızlık söz konusu olmaz<sup>21</sup>.

#### **a. JV'ı Oluşturan Ortaklar Tarafından Bütünleştirici Beceriler Sunulmalıdır**

Bütünleştirici becerilere sahip bir ortağı bulmada ilk adım kapsamlı bir araştırma yapmaktır. Bu çoğunlukla gözden

<sup>21</sup> Brouhers ve diğerleri, s. 20.

kaçırılmasına rağmen başarılı bir stratejik ortaklığı yaratmada en önemli özelliktir.

Birçok işletme uygun bir ortak arayışında çok az zaman harcar. Sadece ortaklığa finansal katkının oranına dayalı ortak seçimi risklidir. Araştırmanın temeli becerilerin, teknolojilerin ve pazarların incelenmesini içermelidir.

Başlangıçta ortaklıklar her iki işletmenin olanakları dahilinde ki projeleri üstlenmelidir. Bu özellikle işletmelerden birinin çok küçük olup daha büyük ortak tarafından kolaylıkla ezildiği durumlarda önem taşır.

Bütünleştirici becerilere sahip olan işletmelerden oluşan JV'ler, birbirlerine yapılacak önemli katkılara sahiptirler. Bir işletme elde ettiği kadarını vermeye istekli olmalıdır. Yönetici Jay Paap "çok sayıda başarılı JV'ler oluşturduğunu bildiğim insanlar iyi pazarlık yakalama amacıyla hareket etmediler" yorumunda bulunmaktadır<sup>22</sup>.

Bir tarafın karşılık olarak herhangi birşey vermeksizin elde edilenin en fazlasını aldığı ortaklıklar başarısızlığa mahkumdur. Tıpkı bir ilişkide olduğu gibi ticari bir ortaklık çift yönlü yola benzer. Ortaklar sadece birbirlerine vermeye istekli olmayıp birbirlerine bağımlı olmaya da istekli olmalıdırlar

## **b) JV'yi Oluşturan İşletmeler Arasında İşbirliği Kültürünün Varlığı Olmalıdır**

İşbirliği kültürünü yaratmada yer alan ilk önemli husus simetri kavramıdır. JV anlaşmaları her iki işletmenin de hacmindeki

<sup>22</sup> Lyons, s. 32.

farklılığın küçük olduğu durumlarda iyi biçimde işler. Benzer şekilde finansal kaynaklar ile işletmelerin iç çalışma ortamları benzer olmalıdır. JV ortakları karşılıklı güven duygusuna sahip olmalıdır. Bu güven büyük olasılıkla bütünleştirici yönetim tarzlarının faaliyet personeli arasındaki çalışma ilişkilerini basitleştirmesi halinde oluşacaktır.

Simetri, yönetimin tepe düzeyinde de var olmalıdır. Anlaşmanın ortaklarının tepe yöneticileri arasındaki denk ilişkiler oluşturulmalıdır. Bu ilişkiler özellikle hacim olarak farklı olan anlaşmalarda önem taşır.

Anlaşmalar tepeden aşağıya doğru işlemez ancak işletmelerin içindeki önemli atamaları gerekli kılar. Atandıktan sonra öğrenme süreci oluşur ve başlar. Bazı kültürler bu öğrenme sürecinde diğerlerine oranla daha iyidirler. İşbirliği kültürleri oluşturulduğunda varolan büyük tehlike bir işletmenin kendine ait, eşsiz, çekirdek teknolojisini, becerisini ya da bilgisini diğer işletmeye istemeyerek de olsa bırakabilmesidir.

“Japon ortaklar beyin emmeye geldiklerinde kendi kamışlarını kendileri getirirler”. ABD işletmeleri genellikle anlaşma ortaklarından birşeyler öğrenmede başarılı değillerken, Japonlar herşeyi öğrenmek isterler. Birçok çokuluslu işletme maksimum kar elde etmek için ABD işletmelerini kullanmak isterler. Örneğin Japonlar, çoğunlukla JV anlaşmalarını ABD işletmeleri pahasına ABD pazarına kolay bir giriş olarak görürler<sup>23</sup>.

Bir Japon elektronik işletmesindeki kıdemli bir yöneticiye Japon işletmelerinin kendi yabancı ortaklarından daha fazla öğrendiklerini nasıl algıladığı sorulduğunda “bizim Batılı

<sup>23</sup> F.-J. Richter, Kai Vettel, “Successful Joint Ventures in Japan: Transferring Knowledge Through Organizational Learning”, Long Range Planning, wc. 28, S. 3 (Yaz, 1995), s.38.



ortaklarımız bizlere öğretmenlerin tutumu ile yaklaşıyorlar. Biz bundan son derece memnunuz çünkü bizde de öğrenci tutumu var” diye cevaplamıştır<sup>24</sup>.

Beamish, 12 JV anlaşmasını incelediği çalışmasında başarılı bir biçimde kontrolün paylaşıldığı ortaklıklarda, her iki ortağın da diğerlerinin katkısına büyük önem verdiğini ve yüksek performanslı ortaklıklarda, yabancı çokuluslu işletmenin tepe yönetiminin düzenli ziyaretlerde bulunduğunu, yardım sağladığını ve ortaklıkla düzenli toplantılar yaptığını ortaya koymuştur<sup>25</sup>.

Meksika’daki Kanadalı işletmeleri inceleyen bir çalışmada Tomlinson ve Thompson, 40 yabancı çokuluslu işletmenin yöneticileri ile yapılan görüşmelere dayanarak JV’lerin başarısında ahlak/ticaret uyumluluğunun önemli bir faktör olduğunu bulmuştur<sup>26</sup>.

Bundan dolayı, işbirliği kültürüne dayanan ortaklıkların başarı şansı daha fazla iken bu bağlantıya sahip olmayan anlaşmalar başarısız olma eğilimi taşımaktadırlar.

### c. JV’yi Oluşturan İşletmelerin Uyumlu Amaçları Olmalıdır

Bir ortaklık otoritesi olan Kathryn Rudie Harrigan’a göre başarılı bir anlaşma “aynı melodide vals yapmalı ve doğru ayakla dansa başlamalıdır”. Ortaklık eğer her iki işletmenin stratejik amaçlarına yönelik ilerlemezse büyük olasılıkla başarısızlıkla sonuçlanır<sup>27</sup>.

<sup>24</sup> Richter ve Vettel, s.41.

<sup>25</sup> Lyons, s. 31.

<sup>26</sup> Sal Kukalis, Mark Jungemann, “Strategic Planning For a Joint Venture”, Long Range Planning, C. 28, S. 3, (Yaz, 1995), s. 47.

<sup>27</sup> Dale Littler, Fiona Leverick, “Joint Venture For Product Development:

Bir işletme ortak ararken amaç değerlendirmesi özellikle büyük önem taşır. Her işletme, her bir ortak açısından stratejik ortaklığın genel ve açık amaçlarını değerlendirmelidir. Burada ortakların amaçlarının başarılarını nasıl etkileyeceğini anlamak önem taşır.

Bir noktaya odaklaşmanın net yapılabilmesi hayati öneme sahiptir. Belirsiz amaçlar, net olmayan yönelimler ve koordine edilmemiş faaliyetler işbirliği amacı güden ortaklıkların başlıca başarısızlık nedenleridir.

Belirsiz ya da farklı amaçların içine düşülmemesi için ortaklar başlangıçtan itibaren eşzamanlı amaçlara sahip olduklarından emin olmalı, sonrasında da en azından her üç ile altı ay arasında kendi orjinal amaçları açısından neyi gerçekleştirdiğini gözden geçirmelidir. Eğer daha sık değerlendirmeler yapılırsa ortaklığın amaçlarının belirginliği, zayıflayabilir.

Lyles, herbiri en az 20 faal ortaklıkla uğraşan dört çokuluslu işletmenin JV faaliyetlerini incelemiştir. O, başarılı ortaklıklarda işletmelerin uyumlu amaçlara sahip olmak zorunda olduğunu bulmuştur: ortaklıklar başarılı olmak için her iki tarafın da gerçek isteklerini tatmin etmek durumundadır<sup>28</sup>.

Forrest, belirli bioteknoloji işletmelerini inceleyerek, ortaklıkların her zaman işletmenin tüm stratejik planına uyum göstermesi gerektiğini ortaya koymuştur. Başarılı ortaklıklar, ortaklar arasındaki yakın uyum ile belirlenmektedir. Ona göre ortaklar arasında bir eşitlik olmalıdır, tek taraflı ortaklıkların başarısızlık olasılığı büyüktür<sup>29</sup>.

Learning From Experience", Long Range Planning, C. 28, S. 3, (Yaz, 1995), s. 59.

<sup>28</sup> Lyons, s. 32.

Dymsza, 50 JV ile ilgili yaptığı bir çalışmada, ortaklığın başarısızlığındaki önemli bir faktörün ortakların büyük oranda farklılık taşıyan amaçları olduğunu ortaya koymuştur. Amaçlardaki farklılıklar, sadece ortaklıkların personel ve yönetilme biçiminde değil, aynı zamanda da ortakların hedef ve tutumlarında da çatışmalara neden olmuştur. Bundan dolayı, amaç uyumundan yoksunluk, ortaklığın başarılı olamayacağı bir hava yaratmıştır<sup>30</sup>.

Lorange ve Roos, 30 JV'yi inceledikten sonra, ortaklığın başarılı olması için ortakların amaçlarının, ortaklık açısından bütünleştirici bir nitelik taşıması gerektiğini belirtmektedirler. Ortaklıklarda yer alan işletmeler birbiri ile rekabet eden değil birbirini destekleyen amaçlara sahip olmalıdır<sup>31</sup>.

“Tüm alabildiğini al” biçimindeki rekabetçi amaçlar verimsizdir ve ortaklığın başarısızlığı ile sonuçlanır. Bütünleştirici amaçlar, katılan işletmelerin başarılı olmalarına yardımcı olur. Tomlinson ve Thompson da JV'nin başarısı için ortak amaçların gerekliliğini ortaya koymuşlardır<sup>32</sup>.

#### **d. JV'yi Oluşturan İşletmeler Arasında Hacimleriyle Orantılı Risk Düzeyleri Olmalıdır**

Belirli endüstrilerde, bir risk paylaşma yolu olarak JV'ler artan bir biçimde gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. Teknolojinin hızlı değişim gösterdiği durumlarda bir çokuluslu işletme, riski bir ortaklığa dağıtmadıkça kendisini temel bir başarısızlığa götürüyor demektir.

Oysa, bir ortaklıkta başarılı olmak isteyen işletme için

<sup>29</sup> Lyons, s. 30.

<sup>30</sup> Haydn Shaugnessy, “International Joint Ventures: Managing Successful Collaborations”, Long Range Planning, C. 28, S. 3, (Yaz, 1995), s. 12.

<sup>31</sup> Kukalis ve Jungemann, s. 46.

<sup>32</sup> Lyons, s. 31.

ortaklar arasında orantılı risk düzeylerinin yer alması kesinleştirilmelidir. Orantılı risk düzeyleri iyi oturmuş ya da daha büyük bir işletmenin küçük olana yaklaştığı durumlarda özellikle sorunlu olabilir.

JV'ler, başlangıcından itibaren net bir biçimde ortaya konmuş risklerin dağıtımı ile ilgili yapılandırılmış olmalıdırlar. Bir ortaklığı oluşturmayı düşünen çokuluslu işletme, bu ortaklığın kendi potansiyel ortağı açısından önemini kendilerine sormalıdırlar.

Sonuçta, eğer bir işletme riskleri sadece başlangıç yatırımı açısından gözönüne alırsa, bu ortaklık sadece kullanılıp atılacak basit bir araç haline gelebilir. JV'ye kalkışan bir işletme, diğer işletmenin neyi sunmak zorunda olduğunun tam avantajını elde etmelidir. O, diğer işletmenin öğrenmesine olanak sağlayacak kadar fazla bir planlı öğrenme çabasına girişmelidir.

Başarılı ortaklıkların riskleri paylaşmak zorunda olması gerçeği aynı zamanda bu paylaşma ve risklerin eşitliğinin sağlanması zorunluluğu anlamına da gelmektedir. Eğer bir işletme, diğer işletmeden çok daha fazla öğreniyorsa riskler artık dengede olmayacak ve bir işletmeyi pazarda diğerine oranla büyük çapta dezavantajlı bırakacak ve ortaklık da kısa zamanda dağılacaktır<sup>33</sup>.

50 JV ile ilgili çalışmasında Dymsha, başarılı bir JV'de yer alan taraflarca kaynakların bütünleştirici katkılarının sağlandığı ve böylece de işletmelere orantılı risk düzeyleri verildiğini ortaya koymuştur<sup>34</sup>.

Bu katkılar üretim ve pazarlama know-how'ı, marka adı ve ticari marka girişi, hükümet sözleşmelerine giriş ya da yerel pazarlama bilgisi gibi farklı biçimlerde olabilir. Biçim ne olursa

<sup>33</sup> Kukalis ve Jungemann, s. 41.

<sup>34</sup> Lyons, s. 28.

olsun, anlaşma ortakları bunların başarılı bir ortaklık anlaşmasına bağlanmasına yardımcı olmak için riskleri paylaşmalıdırlar.

Lorange ve Roos da başarılı olmak için JV'lerde yer alan ortakların ortaklığa yönelik yatırımlarında 'stratejik eşleştirme' ye sahip olmak zorunda olduklarını bulmuştur. Yani, ortaklıkta yer alan tüm işletmeler, ortaklıktaki eşit risk düzeylerine sahip olmalıdırlar<sup>35</sup>.

## F) JV'İN BAŞARISINDA ÇOKULUSLU İŞLETME YÖNETİMİNE DÜŞEN GÖREVLER

JV'nin başarılı olmasında yabancı çokuluslu işletme yönetimi neler yapabilir, anlaşma ortaklarında ne aramalıdır, en yaygın hatalar nelerdir ve yönetim bunlardan nasıl kaçınabilir sorularına cevap ve öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır. Konuya yine 4C olarak adlandırılan başarı kriterleri açısından yaklaşmıştır.

### 1- Bütünleştirici Beceriler

Ortaklıklar sadece ortaklığın gücüne katkıda bulunabilecek işletmelerle oluşturulmalıdır. Beceriler, deneyim ve know-how sunulan ürün ya da hizmetlere yönelik özellikte ve uygulanabilir nitelikte olmalıdır. Yöneticiler sadece belirli bir gereksinimi karşılayan işletmelerle ortaklık oluşturma yolunu seçmelidirler.

Yeni becerilerin kazanılması olmaksızın, işletmelerin birbirleri ile çalışmaya yönelik gereksinimleri azdır. Eğer yeni becerilerden sadece işletmelerden biri yararlanıyorsa, bu ortaklık tek yanlı olup öğrenme deneyimi de bu işletme için gerçekleşmektedir ki diğer işletme de ağır bir biçimde yeni ya da daha güçlü bir rakip yaratmaktadır.

<sup>35</sup> Shaugnessy, s. 13.

## 2- İşbirliği Kültürleri

Yönetim, başarılı uluslararası stratejik ortaklıklardaki işbirliğinin önemini bilince olmalıdır. Bir işletmenin yönetimi, 'önderlik' rolü üstlenmeyip, kendisi hiçbirşey öğrenemezken diğer anlaşma ortaklarına tüm bildiklerini öğretmemelidir. İşbirliği iki yönlü bir yol olup yönetim, anlaşma ortaklarından bazı şeyler öğrenme fırsatları aramalıdır.

Yönetim aynı zamanda da ortaklıkta yer alan işgörenlerin mevcut herhangi bir kültürel farklılığa karşı duyarlı olup olmadıklarına da dikkat etmelidir. Farklı kültürlerin kendilerine has zaman algılamaları, alternatif öncelikleri ve farklı 'hayır' deme yöntemleri vardır.

Böylesi kültürel farklılıkların bilincinde olan yöneticiler, ortağın mesajlarını yanlış algılamayacak ve böylece de ortaklıklarında daha başarılı olacaklardır. Farklı kültürlere sahip potansiyel ortakları tanımak biraz zaman alır. Geçmişteki performans ve ortaklıklara katılmış olmak, kültürel inançlarla ilgili iyi bilgi kaynaklarıdır. Ortaklık merkezlerine ve tesislerine yapılan bireysel ziyaretler de kültürel istek ve arzuların etkin bir değerlendirme vasıtasıdır.

## 3- Uyumlu Amaçlar

Bir ortaklık oluşturma öncesinde yönetim, kendi katılımının sadece bir anlık uygun bir karar olmayıp, kendilerine ait belirli bir işletmenin amaçlarına dayandığından emin olmalıdır. Yönetimin hem ortaklığa, hem de bir bütün olarak işletmeye yönelik amaçları olmalıdır.

Uluslararası stratejik ortaklık olmadan başılamayacak

stratejik amaçlar, bu ortaklık yoluyla gerçekleştirilmelidir. Ortakların çatışan amaçları, ortaklığın tek başına zayıf performansı ile sonuçlanabilir ya da ortaklığın sonuçlarını kısıtlayarak, sadece bir anlaşma ortağı bundan yararlanabilir.

Bu sorunlardan kaçınmak için potansiyel ortağın amaçlarının dikkatli bir biçimde gözden geçirilmesi gerekir. Yönetim, sadece potansiyel ortakların söylediklerine dayanmak yerine potansiyel anlaşma ortaklarının şu anki amaçlarına ipucu olacak geçmişteki faaliyetlerini yakından incelemelidir.

Resmi belgelerin incelenmesi ile müşteriler ve eski işgörenlerle yapılan tartışmalar, potansiyel ortak işletmelerin amaçlarının öğrenilmesine yardımcı olacaktır.

#### **4- Riskler İşletmelerin Hacimleri ile Orantılı Olarak Dağıtılmalıdır.**

Yönetim varolan riskleri gözönüne almalıdır. Yönetim gerek başlangıçta, gerekse de gelecekte işletmenin rahatlıkla sağlayabileceğinden daha fazla para katkısının istendiği ortaklıklara girmemelidir. Buna ilaveten, yönetim şu konularda dikkatli olmalıdır: bilginin, deneyimin ve know-how'ın tamamı ortaklıkta içerilmez ve ortak işletmeler ortaklık dışı bilgileri anlaşma ortaklarından uzak tutmalıdır.

Birçok rnekte, JV'ler riskleri azaltmak için oluşturulur ancak siyasi etkiler gibi bazı riskleri azaltırken, JV'ler kendi risk gruplarını da yaratırlar. Ortaklık yetkilerinden uzaklaşma ya da ortakların sorunları yüzünden finansal baskıların artışı ile karşılaşma iki temel risk alanıdır.

Yönetim, ortakların JV dışında bilgi sağlayacakları ya da ortakların gelecekteki tüm finansal katkıları gerektiği biçimde karşılayabilecekleri veya karşılamaya istekli olacakları konularında

garanti sağlayamaz. Bu nedenle, yönetim bu risklere karşı koruma sağlamalıdır.

JV dışı bilgileri korumak için ortakları işletmenin diğer faaliyetlerinden uzakta tutmak ya da ortağın bilgilere erişimini kısıtlamak amacıyla bir bilgi koruma yöntemi kullanılabilir. Ayrıca yönetim, eğer ek kaynaklar gerekirse finansal bir yük oluşturmayacak bu ortaklıklara katılımı kısıtlayarak gelecekteki finansal talepleri gözönüne almalıdır.



#### IV. BÖLÜM

### BRİSA BRIDGESTONE SABANCI LASTİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.'DE UYGULAMA

#### A) BRİSA BRIDGESTONE SABANCI LASTİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.'NİN TANITIMI

BRİSA İzmit'in 6 km. doğusunda kurulmuş bir fabrikadır.

Lastik üretiminin ana hammaddelerinden birisi olan kauçuğun gemiyle getiriliyor olması, bir liman kenti olan İzmit'i birçok lastik üreticisi için vazgeçilmez kılmıştır. Ayrıca yine hammaddeler olan kod bezi ve çelik kordun üretildiği fabrikaların yakınlığı da, Alikahya'nın BRİSA'ya ev sahipliği yapmasında büyük etken olmuştur.

1974 yılında tamamen yerli sermaye ve ABD GOODRICH teknolojisiyle kurulan LASSA Lastik A.Ş., 1977 yılında 2500 adet/gün lastikle üretim hayatına başlamıştır.

1988 yılında ise BRİDGESTONE ile yapılan anlaşma sonrasında yeni bir fabrika binası inşa edilmiş ve Japon BRİDGESTONE teknolojisi ile donatılmıştır.

Aynı zamanda Genel Müdür HAZIM KANTARCI önderliğindeki yönetim, 1990 yılında yayınladığı “değişim” sloganıyla devrimsel bir değişikliğin başlangıcını yaparak Toplam Kalite Yönetimi’ni uygulamaya başlamıştır.

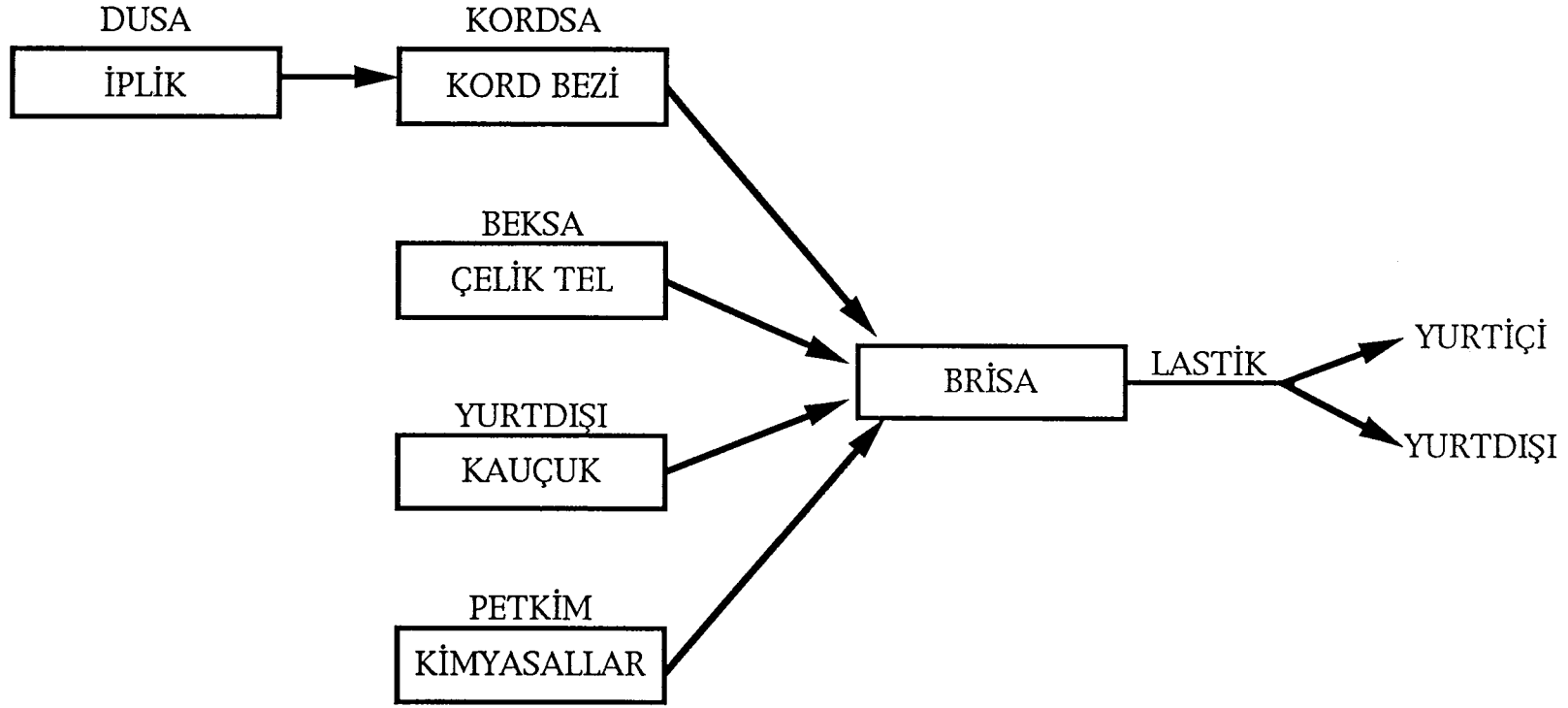
Bugün BRİSA, 15.000 adet/gün lastik üretim kapasitesine sahiptir.

BRİSA, A.Ş. statüsünde bir kuruluş olup, İstanbul Levent’de Sabancı Center’daki Genel Müdürlüğü’nden yönetilmektedir.

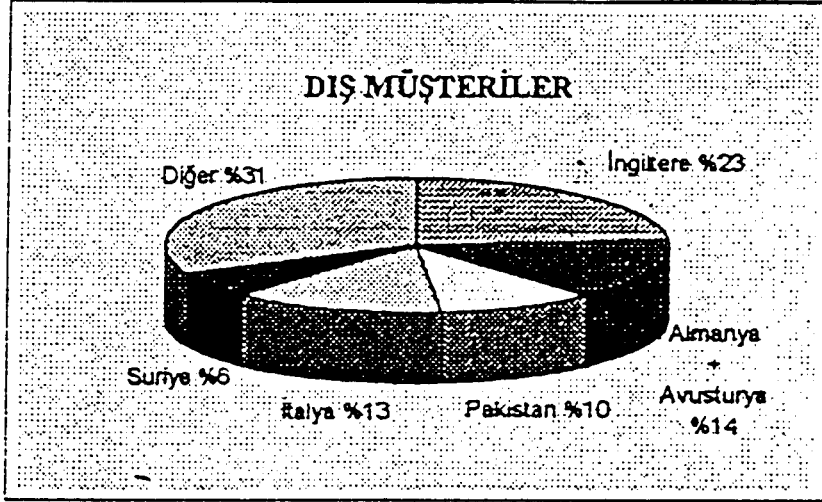
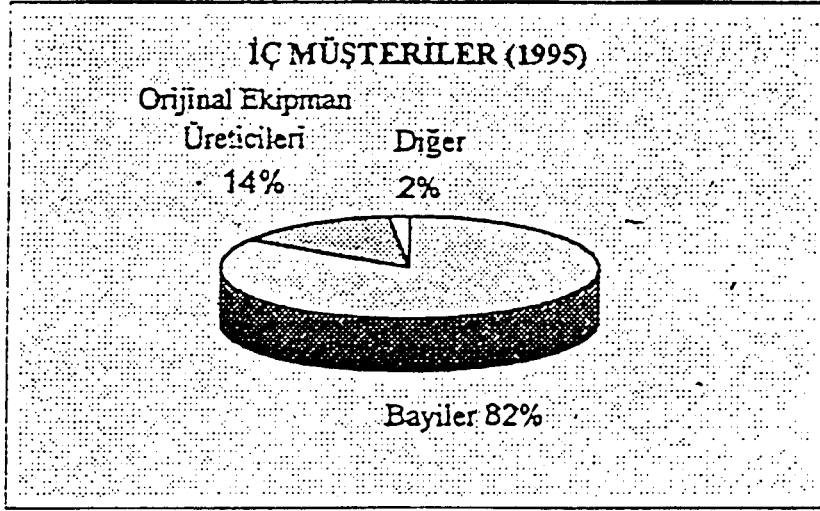
BRİDGESTONE ve SABANCI ortak yatırımı olan BRİSA’nın eşit olarak %36’lık hisselerine sahiptirler. Geriye kalan %28’lik kısım ise, hisse senedi olarak halka arz edilmiştir.

BRİSA’da; fabrikada 1170, Merkez Müdürlükte 130 ve depo ve bürolarda 24 olmak üzere toplam 1324 kişi çalışmaktadır.

1974 yılında LASSA, bir lastik hammaddesi olan kord bezi üreten KORDSA’nın yakınına kuruldu. Daha sonra sırasıyla BEKSA ve DUSA’da aynı bölgede kurulup üretime geçince, ortaya entegre bir tesis çıkmıştır. BRİSA’nın girdi ve çıktıları bir şekilde şöyle gösterilebilir:



Şekil 5. BRİSA'nın Girdi ve Çıktıları



**Şekil 6. BRİSA'nın Yurtiçi ve Yurtdışı Müşteri Portföyü**

1995 yılında iç pazar payında %38'leri yakalayan ve 2000'li yıllar için "iç pazarda bir numara olmak ve LASSA'yı bir dünya markası yapmak" misyonuyla yol alan BRİSA'nın bunu başarmak için gereken teknik imkan, anlayış ve en önemlisi insan gücüne sahip olduğu bir gerçektir.

BRİSA, işçi sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili olan kurallara uymakla beraber, American Federal Register, JIS ve ILO düzenlemelerini de uygulamaya koymuştur.

İşgüvenliği anlayışı BRİSA'da "0 Hata"dır. "0 İş Kazası"na ulaşabilmek için, fabrikada bir "Güvenlik İyileştirme Çemberi" oluşturulmuştur.

"Toplam Kalite" anlayışının temelinde yatan "herşeyi görür hale getirmek ve sorumluluğu tabana yaymak" anlayışından yola çıkarak işgüvenliği konusu da, üretim kalitesi gibi herkezin sorumluluğu haline getirilmiştir. Fabrika sahasında uygun olan birçok yerde, dinlenme salonlarında, koridorlarda konuyla ilgili hedefler sloganlar haline getirilmiş halde panolara yazılmış ve çalışanların bu kavramları özümsemesi sağlanmıştır. Ayrıca her ayın ve geçmiş yılların iş kazası değerlendirmeleri grafikler yardımıyla herkezin bilgisine sunulmaktadır. Bu yolla çalışanlar, heran hedefini, ne için çalıştığını ve bu hedefe ulaşma yolunda nerede olunduğunu açıkça görmekte ve bu hedef canlı tutulmaktadır.

Ayrıca belli başlı yerlere yerleştirilen yazı tahtalarında en son olan iş kazasının nedeni, sonucu, ne önlem alındığı ve son durum yazılarak çalışanlar bilgilendirilmektedir ve böylece iş kazalarının tekrarını önleme konusunda önemli mesafeler kaydedilmiştir.

İş güvenliği çalışmalarının ilk bakışta görünen fiziksel yönleri ise, makinalar üzerinde yapılan değişikliklerdir. Örnek olarak, makinaların kayış-zincir mekanizmaları, kafeslerle kapalıdır. Ayrıca, hareket den her parça turuncu renge boyanmıştır. Bu sayede operatör veya ziyaretçiler tehlikeli olabilecek yerleri görürler ve ona göre davranırlar. Bunun yanında bir kaza anında operatör veya başka birinin makinayı acil olarak durdurabileceği ve kolay erişilir bir takım teller, kordonlar ve pedotlar veya olası bir tersliği kendi kendine hissedip makinayı durduracak fotoseller kullanılmaktadır.

Donanımlı makinalar ve eğitimli ve sorumlu insanlara rağmen bir iş kazası olduğunda, önlemler alındığında sadece %10-gereken ilk müdahale, fabrikadaki revirde yapılır. Eğer olayın çapı reviri aşacak boyutlarda ise, hasta derhal her an hazır bulunan tam teşekküllü ambulansla hastaneye sevk edilir.

“Temeli insana saygı olan yönetim anlayışını benimseyen BRİSA, çevrenin korunmasını yasal gerekliliklerin ötesinde topluma olan saygısının bir göstergesi olarak görev kabul etmiştir.” Genel Müdür Hazım Kantarcı imzasını taşıyan BRİSA Çevre Politikası'nın ilk maddesi olan bu cümleden de anlaşılacağı gibi “çevreye karşı saygılı olma”, herşeyden önce bir insani kaygı olarak kabul edilmiştir.

Çevre Komitesi'nin faaliyetleri sonucunda BRİSA 1995 yılında BS 7750 Çevre Yönetim Sistemleri Standartları'na uygunluk belgesi almıştır.

Daha sonra, ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemleri'ne uyum çalışmalarını tamamlayıp 1996 yılında da ISO 14001 standartlarına uyum belgesi almıştır. Bu belge, Çevre Yönetim Sistemleri belgelendirme konusunda dünyada ilk onaylı kuruluş olan BURECIU VERITAS'ın verdiği Avrupa'da ikinci, Türkiye'deki ilk belgedir.

BRİSA'da çevre adına yapılanlar:

\* Fabrika atık suyunun çinde kimyasal maddeler bulunmuyor, ve bu suyun %100'ü arıtma tesisinden geçirilip bahçe sulamasında kullanılmaktadır.

\* 1995 sonlarında doğalgaz kullanımına geçilerek havaya verilen zarar en aza indirilmiştir.

\* BRİSA, 870.000 metrekare arziye sahiptir. Bu alanın %23'ü kapalı, %50'si ise yeşil alandır. Bu yeşil alanın ise 137 dönümü çim ve üzerinde 11.965 ağaç vardır.

\* Fabrikada çöpler ayrı ayrı toplanmaktadır. Örneğin, kağıt çöpler toplanıp yeniden kağıt yapımına gönderilmektedir. Atık yağlar vs. taşaron şirketlere satılmaktadır. Pillerin ise doğaya dönüşümü yapılamadığı için, bu atıklar ayrıca toplanıp üzeri yalıtılarak çevreye zarar vermesi engellenmektedir.

Geçtiğimiz 10-15 yıl içinde dünya işletmeleri, üretimde insan faktörünün farkına varıp, gelecek için yapılanmaya gitmektedirler. İşletmeler uluslararası hale geldikçe, rekabet daha keskinleşmiştir, ve artık sistemler konuşulmaya, rekabet etmeye başlamıştır. 1987 yılında ISO 9000 işletmelere ağırlığını koymuştur. Dünya üzerindeki irili ufaklı işletmeler, bu standart serisinin uygun olanına sahip olmak için çalışmalara başlamışlar ve başarmış ya da başaramamışlardır. Sonuçta son 10-15 yılın başlığı "kalite" olarak atılmıştır.

Müşteri odaklılıktan yola çıkıldığında:

Klasik MALİYET+KAR=SATIŞ FİYATI yerine

SATIŞ FİYATI-MALİYET=KAR

mantığı işlerlik kazanmıştır. Ve her dakika gelişen rekabetle, çağdaş işletmeler artık 'Maliyet düşürme'nin değişik yollarını kullanmaya başlamışlardır.

Dünya rekabeti işletmeleri, maliyet düşürmek ve müşteri odaklılık bazında, üretim sistemlerini YALINLAŞMA ve JIT kavramlarına sürüklemektedir. Kavram olarak JIT(Tam zamanında üretim); istenen ürünü istenen miktarda ve istenen zamanda üretmek olarak açıklanabilir. Üretim sistemi olarak tanımlandığında, 'sıfır stok amaçlı üretim' olduğu söylenebilir.

BRİSA'da JIT'e ulaşmak için önce bitmiş ürün hacminin azaltılması, daha sonra sırasıyla envanter ve hammadde stoğunun azaltılması planlanmıştır.

Bir ürünün üretimi, hammaddenin işlenmesinden müşteriye nihai ürün olarak ulaşmasına kadar olan sürecin yaklaşık %20'sini kapsar. İşletme ne kadar iyi çalışırsa çalışsın, eğer geri kalan %80'nini oluşturan dağıtım, satış, servis gibi faaliyetler yetersizse, işletme piyasada rekabet gücünü yitirebilir. BRİSA'nın kalite anlayışına göre, ürüne direkt veya dolaylı olarak değer katan herkez sorumludur.

Kapısından girildiği anda kalitenin bir ortam, bir çevre ve bir anlayış olarak görülebildiği BRİSA'nın Toplam Kalite'yi kullanma sürecini şöyle gerçekleştirmiştir:

1988-1990 yılları arasında gereken teknoloji için yoğun yatırım yapılmıştır

1990 yılında yapılan toplantılar sonucunda işçi sendikasının da desteği alınmıştır. Kurulan komiteler, toplam kalite alt yapısını ve kültürünü oluşturmada büyük rol oynamışlardır. Bir fikri insanlara kabul ettirmenin en iyi yollarından biri olan "sloganlaştırma" yönetim tarafından işletme kültürünün oluşturulmasında önemli bir araç olarak kullanılmaktadır. Yine 1990 yılında Hazım Kantarcı tarafından yayınlanan "değişelim" sloganı da insanların değişimlere karşı sahip oldukları görünmez direncin aşılmasında büyük rol oynamıştır. Yapılan çember lider eğitimleri sonrasında kurulan pilot çemberler, personele çalıştıkları çevreyi değiştirme ve yönetiminde söz sahibi olma zevkini yaşatmaktadır. Çevresindeki aksaklıkları görüp, onlara müdahale eden, ürettiği çözümü üst yönetime ve arkadaşlarına sunan ve onlardan alkış alıp onore edilen çalışan, zekasını ve gelişen çalışma zevkini de fiziki gücünün yanında işletme çıkarları doğrultusunda kullanabilmektedir.

"Bir işi en iyi onu yapan bilir" felsefesini benimseyen BRİSA yönetimi, personele "işletme yararına olan, benim de



yararımadır” mantığını benimsettikten sonra Toplam Kalite’ye ulaşmadaki en büyük basamak olan çalışan katılımını sağlamıştır.

1991 yılının sloganı “daha fazla değişelim” ve 1992 yılının sloganı “şirket biziz” kendine güvenen, verdiği kararın arkasında olan ve katılımcı bireylerden oluşan bir “BRİSA Ailesi”nin oluşturulmasına yardımcı olmuştur. Fabrika içinde yatay, dikey ve çapraz iletişimi güçlendirmek ve kolaylaştırmak için Toplam Kalite adına yapılanları anlatan periyodik “Değişimin Sesi” gazetesi yayına geçerek, açık ofis ve açık kapı faaliyetleri başlatılmıştır.

1992 yılında artık oturmuş olan sistemin ISO 90001 standartlarına uygunluğu belgelenmiştir. Yine aynı yıl Renault, BRİSA’yı “en başarılı kalite sistemi uygulayıcısı” seçmiştir.

1993 yılından bu yana geçen üç yıla bakıldığında:

\* BRİSA kalitesi ve fiyatlarıyla müşterilerini, ortamıyla çalışanlarını tatmin etmekte; verdiği kalite eğitimleri, çevreye olan duyarlılığı ve çalışanlarının çevresine verdiği mutlulukla toplum üzerindeki etkisi konusunda başarılı olmuş, bunun sonucu olarak da, faaliyetlerde mükemmelliğe yaklaşmıştır.

Bunu başaran çalışanlar ve politika ve stratejilerin, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışıyla yönlendirilmesi olmuştur. Yani BRİSA Kalite Modeli, EFQM Modeline göre hazırlanan TÜSİAD-KALDER Kalite Modeli’ne uygundur.

1993 yılında BRİSA, imalat dalında ilk TÜSİAT-KALDER ULUSAL KALİTE ÖDÜLÜ’nü kazanmıştır. Aynı yıl Tedarikçi Toplam Kalite Konferansları düzenlemeye başlayan BRİSA, “kaliteli ürünün ilk şartı kaliteli girdidir” anlayışı çerçevesinde Toplam Kalite eğitim faaliyetlerine başlamıştır.

Çalışanları, üst yönetimi ve sendikası ve hatta tedarikçileri ile bir bütünlük oluşturan BRİSA, 1994'e şu sloganla girmiştir: "Kalitemizi Pazara Taşıyalım".

Toplam kalite anlayışının yerleştirilmesi ve uygulamaları anlatan bir video kaset: "Kalite Yolculuğu" hazırlanmıştır. Bunun yanında 1986'da Masoaki Indi tarafından yazılan ve Toplam Kalite için bir rehber niteliği taşıyan KAIZEN adlı kitap Türkçe'ye çevrilmiş ve tüm yayın hakları KALDER'e devredilmiştir. Yine aynı yıl Tedarikçi Ödül Programı'nın da uygulamaya konmasıyla, tedarikçiler arasında yapıcı bir rekabet ortamı yaratılmıştır.

1995 yılına ise "1996 İçin Hazırlanalım" sloganıyla giren BRİSA- aynı yılın Ocak ayında EFOQM( European Foundation Of Quality Management)'e ilk Türk üye olarak kabul edilmiştir. Yine 1995'de Koç-Holding BRİSA'yı en başarılı kalite sistemi uygulayıcısı seçmiştir.

1996 yılına gelindiğinde ise BRİSA, daha önce kurduğu sistem üzerinde yaptığı küçük değişiklikler sonrasında EFOQM Avrupa Kalite Ödülü'ne başvurmuş ve finale kalmıştır. Renault'un ikinci denetlemesinden en yüksek puanı alan BRİSA, konusunda uzman ilk kuruluş olan BVQI( Bureau Veritas Quality International)'ın verdiği Avrupa'da ilk, Dünyada ikinci ISO 14001 standartlarına uygunluk belgesini almıştır.

Altı yıllık Toplam Kalite geçmişini "en başarılı ve ilk" sıfatlarıyla dolduran BRİSA'yı tanıdığımızda, Genel Müdür Hazım Kantarcı'nın haklı olduğunu rahatlıkla görebiliriz: "Farkı yaratan insandır."

Üretimin iki temel faktörü olan insan ve makina gözönüne alındığında bunlardan insan faktörü, çağdaş işletme anlayışı

içersinde Toplam Kalite Yönetimi mekanizmaları kullanılarak verimli bir şekilde değerlendirilmektedir. Bunun yanında günümüzde, Maliyet-Kalite bazlı pazarda sadece insan değil, makina faktörünün de çok verimli kullanılması gerektiği bir gerçektir.

Burdan yola çıkarak QEE artırmanın bir yolu olan ve 1971 yılında ilk olarak Japonya'da uygulanmaya başlanan TPM( Total Productive Maintenance) yine insan faktörünü kullanarak makina, donanım ve tüm fabrika sahasının planlanması, dizaynı, yerleştirilmesi, kullanılması ve geliştirilmesinde aranılan mükemmellik olarak açıklanabilir.

1913 yılında H. Ford'un ortaya çıkardığı seri üretim bantlarının kullanıldığı ve kitle üretim yapan fabrikalardan bugünün siparişi üzerine seri imalat yapan esnek fabrikalara doğru makina bakım anlayışlarını ve sistemleri incelendiğinde ortaya şu tablo çıkmaktadır:

1940'lar	Tamir (bozulmazsa elleme)
1950'ler	Önleyici Bakım (zaman bazlı bakım)
1960'lar	Verimli bakım (durum gösterimi, güvenilirlik muhakemesi, bakımı kolaylaştırma)
1970'ler	TPM (verimli bakım+işçi katılımı)
1980'ler	Önleyici bakım (işletme çapında ve tüm endüstrilerde TPM yayılıyor)
1990'lar	Bakım gerektirmeyen dizayn (TPM dünyaya yayılıyor)

Yani, 1970'lerin başında Toplam Verimli Bakım olarak ortaya çıkan bu anlayış, sağlanan gelişmeler sonunda tüm işletme yapısına yerleşerek, yalınlaşma ve sürekli gelişmeyi amaç edinen bir yönetim anlayışına dönüşmüştür. Bu anlayış ise, Toplam Kalite uygulamalarının da alışıldık hale gelip, tek başına bir rekabet

unsuru olmaktan uzaklaşacağı önümüzdeki yıllarda işletmeler için gelecek vadeden bir liderlik fırsatı haline gelmiştir.

Kavramsal olarak TPM, kayıpları azaltmak amacıyla insan-makina ilişkisini güçlendirmek olarak açıklanabilir.

Kalite ve işgüvenliğinde olduğu gibi sorumluluğu yalnız belli bir grubun sorumluluğu olarak kabul eden anlayışın yeri yoktur. Aynı şekilde makina ve ekipmanın bakımı da bir grubun sorumluluğunda olmamalıdır.

Bununla beraber işletmede birbirine paralel başlayan ve eşanlı gelişen çok sayıda iyileştirme çabalarının sonuçlarının getireceği maliyetler ve kalite artırımları, işletmenin pazardaki gücünü önemli ölçüde artıracaktır.

TPM faaliyeti, temizlikle başlar. Çalışanlar önce 5S konusunda eğitilir ve teşvik edilirler. 5S, İşyerinde temizlik ve düzeni sağlamayı ve bunu bir iş disiplini haline getirmeyi sloganlaştıran, baş harfleri "S" ile başlayan Japonca beş kelimedenden oluşmaktadır. Bunlar:

SEIRI	Sınıflandırma
SEITON	Düzenleme
SEIZO	Temizlik
SEIKETSU	Standartlaştırma
SHITSUKE	Disiplin

Buna göre, personel işini yaparken veya günlük hayatında kullandığı cihaz veya ekipmanların kendine gereksiz olanlarını uzaklaştırarak, gerekli olanlarını da sınıflandırıp kendine göre düzenlemektedir. 5S, özellikle işe başlarken yapılan bir faaliyet olduğu için kişinin işe olan konsantrasyonunun olduğu bir geçiş süreci olarak kullanılarak, çalışanın yaptığı işten zevk alması

sağlanmaya çalışılmaktadır. Aynı zamanda bunu standartlaştırıp bir iş disiplini haline getirmesi nedeniyle de 5S faaliyetleriyle birlikte sürekli gelişmede devam etmektedir.

BRİSA'da başarıyla uygulanan TPM ile kısa süre içinde Toplam kalite anlayışı altında çalışan en verimli sistemlerden birisi haline gelmiştir. Bunun yanında uzun vade de getirdiği

- \* İşçi motivasyonu ve memnuniyeti
- \* Hızlı gelişme
- \* Maliyet azaltımı
- \* Ürün kalitesinde artma
- \* Müşteri memnuniyeti
- \* İşletme prestijinin artması
- \* Sektörde liderlik

gibi sonuçlarıyla da TPM- 200'li yıllara yaklaşırken BRİSA tarafından ciddi bir fırsat olarak görülmektedir.

## **B) ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI, YÖNTEMİ**

### **1- AMAÇ**

Araştırmanın amacı, Türkiye'de faaliyette bulunan bir JV yatırımının yatırım yapan çokuluslu işletme ve Türkiye açısından incelenerek her iki tarafın bu yatırımla karşılaştığı riskler ve elde ettiği faydaları ortaya koymaktır.

### **2- KAPSAM**

Araştırma kapsamı; ana kütlenin sezimi, ana kütleden örneğin seçimi ve örneğin büyüklüğü konularını içermektedir.

Uygulamamız, JV yatırımları sınıflamasına giren işletmeler arasından seçilen İzmit'de faaliyet gösteren BRİSA'da yapılmıştır.

### 3- YÖNTEM

Bir araştırma amacın ve varsayımların belirlenmesi ile başlar. Daha sonra bilimsel araştırmada kullanılacak araştırma tekniği belirlenir. Bunlar; gözlem, görüşme, anket vb. teknikleridir. Araştırma ile ilgili veriler saptanan bu tekniğe göre toplanır. Araştırma sırasında toplanan işlenmemiş ham bilgiye veri denir. Veri sayısal olabileceği gibi deney ve gözlemlerden oluşan sayısal olmayan değerlerden de oluşabilir.

Uygulamamızda yöntem olarak “görüşme yöntemi” seçilmiş ve BRİSA’da üst düzey yöneticiler ile yapılan görüşmede elde edilen veriler değerlendirilmiştir.

Üst düzey yönetici kapsamına genel müdür, müdür ve müdür yardımcıları alınmaktadır.

Konunun özelliği itibariyle tüm üst düzey yöneticilerle görüşme yapılmamıştır.

### C) ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI

BRİSA’da yabancı sermaye oranı %36’dır.

Japonya	% 36
Türkiye	% 36
Kamuoyu	% 28

**Tablo 3. BRİSA’nın Mülkiyet Yapısı**

JV yatırımlarında genel anlamda üç taraf vardır: Yatırım yapan çokuluslu işletme, yerel ortak ve evsahibi hükümet. Biz

çalışmamızda bu taraflardan sadece ikisi açısından incelemeye çalıştık. Bunlar: Yatırım yapan çokuluslu işletme ve evsahibi hükümet. Görüşme için hazırladığımız sorular üzerinde yine bu iki taraf baz alınarak hazırlanmaya çalışılmıştır.

Sorular ayrı ayrı olmak üzere hem Türk yöneticiler, hem de Japon yöneticiler için sorulmuştur. Türk yöneticiler olarak BRİSA İnsan Kaynakları Planlama ve Geliştirme Müdürü Bülent Kar ve Eğitim Şefi İhsan Keçibesler ile görüşme yapılmış, Japon taraf için hazırlanan sorular da BRİSA'da Genel Koordinatör olarak görev yapan K. Yamaki'ye yöneltilmiştir.

### 1) JV ortağınızı seçerken nelere dikkat ettiniz?

Ortaklar JV yatırım kararını verirken şu noktaların etkili olduğunu belirtmişlerdir:

- a) Bridgestone firmasının bu sektördeki teknolojisinin bir numara olması
- b) Dünyada lastik sektöründe lider bir konumda olması
- c) Japonların uyguladığı üretim sisteminin güvenilirliği
- d) Japonların tüm dünyada kabul görmüş ve uygulanan bir kalite felsefesine sahip olması
- e) Sabancı Holding'in Türk ekonomisinde lider bir konumda olması
- f) Sabancı Holding'in bu sektörde daha önce ABD ile JV yatırımı yapmış olması nedeniyle tecrübe sahibi olması
- g) Sabancı Holding'in çağdaş yönetim anlayışı çerçevesinde, bu ve diğer sektörlerde gerçekleştirdiği JV yatırımlarında başarılı olması ve bu yatırımların gerek iç piyasada ve gerekse uluslararası piyasalarda ses getirmesi
- h) Sabancı Holding'in iç piyasayı yakından tanıyor olması
- 1) Her iki ortağında birbirini güvenilir bulması

**2) Türkiye Hükümetinin bu yatırımı kabul etme nedenleri size göre nelerdir?**

Türk ve Japon yöneticilere göre Türk Hükümeti JV yatırımlarına oldukça sıcak bakmaktadır. Bu yatırımları yasalar ve getirdiği pekçok kolaylıklar desteklemektedir. Türk Hükümetinin bu tür yatırımları desteklemesinin nedenleri her iki ortağa göre şöyle sıralanabilir:

a) Bu tür yatırımlar Türk ekonomisine döviz girdisi sağlamaktadır.

b) İhracat faaliyetleri sonucunda ithal ikamesi sağlanmaktadır.

c) Bu yatırımlarla getirilen teknoloji ve yönetim know-how'ı ekonomiye kazandırılmaktadır.

d) Brisa'nın iç piyasadaki rakiplerinin pazarda bir pay sahibi olabilmesi için Toplam Kalite konusunda dikkatli olmalarının gerekmesi ve bu tip yatırımların böylesi anlayışların benimsenmesinde öncü olması

e) Sektöre standartlaştırmanın önem ve gerekliliğini göstermesi ve bu gerekliliği benimsetmesi.

f) Uluslararası faaliyetlerin ülke ekonomileri için bir gereklilik olduğu günümüzde Türkiye'nin imajına olumlu katkılarda bulunması

**3) Bu JV yatırımının Türkiye'ye getireceği faydalar sizce neler olabilir?**

Ortaklara göre bu yatırımların Türkiye'ye getirdiği faydalar şunlardır:

a) Mevcut teknolojinin gelişmesine, ve yeni teknolojinin de alınıp benimsenmesine neden oluyor.

b) Türk yöneticilerin yönetim bilgilerinin gelişmesine neden oluyor.



c) Teknolojik gelişmeyle BRİSA'da uygulanan büyük orandaki otomasyon sayesinde işçi sayısı azalırken, işçinin kalitesi yükselmiştir

d) İşletmeye ekonomik verimlilik gelmiştir, bu zamanla sektöre de yansımıştır.

e) Toplam Kalite uygulamaları sayesinde Türkiye'nin imajı güçlenmiştir.

f) Yönetiminde ve kar paylaşımında halka da söz hakkının verilmiş olması, ülkede demokrasinin benimsenmesi açısından olumlu bir adımdır.

##### 5) Bu yatırımın Türkiye'ye getirebileceği olumsuzluklar neler olabilir?

BRİSA'ya göre bu yatırımın Türkiye'ye getirebileceği olumsuzluklar şunlar olabilir:

a) Bu yatırımın üretimde verimliliği öncelikle gözönüne alması otomasyonu beraberinde getirmiştir. Bu nedenle, bu JV yatırımının istihdama olumlu bir etkisi yoktur.

b) İşletme genelinde elde edilen karın bir kısmının ülke dışına çıkıyor olması, Türk ekonomisi için bir olumsuzluk olabilir.

c) BRİSA önce ABD Goodrich teknolojisi ile üretim yapmakta idi. Daha sonra 1988 yılında Japon Bridgestone ile JV ortaklığı kurulmuştur. Bu nedenle Japonlar mevcut teknolojiden de fazlasıyla yararlanmışlardır.

d) BRİSA, Lassa ve Bridgestone adı altında aynı kalitede, ancak farklı iki marka adı altında üretim yapmaktadır. Bridgestone ve Sabancı Holding arasında imzalanan Of-Take anlaşmasına göre işletme, ihracatının %50'sini Bridgestone markası altında yapmaktadır.

**6) Türk hükümeti ile çatışmamak için ne gibi önlemler aldınız?**

Ortaklara göre hükümet ile belirgin bir çatışma olmamıştır. Zaten Türk hükümeti stratejik ürünler üreten işletmeler dışındakilere karışmamaktadır. Ancak TUSAŞ gibi stratejik ürünler üreten işletmelere bazı şartlar getirmektedir(Türk Hükümeti TUSAŞ'da Türk ortakların mülkiyet oranı, yabancı ortağın mülkiyet oranından fazla olması şartı getirilmiştir).

Bu nedenle bu yatırımda gerek Sabancı Holding ve gerekse Bridgestone firmaları herhangi bir sorunla karşılaşmamışlardır. Ortaklar arasında anlaşma şartları belirlendikten ve anlaşmaya varıldıktan sonra imza aşamasında Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'ndan izin alınması gerektiği için hükümetle muhattap olunmuştur.

Ayrıca BRİSA, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'ndan teşvik almıştır. Türkiye'de hangi işletmelere teşvik verileceği Devlet Planlama Teşkilatı tarafından karara bağlanmaktadır.İşletmenin faaliyetleri sonucunda ekonomiye getireceği katma değer, devlet teşvikinin verilip verilmemesi konusunda baz olarak alınmaktadır.

Ayrıca hükümet çevre ile ilgili düzenlemeler konusunda bazı standartlar getirmekte ve bu şartları zaman zaman denetlemektedir. Ayrıca teşvik verdiği işletmelere, işçilerini Sosyal Sigortalar Kurumu'na üye yapmaları şartı getirmektedir.

BRİSA'nın mülkiyetinin %28'lik kısmının halka ait olması ve buna bağlı olarak işletmenin elde ettiği karının bu oran dahilinde halka arz etmesi, işletmenin kamudyunda artı puan kaydetmesine neden olmuştur.

**7) Bu yatırımdan ne gibi yararlar elde etmeyi planladınız ve amaçlarınızın ne kadarına ulaştınız?**

Gerek Türk ve gerekse Japon yöneticiler bu yatırımdan bekledikleri faydaları şöyle sıraladılar:

- a) İşletmenin ürettiği markaların yerel ve uluslararası piyasalarda bilinirliğini artırmak
- b) Yurici ve yurtdışı pazar payını artırmak
- c) Her iki ortağın güçleri birleştirilerek, en az maliyetle en kaliteli ürünü üretmek
- d) Uluslararası piyasalarda pazar payını artırmak
- e) Güçleri birleştirerek daha geniş pazarlarda faaliyet göstermek
- f) Yaptıkları yatırımın karşılığını almak, yani hedefledikleri kara ulaşmak

Her iki ortakta, yukarıda sayılan amaçları gerçekleştirmek için yola çıktığını, planlanan bu amaçlardan bir kısmının gerçekleştiğini, bir kısmında gerçekleşmesi için çaba gösterildiğini belirttiler.

**8) JV'yi oluştururken aranızda bütünleştirici beceriler olup olmadığına dikkat ettiniz mi?**

Gerek Sabancı Holding ve gerekse Bridgestone ortaklığa eşit oranlarda iştirak etmişlerdir. Mülkiyet oranları %36-%36 dır. Geriye kalan %28'lik oran halka arz edilmiştir. Bridgestone bu yatırıma şu katkılarda bulunmuştur:

- 1) Teknoloji
- 2) Koordinatörlük
- 3) Üretim sistemi
- 4) Sermaye
- 5) Know-how

Sabancı Holding'in katkısı ise şunlardır:

- 1) Goodrich ile olan ortaklıkları ile elde ettikleri teknoloji
- 2) İşgücü (personelin 1316'sı Türk, 8'i Japon)
- 3) Pazar bilgisi
- 4) Finans ve pazarlama bilgisi
- 5) Sermaye

Her iki ortağın belirttiği ve yukarıda da görüldüğü gibi ortaklar JV'yi meydana getiren parçaları hemen hemen yarı yarıya tamamlamışlar ve her iki tarafda ortağını seçerken aralarında bütünleştirici beceriler olup olmadığına dikkat ettiklerini belirtmişlerdir.

**9) Aranızda işbirliği kültürünün varlığına dikkat ettiniz mi?**

Her iki ortakta benzer amaçlara sahip olduklarını ve bu amaçları gerçekleştirmek için gerek üst yönetim ve gerekse de personel içinde işbirliği halinde olduklarını belirtmişlerdir. JV'nin kurulma aşamasında üst yönetimin bu konuya çok dikkat ettiğini ve bu işbirliği ruhunu alt kademelere de taşıyabilmek için Japon yönetim sistemlerinden yararlandıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca ister alt, ister üst kademedede olsun, personeli bu işletmenin herşeyden önce onların olduğu ve her başarı ve başarısızlığın da yine onlara ait olduğu çeşitli eğitim programları ile benimsetilmeye çalışılmıştır. Bu konuyu başarılı oldukları daha işletmeye ilk girişte ve personel ile yapılan görüşmelerde rahatlıkla görülmektedir.

**10) JV anlaşmasını hazırlarken aranızda uyumlu amaçlar olup olmadığına dikkat ettiniz mi?**

Her iki ortak da aralarında amaçlarının uyumlu olduğunu ve JV anlaşmasının hazırlanması aşamasında bu konuya dikkat ettiklerini ve anlaşmada da genel amaçlarını tek tek belirlediklerini belirtmişlerdir. BRİSA'nın amaçları şöyle sınıflandırılabilir:

## 1) SATIŞ VE PAZARLAMA

\* Dünya ile yarışmak amacıyla süreçlerimizi, sınıfında en iyilerle veya rakiplerle karşılaştırmalı ve zayıf yönlerimizi iyileştirmeliyiz

\* Toplam Kalite Yönetimi ile, ürün ve hizmetlerimizin tüketici nezdinde değerini artırmalıyız.

\* Yurtiçi pazar payımızı artırmalıyız.

\* Dünya çapında rekabetçi konuma ulaşabilmek amacıyla, maliyet planlaması yapmaya devam etmeliyiz.

\* Dünya otomotiv ve lastik sektöründeki gelişmeleri yakından takip etmeliyiz.

\* Ana pazardaki yeterli ürün gamına sahip olmayı hedeflemeliyiz.

\* Pazarlama iletişiminden yararlanarak, markalarımızın bilinirliğini ve imajını daha da artırmalıyız.

\* Bridgestone ve Lassa markalı ürünlerin Türkiye çapında bulunurluluğunu artırmalıyız.

\* Bayilerimizin etkinliğini, işletme ve marka bağlılığını artırmalıyız.

\* Toplam Kalite anlayışının bayi düzeyine yayılmasını ve bayi hizmet ve donanım kalitesinin geliştirilmesini sağlamalıyız.

\* Alacaklardan doğan riskleri azaltmak amacıyla gerekli önlemleri önceden almalı ve bayilerimizdeki gelişmeleri yakından takip etmeliyiz.

\* Yurtdışı Lassa satışlarında daha etkin olabilmek amacıyla uluslararası marka pazarlama aktivitelerimizi hedef pazarlarda yoğunlaştırmalıyız.

\* Fonksiyonumuzda çözüm grupları, süreç iyileştirmesi, müşteri odaklı yaklaşım, sıfır hata ve rakamlarla konuşmayı teşvik ederek Toplam Kalite uygulamalarını geliştirmeliyiz.

## 2) TEKNİK GRUPLAR YÖNETMENLİĞİ

A) 1996 yılı hedefimiz: “rekabetçi bir anlayış ile atılım yapalım”.

\* Gümrük birliği sonucunda artacak olan rekabet ortamında rakiplerimize göre durumumuzu daha da güçlendirmek için; kalite, maliyet ve hız açılarından rekabetçi bir konumda olmalıyız.

\* Fonksiyonumuz içinde; performans değerlendirme ve iyileştirme, kariyer planlama ve personel kanaat anketi programlarını etkin bir şekilde uygulayarak ve değerlendirerek insan kaynakları yönetimini daha da iyileştirmeliyiz.

\* Türk sanayiinde önder olan çağdaş yönetim anlayışımızı sürdürmeliyiz.

\* BSJ'nin önde gelen fabrikalarıyla kendimizi kıyaslayıp, onlardan daha üstün performans seviyesini yakalamalıyız.

## 3) BÜTÇE HEDEFLERİ

### a) Kalitede Rekabet

\* Müşteri memnuniyetini artırmak için yalnız olması gereken kalite (temel kalite)'yi değil, olumlu kalite (cazip kalite)'yi de sağlamalıyız. Bunun için temel kural ve prosedürlere tam uyum göstermeliyiz.

\* TQM ve TPM uygulamalarındaki coşkulu ve etkin çalışmalarımızı devam ettirmeliyiz.

\* Çözüm grupları çalışmaları ile üstün teknolojimizi ve çalışmalarımızın gücünü kritik problemlere yönlendirmeliyiz.

### b) Maliyette Rekabet

\* 4M'i (makina, malzeme, metod, insan gücü) en etkin ve verimli olacak şekilde kullanmalıyız.

\* Pazarın beklediği maliyet ve kalite koşullarını

sağlayabilmek için BSJ'nin desteğini de alarak optimum hammadde, tanım ve ürün çeşitliliğini sağlamalıyız

c) Hızda Rekabet

\* BSJ desteğini de alarak müşteri isteklerini zamanında, istenilen kalite, maliyet ve miktarda karşılayacak ürünler geliştirmeli ve üretmeliyiz.

\* Pazar talebi doğrultusunda üretim hatlarındaki kapasite dengesini radyal lastikler yönünde iyileştirmeli ve üretimi daha esnek hale getirmeliyiz. R120 kapsamında verimliliği ve üretim operasyonlarındaki kontrol seviyesini artırmalıyız.

#### 4) FABRİKA YÖNETİMİNİN SÜREKLİ TEMEL POLİTİKA VE HEDEFLERİ

\* Yoğun rekabet ortamında başarılı olabilmek için, biz (BRİSA) tüm kaynaklarımızı harekete geçirip, tüm gücümüzü hep birlikte, en etkin şekilde aynı amaç ve doğrultuda kullanmalıyız.

\* Amaçlarımızı ve politikalarımızı gerçekleştirmek için yönetim sistemlerimizi güçlendirmeliyiz. Müşterilerimize ancak bu sayede en iyi ürünleri sunabiliriz. Kalite...Maliyet...Hizmet

\* Rakiplerimize karşı üstünlüğümüzü sürdürmeliyiz.

\* BSJ ürünlerine eşit veya daha üstün olmalıyız.

\* Eldeki kaynakları daha etkin kullanmalıyız

\* Telef, hurda ve tanım dışı malzeme miktarını azaltmalıyız.

\* Yüksek üretkenlik sağlamalıyız.

\* Doğru ürünün, doğru miktarda, doğru yerde olmasını sağlamalıyız. Fabrikamızda, bir sonraki proses ve/veya bölüm sizin müşterinizdir.

## 5) MALİ İŞLER VE İKMAL

\*Fonksiyonumuzla ilgili tüm ana iş süreçlerinin performanslarını, sınıfının en iyisi şirketlerle karşılaştırmalı ve gereken iyileştirmeler için önlemler almalıyız.

\* İş süreçlerinde sade, anlaşılır, katma değer yaratacak yenilikleri araştırıp uygulamalıyız ve bu süreçlerin sonucunda elde edilen çıktıların performans parametrelerini ölçerek sürekli iyileştirmeli ve müşterilerimizin memnuniyetini artırmalıyız.

\* Rakiplerimiz arasında en düşük maliyetli üretici olabilmek amacıyla yeni üretim girdilerinde alternatif işbirliklerine daha çok önem vermeliyiz.

\*Şirketimizin güçlü mali yapısını daha da ileri götürmek ve riskleri minimize etmek üzere etkin nakit ve işletme sermayesi kontrolüne devam etmeli, ilgili fonksiyonlarla ortak iyileştirme ve çözüm faaliyetlerinde bulunmalıyız.

- \*-Aylık mali tabloların hazırlanma süresinin kısaltılması,
- Girdi maliyetlerinin düşürülmesi,
- Fonksiyon sabit giderlerinin azaltılması,

\_Alacak risklerinin minimize edilmesi amacıyla iş süreçlerimi iyileştirmeli ve çözüm grupları oluşturmalıyız.

## 6) ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI

\* “Her seviyedeki çalışanımızın, istek ve önerilerini ilk amirden başlamak üzere; dikey hiyerarşide görüşme talep hakkına sahiptir” şeklinde tanımladığımız Açık Kapı Politikası’nı daha etkin bir biçimde yaygınlaştırmalıyız.

\*Gerek dış tedarikçiler, gerekse bölüm personeli tarafından çalışmalarımıza sağlanan etkin ve kaliteli hizmet ile iç müşteri memnuniyetini artırmalıyız.

\*Kazasız, güvenli ve sağlıklı çalışma ortamını iyileştirerek devam ettirmeliyiz.



\*Sürekli başarı için “doğru işe doğru insan” ilkesi gereği olarak, çağdaş politika ve teknikleri uygulamalı, insan gücünü en verimli şekilde değerlendirmeliyiz.

\*Gelişen koşullara bağlı olarak insan gücü potansiyelini sürekli, dengeli ve şirket amaçlarına uygun eğitimle yükseltmeliyiz.

\*Sosyal ve kültürel etkinlikleri, şirket içi dayanışmanın ve “şirket biziz” anlayışının pekiştirilmesinin bir aracı olarak devam ettirmeliyiz.

\*BRİSA çalışanları, Sendika ve Şirket Yönetimi arasındaki karşılıklı güven, anlayış ve işbirliği çağdaş ve akılcı sistemler ile daha da pekiştirmeliyiz.

11) Ortağınızla aranızda orantılı risk düzeyleri olup olmadığına dikkat ettiniz mi?

Her iki ortakta bu konuya üst yönetimin büyük önem verdiğini belirtmişlerdir. Zaten her iki ortağında belirttiği gibi, bu JV yatırımının gerçekleştirme nedenlerinin temelini riski paylaşmak oluşturmaktadır. Bunun yanında her iki tarafda ortaklığı oluşturan parçalara hemen hemen aynı oranlarda iştirak ederek riskleri birbirlerine paylaşmışlardır.

## SONUÇ

Uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmeler pek çok riskle karşılaşır. Bu risklerden kaçınmak ve dünyada hızla gelişen milliyetçilik fikirleri nedeniyle hükümetlerin tepkisini çekmeden faaliyet göstermek elbetteki çokuluslu işletmelerin birincil amacıdır. Bu durumda çokuluslu işletmeler için direk yatırım yapmak yerine yerel bir ortak ile oluşturulacak bir JV yatırımı günümüzde en akıllıca yol gibi görünmektedir.

JV yatırımları günümüz bilim adamları için en popüler konulardan biri olması yanında bir o kadar da karmaşık bir

konudur. Çok başarılı JV 'ler kadar başarısız JV sayısında azımsanmayacak orandadır.

Bu çalışmamızda bazı JV'lerin başarılı olurken neden bazı JV'lerin başarısız olduğu sorusuna cevap bulmaya çalıştık.

JV yatırımı ortak seçiminden, anlaşmanın hazırlanmasına ve faaliyete geçilmesine kadar oldukça karmaşık ve dikkat isteyen bir süreçtir. Bu konuda iki ortağa büyük görevler düştüğü gibi yerel hükümetinde bazı sorumlulukları vardır. Biz JV yatırımlarında mevcut olan üç taraftan ikisini( yerel hükümet ve yatırımı yapan çokuluslu işletme açısından) incelemeye çalıştık.

JV yatırımlarında her ki tarafında çıkarları zaman zaman çatışabilir. Çünkü çokuluslu işletme için birincil amaç kar elde etmek iken, yerel hükümet istihdam, ekonomiye getirilen katma değer ve toplum çıkarları gibi konular üzerinde durur.

Gerek ortaklar ve gerekse hükümet ile oluşabilecek çatışmaları ve anlaşmazlıkları en aza indirmek ve ortaklığın bu nedenlerle varlığının tehlikeye girmesini engellemek için ortak seçimi ve sözleşmenin hazırlanması aşamasında bazı noktalara dikkat edilmesi gerekir.

JV'lerin başarısına ya da başarısızlığına katkıda bulunacak herhangi bir liste veya faktörlerin özeti tam ya da mükemmel olarak değerlendirilemez. Ayrıca, başarı için bir reçete de verilemez. Öte yandan biz, başarıya yardımcı olmada yer alan başlıca güçlerin bir derlemesini ve özetini sunmaya çalıştık.

JV alanındaki ortaklar ve araştırmacılar stratejik ortaklık bilmecesinde bütünleştirici becerilerin, işbirliği kültürünün, uyumlu amaçların ve orantılı risk düzeylerinin hepsinin gerekli parçalar

olduğu konusunda aynı fikirdedirler. Parçaları birleştirmek zahmetliyse de geçen beş yıldı ortaklıklarla 425 milyon doların üstünde kar sağlayan Corning Glass'ın öğrendiği gibi son derece de ödüllendiricidir.

Dünya oluşan global ekonomiye doğru ilerlemeye devam ederken çokuluslu işletmeler gerçek anlamda global rakipler olmayla bütünleştirilen dev maliyetleri çözümlemek gayreti içinde artan bir şekilde ortaklık oluşturma gereksinimi duyacaktır. Bu ve diğer nedenlerden dolayı doğaları itibariyle tehlikeli görevler olmasına rağmen 21.yy'a doğru giderken JV'ler, global işletmeler açısından artan biçimde önemli hale geleceklerdir.

Hızlı değişen global ortamla ilişkilendirilen artan karmaşıklık ve belirsizliğe bağlı olarak işletmelerin stratejik ortaklıklara girişmesi yönündeki çekicilik önümüzdeki 25 yıllık dönemde büyük olasılıkla artma eğilimi gösterecektir.

JV'ler artan rekabet ortamı kadar kendi başlarına da tehlikelerle doludurlar ve yapılan bir hata ile JV'lerin, tek bir işletme olarak faaliyet göstermekten çok daha tehlikeli olduğunu ispatlamıştır.

**KAYNAKÇA**

**KHAMBATA, Dara:**

**AJAMI, Riad:**

**International Business–Theory and Practice, (New York: Macmillan Publishing Company, 1992).**

**KHAMBATA, Dara:**

**AJAMI, Riad:**

**International Business, (Macmillan: Publishing Company, Inc., 1992).**

**ALPER, Cem:**

**Çokuluslu Şirketler ve Ekonomik Kalkınma, (Ankara: Turhan Kitabevi, 1980).**

**ANDERSON, Erin:**

**“Two Firms, One Frontier: On Assessing Joint Venture Performance”, Sloan Management Review, C.11, C.2. (Kış, 1990).**

**LECRAW, J. Donalds :**

**CROOKELL, Harold :**

**KILLING, J. Peter :**

**BEAMISH, W. Paul :**

**International Management, (New York : R.R. Donnelly and Sons Company, 1991).**

**BUCKLEY, Peter J.:**

**The Multinational Enterprise Theory And Applications, (California: The Kent Int, 1989).**

- CASSERES, Benjomin Gomes : “Joint Ventures In The Face Of Global Competition”, **Sloan Management Review**, C.30, S.3. (Bahar, 1989).
- CATTANEO, Eleonora: “Managing Joint Ventures in Russia: Can The Problems Be Solved?”, **Long Range Planning**, C. 25, S.5 (Yaz, 1992).
- BEAMISH, Paul W.:  
KILLING, Peter J.:  
LECRAW, Donald J.:  
CROOKELL, Harold: **International Management**, (New York: R.R. Donnelly and Sons Company, 1991).
- DATTA, K.Deepak: “International Joint Ventures: A Fromework For Analysis”, **Jaurnal Of General Management**, C.14, S.2. (Kış, 1988).
- ÖZALP, İnan:  
SALDIRANER, Yıldırım:  
DEREKÖY, A. Hamdi: “Çokuluslu İşletmelerin Geleceğine Bir Çözüm Olarak Joint Venture”, İçinde: İnan Özalp (Der.), **Uluslararası İşletmecilik-Seçme Yazılar C.2-**, (Eskişehir: A.Ü. Ya. No.: 849, İ.İ.B.F. Ya. No.: 105, 1975).
- DICKSON, N. Dauglas: **Managing Effectively In The World Marketplace**, (New York : John Wiley and Sons, Inc., 1983).

- ENEN, Jr. Jack : **Venturing Abroad-International Business Expansion Via Joint Ventures**, (New York: Liberty Hall Press, 1990).
- FAYERWEATHER, John: **Management Of International Operations-Text and Cases**, (New York: Mc. Graw-Hill Book Company, 1960).
- FAYER WEATHER, John: **Management Of International Operations**, (New York: Mc Graw-Hill Book Company, Inc., 1960).
- GOLDENBERG, Susan: **International Joint Ventures In Action**, (London: Hutchin Son Business Books, 1989)
- BEAMISH, Paul W.:  
INKPEN, Andrew C.: "Keeping International Joint Ventures Stable and Profitable", **Long Renge Planning**, C. 28, S.3. (Yaz, 1995).
- MARTINSONS, Maris G.:  
ISENG, Choo-Sin: "Successful Joint Ventures In The Heart Of The Oragon", **Long Range Planning**, C.28, S.3. (Yaz, 1975).
- KABAALIOĞLU, Haluk: **Çokuluslu İşletmeler Hukuku**, (İstanbul: İktisadi Kalkınma Vakfı Ya., 1982).

- KABAALIOĞLU, Haluk: “Çokuluslu İşletmeler ve Bazı Tanım Denemeleri”, İçinde: İnan Özalp (Der.), Uluslararası İşletmecilik-Seçme Yazılar-, (Eskişehir: A.Ü. Ya. No.:849, İ.İ.B.F. Ya. No.: 105, 1975).
- KARALAR, Rıdvan : “Sermayenin Evrenselleşmesi: Çokuluslu İşletmeler”, İçinde : İnan Özalp (Der.), Uluslararası İşletmecilik – Seçme Yazılar 1-, (Eskişehir : A.Ü. Ya. No.: 163, İ.İ.B.F. Ya. No.: 37, 1986).
- KARALAR, Rıdvan: “Çokuluslu İşletmeler Üzerine Bir İnceleme”, İçinde: İnan Özalp (Der.), Uluslararası İşletmecilik – Seçme Yazılar C.1-, (Eskişehir: A.Ü. Ya. No.: 163, İ.İ.B.F. Ya. No.: 37, 1986).
- LANE, W. Henry: **International Management Behavior – From Policy to Practice –** (California: PWS – Kent Publishing Company, 1991).
- LITTER, Dale:  
LEVERİCK, Fiong: “Joint Ventures For Product Development: Learning From Experience”, **Long Range Planning**, C.28, S.3. (Yaz, 1995).
- LEWIS, Jordan D.: **Partnerships For Profit**, (Boston: Irwin, 1990).

- MORAN, Theodore H.: **Multinational Corporations The Political Economy Of Foreign Direct Investment**, (New York: Johns Hopkins Press, 1985).
- ÖZALP, İnan: “Çokuluslu İşletmelerin Az Gelişmiş Ülkelerdeki Joint Venture Stratejileri”, İçinde: İnan Özalp (Der.), **Uluslararası İşletmecilik – Seçme Yazılar 2 –**, (Eskişehir: A.Ü. Ya. No.: 849, İ.İ.B.F. Ya. No. 105, 1995).
- ÖZALP, İnan: “Çokuluslu İşletmelerin Yönetim ve Organizasyon Modelleri”, İçinde: İnan Özalp (Der.), **Uluslararası İşletmecilik–Seçme Yazılar 1–**, (Eskişehir: A.Ü., Ya. No.: 163, İ.İ.B.F. Ya. No.: 37, 1986).
- ÖZALP, İnan: **Çokuluslu İşletmelerin Yönetimi**, (Eskişehir: A.Ü., ESBAY Ya. No.: 4, 1984).
- ÖZALP, İnan: “Çokuluslu İşletmelerin Yönetimi ve Organizasyon Modelleri”, İçinde: İnan Özalp (Der.), **Uluslararası İşletmecilik–Seçme Yazılar C.2–**, (Eskişehir: A.Ü. Ya. No.: 163, İ.İ.B.F. Ya. No.: 37, 1986).
- SATIROĞLU, Kadir: **Çokuluslu Şirketler**, (Ankara: Ank. Ü.S.B.F. Ya. No.: 536, 1984).



- SHAUGHNESSY, Haydn: "International Joint Ventures: Managing Successful Collaborations", **Long Range Planning**, C.28, S.3. (Yaz, 1995).
- SHENKAR, Oded: "International Joint Ventures" Problems in China: Risks and Remedies", **Long Renge Planning**, C.23, S.3. (Kış, 1990).
- ÖZALP, İnan:  
HAŞİT, Gürkan:  
ŞAKAR, Nurhan: "Çokuluslu İşletmelerin Yabancı Ülkeye Giriş Yollarından Biri Olan Joint Venture'in Analiz Edilmesi ve Tusaş A.Ş.'de Yapılan Bir Araştırma", İçinde: İnan Özalp (Der.), **Uluslararası İşletmecilik-Seçme Yazılar C.2-**, (Eskişehir: A.Ü. Ya. No.: 9, İ.İ.B.F. Ya. No.: 105, 1995).
- TAŞLICA, A.Osman: "Çokuluslu İşletmeler ve Türkiye" İçinde: İnan Özalp (Der.), **Seçme Yazılar-2**, (Eskişehir: A.Ü. Ya. No.: 163, İ.İ.B.F. Ya. No.: 33, 1986).
- RICHTER, Frank-Jürgen:  
VETTEL, Kai: "Successful Joint Ventures in Japan : Transferring Knowledge Through Organizational Learning", **Long Range Planning**, C. 28, S. 3. (Yaz, 1995).

BROUTHERS, Keith D.:

BROUTHERS, Lance Eliot:

WILKINSON, Timothy J.:

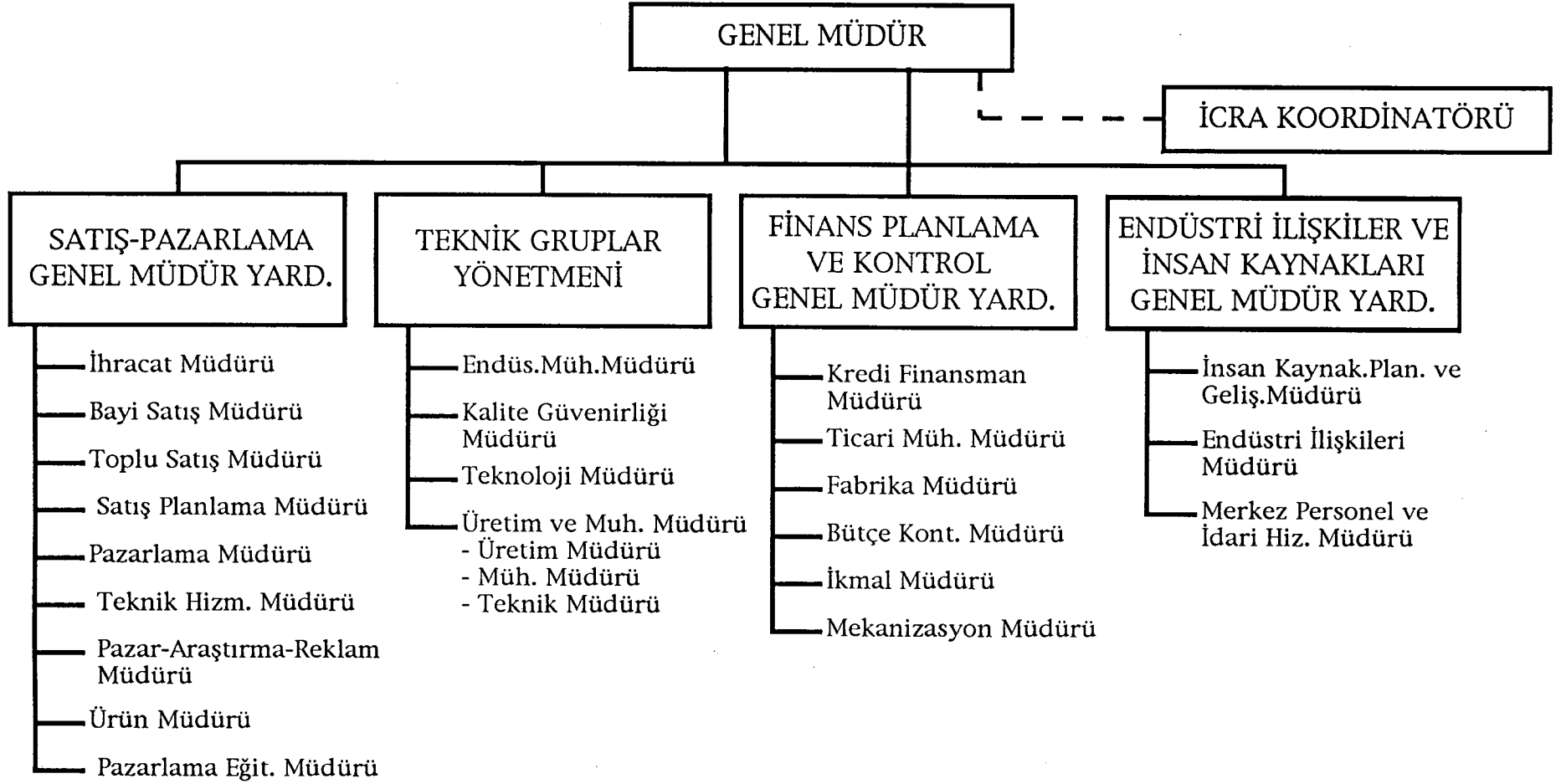
“Strategic Alliances: Choose Your Partners”, **Long Range Planning**, C.28, S.3. (Yaz, 1995).

YAMAN, Berker :

“Dev Firmalar, Kapitalizmi Multinasyonal Firmalar ve Dünya Ekonomisindeki Yerli”, İçinde: İnan Özalp (Der.), Uluslararası İşletmecilik – Seçme Yazılar 1–, (Eskişehir : A.Ü. Ya. No.: 163, İ.İ.B.F. Ya. No.: 37, 1986).

**EKLER****Türk ve Japon Yöneticilere Yöneltilen Sorular:**

- 1 - JV ortağınızı seçerken nelere dikkat ettiniz?
- 2 - Türkiye Hükümetinin bu yatırımı kabul etme nedenleri size göre nelerdir?
- 3 - Bu JV yatırımının Türkiye'ye getireceği yararlar sizce neler olabilir?
- 4 - Bu JV yatırımının Türkiye'ye getireceği yararlar sizce neler olabilir?
- 5 - Bu yatırımın Türkiye'ye getirebileceği olumsuzluklar neler olabilir?
- 6 - Türkiye Hükümeti ile çatışmamak için ne gibi önlemler aldınız?
- 7 - Bu yatırımdan ne gibi yararlar elde etmeyi planladınız ve amaçlarınızın ne kadarına ulaştınız?
- 8 - JV'yi oluştururken aranızda bütünleştirici beceriler olup olmadığına dikkat ettiniz mi?
- 9 - Aranızda işbirliği kültürünün varlığına dikkat ettiniz mi?
- 10 - JV anlaşmasını hazırlarken aranızda uyumlu amaçlar olup olmadığına dikkat ettiniz mi?
- 11 - Ortağınızla arasında orantılı risk düzeyleri olup olmadığına dikkat ettiniz mi?



Şekil 7. BRİSA'nın Organizasyon Şeması