

# TÜRK DÖKÜM SANAYİ FİRMALARI VE YABANCI PARTNERLER ARASINDAKİ ORTAK GİRİMLERİN NEDENLERİ: KAYNAK BAĞIMLILIK TEORİSİ VE RAKİPLER GÖRÜMLERİ ÇERÇEVESİNDE BİR DEĞERLENDİRME

Ceren G. ARTUNER<sup>1</sup>, brahim ANIL<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Marmara Üniversitesi, S.B.E., İktisat Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Dr.

<sup>2</sup>Marmara Üniversitesi, İktisat B.F., İktisat Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Profesör Dr.

**MOTIVES FOR JOINT VENTURES BETWEEN TURKISH CASTING INDUSTRY FIRMS AND THEIR FOREIGN PARTNERS: AN EVALUATION FROM THE PERSPECTIVE OF RESOURCE DEPENDENCE THEORY AND COMPETING VIEWS**

**Abstract:** Through the medium of case studies covering three casting firms which pursue their operations after being involved in newly established structures by joint ventures between foreign and national companies, it is aimed to reveal the underlying motivations considered as responsible for the joint venture phenomena. Accordingly, the explanatory power of the Resource Dependence Theory in explaining joint venture phenomena with foreign partners as a single theory in Turkish Casting Industry has been tested.

As a result of the undertaken research, we have concluded that the explanatory power of the Resource Dependence Theory wasn't strong enough to explain by itself the joint venture phenomena in question and that the propositions of the Firm Theory have found the strongest support among these four theoretical frames. However, it was stated that the Firm Theory explains the joint venture phenomena within our sample firms in Turkish Casting Industry only when supported by other theories.

**Keywords:** Joint Ventures, Equity Based Market Transactions, Turkish Casting Industry, Resource Dependence Theory, Firm Theory, Structure, Strategy, Firm Culture, Contingency, Institutionalism, Market Forces, Case Study.

**TÜRK DÖKÜM SANAYİ FİRMALARI VE YABANCI PARTNERLER ARASINDAKİ ORTAK GİRİMLERİN NEDENLERİ: KAYNAK BAĞIMLILIK TEORİSİ VE RAKİPLER GÖRÜMLERİ ÇERÇEVESİNDE BİR DEĞERLENDİRME**

**Özet:** Döküm sanayinde yabancı firmalarla yerli firmalar arasında ortak girişim yoluyla oluşturulan yeni yapılar içerisinde faaliyetine devam eden üç firma nezdinde gerçekleştirilen durum çalışması aracılığıyla söz konusu ortak girişim olgularına yol açtığı düşünülen temel motivasyonların belirlenmesi amaçlanmıştır ve Kaynak Bağımlılık Teorisi'nin Türk Döküm Sanayi'nde yabancı ortaklarla yerli firmalar arasında gerçekleştirilen ortak girişim olgularını tek başına açıklayıcı gücü sorgulanmıştır.

Yürütülen araştırma neticesinde, Kaynak Bağımlılık Teorisi'nin açıklayıcı gücünün söz konusu ortak girişim olgularını tek başına açıklamakta yetersiz kaldığı, oluşturulan dört teorik çatı arasında açıklayıcı gücü en yüksek yaklaşımların Firm Teorisi olduğu ve Firm Teorisi'nin de Türk Döküm Sanayi'nde örneklemimiz dahilinde ele aldığımız ortak girişim olgularını diğer üç teorik çatının yardımıyla açıkladığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Ortak Girişim, Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımı Temelli Pazar Sözleşmeleri, Türk Döküm Sanayi, Kaynak Bağımlılık Teorisi, Firma Teorisi, Yapı, Strateji, Kültür, Çevre, Kurumsallık, Pazar Güçleri, Örnek Olay (Vaka Analizi).

## I. GİRİŞ

Çalışmamızda, Kaynak Bağımlılık Teorisi (KBT), Firma Teorisi (FT), Yapısal - Stratejik - Kültürel Etkenler Yaklaşımı (YSK) ve Çevresel - Kurumsal Etkenler Yaklaşımı (ÇK)'nin ayırt edici ve belirleyici özelliklerinin açıklanmasından sonra, her bir teorik çerçevenin ortak girişim olgusuna ilişkin temel argümanları irdelenmiştir. Bu bağlamda, Türk Demir - Çelik Döküm Sektörü'ndeki yerli firmaların yabancı firmalarla ortak girişim kurma nedenleri ele alınarak, her iki taraf açısından koşullarının

değerlendirilmesi ve söz konusu olguların nedenlerinin yukarıda açıklanan kuramsal çerçevelerin hangisine durduğunun ortaya çıkartılması amaçlanmıştır.

Bu amaç doğrultusunda, Türk Döküm Sektöründe yabancı bir firmayla ortak girişim kurmuş olan üç büyük işletme örnek olay yöntemi ile incelenmiştir. Araştırmamızda veri toplama yöntemi olarak yapılandırılmış mülakat ve doküman inceleme teknikleri kullanılmıştır. Söz konusu sektörde yabancı sermayenin dört kuruluşta varlığı ve bunlardan birinin sıfırdan

do rudan yabancı yatırım yöntemiyle kurulmu olmasından nedeniyle, örnek olay çalı ması uygulanabilecek firma sayısı üç ile sınırlı tutulmu tur.

KBT'nin satın almalar, irket birle meleri veya ortak giri mler ile ilgili önermelerini temellendiren birincil güdüsünün kârlılık ve verimlilik aray ından çok firmanın faaliyetini sürdürmesi açısından kritik olarak görülen kaynakları kontrol altına almak ve / veya ba mlılıkların yapısını de i tirmek suretiyle örgütün çevresel unsurlar üzerinde hakimiyetini sa lamak ve varlı mı idame ettirmek için istikrar aray ı oldu u savunulmaktadır [1]. Kar ı cephede yer alan teorilerden Firma Teorisi'nin önermelerinde, firmaların birincil güdüsünün ölçek ve kapsam ekonomileri sayesinde kârlılık ve verimlili e ula mak oldu udur [2]. Bu iki yakla mın dı nda; literatürde ortak giri imi; içinde bulunulan kurumsal çevre ile endüstrinin ko ulları ve dayatmalarının bir sonucu olarak ele alan durumsallık yakla mı ve firmanın yapısal, stratejik, kültürel unsurlarının ortak giri im kararı üzerinde etkili oldu unu savunan görü ler mevcuttur. Ortak giri imleri yöneticilerin ki isel hesaplarıyla hırsları sonucu ortaya çıkan olgular olarak ele alan Vekalet Teorisi'nin açıklamaları, ara tırma çerçevesinde ele alaca mız firmaların vekiller yerine firma sahibi yöneticiler tarafından yönetiliyor olmasından ve firma sahibi yöneticilerin de yönetim kurulunda yer almasından dolayı süreçte etkili olmadı ı dü ünüldü ünden, çalı mamızda de erlendirmeye katılmamı tur.

Buradan yola çıkarak, Kaynak Ba mlılı ı Teorisi, Firma Teorisi, Yapısal – Stratejik – Kültürel Etkenler ve Çevresel – Kurumsal Etkenler adı altında dört teorik çatı olu turulmu , bu teorik çatıların önermelerinin hangilerinin ele alınan firmaların kararları üzerinde etkili oldu unun saptanması ve elde edilecek sonuçların teorik genellemeye ula ılacak biçimde de erlendirilmesi amaçlanmı tur. Söz konusu teorik çatılar olu turulurken, yapı, strateji ve kültür ö elerinin firmaların büyük ölçüde kendi kontrollerinde oldu u varsayılan içsel nedenler oldu u kabul edilerek söz konusu unsurlardan kaynaklanan önermeler YSK Etkenler çatısı altında, firmanın yakın ve uzak çevresinde gerçekleş en olayların ve kurumsal baskıların firmanın kendi iradesi dı nda geli en, dı sal etkenler oldu u kabul edilerek bu unsurlardan türeyen önermeler ise ÇK Etkenler çatısı altında toplanmı tur. KBT ve FT, deterministik özellikleriyle ortak giri im kararı üzerindeki etkilerini irdeledi imiz di er iki teorik çatıyı olu turmaktadır.

Çalı mamızda, herhangi bir kuramın ortak giri im olgusunu tüm yönleriyle açıklayıcı oldu u iddiası ile yola çıkılmamı , literatürde ortak giri im davranı mı açıklamaya çalı tı mı iddia eden teorik çalı maların

tümünün önermelerinden yola çıkılarak, durum tespiti yapmak amaçlanmı tur. Teorilerin tek ba larına açıklama kapasitesi, teorilerin birlikte açıklama kapasitesinden dü üktür. Hem bu olguyu saptamak ve hem de her bir teorinin açıklama kapasitesini ölçmek amacıyla çalı mamız kurgulanmı tur. Bu nedenle ara tırmamızın mevcut durumu açıklamaya yönelik betimleyici (descriptive) nitelikli bir ara tırma oldu unu söylemek yerinde olacaktır.

Ara tırma kurgulanırken öncelikle Pfeffer'ın KBT'nin ortak giri im olgusunu tek ba ma ve güçlü biçimde açıklayabildi ine dair argümanlarının Türk Döküm Sanayi düzleminde geçerlili ini test etmek amaçlanmı ve ara tırma sorumuz da bu amaçtan yola çıkılarak bu do rultuda olu turulmu tur. KBT'nin ortak giri imin nedenlerini tek ba ma güçlü bir ekilde açıklayamadı ı durumlar da göz önünde bulundurularak, di er yakla mlarla birlikte açıkladı ı bir “kombine (bütünle tirici) yakla m” seçene inin açıklama kapasitesi de belirlenmi tir. Bu do rultuda, teorilerden ve mevcut literatürden yola çıkılarak önermeler olu turulmu ve söz konusu önermeler görü melerden ve dokümanlardan elde edilen veriler aracılı ı ile ula tı mız sonuçlarla kıyaslanarak her bir teorinin açıklayıcılık düzeyi saptanmaya çalı ılmı tur. Ayrıca, teorilerin varsayımlarına dayanılarak beklenen sonuçlarla sahadan elde edilen sonuçların benzerlikleri veya farklılıkları üzerine yorumlar yapılmı tur.

Türk Döküm Sanayi'nde bu ara tırmanın yürütülmesine dair gerekçelerimiz ise: Tekil örneklerin bir sektörde benzer yapıla malara giderek faaliyet gösteren firmaların tümünün davranı larını temsil etmeyebilece i dü ününcesinden yola çıkılarak, bu sektörde yer alan yabancı firmalarla ortak giri im kurmu tüm yerli firmalar ara tırmanın evreni olarak ele alınmak istenmi tir. Bu ara tırmanın farklı bir sektörde yürütülmesi durumunda, örneklemin tamamına ula manın mümkün olamayaca ı, ancak Türk Döküm Sanayi'nde yabancı ortaklarla ortak giri im kurmu sınırlı sayıda firma oldu u ve tam sayım yöntemiyle bu firmaların tümüne ula mak olanaklı hale geldi i için döküm sanayi tercih edilmi ve sektörde bu davranı ı sergileyen tüm firmalar ara tırmaya dahil edilmi tir. Ba ka bir deyi le Türk Döküm Sanayi, KBT'nin ve di er teorilerin varsayımlarının tümünü ara tırabilece imiz alanı sa lamasından dolayı ara tırmanın uygulanmasına elveri li görülmü tür. Ayrıca, söz konusu firmalar tam olarak yabancı bir firmayla ortak giri ime örnek te kil eden davranı lar sergiledikleri gözlemlendi inden bu sektörde KBT'nin iddialarını ara tırmak uygun görülmü tür.

## II. KAYNAK BA İMLİLİ İTEOR S VE D ER TEOR LER N F RMALARIN DO RUDAN SERMAYE YATIRIMI TEMELL DAVRANI LARINA BAKI AÇILARI

### II.1. Kaynak Ba ımlılı ı Teorisi'nin Bakı Açısından Ortak Giri imler

KBT'nin satın alma, birle me ve ortak giri im olgularına bakı açısı ve sınırları yatırım temelli stratejileri açıklamak için öne sürdü ü iddialar, kayna ını Pfeffer'ın tek ba ına ve di er ara tırmacılarla gerçekle tirdi i çalı malardan almaktadır. Pfeffer ve onu izleyen ara tırmacılara göre bir i letmenin sınırları do rudan yatırım temelli stratejileri üç ana neden tarafından yönlendirilmektedir. Bu üç ana nedenin ilki "ba ımlılıktan kurtulma", di er ikisi ise "belirsizli i azaltma" amaçlarının altında ele alınabilir: Bunlar sırası ile; i) Firmanın deneyimledi i mevcut kaynak ba ımlılı ını a mak için kritik kaynakların mülkiyetini ele geçirmek suretiyle ba kalarının bu kaynaklara eri imini engellemek ya da kısıtlamak. ii) Firmanın gelecekte deneyimleyebilece i olası bir kaynak ba ımlılı ına kar ı firmayı güvence altına almak. iii) Pazarda güç kazanarak ve hakimiyet sa layarak uzun vadede i letmenin varlı ını sürdürmesini, istikrara kavu masını ve rekabetten etkilenmemesini sa lamak.

Yukarıda bahsedilen bu üç strateji örgütün çevresiyle olan ba ımlılık ko ullarını yeniden yapılandırma çabasının araçları olarak ele alınabilir. Her üç strateji de kendilerini genellikle birle me veya satın alma (*merger or acquisition*) yoluyla gerçekle tirilen örgütsel büyüme (*organizational growth*) olarak ortaya koymaktadır. Pfeffer, dikey entegrasyonun örgütsel kontrolü örgütün i leyi i için hayati olan alı veri ler üzerine do ru geni letmeyi; yatay geni lemenin örgütün alı veri ili kilerindeki gücünü ve hakimiyetini arttırmanın yanı sıra rekabetten kaynaklanan belirsizli in azaltılmasını; çe itlendirmenin ise örgütün hakim konumdaki di er örgütlere olan ba ımlılı ının azaltılmasını temsil eden yöntemler oldu unu ileri sürmektedir [1]. Kaynak Ba ımlılı ı okulu çerçevesinde Pfeffer'ın irket birle meleri konusundaki temel savı, irket birle melerinin ço u zaman iddia edildi i üzere kârlılık ya da verimlilik elde etme nedeniyle de il, örgütün kar ılıklı ba ımlılıklarını yeniden yapılandırmak ve örgütün çevresinde istikrarı sa lamak amacıyla gerçekle tirildi idir.

Bu ba lamda KBT'nin temel iddiası, yatırım temelli giri stratejilerinin Klasik Firma Teorisinin iddia etti i üzere yalnızca kârlılık ve verimlilik motivasyonu ile açıklanamayaca ı, dahası Vekalet Teorisi, a ınalık argümanı gibi daha bir çok yakla ımın da Klasik Firma

Teorisi gibi açıklayıcılıklarının sınırlı oldu udur. KBT üzerine çalı an ara tırmacılar, satın alma, birle me ve ortak giri imin kârlılık amacıyla yapılmı olsa dahi bunu gerçekle tirmekte ba arısız oldu unu savunmaktadırlar [1]. Buradan yola çıkarak KBT, örgütlerin yabancı ortaklı yatırımları gerçekle tirme nedenlerini öncelikli olarak örgütün varlı ını idame ettirme güdüsü çerçevesinde güç ve istikrar arayışına dayandırmakta ve KBT'nin satın alma, birle me ve ortak giri im olgusunu a ırlıklı olarak tek ba ına ve güçlü bir ekilde açıklayabilece ini, di er teorilerin de ancak KBT'yi destekleyici olarak kullanılabilece ini iddia etmektedir [1].

### II.2. Firma Teorisi'nin Bakı Açısından Ortak Giri imler

Firma Teorisi, girdileri, üretim yöntemlerini, çıktıları ve fiyatları inceleyen firmaların davranışının analizine dayanmaktadır. Firmaları bu ba lamda inceleyen ilk ki i Fransız iktisatçı Antoine Augustin Cournot'dur (1801-1877) ve bu izlenimler daha sonra aralarında ngiliz siyasi iktisatçı Alfred Marshall'ın (1842-1924) da bulundu u bir çokları tarafından gözden geçirilmi tir. Klasik Firma Teorisi, firmanın amacının kâr maksimizasyonu oldu unu savunur. Daha yeni tarihli analizler satı maksimizasyonu ya da pazar payının tatmin edici düzeydeki kârla birle ince büyük endüstriyel kuruluş ların ana amacı oldu unu savunmaktadırlar. Bu ba lamda Firma Teorisi, satın alma, birle me ve ortak giri im fenomenlerinin ardında yatan ana motivasyonun sinerji arayış, ölçek ve kapsam ekonomilerine ula ma (*economies of scale and scope*) ve kâr maksimizasyonu oldu unu savunmaktadır [3].

Firma Teorisi'nin temelinde yatan tüm bu görü leri sistematik bir biçimde teorik çatılar altında toplayarak daha net bir biçimde ifade etmek ve ele alaca ımız do rudan yabancı sermaye yatırımı temelli ili ki formlarından ortak giri imler üzerindeki iddialarını biçimlendirebilmek için Conner'ın makalesindeki bütünle tirici yapıya ba vurmakta fayda görülmü tür [3]. Conner, Kaynak Temelli Firma Görü ü'nün endüstriyel organizasyon gelene inin tarihsel geli iminde önemli rol oynayan di er yakla ımlardan hangi yönlerden ayrıldı ını ve bu yakla ımlarla hangi yönlerinin benze ti ini inceledi i çalı masında, söz konusu yakla ımları "Firma Teorileri" olarak be farklı çatı altında sınıflandırmı tir : 1. Neo-klasik teorinin tam rekabet modeli; 2. Bain tipi endüstriyel organizasyon; 3. Schumpeter tarzı tepki; 4. Chicago tarzı tepki; 5. lem Maliyeti Teorisi. Ara tırmacı, bu yakla ımlara yeni bir firma teorisi olarak Kaynak Temelli Firma Görü ü'nü de eklemi tir ve böylece altı farklı görü ün ortak yanlarını içeren genel bir "Firma Teorisi"ne ula ılmı tir. Kaynak Temelli Görü ü'nün temel yetenekler çerçevesinde eklenen bakı açısına

göre, üretim ve dağıtımda baskıları tarafından taklit edilmesi maliyetli olacak girdileri ele geçirmeye çalışan firmaların nihai amacı normalin üzerinde getiri elde etmektir. Kaynak Temelli Görüş'e göre bu türden getirilere kavuşmanın yolu : (a) firmanın ürettiği ürünün alıcıların gözünde diğerlerinin ürettiklerinden farklı olması ya da (b) rakipleriyle aynı ürünü satıyorsa bunun daha düşük fiyatlı olmasından geçmektedir [3]. Ürünün ayrıcalıklı olması ya da fiyat avantajını korumak da firmanın üretimde kullanacağı kaynaklarla doğrudan bağlantılıdır. Bu nedenle Kaynak Temelli Görüş'ün özünde firmayı girdi bütünüle tircisi olarak gören neoklasik firma teorisi yer alır. Kaynak Temelli Görüş aynı zamanda, Bain tipi endüstriyel organizasyon görüşünde olduğu gibi, istikrarlı biçimde normalin üzerinde getiriler elde etmenin mümkün olduğunu inancını taşımaktadır. Ancak Kaynak Temelli Görüş, Rumelt'e göre, bu tür kazançları tekel gücünü kullanma ya da gizli anlaşmalar aracılığıyla çıktığı sınırlandırma mantığıyla açıklayan Bain'den farklı olarak, taklit edilemez kaynaklardan sağlanan rantlar olarak algılanmaktadır [3].

Holmstrom ve Tirole'ün tanımlamasına göre, bir firma teorisinin iki temel soru çevresinde eklenmesi gerekir : a. Firmaların varoluş amacı nedir?; b. Firmaların ölçülerinin ve kapsamının belirleyicileri nelerdir? Araştırmacılar, iyi bir firma teorisinin hem firmaların neden var olduğunu, hem de piyasadaki tüm işletmelerin neden tek bir firma dahilinde gerçekleşemediğini açıklamaları gerektiğini belirtmişlerdir [3].

Firmaların neden var olduğunu sorusuyla ilgili olarak, bu çerçevede ele alınacak tüm firma teorilerinin, firmanın nihai amacının "kâr maksimizasyonu" olduğunu kabul ettiklerinin altını çizmekte fayda vardır. Bu nedenle söz konusu teoriler firmanın nihai amacının gelir elde etmek olduğunu tartışmamakta, firmanın bu nihai amaca ulaşmada hangi araçları kullanmaya öncelik verdiklerini tartışmaktadırlar. Bu açıdan, her bir firma teorisi normalin üzerinde gelir sağlamak için firmanın çözmesi gereken sorunları belirlemede ve bu problemi çözerken firmanın hangi sınırlar dahilinde hareket edeceğini tartışmaktadır. Bizim araştırmamızda Firma Teorisi'nin bakış açısı olarak kabul edilen görüş, doğrudan yabancı sermaye yatırımı temelli işletme formlarının kurulma nedeninin teorinin "kâr maksimizasyonu" görüşüdür. Bu bağlamda Firma Teorisi'nin incelediğimiz ortak girişimlerin nedenini "kâr maksimizasyonu"na bağladığını kabul edilmelidir.

Tüm bu hususlardan yola çıkarak Firma Teorisi'nin temelinde yer alan altı görüşün, yerel bir firmanın yabancı partnerle ortak girişim kurma nedenlerini kâr maksimizasyonu, tekel gücü elde etmek, yenilikçi ürünler aracılığıyla rekabet gücünü arttırmak, oligopol yapısındaki piyasalarda gizli mutabakat sağladığı

firmaları izleme ve kontrol maliyetinden kurtulmak, piyasaya girebilecek potansiyel rakiplere giriş engeli yaratmak, üretim ve dağıtım verimliliğine (ölçek ve kapsam ekonomilerine) ulaşmak, pazarda olmanın ya da olabileceğini maliyetinden kaçınmak ve kendisine rekabet avantajı sağlayacak başka bir firmaya ait temel yetenekleri içselleştirerek kârlılığını arttırmak olarak açıkladıklarını ileri sürmemiz mümkündür.

### II.3. Yapısal, Stratejik ve Kültürel Etkenlerin Ortak Girişimler Üzerindeki Etkileri

Satın alma, birleşme ve ortak girişim olgularına yakınlığını belirlemek açısından firmanın yapısal, stratejik ve kültürel karakteristiklerini irdelemek büyük önem taşımaktadır. Dinçer'in de eserinde irdelediği üzere, organizasyonun yapısı ve izlediği strateji arasındaki etkileşim konusunda literatürdeki iki temel görüşten Chandler ekolüne göre, örgüt içindeki farklılıkların temelini strateji oluşturmakta ve yapı, stratejiyi izlemektedir [4]. İkinci görüşü temsil eden Mintzberg ekolüne göre ise bazı durumlarda örgüt yapısı strateji seçiminde belirleyici olmaktadır. Yapı, belirli bir stratejinin seçimi konusunda yöneticileri destekleyebilir, sınırlayabilir ya da engelleyebilir. H. Mintzberg'in mevcut durum stratejisi (*emergent strategy*) ve planlanmayan durumlarla ilgili çalışmaları, J. B. Quinn'in tecrübeye dayalı olarak gelişen mantıklı büyümeçilik (*logical incrementalism*) yaklaşımı, yapının stratejiyi desteklediği fikrini savunan görüşler arasındadır. Öte yandan strateji sürecinin yukarıdan aşağıya değil, aşağıdan yukarıya doğru gelişmesi durumunda stratejinin yapıya bağlı kalacağı düşünülmektedir [4].

Ülgen ve Mirze'nin de eserlerinde ayrıntılı olarak ele aldıkları üzere, literatürde merkezkaç yapının işletmeyi ortak girişim gibi doğrudan sermaye yatırımı temelli işletme formlarını benimsemeye daha meyilli kıldığı, merkezci bir yapının ise içsel büyüme alternatifine açıklık verdiği ve özkaynaklarla bunu hedeflenen düzeyde gerçekleştirmenin mümkün olmadığını durumlarda da satın alma ya da birleşme gibi başka bir işletmeyi bünyesine katarak kaynaklarını içselleştirmeye yönelik işletme formlarına açıklık vermeyi gündeme getirdiği yönünde görüşler mevcuttur [5]. Buradan yola çıkarak, ortak girişim olgusunun ademi merkezizetçi örgütlerde daha sık rastlanan bir davranış biçimi olduğunu kabul etmek yerinde olacaktır. Ayrıca, işletme kilitlendirme stratejileri altında ele alacağımız aynı endüstride faaliyet gösteren firmalarla kurulan ortak girişim faaliyetine yakın olanlar arasında, fonksiyonlara göre bölümlere ayrılmış bir organizasyon yapısından ziyade ürün veya coğrafî temelli bölümlendirme esasına göre oluşturulmuş yapılara sahip işletmeler ve özellikle modern bölümlere ayırma biçimlerinden matris ve ebeke

yapılarını benimsemi olanlar sayılabilir.

Ülgen ve Mirze'ye göre, bu ba lamda bir firmanın izledi i kurumsal stratejilerin (üst yönetim stratejilerinin), o firmanın kurmayı tercih edece i do rudan sermaye yatırımı temelli ili ki formunu belirleyebilece i dü üncesi ortaya çıkmaktadır [5]. Bu görü ten yola çıkarak, farklı endüstrilerde gerçekte en ili kisiz ortak giri imlerde Firma Teorisi'nin; ileri ve geri dikey entegrasyonlarda Kaynak Ba ımlılı ı Teorisi'nin önermelerinin açıklayıcı oldu u görülmektedir. Yatay entegrasyonlarda ise Firma Teorisi'nin önermeleri açıklama kapasitesi en yüksek görülmekle birlikte Kaynak Ba ımlılı ı Teorisi ve di er teorilerin önermelerinin de bu ili ki formlarının nedenlerinin bazı boyutlarını açıklayıcı olarak kar ımıza çıktıkları görülmektedir.

Eren'in eserinde de indi i üzere, Miles ve Snow'un örgütleri gelenek ve alı kanlıklarına göre dört ayrı kültür grubu altında topladıkları ve bunların özellikleriyle strateji olu umuna katkılarını ele aldıkları çalı malarının göre [6] koruyucu, geli tirici, analizci ve tepki verici kültür tipine sahip firmalar arasında satın alma, birle me ve ortak giri im faaliyetine en yakın olanları, geli me ve büyüme hedefli stratejiler izleyen, yöneticilerinin tutumu esas olarak giri imci ve risk almaya yönelik "geli tirici kültür tipi" altında sınıflandırılanlardır. kinci sırada ise durgun büyüme ya da endüstri veya rakip büyüdükçe kendini ona ayarlama stratejileri izleyen "analizci kültür tipi"ne sahip firmalar gelmektedir. Bu nedenle bu tür firmalar da endüstri ko ulları ve rakip firmaların davranı ları do rultusunda rekabetçiliklerini korumak ve varlıklarını sürdürmek adına satın alma, birle me ve ortak giri im olgularına yakın firmalar olabilmektedir [6].

Bunun yanı sıra, firmaların yabancı pazarlara girerken yatırım temelli ya da yatırım temelli olmayan stratejiler izleyecek olmaları da, farklı içsel ve çevresel etkenler ı ında ekillenen küresel stratejilerinin bir türevi olarak ortaya çıkmaktadır [6]. Dolayısıyla, küresel strateji izleyen bir firmanın üretim tesislerini en avantajlı üretim yapabilece i ülkelere kaydırarak, aynı endüstride faaliyet gösteren, kendisine i gücü, bilgi, teknoloji, know-how, temel yetenekler, sermaye, yerel aktörlerle ili kiler vs. açısından en fazla katkıyı sa layabilecek yerli firmalarla ortak giri im kurması bizim örneklemimizde yer alan firmaların tümünde kar ımıza çıkan ve di er endüstrilerde de yaygın oldu unu dü ündü ümüz bir olgudur.

Mangold ve Lippok'a göre, firmaların yabancı firmalarla satın alma, birle me ve ortak giri imlere yönelmelerinin di er bir nedeni de i ili kilerini devam ettirmek ve geli tirmek için mü terilerini yurt d ında takip etme istekleridir [7]. Bunun yanı sıra, Eren'in de

eserinde altını çizdi i üzere, Phillips ve Lowe'a göre, i letmelerin uluslararası pazarlara yeni pazar arayı ı, maliyeti azaltma ve daha yüksek kârlılık, tepe yönetiminin büyüme arzusu gibi "aktif" (atak) ve bulunulan yerel pazarı koruma, di er pazarları koruma, hammadde arzı güvencesi, teknolojiyi içselle tirme, co rafi farklılı ma, yeni faaliyet için temel olu turma gibi "pasif" (savunmacı) nedenlerden dolayı girmek istedikleri kabul edilmektedir [6]. letmelerin girecekleri uluslararası faaliyeti ne ölçüde kontrol etmek istedikleri, gösterecekleri faaliyet ve girecekleri i sahası için göze aldıkları azami risk seviyesi, söz konusu faaliyet için tahsis edilen bütçe gibi kısıtlar kontrol, risk ve maliyet düzeylerini ortaya koyarak uygulayacakları yatırım stratejisini belirlemektedir.

Bunun neticesinde, firmanın yapısının, kültürünün ve izlemekte oldu u kurumsal stratejilerin do rudan sermaye yatırımı temelli bir ili ki formu belirleme a amasında hangi giri stratejisini seçerek pazara giri yapaca ı konusunda belirleyici olabilece i kabul edilerek, firmanın ortak giri im davranı mın ardında yatan nedenleri açı a çıkarabilmek için KBT ve FT gibi bu yakla ımların da iddialarından yola çıkılması uygun görülmü tür.

#### **II.4. Çevresel ve Kurumsal Etkenlerin Ortak Giri imler Üzerindeki Etkileri**

Mangold ve Lippok'un makalelerinde ele aldıkları UNCTAD raporuna göre, düzenleyici ve ekonomik çevre gibi dı faktörlerde meydana gelen de i imler, firmaların ba ka ülkelerdeki firmaları satın alma, birle me ve ortak giri im davranı larını etkilemektedir. Bunun sonucunda, yabancı firmaları satın alma, yabancı partnerlerle birle meler ve ortak giri imler "firmalar tarafından de i en ve küreselle en bir çevrede rekabet pozisyonlarını korumak ya da geli tirmek amacıyla verilen stratejik tepkiler" olarak tanımlanmaktadır [7]. Sargut ve Özen'in farklı ara tırmacıların görü lerinden yola çıkarak yaptıkları tespitini ı ında, yeni Kurumsal Teori'nin bakı açısına göre ise çevresel unsurlar yalnızca yasal veya ekonomik de il, aynı zamanda sosyal ve kültürel baskılar içermekte, bu baskılar da örgütsel aktörlerin bili sel e ilimleri aracılı ıyla örgütlerin ne olmaları ve nasıl çalı maları gerekti ini belirlemektedir. Bu ba lamda, örgütlerin yapılarının ve uygulamalarının yalnızca içsel teknik gereklilikler ve dı sal ekonomik ili kilerin fonksiyonel bir ekilde tasarlanması ve koordine edilmesi sonucunda de il, makro çevredeki kurumsal davranı kalıplarını göz önüne alarak bunları da yansıtabilecek biçimde olu turuldu unu söylemek mümkündür [8].

Bunun yanı sıra, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için teknik anlamda verimlili i

yakalamanın ötesinde, buldukları çevre içerisinde me ruiyet kazanmaları da son derece önemlidir. Bu nedenle örgütlerin bazen teknik verimliliklerini tehdit etse bile kendilerini me ru kılmak adına kurumsalla mı yapı ve uygulamaları benimsedikleri görülmektedir. Bu türden bir belirsizlikten kaçınma, ba ımlılık ya da mesleki nedenlerle kurumsalla mı yapı ve uygulamaları benimse me ilimi, aynı örgütsel alanda bulunan örgütleri çevreleriyle ve birbirleriyle e biçimli hale getirmektedir (Taklitçi, zorlayıcı, normatif izomorfizm türleri). Tüm bu etkenler firmaları satın alma, birle me veya ortak giri im gibi stratejik seçimlere yöneltebilmektedir [8].

### III. TÜRK DÖKÜM SANAY NDE FAAL YET GÖSTEREN F RMALARLA YABANCI F RMALAR ARASINDA KURULAN ORTAK G R MLER N NEDENLER N BEL RLEMEYE YÖNEL K ÖRNEK OLAY UYGULAMASI

#### III.1. Ara tırmanın Sorunsalı ve Hipotezleri

Çalı mamızda, Kaynak Ba ımlılı ı Teorisi'nin ortak giri im kararını tek ba ına ve güçlü bir biçimde açıklayabilece ine dair argümanlarının Türk Döküm Sanayi alanında yabancı ve yerli firmalar arasında gerçekleş en ortak giri im olguları özelinde geçerlili ini test etmek amaçlanmı tır. Bu ba lamda ara tırma sorusu "Kaynak Ba ımlılı ı Teorisi'nin varsayımları yabancı bir ortakla kurulan ortak giri im olgusunu tek ba ına ve güçlü bir ekilde açıklayabilmekte midir?" olarak ekillenmektedir.

Ara tırma bulgularının KBT'nin önermeleriyle ili kisi olmadı ı ve tamamen di er yakla ımlar aracılı ıyla açıklandı mı savunan  $H_0$ , KBT'nin tek ba ına açıklayıcı oldu unu savunan Güçlü  $H_A$  ve KBT'nin ancak di er yakla ımlarla birlikte açıklayıcı oldu unu savunan Zayıf  $H_A$  hipotezlerinin Türk döküm sektöründe yabancı ortaklarla gerçekleş en ortak giri im kurma olgularında ne derece destek buldu u saptanmaya çalı ılmı tır. Bu ba lamda çalı ma, KBT için  $H_0$  ili kisizlik hipotezi, güçlü bir ba lanıyı i aret eden  $H_A$  (KBT), ve zayıf bir ba lanıyı i aret eden  $H_A$  hipotezi (Kombine Yakla ım) çerçevesinde ekillendirilmi tır :

•  $H_0$ : KBT, ortak giri im olgusunu açıklayıcı de ildir.

• Güçlü  $H_A$ : KBT, ortak giri im kararını tek ba ına ve güçlü bir biçimde açıklamaktadır.

• Zayıf  $H_A$ : KBT, ortak giri im kararını di er teorilerin yardımıyla açıklamaktadır.

Teorik çerçevelerin temsil etti i görü leri kısaca özetlemek adına a a ıdaki sınıflandırmaya ba vurulabilir:

• KBT: stikrar / Güç / Kontrol

• FT : Ölçek ve Kapsam Ekonomileri / Kârlılık / Verimlilik

• YSK: Yapı : Merkezci – Merkezkaç, Bölümlere ayırma biçimi, Emir – komuta ve kurmay ili kileri vs.; Strateji : Kurumsal Stratejiler; Kültür : letme kültürü

• ÇK: zomorfizm / Endüstri yo unlu u oranı / Endüstri yapısı / Rekabetin iddeti

#### III.2. Ara tırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Ara tırma, Türk Demir – Çelik Sanayi'nin bir alt sektörü olan Demir – Çelik Döküm Sektörü genelinde yürütülmü tür. Ara tırmanın co rafi kapsamı Türkiye geneli ile sınırlıdır. Ara tırmanın zamansal boyutu, örnek olay kapsamında incelenecek her bir kurulu için ortak giri imin gerçekleş ti i tarih öncesinde karar alma sürecine etki eden geçmi dönemleri ile ba lamakta ve nihayi kararın alındı ı tarihinin sonuna kadarki dönemi kapsamaktadır.

Alex Bitektine'in Karl Popper'in görü lerinden yararlanarak geli tirdi i ara tırma yöntemi önerileri ı ı nda, "Kalıp E le tirme" yöntemiyle belirli teorilerden türetilen ortak giri imle ilgili varsayımların gözlemlenen gerçeklerle kıyaslanarak ne kadar geçerli oldu u sınanmı ve "Alternatif Teorik ablonlar Stratejisi" uygulanarak farklı teorilerin önermeleri ı ı nda ortak giri im olgusu mercek altına alınarak, olguları ve nedenlerini a ırlıklı olarak tek bir teorinin mi, yoksa belirli bir teorinin di er teoriler yardımıyla mı açıkladı ı ara tırılmı tır [9]. Bitektine'e göre, ideal çalı manın, bir deterministik, bir deterministik olmayan ve çalı malardan elde edilen karı ık (*mix*) sonuçları da göz ardı etmemek için her iki görü ü birle tiren bir kombine yakla ımın oldu u üç yakla ım ı ı nda tasarlanması tavsiye edilmi tır [9]. Kombine yakla ım, iki teorinin kar ılıklı olarak birbirini tam olarak dı lamadı ından yola çıkılarak geli tirilmi tır. Bizim çalı mamızda ise Bitektine'in tasarımı de i ikli e u ratılarak dört farklı ba lık altında toplanmı farklı görü ler açısından firmaları ortak giri ime yönelten nedenler ara tırılmaktadır. Ara tırma temel olarak KBT'nin çevresinde kurgulanmı olup KBT'nin açıklayıcı gücü alternatif teorilerin açıklayıcı gücü kar ısında sorgulanmı tır.

Yukarıda ele alınan Kalıp E le tirme ve Alternatif Teorik ablonlar stratejilerinin kombinasyonu ara tırmamızda kullanılacak ba lıca yöntemi te kil

etmektedir. Alex Bitektine'in yukarıda anılan ara tırma önerileri 11'inde, "Kalıp Ele tırma" yöntemiyle belirli teorilerden türetilen ortak girişimle ilgili varsayımların gözlemlenen gerçeklerle kıyaslanarak ne kadar geçerli olduğu sınanmış ve "Alternatif Teorik Ablonlar Stratejisi" uygulanarak farklı teorilerin önermeleri 11'inde ortak girişim olgusu mercek altına yatırılarak bunları ayrıntılı olarak tek bir teorinin mi, yoksa belirli bir teorinin diğer teoriler yardımıyla mı açıkladığı araştırılmıştır.

Firmaların yabancı bir firmayla ortak girişim kurma nedenleri ve ortak girişim kurmaya sevk eden motivasyonlar üzerine bilgi toplamak için ortak girişim sürecinde birebir yer almış yöneticilerle yarı yapılandırılmış mülakat (standartlaştırılmış açık uçlu görüşme) yapılmıştır. Söz konusu yöneticiler ortak girişim kararının alınması aşamasında bizzat aktif karar alıcı olarak yer almış, endüstriye ve firmaların tarihsel gelişim sürecine hâkim, tecrübeli üst düzey yöneticilerdir ve kendi istekleri nedeniyle isimleri bizde saklı tutulmuştur.

### III.3. Ara tırmanın Sınırlılıkları ve Geliştirme Önerileri

Ara tırmanın bazı sınırlılıklarını, zaman, ulaşım ve erişim kısıtlarından dolayı ara tırma kapsamında yalnızca Türk yöneticilerle mülakatların gerçekleştirilmesi ve Türk Döküm Sanayinde yabancı firmalarla ortak girişim kurma gibi sermaye yatırımı temelli ilişkiler formalarını temsil eden firma sayısının üç ile sınırlı olması tekiştir. Sanayide söz konusu ilişkiler formalarının sayısı arttıkça daha fazla firmanın bu analize dahil edilmesi suretiyle ara tırmanın kapsamı ve elde edilen bulguların güvenilirliği artırılabilir. Aynı şekilde, yürütülen ara tırma farklı sektörlerdeki firmalar üzerinde gerçekleştirilebilir ve bu ara tırmadan elde edilen bulgularla kıyaslanabilir. Böylelikle Kaynak Bazımlılık ve diğer teorilerin farklı sektörler ve farklı firmalar bağlamındaki açıklayıcılığı tespit edilerek bu teorilerden türetilen önermelerin açıklayıcılığı hakkında daha kesin sonuçlara varılabilir.

Ara tırmanın diğer bir sınırlılığı ara tırmanın yürütüldüğü coğrafya sınırı olup, daha geniş bir coğrafya kapsamında; başka ülkelerdeki döküm firmaları arasında gerçekleştirilen yabancı sermaye yatırımı temelli ilişkiler formalarının ortaya çıkardığı nedenlerin irdelenmesi teorilere önemli ampirik katkılar sağlayabilir. Bunun yanı sıra aynı ara tırma, test edilecek önerme sayısı sınırlandırılarak geniş bir coğrafyada döküm sektöründe yer alan çok sayıda firma arasında veya farklı bir endüstride faaliyet gösteren bir çok firma arasında yabancı sermaye yatırımı temelli ilişkiler formalarının belirli bazı nedenleri üzerine kantitatif bir ara tırma şeklinde de

yürütülebilir. Ayrıca, firmaların ortak girişim olgusu gerçekleştirildikten sonra en başta hedeflediği oldukları verimlilik ve kârlılık hedeflerine ulaşamadıkları, ortak girişim sonuçlarının ve hedeflere ulaşma derecesinin (etkinliğin) sorgulandığı farklı bir ara tırma şeklinde yeniden kurgulanabilir.

Bu ara tırmada örneklem tam sayım yöntemiyle aynı zamanda ana kütleyle de oluştuğu için ara tırmadan elde edilen verilerin Türk Döküm Sanayi'ne genellenmesi mümkündür. Ancak, farklı endüstrilerde faaliyet gösteren firmalar için açıklayıcılığı oldukça sınırlı olup, oluşturulan önermelerden yalnızca yeni sorunsalların çıkışı noktası olarak faydalanılabileceğinin altını çizmekte fayda vardır. Ara tırmada kullanılan dört teorik çatı altında ele alınan boyutlar bu teorik çerçeveleri yalnızca kısmi olarak temsil etmekte olup aynı teorilerden kaynağını alabilecek başka boyutlar da ortak girişim kararı açısından açıklayıcı olabilir.

### IV. DE ERLENDİRME KRİTERLERİ : YÜZDE YÖNTEM VE PUANLAMA YÖNTEMİ

Yüzde yönteminde mülakattan elde edilen veriler bir de erlendirmeye tabi tutulmuştur.

De erlendirmenin ilk aşamasında her bir ana teoriye ait grubun altında yer alan sorular, soru sayısına göre ağırlıklandırılarak, kaç adet sorunun yüksek düzeyde, kaç adedinin orta düzeyde ve kaç adedinin düşük düzeyde destek bulduğunu hesaplanmış ve her bir firmanın hangi ana teoriden türetilen sorulara ne kadar destek verdiği bir tablo üzerinde görselleştirilmiştir. Bunu yaparken, hiç destek görmeyen önermeler dışarıda bırakılmış ve az, orta ya da çok destek gören tüm önermelerin destek görmüş olduğundan yola çıkılarak söz konusu liste oluşturulmuştur (Tablo.1. De erlendirme: Yüzde Yöntemi – 1. Aşama).

İkinci aşamada, destek gören soruların toplam soruların yüzde kaçını kapsadığını her bir ana teori ve her bir firma açısından hesaplanarak tabloleştirilmiştir. Başka bir deyişle, bir önceki aşamada adet olarak ifade edilen veriler toplam soru sayısı ile orantılandırılarak bütünün yüzdesi olarak ifade edilmiştir. Bu tablonun altında da destek görmeyen önermeler sayısı ve yüzde yöntemiyle ifade edilerek hangi firmanın hangi ana teoriye ne oranda destek vermediği de ayrıca tabloleştirilmiştir (Tablo.2. De erlendirme: Yüzde Yöntemi – 2. Aşama).

Ara tırma kapsamında buldukları destekli sınıdığımız dört yaklaşıma ait toplam 55 önermenin desteklenme düzeylerini görsel bir biçimde sayılara dönüştürerek özetleyebilmek ve yüzde yönteminin bulgularını teyid edebilmek açısından, üç firmanın da yöneticilerince

etkisi “çok” olarak nitelenen önermelere “3”, “orta” olarak nitelenenlere “2”, “az” olarak nitelenenlere “1” ve etkisiz oldu u dü ünülenlere de “0” puan verilerek her bir önermenin aldığı toplam puan hesaplanmı ve tüm önermeler aldıkları puana göre sıralanmı lardır.

Bunun yanı sıra her bir önermenin firma ba ına gördü ü deste i açıklamak, ba ka bir deyi le aldığı puanları a ırlıklandırarak görselle tirmek adına da, firmaların yanıtlandırma sırası gözetilmeden olu turulan 20 adet muhtemel üçlü kombinasyon arasından her bir üçlü kombinasyona bir harf atanmı ve o önerme için geçerli olan kombinasyon ilgili harf ile temsil edilmi tir. Buna göre her bir kombinasyona rastlanma sıklı ı da ayrı bir sütun halinde listelenmi tir (Tablo.3: Kombinasyonlar).

Örnek olay kapsamında ele aldı ımız üç firmanın yöneticileri tarafından ortak giri im kurma kararını toplam 55 önerme arasından en fazla açıkladı ı dü ünülen önermeler ya da ba ka bir deyi le üç firmanın da yöneticilerinden en yüksek deste i bulan ve A kategorisine dahil olan önermeler en ba ta olmak üzere, tüm önermeler aldıkları puanlara (Tablo.4-7) göre sıralanmı lar (Tablo.8) ve yorumlanmı tır (Tablo.9).

## V. TARTI MA ve YORUMLAR

Örnek olay analizi yöntemiyle gerçekleştirilen ara tırmada yapılandırılmı mülakat formları kullanılarak örnek olay olarak incelenen her bir firmadan iki üst düzey yönetici ile görü lümü , daha sonra her bir yöneticiden elde edilen yanıtlar, birbirlerinin yanıtlarını kontrol etmeleri amacıyla di erine gönderilmı ve her iki üst düzey yöneticiden ortak bir de erlendirme yaparak söz konusu formu yeniden doldurmaları istenmi , böylelikle iki yöneticinin bakı açılardan bir senteze ula ılmaya çalı ılmı tır.

Örnek olay kapsamında ele aldı ımız üç firmanın yöneticileri tarafından ortak giri im kararını toplam 55 önerme arasından en fazla açıkladı ı dü ünülen önermeler ya da ba ka bir deyi le üç firmanın da yöneticilerinden en yüksek deste i bulan ve A kategorisine dahil olan sekiz önerme a a ıdaki gibidir (Tablo.4-9).

KBT'nin önermelerinden:

• Büyüme hızlandırma yoluyla daha fazla istikrara ve güce kavu ma aray ı ortak giri im kararını etkileyen nedenlerden biridir. (No.7, A-9)

• Uluslararası piyasalara daha kolay uyum sa lama / entegre olma; uluslararası platformda güçlenme beklentisi ortak giri im kararını etkileyen nedenlerden

biridir. (No.16, A-9)

FT'nin önermelerinden:

• Büyüme hızlandırma yoluyla daha fazla verimlili e / kârlılı a ula ma aray ı ortak giri im kararını etkileyen nedenlerden biridir. (No.7, A-9)

• Mevcut pazarlara nüfuz ederek yeni mü terilere ula ma çabası ya da i letmenin kendi pazarında daha güçlü olma çabası ortak giri im kararını etkileyen nedenlerden biridir. (No.13, A-9)

• Üretken ve operasyonel varlıkların tek elde toplanması aracılı ıyla ölçek ve kapsam ekonomilerine ula ma ve sinerji aray ı ortak giri im kararını etkileyen nedenlerden biridir. (No.14, A-9)

• Marka olu turarak ya da olu an markadan yararlanarak mü terinin satıcı arama maliyetini dü ürme amacı ortak giri im kararını etkileyen nedenlerden biridir. (No.16, A-9)

YSK Etkenlerin önermelerinden:

• ki firma arasındaki stratejik mesafenin az olu u ortak giri im kararını etkileyen nedenlerden biridir. (No.3, A-9)

• ki firma arasındaki yapısal mesafenin az olu u ortak giri im kararını etkileyen nedenlerden biridir. (No.6, A-9)

Yukarıda sıraladı ımız önermelerin yürütülen ara tırma kapsamında en yüksek düzeyde destek bulan önermeler olmasından yola çıkarak, döküm sanayinde faaliyet gösteren söz konusu üç firmanın büyümeye büyük önem verdikleri ve büyüme sayesinde hem daha istikrarlı ve güçlü bir yapıya kavu acaklarına, hem de verimlilik ve kârlılıklarını arttıracaklarına olan inançlarının kuvvetli oldu u sonucuna varılmaktadır.

Bunun yanı sıra uluslararası platformda güçlenme ve uluslararası pazarların yapısına uyum sa lama aray ının yabancı partnerlerle ortaklık kurmada önemli bir itici güç te kil etti ini gözlenmektedir. Ancak firmalar halihazırda hitap ettikleri pazarlara daha fazla nüfuz ederek / pazar penetrasyonunu arttırarak bu pazarlarda yeni mü teriler edinme güdüsüyle de ortak giri im olgusuna yöneldiklerini bildirmektedirler.

Sinerji ve ölçek / kapsam ekonomilerine ula ma aray ı birçok olgudaki klasik nedenlerden biri olarak ortak giri im kararı açısından da a ırlı ını hissettirmekte ve söz konusu kararı etkileyen ana nedenlerden biri olarak



karımıza çıkmaktadır.

Marka olu turmak ve olu an marka tanınırlı ı - güvenilirli i sayesinde mü terilerin satıcı arama maliyetini dü ürmek, bunun kar ılı nda ürünü daha yüksek fiyatla satabilmek (*strategic premium*) de ortak giri im kararını etkileyen önemli etkenlerden biri olarak görülmektedir.

Tüm bu nedenlerin yanı sıra, iki firmanın benzer stratejiler izliyor olmaları ve benzer organizasyon yapılarına sahip olmalarının da ortak giri im kararını önemli ölçüde etkiledi inin altını çizmekte yarar vardır.

En yüksek destek bulan önermeleri 8 puanlık destek gören ve B kategorisinde listelenen önermeler izlemektedir:

KBT'nin önermelerinden:

• Ortak giri im sayesinde yönetim etkinli ini arttırmak söz konusu ortak giri imin nedenlerindedir. (No.10, B-8)

• Ürün / hizmet arzında süreklilik ve tutarlılık sa lama arzusu ortak giri imin nedenlerindedir. (No.12, B-8)

• Gelirlerini istikrara kavu turma arzusu ortak giri im kararını etkileyen nedenlerden biridir. (No.13, B-8)

ÇK Etkenlerin önermelerinden:

• Mü terilerin firmadan beklentilerindeki de i imler ortak giri im kararında etkisi olan faktörlerden biridir. (No.10, B-8)

Buradan yola çıkarak, firmaların yönetimin etkinli ini arttırmayı ön planda tuttıklarını, uluslararası pazarlarda daha güçlü olmak adına daha profesyonel bir yönetim kadrosu ve tarzına önem verdiklerini ifade edebiliriz. Bunun yanı sıra ürün ve hizmet arzında süreklilik ve tutarlı lı n, firma imajının güvenilirli i ve uzun vadede hayatta kalabilirlik açısından da son derece önemli bulundu unu ve bilhassa bu sahalarda güçlenmek için ortaklıklara gidildi ini de söyleyebiliriz. Bu ba lamda, firmaların nakit akı larını ve gelirlerini istikrara kavu turma arzusuyla da ortaklıklara yöneldiklerini dü ünlemek yersiz olmayacaktır. Son olarak, mü terilerin de i en konjonktürün ve i yapma biçimlerinin yanı sıra, rekabetin etkisiyle de tedarikçilerinden farklı ve yenilikçi çözüm paketleri ile sürekli destek beklemelerinin de ortak giri im kararı üzerinde etkili olabilece i ortaya çıkmı tır.

Endüstri geneline baktı ımızda süregelen yapıların ve ortaya çıkan yeni e ilimlerin örnek olaylardan elde edilen verilerle tutarlılık içinde oldu unu söyleyebiliriz. Dökümhanelerin gruplar halinde birle meleri ve küçük tesislerin kapanarak yenilenip daha büyük dökümhaneler halinde hizmete girmeleri KBT'nin en fazla destek gören önermelerinden “Büyüme hızlandırma yoluyla daha fazla istikrara / güce ula ma aray ının ortak giri im kararını yönlendirmesi” ve FT'nin tam puan alan önermelerinden “Büyüme hızlandırma yoluyla daha fazla verimlili e / kârlılı a ula ma aray ının ortak giri im kararı üzerinde etkili olması” ile tutarlı görünmektedir.

Bunun yanı sıra döküm sanayindeki bir çok ulusal firmanın uluslararası platformda etkin olma çabalarının KBT'nin “Uluslararası piyasaya daha kolay uyum sa lama / entegre olma; uluslararası platformda güçlenme beklentisi nedeniyle ortak giri ime yönelmesi” önermesinin aldığı yüksek destekle uyum içinde oldu u görülmektedir.

Endüstride büyük döküm firmalarının kendi hitap ettikleri pazarlarda kendilerini sürekli yenileyerek ve teknolojilerini güncelleyerek mü terilerini elde tutmanın yanı sıra, daha komple çözümler arayan mü terilere üretimin her a masında destek vermeyi ve sistem pazarlamayı amaçlayarak yürütülen agresif penetrasyon politikalarının FT'nin “Ortak giri im sayesinde mevcut pazarlara nüfuz ederek yeni mü terilere ula ma çabası” dü üncesinin aldığı yüksek destekle örtü tü ü gözlenmektedir.

Rekabetçili i koruyabilmek adına endüstrideki firmaların bir çok maliyeti kısma, üretim, yönetim ve da ıtımda sinerji etkisinden yararlanma çabalarının da FT'nin “Üretken ve operasyonel varlıkların tek elde toplanması aracılı ıyla ölçek ve kapsam ekonomilerine ula ma ve sinerji aray ının ortak giri im kararı üzerinde etkili oldu u” önermesinin aldığı yüksek destekle açıklandı ı dü ünülmektedir.

Firmaların kendi ürünlerini taklit edenlere sava açtıkları, her biri dünya çapında markaların temsilcisi olan mü terilerin kullandıkları komponentler açısından marka güvenilirli ine giderek daha çok önem verilmesi ve ürünün sa lamlı ı ile performansının marka ile özde le tirilmesi, marka imajının ön plana çıkması ile karakterize olan döküm sanayinde FT'nin “Marka olu turarak ya da olu an markadan yararlanarak mü terinin satıcı arama maliyetini dü ürme amacının ortak giri im kararı üzerinde etkili olması” önermesinin aldığı yüksek destek, pazar dinamikleriyle ara tırmadan elde edilen sonucun uyumlulu unu temsil eden bir ba ka gösterge olarak kabul edilebilir.

Özellikle Avrupa Döküm Sanayi'nde göze çarpan benzer stratejiler izlemekte olan firmaların aralarında gerçekleşen ortak girişim olgularındaki sıklıkla, YSK Etkenlerle ilgili önermelerden “ki firma arasındaki stratejik mesafenin az olmasının ortak girişim kararı üzerinde etkili olması”nın buldu u yüksek destekle uyum gösterdiği gözlenmiştir.

Yine insan kaynakları ve organizasyon yapıları açısından benzerlik gösteren, birbirine yakın yapısal unsurlar barındıran firmaların arasında gerçekleşen ortak girişim olgularının daha sık görülmesinin özellikle mülakat gerçekleştirilen yöneticilerce teyid edilerek endüstri genelinde sık rastlanan bir durum olduğu ifade edilmiştir. Bu nedenle YSK Etkenlerin “ki firma arasındaki yapısal mesafenin az olmasının ortak girişim kararı üzerinde etkili olduğu” önermesinin yüksek destek bulmasının anlamlı olduğu kabul edilmektedir.

Sanayi raporlarında sıklıkla dile getirilen olgular arasında mü terilerin artık daha fazla toplam çözüm paketlerine yönelik, parça de il sistem temin edilmesi talebinde buldukları ve döküm firmalarının yapılarını buna göre düzenlemek zorunda kaldıkları yer almaktadır. ÇK Etkenlerin “Mü terilerin firmadan beklentilerindeki de ilimlerin ortak girişim olgusunu tetiklemesi” önermesinin 8 puanlık destek bulması da bu e ilimi doğrular niteliktedir.

Raporlarda de inilen bir ba ka konu da döküm sanayinin mü terisi konumundaki ana endüstrilerin, bilhassa otomotiv endüstrisinin Türkiye'de üretim de il montaj a ırlıklı geli im içinde olmasından dolayı firmaların daha çok ihracata yöneldikleridir. Ancak görü lülen firma yöneticileri yalnızca otomotiv sektörü için üretim yapmadıklarını, ayrıca her üçü de yerli piyasalarda da en hakim gruplar oldukları için otomotiv sektöründen gelen talep konusunda da fazla bir sıkıntı ya amadıklarını, bununla birlikte Türkiye'de bu alanda yavaş yavaş üretime yönelik yatırımların da gerçekleşmeye başlamasının gerek talep, gerek arz açısından niceliksel ve niteliksel olarak çok farklı açılımları beraberinde getirece ini ifade etmişlerdir.

Uluslararası düzenlemelerin etkileri ve nakliye bedellerinin fazlalığı da raporlarda belirtilenin aksine örnek olay çalışması gerçekleştirildi imiz firmaları çok üst seviyede etkileyen unsurlar arasında görülmemektedir. Döviz kuru dalgalanmalarının da firmaların stratejilerini etkileyen bir unsur olmaktan uzak olduğu görülmektedir.

Teorik planda ele aldığımız dört yaklaşımın ortak girişim olgusunu birlikte açıklayıcı olduklarından yola çıkarak ortak girişim gibi karar alıcıların üzerinde bir çok bili sel ve dı sal etkenin baskısının hissedildi i

durumlarda, stratejilerin uygulanmasıyla ilgili sorunlarının analiz edilmesinde ve altında yatan nedenlerin irdelenmesinde birden fazla yaklaşımın, özellikle de birbirleriyle rakip görüşlerin ı ı nda bir ara tırma yürütülmesinin gereklili i bir kez daha ortaya çıkmıştır.

Dört ayrı yaklaşımdan türetilen önermelerin yardımıyla üst düzey yöneticilerin verdikleri ortak girişim kararlarının altında yatan nedenlere fedilmeye çalışılması ve farklı teorilerin önermelerinin gördü ü destek sayısıyla tırılarak farklı nedenlere dayanan farklı e ilimler ortaya çıkarılmıştır.

Bu türden bir çalışmanın demir-çelik endüstrisinin ihtisaslaşmış bir dalı olan döküm sanayinde yürütülmesi, genellikle Metalürji Mühendisliği Bilim Dalı'nın güdümünde olan ve teknik makalelerin yayımlandığı bir sahada letme Bilim Dalı'nın bakışıyla firmalar arasındaki ilişkileri mercek altına almak ve kurulan belirli ilişki / ortaklık formlarının gerçekleştirilmesinin altında yatan motivasyonları belirlemektedir. Aynı do rultuda sektörde gelecekte yabancı partnerlerle gerçekleştirilecek ilişki formlarını etkileyecek temel nedenlerin de gerçekleştirilen ara tırmadan yola çıkılarak önceden ayırdaya varılması kolayla acaktır. Elde edilen bulguların a ır sanayide üretim yapan ba ka sektör firmaları için de anlamlı ve açıklayıcı olma ihtimali yüksektir. Bu do rultuda çalışmanın ba lıca amacı, ele aldığımız yaklaşımların uzantısı olarak ortaya çıkan sonuçların Türk Döküm Sektörü özelinde ara tırılarak do rudan yabancı sermaye yatırımı temelli girişim stratejileri literatürüne olduğu kadar di er yaklaşımlara ve alana ampirik katkı sağlanmasıdır.

## VI. SONUÇ

Gerek döküm sanayinin son yıllarda farklı yönlere evrimleşmesiyle mesinin, gerek i letmelerin her birine özel YSK etkenlerin, gerek uzun vadede i letmenin hayatta kalmasına yönelik güç ve istikrar arayışının, gerekse kârlılık ve verimlili i artırma e iliminin döküm firmalarının ortak girişim kurma kararları üzerindeki yansımalarının irdelendi i bu çalışmada, örnek olay çalışması gerçekleştirilen ortak girişimler sonucu ortaya çıkmış üç i letme genelinde bu yeni yapıları oluşturan altı ayrı firmanın motivasyonları göz önüne alınarak yapılan de erlendirmede FT'nin önermelerinin aldığı deste in en fazla olduğu, bunu sırasıyla KBT'nin, ÇK Etkenlerin ve YSK Etkenlerin önermelerinin izledi ini görmekteyiz.

Her bir teorinin önermelerinin buldu u deste in sayısal olarak ifade edilmesi gerekirse, en çok destek gören önermelere 3, orta derecede destek gören önermelere 2, en az destek gören önermelere 1 ve hiç

destek görmeyenlere 0 puan atanan sisteme göre ortak giri im sonucu üçü yabancı – üçü yerli altı ayrı firma tarafından oluşturulan üç yeni yapı genelinde FT'nin önermeleri 99, KBT'nin önermeleri 75, ÇK Etkenlerin önermeleri 57, YSK Etkenlerin önermeleri ise 47 puan almıştır. FT'nin önermelerinin bu ara tırmada yer alan tüm teorik çerçevelerin önermeleri genelinde aldığı destek %20, KBT'nin %15,15, ÇK Etkenlerin % 11,52, YSK Etkenlerin ise %9,49'dur. (Tablo.9. Teorilerin Önermelerinin Bulduğu Destek).

Yüksek, orta ve düşük derecede desteklenen önermelerin sayısı üzerinden gerçekleştirilen yüzdeleri hesaplamada üç firma genelinde ve tüm teorik çerçeveler kapsamında FT'nin önermelerinin %24,24, KBT'nin önermelerinin %19,39, ÇK Etkenlerin önermelerinin %17,58 ve YSK Etkenlerin önermelerinin %12,12 oranında ortak giri im kararını açıkladığını söylemek mümkündür (Tablo.1).

Her iki yöntem içinde FT'nden türetilen önermelerin diğer teorilerin önermelerine göre ortak giri im kararını daha fazla açıklayıcı olduklarını kabul etmemiz gerekmektedir. Yapılan değerlendirmeler neticesinde, FT'nin önermelerini KBT, ÇK Etkenler ve YSK Etkenler yaklaşımlarının önermelerinin izlediği görülmektedir.

Bu bağlamda Pfeffer'ın KBT'nin diğer teori ve yaklaşımlara göre ortak giri im olgusunu tek başına ve güçlü bir biçimde açıkladığı düüncesi incelediğimiz örnek olaylar düzleminde destek görmemektedir. Bu sonuçlara göre ortak giri im olgusu üzerinde tek bir teori ya da yaklaşımın önermelerinin tek başına açıklayıcı olduğunu söylemek güçtür ve ancak birlikte açıklayıcılıktan bahsetmek mümkün görünmektedir. Bu nedenle,  $H_0$  bağıntısızlık hipotezinin ve Güçlü  $H_A$  hipotezinin destek görmediği, Zayıf  $H_A$  hipotezinin desteklendiği kabul edilmiştir. Yine de döküm sektöründeki ortak giri im kararları üzerinde en fazla FT'nin motivasyonlarının belirleyici olduğunu söylemek mümkündür.

Sonuç olarak, bu ara tırmaya bağlarken yola çıkış noktamızın, sektörel raporlar ve değerlendirmelerden izlenebileceği üzere, Türk Döküm Sektöründe hammadde, enerji, finansman, nitelikli iş gücü, nakliye, teknoloji adaptasyonu, AR-GE, yenilikçilik vs. gibi unsurların önemli bir maliyet oluşturduğu düüncesinden hareketle FT'nin varsayımlarının KBT'nin iddialarından daha fazla açıklayıcı olabileceği düüncesi olduğunu belirtmemiz gerekmektedir. İncelediğimiz tüm örnek olaylardaki firmalar yatay entegrasyon modelinde ortak giri imler kurdukları için, KBT'nin yanı sıra FT'nin önermelerinin de ayrıntılı olarak açıklayıcı olacağı ve hatta KBT'nin

varsayımlarından daha geçerli olabileceği öngörüsüyle bu teorilerin önermelerinin Türk Döküm Sanayi'nde gerçekleştirilen en yabancı partnerli ortak giri imleri ne kadar açıkladıklarını ara tırma ihtiyacı, bu ara tırmamın kurgulanmasının temelindeki ana nedendir.

Bunun yanı sıra, gerçekleştirildiği imiz ara tırma örnek olay yöntemiyle gerçekleştirilen nitel (kalitatif) bir ara tırma olduğu için, nicel (kantitatif) ara tırmalarda kullanılan anket yönteminde olduğu üzere belirli bir evren içerisinde seçilen örneklemden elde edilen sonuçların o evrene genellenmesini teşkil eden "istatistiksel genelleme" yapma kaygısı yoktur ve Türk Döküm Sektörü'nde yabancı ve yerli firmalar arasında görülen ortak giri im olgusunun nedenlerini keşfetmeye yönelik bir ara tırmadır. Ancak, ara tırmamızın bulgularından yola çıkılarak yeni bir nicel ara tırmamın kurgulanması mümkündür.

Ara tırmamız neticesinde, Firma Teorisi'nin söz konusu ortak giri im olguları üzerindeki açıklayıcı gücünün tüm diğer teorilerden fazla olduğu, Kaynak Bağımlılığı Teorisi'nin bunu izlediği ve diğer görüşlerin de belirli oranlarda ayrıntılı olduğu tespit edilerek bizi bu ara tırmayı gerçekleştirilmeye yönelten Kaynak Bağımlılığı Teorisi'nin tek başına açıklayıcılığına dair soruların yanıtlarına ulaşılmış olduğundan, yürüttüğümüz ara tırmamın bizi bağlamda belirlemiş olduğu hedeflere ulaştığını söylemek mümkündür.

## CONCLUSION

In this research paper, the effects of the evolution of the casting industry in different ways during the last decade, as well as the particular structural, strategic and cultural factors to every organization and their quest for power and stability to survive in the long run, all along with their tendency to increase the profitability and the efficiency on the decision of JV formation of the casting firms is analyzed through the medium of case studies.

The evaluation made by considering the motivations of six individual firms which formed those three new JV entities demonstrates that the hypotheses derived from the Financial Theory have the strongest support comparing to those of the Resource Dependence Theory, Environmental and Institutional Factors View and Structural, Strategic and Cultural Factors View, following the former ones in given order.

In order to represent the quantitative support found by each theory's hypotheses, we could determine the ones who have the strongest support with a grade of "3", those finding a medium level support with "2", others having weak support with "1" and finally those which weren't

supported at all with “0”. Referring to this classification, Financial Theory’s hypotheses have marked a score of 99, Resource Dependence Theory’s hypotheses have 75, Environmental and Institutional Factors View ones 57 and Structural, Strategic and Cultural Factors View ones 47 points accordingly. With regard to the percentages, Financial Theory hypotheses have found a 20 % of the total support while RDT got a 15,15 %, EI Factors View a 11,52 % and SSC Factors View a 9,49 % of the total points of all four theoretical frames hypotheses respectively (Table.9 )

However, according to the percentages of the hypotheses which found the strongest, the medium and the lowest level support and by excluding the ones which weren’t supported this time, it’s possible to say that FT’s hypotheses explain the JV decision with a percentage of 24,24 %, while RDT’s, EI’s and SSC’s with 19,39 %, 17,58 % and 12,12 % respectively (Table.1).

According to both methods (scores and the percentages evaluation) we have to accept that the explanatory power of hypotheses derived from the FT is stronger than its counterparts ones. As a result of the evaluations, the hypotheses of FT are closely followed by the hypotheses of the other theories.

In this context, the supposition of Pfeffer regarding the unique explanatory power of the Resource Dependence Theory independently from other theories doesn’t seem to be supported. In any case, arguing that a single theory’s hypotheses would explain totally and independently from the others the JV phenomenon wouldn’t be sound and it would be better to adopt a collective explanation view which would involve the other theories hypotheses too. Therefore, the  $H_0$  hypothesis which means unrelatedness and the Strong  $H_A$  hypothesis which points out to a strong relationship are rejected while the Weak  $H_A$  hypothesis which points out to a joint explanatory power is accepted. We could also assert that the JV decisions are most affected by the reasons derived from the Firm Theory’s hypotheses.

As a result, we have to mention that our starting point in this research the belief that the hypotheses derived from the Firm Theory could have been more explaining the JV formation phenomena comparing to the Resource Dependence Theory ones, taking into account the various costs existing in the casting industry which would have forced the firms to form JV’s. Also considering that all the firms which formed a JV have adopted a vertical integration model, the need to explore the mean reasons lying behind this process motivated us to investigate further and discover the explanatory power of both theories.

Our research is a qualitative study undertaken as three case studies and is not aiming to achieve a statistical generalization as in the case of quantitative researches. Indeed, this is an exploratory research aiming to discover the main reasons of JV formation decisions between foreign and domestic firms. In the meanwhile, it is possible to develop a new quantitative study building on the findings of this research.

#### YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Pfeffer, J. & Salancik, G.R. (1978). *The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper and Row.
- [2] Williamson, O.E. (1964). *The Economics of Discretionary Behaviour : Managerial Objectives in a Theory of the Firm*. New Jersey: Englewood Cliffs.
- [3] Conner, K.R. (1991). A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? *Journal of Management*. 17(1), p.121.
- [4] Dinçer, Ö. (2004). *Stratejik Yönetim ve İletme Politikası*. 7. Baskı, stanbul: Beta Yayınları.
- [5] Ülgen, H. & Mirze, S.K. (2004). *İletmelerde Stratejik Yönetim*. 2. Baskı. stanbul: Literatür Yayınları.
- [6] Eren, E. (2002) *Stratejik Yönetim ve İletme Politikası*. 6.Baskı. stanbul: Beta Yayınevi.
- [7] Mangold, N.R. & Lippok, K. (2008). The Effect of Cross-Border Mergers And Acquisitions on Shareholder Wealth: Evidence From Germany. *Journal of International Business And Economics*, 8(3), 29-54.
- [8] Sargut A.S. & Özen . (2007). *Örgüt Kuramları*. Ankara: mge Kitabevi.
- [9] Bitektine, A. (2008.) Prospective Case Study Design: Qualitative Method for Deductive Theory Testing. *Organizational Research Methods*, 11(1), 160-180.

*Not:Ara tırma soruları, sorulara verilen yanıtların ayrıntılı irdelemeleri ve ara tırmanın ham verileri istek üzerine ara tırmacıdan temin edilebilir.*



**Ceren G. ARTUNER**

**(dr.cerenartuner@yahoo.com)**

Ceren G. ARTUNER has a PhD degree of Management and Organization from Marmara University, Social Sciences Institute. Her special interest and research areas are business policy, strategic management and administrative philosophy. She has been working in the private sector since 1996.



**brahim ANIL**

**(ianil@marmara.edu.tr)**

brahim ANIL is a professor of Management and Organization at Marmara University (Istanbul, Turkey) where he delivers courses on Management, Management Philosophy and Strategic Management. His current research focuses on Turkish outward FDI activity and the relationship between diversification strategies to organizational performance. He published numerous articles in national and international journals.

Tablo.1. De erlendirme ( Yüzde Yöntemi – 1. A ama )

	<b>KBT</b>	<b>FT</b>	<b>YSK</b>	<b>CK</b>	<b>Toplam</b>
<b>X1 - X2</b>	<b>11</b>	<b>16</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>46</b>
Ön em Az	1	2	1	4	8
Orta	3	5	4	3	15
Çok	7	9	4	3	23
<b>Y1 - Y2</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>34</b>
Ön em Az	0	1	0	3	4
Orta	8	3	0	4	15
Çok	2	7	4	2	15
<b>Z1 - Z2</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>41</b>
Ön em Az	3	4	3	3	13
Orta	2	2	1	3	8
Çok	6	7	3	4	20

<b>Desteklenen</b>	<b>KBT</b>	<b>FT</b>	<b>YSK</b>	<b>CK</b>	<b>Toplam</b>
X1 - X2	11/18	16/17	9/10	10/10	<b>46/55</b>
Y1 - Y2	10/18	11/17	4/10	9/10	<b>34/55</b>
Z1 - Z2	11/18	13/17	7/10	10/10	<b>41/55</b>
<b>Teori ç i Destek R</b>	<b>32/54</b>	<b>40/51</b>	<b>20/30</b>	<b>29/30</b>	
<b>Genel Destek R</b>	<b>32/165</b>	<b>40/165</b>	<b>20/165</b>	<b>29/165</b>	<b>121/165</b>
X1 - X2	61,11%	94,12%	90,00%	100,00%	<b>83,64%</b>
Y1 - Y2	55,56%	64,71%	40,00%	90,00%	<b>61,82%</b>
Z1 - Z2	61,11%	76,47%	70,00%	100,00%	<b>74,55%</b>
<b>Teori ç i Destek %</b>	<b>59,26%</b>	<b>78,43%</b>	<b>66,67%</b>	<b>96,67%</b>	
<b>Genel Destek %</b>	<b>19,39%</b>	<b>24,24%</b>	<b>12,12%</b>	<b>17,58%</b>	<b>73,33%</b>

Tablo.2. De erlendirme ( Yüzde Yöntemi – 2. A ama )

<b>Desteklenmeyen</b>	<b>KBT</b>	<b>FT</b>	<b>YSK</b>	<b>CK</b>	<b>Toplam</b>
X1 - X2	7/18	1/17	1/10	0/10	<b>9/55</b>
Y1 - Y2	8/18	6/17	6/10	1/10	<b>21/55</b>
Z1 - Z2	7/18	4/17	3/10	0/10	<b>14/55</b>
<b>Teori ç i Desteklenmeyen R</b>	<b>22/54</b>	<b>11/51</b>	<b>10/30</b>	<b>1/30</b>	
<b>Genel Desteklenmeyen R</b>	<b>22/165</b>	<b>11/165</b>	<b>10/165</b>	<b>1/165</b>	<b>44/165</b>
X1 - X2	38,89%	5,88%	10,00%	0,00%	<b>16,36%</b>
Y1 - Y2	44,44%	35,29%	60,00%	10,00%	<b>38,18%</b>
Z1 - Z2	38,89%	23,53%	30,00%	0,00%	<b>25,45%</b>
<b>Teori ç i Desteklenmeyen %</b>	<b>40,74%</b>	<b>21,57%</b>	<b>33,33%</b>	<b>3,33%</b>	
<b>Genel Desteklenmeyen %</b>	<b>13,33%</b>	<b>6,67%</b>	<b>6,06%</b>	<b>0,61%</b>	<b>26,67%</b>

Tablo.3. Kombinasyonlar

Desteklenme Düzeyi			Kombinasyon Adı	Aldı 1 Puanlar	Toplam Puan	Rastlanma Sıklığı
Çok	Çok	Çok	A	3 3 3	9	8
Çok	Çok	Orta	B	3 3 2	8	4
Çok	Çok	Az	C	3 3 1	7	2
Çok	Orta	Orta	D	3 2 2	7	5
Çok	Çok	Hiç	E	3 3 0	6	4
Çok	Orta	Az	F	3 2 1	6	3
Orta	Orta	Orta	G	2 2 2	6	1
Çok	Orta	Hiç	H	3 2 0	5	1
Çok	Az	Az	I	3 1 1	5	2
Orta	Orta	Az	J	2 2 1	5	2
Çok	Az	Hiç	K	3 1 0	4	3
Orta	Orta	Hiç	L	2 2 0	4	2
Orta	Az	Az	M	2 1 1	4	4
Çok	Hiç	Hiç	N	3 0 0	3	1
Orta	Az	Hiç	O	2 1 0	3	2
Az	Az	Az	P	1 1 1	3	0
Orta	Hiç	Hiç	R	2 0 0	2	3
Az	Az	Hiç	S	1 1 0	2	0
Az	Hiç	Hiç	T	1 0 0	1	1
Hiç	Hiç	Hiç	U	0 0 0	0	7

Tablo.4. Kaynak Bağımlılığı Teorisi'nin Önergelerinin Puanlaması

		PUAN			TOPL.P.	KOMB.
		A	B	C		
1.	Ortak grup politikalarının izlenmesi suretiyle devlete, tedarikçilere, alıcılara vs. karlı toplu pazarlık gücü elde edilmesi (Riskten ve bağımlılıktan kaçınma amacı)	0	0	0	0	U
2.	Dış alım-satımlarda önemli bir istikrarsızlık kaynağı olan kur dalgalanmalarından etkilenmeme çabası	0	0	0	0	U
3.	Ürün-Pazar-Teknoloji çeşitlendirmesi yoluyla risk dağıtma çabası	0	0	0	0	U
4.	Finansal olarak firmanın portföyünü farklılaştırma ve finansal varlık paylaşımı aracılığıyla risk dağıtma isteği	0	0	0	0	U
5.	Yeni bir sektöre / endüstriye / i koluna girişin riskini dağıtma beklentisi	0	0	0	0	U
6.	Nakliye bedellerinin yarattığı yüksek maliyetten kaynaklanan müşteri kaybı/zarar etme/varlığını idame ettirememeye riskini azaltma çabası	0	0	0	0	U
7.	Büyümeyi hızlandırma yoluyla daha fazla istikrara / güce ulaşma arayışı	3	3	3	9	A
8.	Yabancı partnerin performans odaklı kriterlerinin iyi seyretmesinin yerli firmanın istikrar beklentisini karşılaması	0	2	1	3	O
9.	Daha üst kategorideki ürünlerle rekabet edebilme yeteneğini kazanarak firmanın geleceğini güvence altına alma beklentisi	3	2	2	7	D
10.	Birleşme suretiyle yönetim etkinliğini arttırmak (U.A. Pazarlarda güç, profesyonellik, daha etkin yönetim)	3	2	3	8	B
11.	Sektördeki rekabetten daha az etkilenmeyi amaçlayarak güvenceli altına almak	3	0	3	6	E
12.	Ürün / hizmet arzında süreklilik ve tutarlılık sağlama arzusu	3	2	3	8	B
13.	Gelirlerini istikrara kavuşturma arzusu	3	2	3	8	B
14.	Firmanın çevresinde devamlılık arz eden kritik bağımlılıklarla başa çıkmak	1	2	1	4	M
15.	Firmayı rekabetten koruyan ya da pazar payının düşmesini engelleyen kritik bir varlığın ele geçirilmesi	2	0	0	2	R
16.	Uluslararası piyasaya daha kolay uyum sağlama / entegre olma; uluslararası platformda güçlenme beklentisi	3	3	3	9	A
17.	Yenilikçilik yoluyla risk dağıtmak (ürün, konsept, iş yapma biçimleri, müşteri ilişkileri vs.)	2	2	2	6	G
18.	Partnerin sosyopolitik veya ün sermayesinden yararlanarak istikrara kavuşma beklentisi	2	2	1	5	J
<b>Toplam</b>		<b>28</b>	<b>22</b>	<b>25</b>	<b>75</b>	
<b>Teori Çi Destek (%)</b>		<b>51,85</b>	<b>40,74</b>	<b>46,30</b>	<b>46,30</b>	
<b>Genel Destek (%)</b>		<b>16,97</b>	<b>13,33</b>	<b>15,15</b>	<b>15,15</b>	

**Tablo.5. Firma Teorisi'nin Önergelerinin Puanlaması**

	PUAN			TOPL.P.	KOMB.
	A	B	C		
1. Ortak grup politikalarının izlenmesi suretiyle maliyetin a a ı çekilmesi	3	0	3	6	E
2. Dı alım-satımlarda döviz kurlarından avantaj sa lama iste i	0	0	0	0	U
3. Ürün-Pazar-Teknoloji çe itlendirilmesi yoluyla karlılı ı / verimlili i artırma çabası	2	2	3	7	D
4. Finansal olarak firmanın portföyünü farklıla tırma ve finansal varlık payla ımı aracılı ıyla yeni yatırımlar için gerekli finansal kaynaklara eri me iste i	2	3	2	7	D
5. Yeni bir sektöre / endüstriye / i koluna giri maliyetini azaltma beklentisi	2	0	0	2	R
6. Nakliye bedellerinin yarattı ı yüksek maliyetten kaynaklanan maliyeti a a ı çekerek karlılı ı ve rekabet gücünü artırma çabası	1	0	3	4	K
7. Büyümeyi hızlandırma yoluyla daha fazla verimlili e / karlılı a ula ma aray ı	3	3	3	9	A
8. Yabancı partnerin performans odaklı kriterlerinin iyi seyretmesinin yerli firmanın daha iyi performans beklentisini kar ılması	1	2	1	4	M
9. Daha üst kategorideki ürünlerle rekabet edebilme yetene ini kazanarak firmanın karlılı ımı artırma beklentisi	3	2	2	7	D
10. Firmanın piyasa de erini artırma beklentisi	3	1	1	5	I
11. Konsolidasyon aracılı ıyla kaliteyi belli bir düzeyde tutup / sabitleyip karları artırma amacı	2	3	1	6	F
12. Yenilikçili in, AR-GE masraflarının ve içsel büyümenin alternatifi olarak	2	3	1	6	F
13. Mevcut pazarlara nüfuz ederek yeni mü terilere ula ma çabası ( letmenin kendi pazarında daha güçlü olma çabası)	3	3	3	9	A
14. Üretken ve operasyonel varlıkların tek elde toplanması aracılı ıyla ölçek ve kapsam ekonomilerine ula ma ve sinerji aray ı (üretim, finansman, da ıtım, yönetim)	3	3	3	9	A
15. Kapasite ve teslimat sorunlarının a ılması (atıl kapasite, sürkapasite, teslimat zamanı)	3	0	3	6	E
16. Marka olu turarak ya da olu an markadan yararlanarak mü terinin satıcı arama maliyetini dü ürme amacı	3	3	3	9	A
17. Yabancı partnerin yerli firmayla ortak giri im kurmak için ayırdı ı finansal kaynakların miktarının fazla olması	3	0	0	3	N
<b>Toplam</b>	<b>39</b>	<b>28</b>	<b>32</b>	<b>99</b>	
<b>Teori ç i Destek (%)</b>	<b>76,47</b>	<b>54,90</b>	<b>62,75</b>	<b>64,71</b>	
<b>Genel Destek (%)</b>	<b>23,64</b>	<b>16,97</b>	<b>19,39</b>	<b>20,00</b>	

**Tablo.6. Yapısal, Stratejik ve Kültürel Etkenlerin Önergelerinin Puanlaması**

	PUAN			TOPL.P.	KOMB.
	A	B	C		
1. Firmanın yapısının, kültürünün, birtakım kültür unsurlarının stratejik hareketini belirlemesi	2	0	2	4	L
2. Firmanın mevcut borç seviyesindeki artı ın, satın alma / birle me / ortak giri imi iç geli meye alternatif kılması	1	0	0	1	T
3. ki firma arasındaki stratejik mesafenin az olu u	3	3	3	9	A
4. ki firma arasındaki teknik mesafenin az olu u (i yapma prosedürleri benzerli i)	3	0	3	6	E
5. ki firma arasındaki teknik mesafenin fazla olu u	2	3	0	5	H
6. ki firma arasındaki yapısal mesafenin az olu u	3	3	3	9	A
7. Satın alma / birle me / ortak giri imden önce iki firma arasında sürekli tekrarlanan ili ki kalıplarının varlı ı ve geli mesi sonucu satın alma / birle me / ortak giri ime uygun ko ullar ortaya çıkmı tır. Firmanın daha önce izlemi oldu u stratejiler sonucu ortaya çıkan yapısının içsel büyüme yetene ini köreltmesi ve birle me / satın alma / ortak giri im yoluyla büyüme alternatifini desteklemesi sonucu bu birle me / satın alma / ortak giri im gerçekte mi tir.	0	3	1	4	K
8. Firmaların aynı i kolunda faaliyet gösteriyor olmaları	2	0	0	2	R
9. Firmanın rakiplerinin davranı larını izleyen stratejiler benimsemi olması / rekabette geri kalmamak amacıyla yabancı ortaklık kurulması	2	0	1	3	O
10. Firmanın rakiplerinin davranı larını izleyen stratejiler benimsemi olması / rekabette geri kalmamak amacıyla yabancı ortaklık kurulması	3	0	1	4	K
<b>Toplam</b>	<b>21</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>47</b>	
<b>Teori ç i Destek (%)</b>	<b>70,00</b>	<b>40,00</b>	<b>46,67</b>	<b>52,22</b>	
<b>Genel Destek (%)</b>	<b>12,73</b>	<b>7,27</b>	<b>8,48</b>	<b>9,49</b>	



**Tablo.7. Çevresel ve Kurumsal Etkenlerin Önermelerinin Sıralaması**

	PUAN			TOPL.P.	KOMB.
	A	B	C		
1. Endüstrideki rekabetin iddetinin etkisi	3	1	3	7	C
2. Sermaye, ürün, faktör piyasalarının yapılarındaki de i imler	2	0	2	4	L
3. Endüstriyel faaliyetlerdeki nitelik de i iminin etkileri	2	3	1	6	F
4. Teknolojik karma ıklık ve hızlı de i im e ilimi - yüksek volatilité	2	2	1	5	J
5. Küresel makroekonomik ko ulların etkisi (daha güçlü bir özkaynak çevresi, banka finansmanının giderek daha dü ük maliyetli ve daha kolay eri ilebilir olması, uygun borç alma ko ullarına kolay eri im)	3	2	2	7	D
6. Piyasadaki mevcut riskin içsel büyüme yerine birle me / satın alma / ortak giri im seçene ini cazip kılması	1	1	2	4	M
7. Uluslararası düzenlemelerin etkileri (para birlikleri, ticaret antla maları vs.)	1	1	3	5	I
8. Hizmet verilen ana sanayinin o ÷lkedeki geli mi lik derecesinin firma üzerindeki etkisi	1	3	3	7	C
9. Esneklik göstermesi yönünde i letmeye yapılan dı sal baskılar	1	2	1	4	M
10. Mü terilerin firmadan beklentilerindeki de i imler	3	2	3	8	B
	<b>Toplam</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>21</b>	<b>57</b>
<b>Teori ç i Destek (%)</b>	<b>63,33</b>	<b>56,67</b>	<b>70,00</b>	<b>63,33</b>	
<b>Genel Destek (%)</b>	<b>11,52</b>	<b>10,30</b>	<b>12,73</b>	<b>11,52</b>	

**Tablo.8. Önermelerin Puanlarına Göre Sıralaması**

Igili Teori	No.	Önerme	Toplam Puan	Kombinasyon
KBT	7.	Büyüme hızlandırma yoluyla daha fazla istikrara / güce ula ma aray ı	9	A
KBT	16.	Uluslararası piyasaya daha kolay uyum sa lama / entegre olma; uluslararası platformda güçlenme beklentisi	9	A
FT	7.	Büyüme hızlandırma yoluyla daha fazla verimlili e / karlılı a ula ma aray ı	9	A
FT	13.	Mevcut pazarlara nüfuz ederek yeni mü terilere ula ma çabası	9	A
FT	14.	Üretken ve operasyonel varlıkların tek elde toplanması aracılı ıyla ölçek ve kapsam ekonomilerine ula ma ve sinerji aray ı	9	A
FT	16.	Marka olu turarak ya da olu an markadan yararlanarak mü terinin satıcı arama maliyetini dü ürme amacı	9	A
YSK	3.	ki firma arasındaki stratejik mesafenin az olu u	9	A
YSK	6.	ki firma arasındaki yapısal mesafenin az olu u	9	A
KBT	10.	Satın alma / ortak giri im suretiyle yönetim etkinli ini arttırmak	8	B
KBT	12.	Ürün / hizmet arzında süreklilik ve tutarlılık sa lama arzusu	8	B
KBT	13.	Gelirlerini istikrara kavu turma arzusu	8	B
ÇK	10.	Mü terilerin firmadan beklentilerindeki de i imler	8	B
ÇK	1.	Endüstrideki rekabetin iddeti	7	C
ÇK	8.	Hizmet verilen ana sanayinin o ÷lkedeki geli mi lik derecesinin firma üzerindeki etkisi	7	C
KBT	9.	Daha üst kategorideki ürünlerle rekabet edebilme yetene ini kazanarak firmanın gelece ini güvence altına alma beklentisi	7	D
FT	3.	Ürün-Pazar-Teknoloji çe itlendirmesi yoluyla karlılı ı / verimlili i artırma çabası	7	D
FT	4.	Finansal olarak firmanın portföyünü farklıla turma ve finansal varlık payla ımı aracılı ıyla yeni yatırımlar için gerekli finansal kaynaklara eri me iste i	7	D
FT	9.	Daha üst kategorideki ürünlerle rekabet edebilme yetene ini kazanarak firmanın karlılı ını artırma beklentisi	7	D
ÇK	5.	Küresel makroekonomik ko ulların etkisi	7	D
KBT	11.	Sektördeki rekabetten daha az etkilenmeyi amaçlayarak i letmeyi güvence altına almak	6	E
FT	1.	Ortak grup politikalarının izlenmesi suretiyle maliyetin a a ı çekilmesi	6	E
FT	15.	Kapasite ve teslimat sorunlarının a ılması	6	E
YSK	4.	ki firma arasındaki teknik mesafenin az olu u	6	E
FT	11.	Konsolidasyon aracılı ıyla kaliteyi belli bir düzeyde tutup / sabitleyip karlılı ını artırma amacı	6	F
FT	12.	Yenilikçili in, AR-GE masraflarının ve içsel büyümenin alternatifi olarak	6	F
ÇK	3.	Endüstriyel faaliyetlerdeki nitelik de i iminin etkileri	6	F
KBT	17.	Yenilikçilik yoluyla risk da ıtmak	6	G
YSK	5.	ki firma arasındaki teknik mesafenin fazla olu u	5	H

Tablo.8. Önermelerin Puanlarına Göre Sıralaması (devam)

Ilgili Teori	No.	Önerme	Toplam Puan	Kombinasyon
FT	10.	Firmanın piyasa değerini artırma beklentisi	5	I
ÇK	7.	Uluslararası düzenlemelerin etkileri	5	I
KBT	18.	Partnerin sosyopolitik veya ün sermayesinden yararlanarak istikrara kavuşma beklentisi	5	J
ÇK	4.	Teknolojik karmaşıklık ve hızlı değişim ortamı - yüksek volatilité	5	J
FT	6.	Nakliye bedellerinin yarattığı yüksek maliyeti aşarak çekerek karlılığı ve rekabet gücünü artırma çabası	4	K
YSK	7.	Satın alma / ortak girişimden önce iki firma arasında sürekli tekrarlanan ilişki kalıplarının varlığı ve gelişmesi sonucu satın alma / ortak girişime uygun koşulların ortaya çıkması	4	K
YSK	10.	Firmanın rakiplerinin davranışlarını izleyen stratejiler benimsemiş olması / rekabette geri kalmamak amacıyla yabancı ortaklık kurulması	4	K
YSK	1.	Firmanın yapısının, kültürünün, birtakım kültür unsurlarının stratejik hareketini belirlemesi	4	L
ÇK	2.	Sermaye, ürün, faktör piyasalarının yapılarındaki değişimler	4	L
KBT	14.	Firmanın çevresinde devamlılık arz eden kritik başarımlılıklarla başarı çıkmak	4	M
FT	8.	Yabancı partnerin performans odaklı kriterlerinin iyi seyretmesinin yerli firmanın daha iyi performans beklentisini karışılması	4	M
ÇK	6.	Piyasadaki mevcut riskin içsel büyüme yerine satın alma / ortak girişim seçeneğini cazip kılması	4	M
ÇK	9.	Esneklik göstermesi yönünde işletmeye yapılan dışsal baskılar	4	M
FT	17.	Yabancı partnerin yerli firmayı satın almak için yüksek teklif vermesi / yerli firmayla ortak girişim kurmak için ayırdığı finansal kaynakların miktarının fazla olması	3	N
KBT	8.	Yabancı partnerin performans odaklı kriterlerinin iyi seyretmesinin yerli firmanın istikrar beklentisini karışılması	3	O
YSK	9.	Firmaların aynı şekilde faaliyette gösteriyor olmaları	3	O
KBT	15.	Firmayı rekabetten koruyan ya da pazar payının düşmesini engelleyen kritik bir varlığın ele geçirilmesi	2	R
FT	5.	Yeni bir sektöre / endüstriye / i koluna giriş maliyetini azaltma beklentisi	2	R
YSK	8.	Firmanın daha önce izlemi olduğu stratejiler sonucu ortaya çıkan yapısının içsel büyüme yeteneğini köreltmesi ve satın alma / ortak girişim yoluyla büyüme alternatifini desteklemesi	2	R
YSK	2.	Firmanın mevcut borç seviyesindeki artışın satın alma / ortak girişimi iç geliştirmeye alternatif kılması	1	T
KBT	1.	Ortak grup politikalarının izlenmesi suretiyle devlete, tedarikçilere, alıcılara vs. karşı toplu pazarlık gücü elde edilmesi (Riskten ve başarımlılıktan kaçınma amaçlı)	0	U
KBT	2.	Dışalım-satımlarda önemli bir istikrarsızlık kaynağı olan kur dalgalanmalarından etkilenmeme çabası	0	U
KBT	3.	Ürün-Pazar-Teknoloji çeşitlendirmesi yoluyla risk dağıtma çabası	0	U
KBT	4.	Finansal olarak firmanın portföyünü farklılaştırma ve finansal varlık paylaşımı aracılığıyla risk dağıtma isteği	0	U
KBT	5.	Yeni bir sektöre / endüstriye / i koluna giriş riskini dağıtma beklentisi	0	U
KBT	6.	Nakliye bedellerinin yarattığı yüksek maliyetten kaynaklanan müşteri kaybı / zarar etme / varlığını idame ettirememesi riskini azaltma çabası	0	U
FT	2.	Dışalım-satımlarda döviz kurlarından avantaj sağlama isteği	0	U

**Tablo.9. Farklı Teorilerin Önergelerinin Buldu u Destek**

	<u>KBT</u>	<u>FT</u>	<u>YSK</u>	<u>CK</u>	<u>KBT</u>	<u>FT</u>	<u>YSK</u>	<u>CK</u>
	9	9	9	8	(2*9)	(4*9)	(2*9)	(1*8)
	9	9	9	7	(3*8)	(3*7)	(1*6)	(3*7)
	8	9	6	7	(1*7)	(4*6)	(1*5)	(1*6)
	8	9	5	7	(2*6)	(1*5)	(3*4)	(2*5)
	8	7	4	6	(1*5)	(2*4)	(1*3)	(3*4)
	7	7	4	5	(1*4)	(1*3)	(1*2)	
	6	7	4	5	(1*3)	(1*2)	(1*1)	
	6	6	3	4	(1*2)			
	5	6	2	4				
	4	6	1	4				
	3	6						
	2	5						
		4						
		4						
		3						
		2						
<b>Toplam Puan</b>	<b>75</b>	<b>99</b>	<b>47</b>	<b>57</b>	<b>Toplam Puan</b>			
					<b>278</b>			
<b>Teori ç i Destek (R)</b>	<b>75/162</b>	<b>99/153</b>	<b>47/90</b>	<b>57/90</b>				
<b>Teori ç i Destek (%)</b>	<b>46,30</b>	<b>64,71</b>	<b>52,22</b>	<b>63,33</b>				
<b>Genel Destek (R)</b>	<b>75/495</b>	<b>99/495</b>	<b>47/495</b>	<b>57/495</b>	<b>278/495</b>			
<b>Genel Destek (%)</b>	<b>15,15</b>	<b>20,00</b>	<b>9,49</b>	<b>11,52</b>	<b>56,16</b>			