

ULUSLARARASI İŞ ORTAKLIKLARININ NİTELİKLERİ VE KURULUŞ NEDENLERİ

Öğr.Gör.Dr.Veysel KULA*

Yrd.Doç.Dr. Ekrem TATOĞLU**

ÖZET

Bu çalışma öncelikle iş ortaklıklarının karakteristiklerinin ve diğer stratejik işbirliklerinden ayırt edici özelliklerinin detaylı bir analizini sunmaktadır. İş ortaklıklarının farklı tanımları ortaya konmuştur. Çalışmada firmaları iş ortaklığı kurmaya iten stratejik faktör olan teknolojik bilgi, risk paylaşımı, tamamlayıcı kaynaklar, ölçek ekonomisi, piyasalara erişim ev sahibi ülke politikaları ele alınmıştır.

ABSTRACT

This article firstly provided a detailed analysis of the characteristics of joint ventures and their differentiating features as compared to various forms of strategic alliances. Various definitions of joint ventures from numerous researchers in the field are presented. Finally joint venture creation rationale of firms have been discussed in detail by underlying the main strategic motives of technological knowledge, risk sharing, complementary resources, economies of scale, market access and host government policies.

I.GİRİŞ

Son çeyrek yüzyıldaki uluslararası iş ortamı şirketler için tamamen yeni fırsatlar ve tehditler ortaya koymuştur. Çok uluslu şirketler artık daha karmaşık ve daha dinamik iş ortamında rekabet etmektedirler. Uluslararası pazar yapısı hedef müşteri kitlesine daha kaliteli seviyede servis ve tasarımı gerekli kılmaktadır¹. Büyük firmalar artık eskisi gibi

* Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü.

** Beykent Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü.

¹R.A. AJAMI ve D. KHAMBATA, "Global Strategic Alliances: The New Transnationals" *Journal of Global Marketing*, 5, 1-2: 55-69, (1991).

davranmamaktadırlar ve ürün icadında, geliştirmesinde ve dağıtımında yoğun rekabetle baş edebilmek için yeni organizasyon Őekillerini yaşama geğirme zorunda kalmaktadırlar.

B.G.James² eskiden birbirleriyle açık bir Şekilde uzlaşmaz rakip olan Şirketlerin artık araştırma ve üretimden satış ve servise kadar her aşamada artan Şekilde birlikte ęalıřabildiklerini belirtmektedir. Uluslararası rekabet nedeniyle hiçbir müstakil firma ürün, fiyat ve kaliteden servis ve dağıtıma bütün müşteri ihtiyağlarını karşılayacak kapasiteye sahip değildir. Bugünkü uluslararası iş ortamında piyasaların globalleşmesi, teknik değişim ve yenilikler, Uzak Doğu kökenli çok uluslu Şirketlerin piyasa hakimiyeti ve hükümet politikalarındaki değişiklikler global ve katı rekabet olgusunu ortaya ęıkaran önemli eğilimleri ortadan kaldırmaya bařlamıřtır³. Bir başka deyişle Çok uluslu Őirketlerce yaşana gelen göreceli olarak istikrarlı iş ortamı artık istikrarsız bir hale dönüşmektedir. Bu yüzden gittikçe daha karmaşık hale gelen iş ortamındaki çağdaş çok uluslu organizasyonlar, bu global arenada yaşayabilmek için organizasyon yapıları kadar stratejilerini de yeniden ele almak durumundadırlar. Bu da çok uluslu firmalarca stratejik birleşmeler, Şirket evlilikleri ve Şirket satın alımları Şeklinde geliştirilen stratejik kararlarla geręekleřtirilmektedir. Bütün kritik kaynakları kendi başlarına temin etmek yerine çok uluslu Şirketler bu ihtiyağları karşılamak için dış çevreye yönelmektedirler. Ajami ve Khambata'nın⁴ belirttiği gibi geleneksel olarak eskiden sermaye, yönetim ve teknik deneyim iç piyasalarca temin edilmekteydi; fakat bugünün iş ortamı daha çok esnek ve daha az bürokratik yapıyı mecbur kılmaktadır. Çok uluslu firmalar artık sıklıkla dış piyasalara ağılıp bu piyasaları kendi avantajlarına kullanacak stratejiler geliştirmek zorundadırlar.

Bu ęalıřmada stratejik işbirliklerinin bir türü olan iş ortaklıkları (joint venture) incelenecektir. ęalıřmanın amacı iş ortaklığı olgusunun

²B.G JAMES, "Strategic Alliances" *International Review of Strategic Management*: 63-72, (1992).

³ S. YEHAEL-HAJJAR, *Strategic Alliances Motivations, Management and International Competitiveness: The British Experience, 1980-1989* Yayınlanamış Doktora Tezi, Strathclyde Üniversitesi, (1991).

⁴ AJAMİ-KHAMBATA, a.g.e., sf.55-69.

temel karakteristiklerini, tanımlarını ve oluşum güdülerini ortaya koyarak iş ortaklığı kavramına açıklık getirmektedir. Takip eden bölümde iş ortaklığı oluşumundaki hızlı artış kısaca gözden geçirilecektir. Üçüncü bölümde iş ortaklıklarının özellikleri ve tanımlarının analizi yapılacaktır. Dördüncü bölümde iş ortaklığı oluşumunun arkasındaki temel faktörler ortaya konacaktır. Özet ve sonuçlar son bölümde yer alacaktır.

II. İŞ ORTAKLIKLARININ ARTAN ÖNEMİ

İşbirliği kavramı yeni bir kavram olmasa da stratejik ortaklıkların uluslararası iş sahasındaki mevcut etkinliği daha önceden görülmemiş bir seviyededir⁵. İş ortaklıkları uluslararası iş sahasında yeni bir olgu değildir. İş ortaklıkları 1800'lü yıllarda ABD tarafından gemicilik ve balina avcılığında dünyada üstünlük kurmak için kullanılmış olup 1880'li yıllarda da demiryolu ve maden endüstrilerinde yaygın olarak başvurulmuş bir metottur⁶. Ancak iş ortaklığı kurma eğilimi 1970'lerden beri ivme kazanmış olup⁷ gelişmekte olan ülkelerdeki çok uluslu şirketler için oldukça yaygın iş organizasyonu türü haline gelmiştir⁸. Daha çok sayıda batılı firmalar olgunlaşan yerel piyasalar ve artan uluslararası rekabet ortamında devamlı büyüme ve hayatta kalmak için uluslararası iş ortaklıklarını bir metot olarak seçmektedirler.⁹ C. P. Oman gelişmekte olan on tane ülkedeki üretim sektörlerini konu alan çalışmasında en önemli yatırım organizasyon formunun iş ortaklıkları olduğunu belirtmiştir.¹⁰ Ancak uluslararası iş ortaklıkları sadece gelişmekte olan ülkelerle sınırlı

⁵ JAMES, a.g.e., sf.63-72.

⁶ R. LYNCH, *The Practical Guide to Joint Ventures and Corporate Alliances: How to Form, How to Organize, How to Operate*, New York: Wiley, (1989), sf.7.

⁷ K. HARRIGAN, *Managing for Joint Venture Success*, Lexington MA: Lexington Books, (1986), sf.7.

⁸ Paul W. BEAMISH, *Multinational Joint Ventures in Developing Countries*, New York: Routledge, (1988), sf.57.

⁹ K. W. GLAISTER ve P. J. BUCKLEY, "U.K. International Joint Ventures: An Analysis of Patterns of Activity and Structure", *British Journal of Management*, 5, 1: 33-51, (1994).

¹⁰ C. P. OMAN, *New Forms of International Investment in Developing Countries*, Development Centre Studies, Paris: OECD, (1984).

değildir. Gelişmiş ülkelerdeki firmalar kısmen büyük projelerin maliyetini ve risklerini paylaşmak için artan sayıda iş ortaklığı kurmaktadır.¹¹ Harrigan'a göre sadece 1983'te bazı endüstrilerde kurulan iş ortaklıkları sayısının bu endüstrilerdeki daha önce kurulan bütün iş ortaklığı sayısından fazla olduğunu belirtmektedir.¹² Benzer şekilde 1985'den beri Amerikan ve uluslararası firmalar arasındaki iş ortaklıkları yıllık %27 dolayında artış göstermiştir.¹³

III. İŞ ORTAKLIKLARININ ÖZELLİKLERİ VE TANIMLARI

İş ortaklığı kavramını anlaşılır kılmak için uluslararası iş ortaklığının diğer organizasyon türlerinden ayırt edici özellikleri ortaya koymak uygun olacaktır.

A) STRATEJİK İŞBİRLİKLERİ

Stratejik işbirliği belirli bir amacı gerçekleştirmek için iki veya daha fazla varlığın katılımını içeren bir iş girişimidir.¹⁴ Borys ve Jemison stratejik işbirliğini birden fazla organizasyonun kaynaklarını ve/veya yönetim yapılarını kullanan karma düzenlemeler olarak tanımlamaktadır.¹⁵ Stratejik işbirlikleri lisans anlaşmalarından şirket evliliklerine uzan bir çok şekillerde olabilirler ve yeni bir hukuksal varlık yaratılmadan da oluşturulabilirler. Lorange ve Roos¹⁶ stratejik işbirliklerini serbest piyasadaki farklı firmalarca yapılan faaliyetler ile faaliyetlerin tek bir firma bünyesinde toplandığı hiyerarşik yapılanma şeklindeki iki zıt uç arasındaki organizasyon biçimleri olarak tanımlayarak kesintisiz bir ölçek sunmaktadır. Şekil.1'de gösterildiği gibi bu ölçeğin sol kısmı faaliyetlerin tek bir organizasyon bünyesinde

¹¹ D. K. DATTA, "International Joint Ventures: A Framework for Analysis" *Journal of General Management*, 14, 2: 78-91, (1988).

¹² HARRIGAN, a.g.e.

¹³ S. SHERMAN, "Are Strategic Alliances Working" *Fortune*, sf. 77-78, (1992).

¹⁴ S. NAROD, "Strategic Alliances Offer New Opportunities" *National Underwriter*, 92: 33, (1988).

¹⁵ Brayn BORYS ve David B. JEMISON, "Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organisational Combinations" *The Academy of Management Review*, 14, 2:234-249, (1989).

¹⁶ P.LORANGE ve J.ROOS, "Strategic Alliances, Formation, Implementation and Evaluation" Blackwell Publishers, (1992).

B) İŞ ORTAKLIĞI TANIMLARI

Shenkar ve Zeira²⁰ iş ortaklığı kavramının literatürde yaygın genel kabul görmüş bir tanımı olmadığını belirtmektedir. İş ortaklıkları firmalar arasındaki bütün iş birliği türlerini kapsayacak şekilde çok geniş olarak tanımlanmaktadır.²¹ Ayrıca iş ortaklığına ilişkin bazı tanımlarda, olayın uluslararası boyutu dikkate alınmamıştır. Örneğin iş ortaklığı; kaynaklarının bir kısmını birleştirmek için²² iki veya daha fazla şirketin bağımsız bir varlık yarattıkları²³ iş anlaşmaları olarak tanımlanmıştır. Daha detaylı bir tanım ise Lynch tarafından şöyle yapılmıştır:

"İş ortaklığı, iki veya daha fazla şirket tarafından stratejik amaçlarla kurulan, şirketlerin bağımsız kişilik ve özerkliklerini korurken müstakil ayrı bir varlık yaratıp ortaklığı, fonksiyonel sorumlulukları ve finansal riskleri ve menfaatleri her bir üyeye tahsis eden işbirlikli işletme faaliyetidir."²⁴

²⁰ O.SHENKAR ve Y.ZEIRA, "Human Resource Management in International Joint Ventures: Directions for Research" *Academy of Management Review*, 12, 3:546-557, (1987).

²¹ B.LICHTENBERGER ve G.NAUELLEAU, "French-German Joint Ventures: Cultural Conflicts and Synergies" *International Business Review*, 2,3,: 297-307, (1993).

²² B. KOGUT, "Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives" *Strategic Management Journal*, 9, 4: 319-332, (1988).

²³ J.PFEFFER ve P.NOWAK, "Joint Ventures and Interorganizational Interdependence" *Administrative Science Quarterly*, 21: 398-418, (1976).

²⁴ LYNCH, a.g.e., sf.7.

Şekil.2 Geleneksel İş Ortaklıkları ile Stratejik İşbirlikleri Arasındaki Temel Farklılıklar

	<u>Geleneksel İş Ortaklıkları</u>	<u>Stratejik İşbirlikleri</u>
Yapı	Bir üçüncü bağımsız ekonomik varlık yaratmak	Farklı ortaklık ve organizasyon yapıları
Ortaklar	Genel olarak gelişmiş ülke ile gelişmekte olan ülke	Gelişmiş ülke ile gelişmiş ülke
Rekabet	Sınırlı	Ortaklar işbirliği yaptığı gibi rekabet de ederler
Tarafların Katkıları	Katkılarda dengesizlik- mahalli bilgiye karşın teknoloji, sermaye vb.	Dengeli katkılar- teknoloji, üretim
Motivasyonlar	Piyasaya erişim, ölçek ekonomisi, kaynak paylaşımı vb	Stratejik ve rekabetsel (global piyasalar)
Başarısızlık Sonuçları	Sadece mahalli piyasa ile sınırlı	Uluslararası rekabetin azalması

Kaynak: Hamill (1989), 'A Growing Trend Towards Alliance Formation' *Acquisition Monthly*, December.

İş ortaklığının bir diğer tanımı Young ve Bradford tarafından şöyle verilmiştir:

" İş ortaklığı, en azından birisi uzun süreli kar amaçlı yeni bir işletme kurmak amacıyla faaliyetlerini genişletmek isteyen iki yada daha çok şirket, kişi veya organizasyon tarafından oluşturulan bir girişim, firma veya ortaklıktır. Genellikle ortaklık hemen hemen eşit bir şekilde taraflarca paylaşılır ve hiçbir tarafın mutlak üstünlüğü olmaz."²⁵

²⁵ R. G. YOUNG ve S. BRADFORD, *Joint Ventures: Planning and Action*, New York: Arthur D. Little, (1977), sf.11.

Benzer şekilde Killing²⁶ iş ortaklıklarını şu şekilde tarif etmektedir: "iki veya daha fazla ortağın her birinin hissesi olduğu ve yönetim kurulunda temsil edildiği yeni bir şirket kurmak için güçlerini birleştirmeleridir". Daha spesifik bir tanım ise rekabet hususunu vurgulayan Lyons²⁷ tarafından şöyle yapılmıştır: "iş ortaklıkları aksi taktirde rekabet edecek olan veya rekabet potansiyeli olan bağımsız taraflar arasındaki işbirlikçi organizasyon formlarıdır". Lengnick-Hall²⁸ iş ortaklıklarını ortak bir amacı başarmak için firmalar arasındaki işbirlikçi anlaşma şeklinde tanımlamaktadır. Benzer bir tanım da Renard²⁹ tarafından "çeşitli ürün ve teknikler arasındaki anlaşma" şeklinde verilmiştir.

Her ne kadar yukarıdaki tanımlar iş ortaklıklarının bazı önemli özelliklerini ortaya koysa da uluslar arası iş ortaklıklarının ayırt edici temel özelliklerini açıklamaktan çok uzaktırlar. Geringer'in³⁰ uluslararası iş ortaklığı tanımı bu açıdan değerli katkı sağlar: "eğer ortaklardan en azından birisinin yönetim merkezi iş ortaklığının faaliyet gösterdiği ülke dışındaysa veya iş ortaklığı birden fazla ülkede önemli ölçüde faaliyet gösteriyorsa bu iş ortaklığı uluslararası iş ortaklığı özelliğine sahiptir". Ancak Shenkar ve Zeira kontrol boyutu üzerinde durarak gelişmekte olan ülkelerde kurulan uluslararası iş ortaklıklarının daha açık bir tanımını şöyle vermektedir:

"uluslar arası iş ortaklığı en azından birisinin yönetim merkezi iş ortaklığının faaliyet gösterdiği ülke dışında olan iki veya daha fazla ortağın kısmi ortaklıklarını temsil eden müstakil bir hukuki varlıktır.

²⁶ J. P. KILLING, "Understanding Alliances: The Role of Task and Organisational Complexity", (eds) Contractor, F. J. and Lorange, P., *Cooperative Strategies in International Business*, DC Heath, Lexington, Massachusetts: Lexington Books, (1988), sf. 53.

²⁷ M. P. LYONS, "Joint Venture as Strategic Choice: A Literature Review" *Long Range Planning*, 24, 4, (1991), sf. 133.

²⁸ C. A. LENGNICK-HALL, "Innovation and Competitive Advantage: What We Know and What We Need to Learn" *Journal of Management*, 18,2: 399-429, (1992).

²⁹ P. RENARD, "Joint Ventures- The key to Success and Some Cautions" *European Management Journal*, 3,1: 39, (1985).

³⁰ J. M. GERINGER, "Selection of Partners for International Joint Ventures" *Business Quarterly*, 53, 2:31-36, (1988).

Bu varlık her birisi bir diğersinden ekonomik ve kanuni olarak bağımsız olan ortak firmaların ortak kontrolüne tabidir"³¹

Gelişmekte olan ülkelerin şartlarına da uygun olan bir uluslar arası iş ortaklığı tanımı Koot tarafından şöyle verilmiştir:

"iş ortaklığı yurt dışındaki bir ortak firmanın işbirliği ile kurulan bir yavru şirkettir. Normal olarak bu yurtdışından ortak endüstrileşmiş ülkelerin çokuluslu şirketlerinden birisi olup bu ortaklığın %20 veya daha fazla hissesine sahipken hisselerin geri kalanı iş ortaklığının kurulduğu ülkedeki şirkete aittir"³²

Beamish ve Banks³³ iş ortaklıklarını "her bir tarafın en az yüzde beş hisseye sahip olduğu iki veya daha fazla taraf arasındaki girişim" olarak tanımlayarak tamamen hissedarlık noktasına ağırlık vermektedir.

Özetle şu ana kadar verilen tüm tanımlar uluslar arası iş ortaklıklarının karakteristiklerine açıklık getirmiş olup bu organizasyonel biçime özgü temel farklılıkları ortaya koymuştur. Yeni bölümde ise iş ortaklığı kurmanın arkasındaki motifler ele alınacaktır.

IV. İŞ ORTAKLIĞI KURMANIN ARKASINDAKİ TEMEL FAKTÖRLER

İş ortaklıkları uluslararası organizasyonların maruz kaldığı günümüzün ekonomik ve teknolojik alanda rekabetçi şartlarının ortaya koyduğu bir sonuçtur. Harrigan'ın³⁴ da belirttiği gibi iş ortaklıkları hem artan seviyede teknolojik değişim ve hem de firmaların sahip

³¹ SHENKAR-ZAIRA, a.g.e., sf.547.

³² W. T.M. KOOT, "Underlying Dilemmas in the Management of International Joint Ventures", (eds.) Contractor, F. J. and Lorange, P., *Cooperative Strategies in International Business*, DC Heath, Lexington, Massachusetts: Lexington Books, (1988), sf. 348.

³³ Paul W. BEAMISH ve J.BANKS, "Equity Joint Ventures and the Theory of the Multinational Enterprise" *Journal of International Business Studies*, 18, (Summer 1987), sf. 7.

³⁴ K. HARRIGAN, "Strategic Alliances: Their New Role in Global Competition" *Columbia Journal of World Business*, 12, 2: 67-69, (1987).

olması gereken geniş yelpazedeki teknolojik kapasite yüzünden yoğun rekabetin yaşandığı endüstrilerin kaçınılmaz özelliğidir. Yeni ürün gelişimi ve yeni üretim teknolojilerinin artan maliyet ve riskleri yüzünden iş ortaklıkları uluslararası iş sahasında daha da etkin bir rol oynayacaktır³⁵.

Teknolojik bilgi, risk paylaşımı, ölçek ekonomisi, tamamlayıcı kaynaklar, piyasa erişimi, ev sahibi ülke hükümet politikaları iş ortaklığı oluşumunda rol oynayan nedenlerdir. Aşağıda bu faktörlerin açıklaması verilecektir:

A) TEKNOLOJİK BİLGİ

İş ortaklıkları ortakların birbirini tamamlayan teknolojilerini bir araya getirmede önemli bir araçtır³⁶. Bir çok firma teknolojinin belirli bir kısmında uzmanlaşıp yeni ürünler üretmede diğer teknolojileri entegre edecek bilgiye sahip olmamaktadır. İşte bu durumlarda know-how temini, patent ve ar-ge kullanımı iş ortaklığı oluşumunda önemli faktörler olabilirler. Berg ve Friedman³⁷ Amerika'da kimya endüstrisinde firmaların ar-ge aktiviteleri ile ilgili risk seviyelerini azaltan teknik bilgiler için kaynak oluşturan bir araç olarak iş ortaklığını kullandıklarını belirtmiştir. Hakeza Hladik ve Linden³⁸ Amerikan-yabancı ar-ge iş ortaklıklarının toplam uluslar arası iş ortaklıklarının yüzdesi olarak 1976'da %7'den 1987'de %23'e çıktığını belirtmiştir. Harrigan'ın³⁹ belirttiği gibi teknolojik değişimin artan hızı yüzünden firmaların rekabetçi ortamlarda hayatta kalabilmek için gerekli yeteneklerdeki değişimler nedeniyle gelecekte artan sıklıkla iş ortaklıkları kullanılacaktır.

³⁵ D. LEI, ve J.W. SLOCUM, "Global Strategy, Competence-Building and Strategic Alliances" *California Management Review*, sf. 81-97, (1992).

³⁶ CONTRACTOR-LORANGE, a.g.e., s.13.

³⁷ S.BERG ve P.FRIEDMAN, "Joint Ventures, Competition, and Technological Complementarities: Evidence From Chemicals" *Southern Economic Journal*, sf. 1330-1337, (1977).

³⁸ K. HLADIK ve L.LINDEN, "Is An International Joint Venture in R&D for You?" *Research Technology Management*, 32, 4:11-13, (1989), s.12.

³⁹ HARRIGAN, a.g.e., s.67.

B) RİSK PAYLAŞIMI

Contractor ve Lorange⁴⁰ iş ortaklıklarının yatırım riskini birden fazla firmaya yayarak taraf firmaların riskini azaltan bir araç olduğunu belirtmiştir. Özellikle ürün hayat evresinin göreceli olarak kısa olduğu ve yeni teknoloji geliştirmenin maliyetli olduğu bilgisayar ve otomotiv gibi araştırma yoğun ve yüksek-teknoloji endüstrilerde ar-ge ve kompleks teknoloji ile ilgili riskleri minimize etmek iş ortaklıkları için önemli bir motivasyonu temsil eder. Bu görüş iş ortaklıklarının ana gayesinin risk ve ödüllerin taraflarca paylaşımı olduğunu söyleyen Morris ve Hergert'ce de pekiştirilmiştir⁴¹.

C) TAMAMLAYICI KAYNAKLAR

Kaynakların birbirlerini tamamlayıcı olma özelliği iş ortaklıklarının oluşumunda önemli rol oynamaktadır⁴². Lorange ve Roos⁴³ kaynak tamamlayıcılığını şu şekilde örneklendirmektedir: Bir firmanın global olarak pazarlamak istediği bir teknolojisi ve ürün yelpazesi olabilir. Her bir ülkede dağıtım ve satış kanallarına yatırım yapmaktansa firma bu ağı halihazırda elinde bulunduran lokal bir firmayla iş ortaklığına gidebilir. Böylece iş ortaklıkları yatırım maliyetlerinin yüksek olduğu durumlarda firmaların rekabetsel pozisyonlarını güçlendirmede arzulanan bir araç rolü oynar.

D) ÖLÇEK EKONOMİSİ

Günümüzün rekabetçi ve hızla değişen iş ortamında üretim, pazarlama ve dağıtım süreçlerindeki potansiyel tasarruflar rekabetsel avantaj için önemli olup iş ortaklığı oluşumunda da önemli bir sebep

⁴⁰ CONTRACTOR-LORANGE, a.g.e., s.11.

⁴¹ D. MORRIS ve M. HERGERT, "Trends in International Cooperative Agreements" *Columbia Journal of World Business*, 22, 2:15-21, (1987), s.16.

⁴² W. AWADZI, W. KEDIA ve R.CHINTA, "Strategic Implications of Cooperation and Complementary Resources in International Joint Ventures" *International Journal of Management*, 5,2: 125-132, (1988).

⁴³ P.LORANGE ve J. ROOS, "Analytical Steps in the Formation of Strategic Alliances" *Journal of Organisational Change Management*, 4, 1, 60-72, (1991) s.65.

teşkil eder⁴⁴. İş ortaklıkları ölçek ekonomisi temin etmek için mevcut kaynakları bir araya getirip kullanarak özellikle yeni ürün ve proses geliştirme ile alakalı yüksek üretim maliyetlerini aşmada arzulanan bir araç fonksiyonu görür. Bilgisayar, elektronik, otomotiv gibi yüksek ölçek ekonomisine dayalı endüstriler firmaların rekabetsel pozisyonunu kuvvetlendirmede iş ortaklığı kurulması açısından verimli bir ortam yaratır.

E) PİYASALARA ERİŞİM

Morris ve Hergert'in belirttiği gibi firmaların faaliyetlerini gerçekleştirdikleri bölgeler dışındaki coğrafi pazarlara girme isteği uluslararası iş ortaklıkları olgusunun ortaya çıkışındaki temel faktörlerdendir⁴⁵. Başarılı bir ürünü olan bir firma genelde ürününü yeni piyasalarda da pazarlama isteğine sahiptir. Ancak firma yeni piyasaya girmek için gerekli pazarlama deneyiminden yoksunsa bu deneyime sahip başka bir firma ile işbirliği yapmak zorunda kalır. Böylece ortaya çıkan iş ortaklığı bir firmanın ürün geliştirme, diğer firmanın da pazarlama yeteneğini kullanarak piyasaya kolayca erişimi mümkün kılar.

Ayrıca bir çok ülke pratikte piyasalarına diğer ülkeden firmaların tamamen serbest girişine izin vermez. Bu yüzden dış ticaret ve yatırım ile ilgili bu dış bariyerler geniş piyasalara erişim için farklı ülkelerden firmaların oluşturduğu uluslararası iş ortaklıklarının oluşumuna neden olur.

F) EV SAHİBİ ÜLKE POLİTİKALARI

Uluslararası iş ortamında ev sahibi ülke politikalarının rolü firmaların mahalli çevreleri dışında iş ortaklığı kurma kararlarında önemli bir faktördür. Her ne kadar iş ortaklığı kurmaya değin ortaklık kısıtlamaları, ihraç şartları gibi ev sahibi ülke mevzuatı az gelişmiş ülkelerde daha yaygınsa da Japonya gibi bazı gelişmiş ülkeler de korumacı politikalar takip etmektedir. Contractor ve Lorange'nin⁴⁶

⁴⁴ CONTRACTOR, F., "Strategic Considerations Behind International Joint Ventures" *International Marketing Review*, 3:74-85, (1986), sf.76.

⁴⁵ MORRIS-HERGERT, a.g.e., s.16.

⁴⁶ CONTRACTOR-LORANGE, a.g.e., s.14.

belirttiği gibi bu durum bir çok Amerikan firmasının Japon piyasasına erişim için iş ortaklığı kullanmasında esas faktördür. Ortaklık şartları ile ilgili olarak da Gomes-Cassares⁴⁷ çok uluslu firmaların yavru şirketin tüm hisselerine sahip olmasını engellemek için Fransa'nın dahi bir çok şekilde yavru firmalarla iş ortaklığını teşvik ettiğini iddia etmektedir. Killing⁴⁸ de hükümetlerin yabancı firmalar üzerindeki yerli firmalarla iş ortaklığı kurmaları şeklindeki baskılarının gelişmiş ülkelerde de bir faktör olduğunu belirtmiştir.

SONUÇ

Uluslararası iş ortamı piyasaların globalleşmesi, teknik yenilikler ve artan rekabet yüzünden büyük bir değişim yaşamaktadır. Bu değişimle yaşayabilmek için firmalar farklı formda koalisyon ve işbirlikçi anlaşmalar kurma durumunda kalmaktadır. İşte iş ortaklıkları da firmalarca uluslararası iş ortamında hayatta kalabilmek için stratejik bir araç olarak kullanılmaktadır. Bu çalışma iş ortaklıklarının karakteristiklerini ortaya koymuştur. Bu alanda farklı araştırmalarca yapılan iş ortaklığı tanımları irdelenmiştir. Ayrıca iş ortaklığı kurmaya ilişkin temel faktörler detaylı şekilde ele alınmıştır.

⁴⁷ B.GOMES-CASSARES, "Joint Ventures in the Face of Global Competition" *Sloan Management Review*:17-26, (Spring 1989), s.18.

⁴⁸ J.P. KILLING, *Strategies for Joint Venture Success*, New York: Praeger Publishers., (1983), s.7.

KAYNAKÇA

- AJAMI, R.A.and D.KHAMBATA, "Global Strategic Alliances: The New Transnationals" *Journal of Global Marketing*, 5, 1-2:55-69, 1991.
- AWADZI, W. and R.CHINTA, "Strategic Implications of Cooperation and Complementary Resources in International Joint Ventures" *International Journal of Management*, 5, 2:125-132, 1988.
- BEAMISH, Paul W. and J.BANKS, "Equity Joint Ventures and the Theory of the Multinational Enterprise" *Journal of International Business Studies*, 18: 1-16, 1987.
- BERG, S.V. and P.FRIEDMAN, "Joint Ventures, Competition, and Technological Complementarities: Evidence From Chemicals" *Southern Economic Journal*: 1330-1337, 1977.
- BORYS, B. and D.B.JEMISON, "Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organisational Combinations" *The Academy of Management Review*, 14, 2: 234-249, 1989.
- CLARK, C. and K. BRENNAN, "Allied Forces" *Management Today*: 128-131, 1988.
- CONTRACTOR, F.J. and P.LORANGE, "Why Should Firms Cooperate? The Strategy and Economic Basis for Cooperative Ventures", eds. Contractor, F. J. and Lorange, P., *Cooperative Strategies in International Business*, DC Heath, Lexington, Massachussets: Lexington Books, sf.3-28, 1988.
- CONTRACTOR, F., "Strategic Considerations Behind International Joint Ventures" *International Marketing Review*, 3: 74-85, 1986.
- DATTA, D. K., "International Joint Ventures: A Framework for Analysis" *Journal of General Management*, 14,2: 78-91, 1988.
- EL-HAJJART, S.Y., *Strategic Alliances Motivations, Management and International Competitiveness: The British Experience, 1980-1989* Yayınlanamış Doktora Tezi, Strathclyde Üniversitesi.
- GERINGER, J. M., "Selection of Partners for International Joint Ventures" *Business Quarterly*, 53,2: 31-36, 1988.
- GLAISTER, K. W. and P.J.BUCKLEY, "U.K. International Joint Ventures: An Analysis of Patterns of Activity and Structure", *British Journal of Management*, 5, 1: 33-51, 1994.
- GOMES-CASSARES, B., "Joint Ventures in the Face of Global Competition" *Sloan Management Review*, Spring: 17-26, 1989.

- HAMILL, J., "A Growing Trend Towards Alliance Formation" *Acquisition Monthly*, December 1989.
- HARRIGAN, K., "Strategic Alliances: Their New Role in Global Competition" *Columbia Journal of World Business*, 12, 2: 67-69, 1987.
- HARRIGAN, K., *Managing for Joint Venture Success*, Lexington MA: Lexington Books, 1986.
- HLADIK, K. J. and L.L.LINDEN, "Is An International Joint Venture in R&D for You?" *Research Technology Management*, 32, 4: 11-13, 1989.
- JAMES, B.G., "Strategic Alliances" *International Review of Strategic Management*: 63-72, 1992.
- KILLING, J.P., *Strategies for Joint Venture Success*, New York: Praeger Publishers, 1983.
- KILLING, J.P., "Understanding Alliances: The Role of Task and Organisational Complexity", eds. Contractor, F. J. and Lorange, P., *Cooperative Strategies in International Business*, DC Heath, Lexington, Massachusetts: Lexington Books, sf. 55-67, 1988.
- KOGUT, B., "Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives" *Strategic Management Journal*, 9, 4:319-332, 1988.
- KOOT, W. T.M., "Underlying Dilemmas in the Management of International Joint Ventures", eds. Contractor, F. J. and Lorange, P., *Cooperative Strategies in International Business*, DC Heath, Lexington, Massachusetts: Lexington Books, sf. 347-367, 1988.
- LEI, D. and J.W.SLOCUM, J. W., "Global Strategy, Competence-Building and Strategic Alliances" *California Management Review*, Fall,: 81-97, 1992.
- LEGNICK-HALL, C. A., "Innovation and Competitive Advantage: What We Know and What We Need to Learn" *Journal of Management*, 18, 2: 399-429, 1992.
- LICHTENBERGER, B. and G.NAULLEAU, "French-German Joint Ventures: Cultural Conflicts and Synergies" *International Business Review*, 2, 3: 297-307, 1993.
- LORANGE, P. and J.ROOS, "Analytical Steps in the Formation of Strategic Alliances" *Journal of Organisational Change Management*, 4, 1: 60-72, 1991.
- LORANGE, P. and J.ROOS, "Strategic Alliances, Formation, Implementation and Evaluation" Blackwell Publishers, 1992.

- LYNCH, R., *The Practical Guide to Joint Ventures and Corporate Alliances: How to Form, How to Organize, How to Operate*, New York: Wiley, 1989.
- LYONS, M. P., "Joint Venture as Strategic Choice: A Literature Review" *Long Range Planning*, 24, 4: 130-144, 1991.
- MORRIS, D. and M.HERGERT, "Trends in International Cooperative Agreements" *Columbia Journal of World Business*, 22, 2: 15-21, 1987.
- NAROD, S., "Strategic Alliances Offer New Opportunities" *National Underwriter*, 92: 33, 1988.
- OMAN, C. P., *New Forms of International Investment in Developing Countries*, Development Centre Studies, Paris: OECD, 1984.
- PFEFFER, J. and P.NOWAK, "Joint Ventures and Interorganizational Interdependence" *Administrative Science Quarterly*, 21: 398-418, 1976.
- RENARD, P., "Joint Ventures- The key to Success and Some Cautions" *European Management Journal*, 3, 1: 39-47, 1985.
- SHENKAR, O. and Y.ZEIRA, Y., "Human Resource Management in International Joint Ventures: Directions for Research" *Academy of Management Review*, 12, 3: 546-557, 1987.
- SHERMAN, S., "Are Strategic Alliances Working" *Fortune*: 77-78, 1992.
- YOUNGH, R. G. and S.BRADFORD, *Joint Ventures: Planning and Action*, New York: Arthur D. Little, 1977.