

## JOINT VENTURE'A İSTEKLİ OLAN İŞLETMELERİN BU ORTAKLIK TÜRÜNE HAZIR OLMA DÜZEYLERİ (ANKARA ÖRNEĞİ)

Hüseyin Sabri KURTULDU\*

Hüseyin GÜMÜŞ\*\*

### Özet:

Firma özellikleriyle Joint-Venture başarı unsurları arasında ve de başarı unsurlarının kendi aralarında bir ilişki olup olmadığını ve böylece firmaların Joint-Venture' e ne kadar hazır olduklarını saptamak gibi bir amaca sahip olan çalışma 95 firma üzerinde anket uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Firma özellikleri; faaliyet süresi, personel sayısı, toplam sermaye, ithalat-ihracat durumu ve yüzdesi, ortakların uyrukları ve JV bilinme durumu olup uygun görülen JV başarı unsurları ise; Ortak çıkar ve hedefler, sosyo kültürel açıdan farklılıklar, problemlerin tartışılması, düzenli ve doğru bilgi akışı, yönetime destek verilmesi, güven, yüksek pazarlama ve finansman gücü, en kötü senaryoya bile hazırlıklı olunması, uzun dönemli planlar yapılması ve uluslar arası tecrübeye sahip olunması şeklindedir. Araştırmada genellikle nominal ve ordinal ölçekler kullanılması dolayısıyla ve de verilerin sayısal olmayan veriler olmaları nedeniyle spearman sıra korelasyon yöntemi kullanılmıştır. Sonuçta firma demografik özellikleriyle başarı unsurları arasında ve başarı unsurlarının kendi aralarında düşük korelasyon düzeyli de olsa ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu ilişkilerden yola çıkılarak saptanan önemli bir nokta da Joint Venture'e niyetli olan firmaların bu ortaklık türüne henüz hazır olmadıklarıdır.

**Anahtar Kelimeler:** Joint Venture, başarı unsurları

### THE LEVEL OF WILLINGNESS OF FIRMS ALLIANCING JOINT VENTURES

#### Abstract:

In this study following relations between the demographics properties of firms and the factors affecting the success of joint ventures; the relations between the each factors affecting the success of joint ventures, and to determine the adequacy of firms for joint ventures by applying questionnaire for the selected 95 firms are being analyzed. For this purpose analyses firm's characteristics, such as activity period, number of staff, total capital, volume of export-import and percentage, nationality of partners, familiarity of JV, and targets, socio-cultural differences, approach to solving

\* Yrd.Doç.Dr., Karadeniz Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, hskurtuldu@ktu.edu.tr

\*\* Bilim Uzmanı

*problems, true and systematic information flow, level of support to management, confidence level of marketing and financial ability, readiness to difficult problems, long term plans and international experience. Due to nominal, ordinal scales and qualitative data, this study utilized spearman rank correlation methods. The results show that there is low correlation relation between demographic properties of firms and the factors effecting the success of joint ventures, and also low correlation relation between the factors affecting the success of joint ventures. Finally, statistical results imply that firms willing to establish joint venture are not ready for such a kind of partnership.*

**Keywords:** Joint Venture, success factors

## GİRİŞ

İki veya daha fazla şirketin, şahsın ve organizasyonun en azından ikisinin daimi bir süre için kâr elde etme amacı ile aktivitelerini genişletmek istemeleri sonucu kurdukları bir girişim, ortaklık veya birliktir şeklinde tanımlanan Joint Venture günümüzün önemli sayılabilecek bir uluslararası ortaklık şeklidir. Böylesi bir ortaklığa sahip olmanın belirgin nedenleri arasında Uzakdoğu ve Doğu Avrupa ülkelerinde görülen sermaye ve teknoloji eksikliği ve dünya pazarlarına entegre olma gereksinimi gösterilebilir. Bu nedenlerden yola çıkılarak ve uluslar arası pazarlardaki Joint-Venture uygulamalarının artmakta olduğu gerçeğini göz önünde bulundurarak ve de sonraki çalışmalara zemin hazırlayabileceği düşünülerek Joint Venture'e istekli olan firmaların bu ortaklık türüne ne kadar hazır olduklarına yönelik bir araştırma yapılması uygun görülmüştür. Bu çalışmada amaç; firma özellikleri ya da firma demografik niteliklerinin joint venture başarı unsurlarıyla etkileşip etkileşmediklerini ortaya koymak ve firmaların bu ortaklık türüne ne kadar hazır oldukları doğrultusunda bilgi edinmektir. Bu çalışmada firma demografik nitelikleri literatürden, başarı unsurları ise firmalarla daha önce yapılan ön araştırmadan saptanarak alınmıştır. Ankete 95 firma katılmış ve firmaların demografik nitelikleriyle joint venture başarı unsurları arasında olası bir ilişki olup olmadığını saptamak için SPSS paket programı bünyesinde spearman sıra korelasyonu kullanılmıştır. Sonuç olarak firma özellikleri ile başarı unsurları arasında ve başarı unsurlarının kendi aralarında ilişkiler yaşandığı gözlemlenmektedir. Konunun daha iyi anlaşılması ve araştırma değişkenlerine katkı sağlaması açısından konuyla ilgili daha önce yapılmış birtakım çalışmalara değinmek gerekli olacaktır.

## 1) LİTERATÜR

Uluslararası Joint-Venture'lerin simetrik olmayan yapılarının performans kontrolünü içeren bir araştırma, üretkenlik, ürün rekabeti yapabilirlik, ortak uyum,

ortak amaçlar, kârlılık, büyüme ve genişleme dahili ve mevcut performans varlıklarına sahip olma gibi etkenleri başarılı bir Joint-Venture'nin performans göstergeleri olarak belirlemiştir (Zhang ve Li, 2001: 353). Uluslararası Joint Venture'lerin simetrik olmayan yapılarının performans göstergeleriyle ilgili başka bir çalışma, bu göstergelerin yerel çoğunluk üzerinde yabancı kontrolü yada yabancı çoğunluk üzerinde yerel kontrolü, performans, dahili yetki alanı, ortağın devlet kaynaklı olması, yer ve fabrika sermaye ve makine, bilgi taşıyan ürün, kuruluş yılı, gerçekleşen yatırım miktarı, ortakların Amerika'lı, Japon yada Tayvan'lı olması, ortaklar arası dikey ve yatay ilişkiler, pazarlama bilgisi, Joint Venture'lerin yemek ve içecek, tekstil, kimya, metal yada elektronik sektöründe olmalarını birer değişken olarak belirlemiştir. Bu çalışma aynı zamanda, uluslararası sermaye, ortağın Japon olması, tekstil sektöründe faaliyet gösterme ve kuruluş yılının yıllık kârlarla ilgili olduğunu, yine uluslararası sermaye, yer ve fabrika, sermaye ve makine, bilgi taşıyan ürün, pazarlama bilgisi, dikey ilişki, metal sektörü, kuruluş yılı ve gerçekleşen yatırım miktarı gibi değişkenlerin, yerel çoğunluk üzerinde yabancı kontrolü ve yabancı çoğunluk üzerinde yerel kontrol gibi unsurlarla ilişkili bulunduğunu kanıtlamıştır (Lee vd., 2003 : 824-825).

Uluslararası Joint Venture başarısını etkileyen faktörlerle ilgili bir diğer çalışma ise öncelikle çatışma göstergeleri üzerinde durmuş ve bu göstergelerin; aile firmaları arasındaki kâr bölüşümü, ortakların karar kontrol çabaları, alıkoyulan kâr miktarı, geliştirilen operasyonlar yada sürdürülen faaliyetler, Joint-Venture'de uygun görülen kiralama politikaları, çıktıların işlenmesi, güncel teknoloji, ortakların rol ve fonksiyonları, ürün artışı, ortakların sadakati ve ödeme planları, ortakların farklı faaliyet alanları, operasyon kaynaklarıyla ilgili unsurlar, performans değerlemesiyle ilgili unsurlar, sözleşmenin süresini değiştirme teşebbüsleri ve sözleşme süresinin yorumlanması olduğu sonucuna varılmıştır. Sonrasında ise verilen sözlerin ne ölçüde tutulduğuna ilişkin bir saptama yapılmaya çalışılmış ve bu göstergelerin de; beklentilerin açıklanması, düzenli JV ziyaret istekliliği, yardım düzeyini artırma planları, JV'lerin gereksinim duyduğu özel yetenekleri karşılama ve faaliyetleri genişletme planları olduğu saptanmıştır.

Çalışmada ayrıca JV değerini belirlemede etkili olan faktörler üzerinde durulmuş ve bunlardan satış düzeyi, karlılık, maliyetler, geri ödeme dönemi, işletme iklimi, yönetim yeteneği, teknoloji transferi ve gelişimi, firmanın ilgi ihtiyacı, ürün dizaynı, kalite kontrol, emek verimliliği, pazar payı, tutundurma, dağıtım, ün, tüketici hizmeti, JV'nin özerkliği, güven, firmanın uzun dönemli amaçlarının gerçekleşmesi olarak belirlenmiştir (Demirbağ ve Mirza, 2000: 14-19).

Başka bir çalışma ise JV'nin araştırma-geliştirme aktivitesini içermekte ve Arge aktiviteleriyle ilgilenme olasılığına etki eden kültürel uzaklık, ülke riski, üretici

anlaşmaları ve pazarlama anlaşmaları gibi faktörler saptamaktadır (Richards ve De Carolis, 2003: 43). JV'lerin performansında grup kompozisyonu ve özerkliğin etkisini konu alan diğer bir çalışma ise performans, ortak sayısı, organizasyonel uygunluk, uluslararası bağımlılık, yönetim yetenekleri, ortaklık yetenekleri, yaş ve özerkliği birbiriyle ilişkili faktörler olarak görmektedir (Navarro ve Zornoza, 2003: 29). Özerlikle ilgili başka bir çalışma da Çin'deki uluslararası JV'lerin özerklik ve etkinliğini içermekte ve özerkliği ise firma yaşı, benzer amaçlar, tecrübeler, firmanın stratejik işletme plan bağımsızlığı ve işletmenin stratejik işletme plan uygulama derecesinin belirlediğini savunmaktadır (Newbury vd., 2003: 407).

JV konusunda teori oluşturmaya çalışan bir başka araştırmada ise ar-ge yoğunluğu, reklam yoğunluğu ve endüstri bilgisi ile endüstri ar-ge yoğunluğu, endüstri reklam yoğunluğu, endüstri gelişimi ve endüstri karışımı ilişkili faktörler çıkmaktadır (Chen ve Hennart, 2003: 1130). Uluslararası JV'lerde kontrolü içeren bir araştırma ise İngiliz ve Çin firmalarının bilgi yoğunluğunu; strateji ilişkili haberleşme, iş geliştirme, finansal performans, operasyon ilişkili haberleşme, üretim düzeyi, satış başarısı ve kalite performansına bağlamaktadır. Eşitlik, sözleşme dışı kaynaklar ve yönetim tahsisleri ise aynı araştırmada uluslararası JV'lerin bilgi kaynaklarıyla ilişkili faktörler olarak görülmektedir (Yan ve Child, 2002: 366-367).

Uluslararası JV'lerde eşit paylaşımı konu alan bir araştırmada da eşit paylaşım ile ilişkili olan ön etkinlikler olarak, gelecek, pazar yönelimi, bilgi toplama, kaynak bağımlılığı, global bütünleşme, amaç-risk paylaşımı, giriş ve kâr amaçları, değişkenlik, komplikelik, düşmanlık, çalışanlar ve sermaye gibi faktörlerden söz edilmektedir (Luo, 2001: 61). Diğer bir araştırma Joint Venture'nin finansmanında seçkin bir kriter olarak entelektüel ve insan sermayesi incelenmektedir. Uygulamada ön finanslama, gelir, ar-ge giderleri, ar-ge çalışanları, patent uygulamaları patent garantileri ve pazara çıkış ile yan ürün, çeşitlendirme, sektör ve diğer sektörler yoğunluğu, anlaşmalar, başkanların rol sayısı ve başarısızlık gibi değişkenler arasında ilişki kurulmaya çalışılmaktadır (Baum ve Silverman, 2003: 426).

Yabancı JV'lerle politik riskin stok dönüşümüne etkisi isimli çalışmada ise bir ay içerisinde meydana gelen günlük olayların 16 yüksek risk ve 26 düşük risk grubu firmalara olan muhtemel etkilerine yer verilmektedir (Ma vd., 2003: 60). JV'nin toplam varlığı, yatırımcı firmanın pazar sermayesi, günlük fiyatlardaki yüzde değişim ve pazar sermayesindeki yüzde değişimi etkili değişkenler olarak kabul eden bir araştırma ise JV'ler için bilgi düzensizliğini içermektedir (Lim vd., 2003: 36).

JV etkinliklerini içeren başka bir çalışma aile şirketlerinin benzersizliğiyle de ilgilenmekte ve hissedarların beklentileri, kârlılık, gelişim ve kâr amaçları ve genel etkinlik gibi sabit faktörlerle, bireysellik-ortaklık-sakinme belirsizliği, amaçlarda,

endüstride, sahiplik türünde ve ünde benzersizlik gibi değişken faktörleri ilişkilendirmektedir. Yine bu çalışmaya göre, fonksiyonel olmayan benzersizlik; endüstriyel, yerel çalışan, JV ve aile firması fonksiyonelsizliklerinden oluşmaktayken, fonksiyonel benzersizlik ise aynı faktörlerin fonksiyonelliklerini kapsamaktadır (Yeheskel vd., 2001: 92-93). JV alışveriş merkezlerinin mağaza imajının tüketici yönünü belirlemeye çalışan daha farklı bir araştırma ise tüketicide JV alışveriş merkezi imajı oluşmasına etki eden faktörleri uygun yerin, perakende yerleşimin, teşhir yeri kalitesinin genel fiyat seviyesinin, hizmet çeşitliliğinin, hizmet kalitesinin, benzersizliğin, modanın, park yerlerinin, mağaza havasının, dikey taşımacılığın, satış geliştirme ve reklamın, yemek salonunun, özel olay ve sergilerin geç saatlere kadar açık kalmanın önemine bağlamaktadır (Wong ve Yu, 2003: 67). Bir JV'yi yönetebilmek için bilinmesi gerekenlerin; kültür, stratejik vizyon operasyonel karar verme, görüşülecek konuların yürütülmesinde önceden sezinleme; % 50-% 50 eşit yönetim ve güven olduğunu söyleyen bir araştırma uluslararası JV'leri yönetmeyi öğrenme başlığını taşımaktadır (Glaister vd., 2003: 91). Çok ulusçuluk, organizasyonel öğrenme ve uluslararası JV'ler için pazar tepkisi isimli çalışma, kullanılan değişkenlerin endüstriye ilk giriş, dolar yatırımı ve taksitlendirilmiş ödeme olduğunu savunmaktadır (Chang ve Huang, 2002: 190). JV'lerde ortağın etkileri ve yerel kültürel farklılıkları işleyen araştırmacılar JV sahiplik yapısıyla, toplam JV'ler, yerli JV'ler ev sahibi ülke geleneksel JV'leri, ulusaşırı JV'ler çok uluslu geleneksel JV'ler ve üçlü ulus JV'leri arasında ilişki saptamışlardır(Hanvanich vd., 2003: 8). Haberleşme stratejileri ve sonuç performansının işletilmesinde kültürel etkiyi inceleyen araştırmada ise algılanan kültürel uyum, sıklık, çift yönlülük, yöntem, içerik, performans, verilen sözler, tatmin ve ilişki uzunluğu birbiriyle ilişkilendirilmeye çalışılmıştır (Zeybek vd., 2003: 508).

Ürün imajı, hizmet imajı, çevre ve sosyal imajların birbiriyle rahatlıkla ilişkilendirildiği ve organizasyonel imajda yukarıda anılan faktörlerin etkili olduğu bir araştırma uluslararası JV'lerden elde edilen organizasyonel imaj başlığını taşımaktadır (Si ve Hitt, 2003: 1375). Çin'de JV yapısına etki eden faktörler isimli araştırmada da uzun süreli ilişki ve kültürle uyumlu algılama etkili faktörler olarak görülmektedir (Gale ve Luo, 2003: 39). Bu ifade edilen çalışmaların ortak yönünün Joint Venture'lerin başarı faktörlerinin neler olduğuna ulaşılması olduğu söylenebilir. Bundan hareketle Ankara'da faaliyette bulunan ithalat-ihracat yönlü en büyük 200 firma incelemeye alınmış ve bu firmaların Joint Venture başarı faktörlerine yaklaşımlarına ulaşılmaya çalışılmıştır.

## II) ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

### A) Araştırmanın Modeli



Şekil : 1  
Araştırma Modeli

Araştırma modeli, firma özelliklerinin Joint-Venture başarı unsurları üzerine etkide bulunduğu ve JV başarı unsurlarının da kendi içlerinde karşılıklı bir etkileşime sahip olduğu mantığı üzerine oturtulmuştur. Joint Venture başarı unsurları firmalarla yapılan ön araştırma sonucu belirlenmiş olup başarı unsurları olarak ifade edilen değişkenler birebir firmalardan bilgi olarak edinilmiş ve önem sırasına konulmuştur.

### B) Araştırmanın Amacı

Amaç, firma özelliklerinin Joint-Venture başarı unsurları üzerinde etkili olup olmadığını ve başarı unsurlarının da birbirleriyle etkileşip etkileşmediğini ortaya koymak ve böylelikle firmaların Joint-Venture ortaklık türüne ne kadar hazır olduklarını saptamaktır.

### C) Araştırmanın Hipotezleri

$H_{q1}$  : Firma özellikleri Joint-Venture başarı unsurlarıyla ilişkilidir.

$H_{q2}$  : Joint-Venture başarı unsurları birbirleriyle ilişkilidir.

#### D) Araştırmanın Kapsam ve Sınırları

Araştırmanın anakütlesi başkent Ankara'daki 200 firma, örnek hacmi ise 95 firmadır. Araştırma değişkenleri firma özellikleri ve joint venture başarı unsurlarıdır. Veriler anket yöntemiyle toplanmış, toplanan verilere SPSS ortamında spearman sıra korelasyon katsayısı yöntemi uygulanmış olup değerlendirmede % 1, % 5 ve % 10 önem dereceleri sırasıyla dikkate alınmıştır. Böylece incelenen firma oranı ana kütlelinin % 47,5'dur. Araştırmada spearman sıra korelasyon katsayısının kullanılmasının nedeni, verilerin süresiz(kesikli) olmasıdır.

#### E) Araştırmanın Bulguları

**Tablo : 1**  
**Faaliyet Süresi**

Yıllar	Frekans	%
1-4	1	1,1
5-9	5	5,3
10-14	5	5,3
15-19	12	12,6
20-24	32	33,7
25 ve üzeri	40	42
Toplam	95	100

**Tablo : 2**  
**İstihdamda Bulunulan Personel**

Kişi	Frekans	%
1-9	3	3,2
10-29	6	6,3
30-49	3	3,2
50-99	8	8,4
100-199	7	7,4
200 ve üzeri	68	71,5
Toplam	95	100

**Tablo : 3**  
**Sermaye**

Sermaye (Milyar)	Frekans	%
1-4	-	-
5-24	1	1,1
25-49	2	2,1
50-74	1	1,1
75-99	3	3,1
100 ve üzeri	88	92,6
Toplam	95	100

**Tablo : 4**  
**İthalat**

İthalat	Frekans	%
Evet	89	93,7
Hayır	6	6,3
Toplam	95	100

**Tablo : 5**  
**İthalat Miktarı**

İthalat Payı (Maliyet içinde)	Frekans	%
1-19	10	11,2
20-39	34	38,2
40-59	22	24,7
60-79	16	18,0
80 ve üzeri	7	7,9
Toplam	89	100

**Tablo : 6**  
**İhracat**

İhracat	Frekans	%
Evet	94	98,9
Hayır	1	1,1
Toplam	95	100

**Tablo : 7**  
**İhracat Miktarı**

İhracat Payı (Toplam Sat. için)	Frekans	%
1-19	10	10,6
20-39	23	24,5
40-59	16	17,0
60-79	34	36,2
80 ve üzeri	11	11,7
Toplam	94	100

**Tablo : 8**  
**Ortaklık Yapısı**

Ortaklık	Frekans	%
Yerli	58	61,1
Yabancı	6	6,3
Yerli-Yabancı Ortaklık	91	32,6
Toplam	95	100



**Tablo : 9**  
**Bilgi Birikimi**

JV Hakkında Bilgi Birikimi	Frekans	%
Evet	82	86,3
Hayır	13	13,7
Toplam	95	100

**Tablo : 10**  
**JV İçin Başarı unsurları**

Unsurlar	n	Ortalama	Sıra
Çıkar ve hedeflerin aynı olması	95	8,89	1
Sosyo-kültürel açıdan büyük fark olmaması	95	2,60	10
Problemlerin açıkça tanıtılabilmesi	95	2,90	8
Düzenli ve doğru bilgi akışı	95	6,67	4
Yönetime destek verilmesi	95	5,23	5
Ortakların birbirine güvenmesi	95	5,17	6
Pazarlama ve finansmanın güçlü olması	95	8,13	2
En kötü senaryoya bile hazırlıklı olma	95	2,73	9
Uzun dönemli planlar yapılması	95	4,73	7
Uluslararası tecrübeye sahip olunması	95	8,01	3

Tablo : 10'daki ortalama değerler firmaların bu 10 başarı unsuru en önemli görününe 10 puan en önemsiz görününe ise 1 puan vermeleri sağlanarak hesaplanmıştır. Tablolarda sunulan verilere bakıldığında ilk dikkat çeken unsurun incelenen firmaların % 75,7'nin faaliyet sürelerinin 20-24 yıl arası ve 25 yıl üzeri olmasıdır. Çalışan personel sayısı 200 ve üzeri olan firma oranı % 71,5'tur. Yine firmaların % 92,6'nın sermayesi 100 milyar ve üzeridir. Firmaların yaklaşık % 93,7'si ithalat yapmakta ve maliyetler içindeki ithalat payı % 20-% 39 arası olan firmaların oranı % 38,2 ile başı çekmektedir. Aynı şekilde firmaların % 98,9'u ihracat yapmakta olup, ihracatın toplam satışlar içerisindeki payı % 60-% 79 arası olan firma oranı % 36,2'dir. Firmalar arası ortaklık yapılarında ise yerli ortaklıkların oranı % 61,1 olup onu % 32,6 ile ortaklık yapısı yerli-yabancı karması olan firmalar izlemektedir. Firmaların Joint-Venture hakkında % 86,3 oranında bilgili oldukları söylenebilir. Araştırma amacıyla da bahsedildiği gibi Joint-Venture başarı unsurlarının önem sırasına konmasında ilk üç sırayı; çıkar ve hedeflerin aynı olması, pazarlama ve finansman yapılarının güçlü olması ve uluslararası tecrübeye sahip olunması oluşturmaktadır. Başarı unsurlarında son sırayı ise ortaklar arasında sosyo-kültürel açıdan büyük fark olmaması almaktadır.

Araştırma amacı gereği firma özelliklerinin başarı unsurlarına etkisini belirlemek ve başarı unsurlarının kendi aralarında ilişkilerini ortaya koymak için 0,01; 0,05; 0,10 önem derecelerinde spearman sıra korelasyon katsayısı uygulamasına başvurulmuştur.

Firma Özellikleri: 1: Firma faaliyet Süresi; 2: İstihdam edilen personel sayısı; 3: Firma toplam sermayesi (aktif toplam); 4: İthalat yapma durumu; 5: Toplam maliyet içerisinde ithalatın yüzdesi; 6: İhracat durumu; 7: Toplam satış gelirleri içindeki ihracatın yüzdesi; 8: firma ortaklarının uyruğu; 9: İş ortaklığının bilinme durumu. İş ortaklığı başarı unsurları; 10: ortakların çıkar ve hedeflerinin aynı doğrultuda olması; 11: Ortaklar arasında sosyo-kültürel açıdan büyük farklılıklar olmaması; 12: Çıkabilecek problemlerin açıkça tartışılabilmesi; 13: Bilgi akışının düzenli ve doğru sağlanması; 14: Yönetime destek verilmesi; 15: Ortakların birbirine güvenmesi; 16: ortakların pazarlama ve finansman gücünün yüksek olması; 17: Tarafların en kötü senaryoya bile hazırlıklı olması; 18: Uzun dönemli planlar yapılması; 19: Tarafların uluslararası iş tecrübesine sahip olması.

**Tablo : 11**  
**Spearman Sıra Korelasyon Tablosu: Firma Seçilmiş Özellikleri ile İş Ortaklığı Başarısı Arasındaki İlişki**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
1	1.000																			
2	.371***	1.000																		
3	-.033	.438***	1.000																	
4	.099	.320***	.96	1.000																
5	.153	.197*	.137	-.171	1.000															
6	-.101	.000	.000	.260	-.067	1.000														
7	-.124	-.055	.016	-.119	-.787**	.075	1.000													
8	-.289***	.117	.169	-.013	.131	-.156	.045	1.000												
9	-.054	-.178*	.121	-.080	.032	.000	.075	.047**	1.000											
10	-.072	.038	.156	-.101	-.123	.043	-.163	-.008	-.038	1.000										
11	-.113	-.070	-.112	-.061	.042	.000	-.011	.031	-.007	-.049	1.000									
12	-.139	-.142	-.094	.034	-.211**	.056	.088	-.013	-.110	-.136	-.134	1.000								
13	-.120	.029	-.081	.042	-.021	-.017	-.046	-.033	.374***	-.168*	.000	-.167	1.000							
14	.143	.253**	.075	-.048	.350***	-.108	-.242	.159	.101	-.005	-.182	-.032	-.049	1.000						
15	.64	-.203**	.022	-.135	-.055	-.211	-.001	-.067	-.395***	.020	-.141	-.199*	-.154	-.233**	1.000					
16	.047	.338***	.216**	.245**	-.145	.071	-.041	-.158	.154	-.395**	.036	-.300***	-.007	.059	-.189*	1.000				
17	.067	-.121	-.046	-.078	-.088	.051	.080	-.180*	.037	-.074	-.343***	-.051	-.136	-.022	-.018	-.331***	1.000			
18	-.081	-.137	-.164	.120	-.177	.050	.089	-.033	-.023	-.027	.067	.068	.004	-.397***	-.231**	-.151	.020	1.000		
19	.057	.028	.175	-.064	.105	.033	-.018	-.052	.119	-.072	.000	-.046	-.115	-.011	-.184	.069	-.042	-.317***	1.000	

Tablo : 11'de görüldüğü üzere öncelikle firmada istihdam edilen personel sayısı ile başarı faktörü olarak yönetime destek verilmesi arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır(0,05). Bu, firmada istihdam edilen personel sayısı arttıkça yönetime verilen desteğin o ölçüde artmakta olduğu anlamındadır. Yönetime verilecek destek, personel sayısının niceliği yanında niteliğini de gündemde tutar. Fakat böyle bir ilişkinin kurulabilmesi, firmada personel sayısının arttıkça yönetime destek verilmesi konusunda bilincin de artabileceği mantığıyla açıklanabilir. İstihdam edilen personel

sayısının, ortakların birbirlerine güvenmeleri başarı faktörüyle anlamlı fakat negatif bir ilişki içerisinde olduğu gözlemlenmektedir(0,05). Personel sayısı azalırken ortakların birbirlerine duydukları güvenin artması, ortakların yalın bir organizasyon içerisinde görmek istedikleri daha düşük sayıda personele sahip olma mantığından kaynaklanabilir. Aynı firma özelliği, ortakların pazarlama ve finansman gücünün yüksek olması başarı faktörüyle pozitif ilişkili çıkmaktadır(0,01). Personel sayısının artışıyla pazarlama ve finansman gücünün daha da yükselmesi, özellikle pazarlama bölümü açısından oldukça mantıklı görülmektedir. Zira pazarlama departmanı bu artışı kendi departmanına yönlendirebildiği takdirde faaliyetlerinde bir ivme yakalayabilir.

Firmanın bir diğer özelliği olan firma toplam sermayesi ile ortakların pazarlama ve finansman gücünün yüksek olması arasında 0,05 önem derecesinde pozitif ilişki çıkmaktadır. Sermaye arttıkça pazarlama ve finansman gücünün de artması son derece doğaldır. Toplam sermayeyle arasında ilişki bulunan başka bir başarı faktörü, tarafların uluslararası iş tecrübesine sahip olmasıdır. İlişki pozitif ve 0,01 önem derecesindedir. Bundan hareketle toplam sermayesi artış gösteren firmaların bu artışı uluslararası faaliyetlerde tecrübe kazanmak doğrultusunda kullanılabilecekleri söylenebilir.

Firma özelliklerinden bir diğeri ithalat yapma durumuyla başarı faktörlerinden, ortakların pazarlama ve finansman gücünün yüksek olması arasında da pozitif ve 0,05 önem derecesinde bir ilişki bulunmaktadır. Firmaların ithalat düzeylerinin artmasının ortakların pazarlama ve finansman güçlerini artırması, gerek hammadde dış alımı gerekse ürün dış alımında kalite ve çeşit kriterlerinin ön planda tutulmasının, ortakların pazarlama yeteneğini ve dolayısıyla bu eylemin finanse edilme gücünü artırıcı bir rol oynadığı şeklinde açıklanabilir. Toplam maliyet içinde ithalatın yüzdesi gibi bir firma özelliği öncelikle ortaya çıkabilecek problemlerin açıkça tartışılması gibi bir başarı faktörüyle 0,05 önem derecesinde ve negatif yönlü ilişkili çıkmaktadır. Bunun açıklaması, ithalatın maliyetler içindeki yüzdesinin artmasının problemlerin açıkça tartışılmasını zorlaştırması şeklinde yapılabilir. Bunun nedeni, maliyetler içindeki ithalat yüzdesinin artmasının ortakların ithalatla ilgili farklı düşüncelerini ortaya çıkarması ve anlaşmayı zorlaştırması olabilir. Aynı firma özelliğinin bu kez yönetime destek verilmesi gibi bir başarı faktörüyle 0,01 önem derecesinde pozitif bir ilişki içerisinde olduğunu görmekteyiz. Yani ithalatın maliyetler içindeki yüzde payı arttıkça yönetime daha fazla düzeyde destek verilmesi söz konusu olmaktadır.

Bir üstteki ilişkiyle çelişkili görülmesine rağmen maliyetler içerisinde ithalatın payının yükselmesi belki olumlu sayılabilecek koşullar altında ithalatın yapılması durumunda yönetim desteğinin verilmesinin uygun olacağı şeklinde yorumlanabilir. Maliyetler içinde ithalat yüzdesi başarı faktörü olan uzun dönemli planlar yapılması eylemiyle 0,01 önem derecesinde ve negatif bir ilişki içerisinde bulunmaktadır.

Maliyetler içinde ithalat yüzdesi arttıkça uzun dönemli plan yapımının azalması, stratejik planlama ekibinin ithalat artışına sıcak bakmamasından kaynaklanıyor olabilir.

Firma özelliklerinden bir diğeri ihracat durumu ise ortakların birbirlerine güvenleri ile 0,05 önem derecesinde negatif ilişkili çıkmaktadır. Yani firma ihracatını arttırdıkça ortakların birbirlerine olan güveni azalmaktadır. Bu, firmaların ihracat kararı veriyor iken uzlaşa içinde olmadıklarının bir göstergesi olabilir. Bunu destekler bir ilişki, toplam satış gelirleri içinde ihracatın yüzdesi ile başarı kriteri olan yönetime destek verilmesi arasındadır. Burada da ihracatın yüzdesi arttıkça yönetime verilen destek azalmaktadır. Yine 0,05 önem derecesinde negatif olan bu ilişkinin nedeni ihracat kararlarında ortakların uzlaşmalarının bulunmaması ya da ihracat gelirini paylaşımındaki zorluklar olabilir. 0,10 önem derecesinde ve negatif olan bir diğeri ilişki de firma özelliklerinden, ortakların uyrukları ile tarafların en kötü senaryoya bile hazırlıklı olmaları arasındadır. Yani bu araştırmada ortaklık uyuşu yerliden yana arttıkça en kötü senaryoya bile hazırlıklı olmada bir duyarlılık söz konusu olmaktadır. Buradan firmaların yabancı ortaklara bakışlarının pek sıcak olmadığı sonucu çıkartılabilir.

Son firma özelliği olan iş ortaklığı (Joint-Venture)'nin bilinme durumu ile başarı faktörü bilgi akışının düzenli ve doğru sağlanması arasında 0,01 önem derecesinde ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. İş ortaklığı konusunda bilgi birikimi arttıkça bilgi akışının doğru ve düzenli sağlanması da artmaktadır. Bu ilişkinin doğru yönlü çıkması son derece doğal ve mantıklıdır. Aynı firma özelliği bu kez ortakların birbirlerine güvenmeleri başarı faktörüyle 0,01 önem derecesinde negatif ilişkilidir. İş ortaklığının bilinme oranı arttıkça ortakların birbirlerine güvenlerinin azalması, iş ortaklığı (JV)'nin girift özelliklerinin bilinmesi ve uygulanması durumunda firmanın belki pazarda zorlanabileceği ve daha önemlisi ortaklar arasında görüş ayrılıklarının belirebileceği ile açıklanabilir.

Joint-Venture başarı unsurlarını kendi içlerinde değerlendirmek gerekirse; ilk olarak ortakların çıkar ve hedeflerinin aynı doğrultuda olması ile bilgi akışının düzenli ve doğru sağlanması arasında 0,10 önem derecesinde ve negatif bir ilişki gözlemlenmektedir. Yani ortakların çıkar ve hedefleri ne kadar aynı doğrultuda olursa bilgi akışının düzenli ve doğru sağlanması o ölçüde azalmaktadır. Bunun açıklaması kanaatimizce çıkar ve hedeflerin net belirlenememesi şeklinde yapılabilir. Ortakların çıkar ve hedeflerinin aynı doğrultuda olması, ortakların pazarlama ve finansman güçlerinin yüksek olması ile de 0,01 önem derecesinde ve negatif ilişkili çıkmaktadır. Bu negatif ilişkinin nedeni olarak yine çıkar ve hedeflerdeki net belirlenememe gösterilebilir.

Ortaklar arasında sosyo-kültürel açıdan büyük farklılıklar olmaması yönetime destek verilmesi faktörüyle 0,10 önem derecesinde negatif ilişkili çıkmaktadır. Ortaklar arası sosyo-kültürel benzerlik arttıkça yönetime daha az destek gelmektedir. Şirket yönetimlerinin belirli bir homojen grubun eline geçmesi yönetimi destekleyecek olanları ters yönde etkileyebilir. Sosyo-kültürel benzerliğin, tarafların en kötü senaryoya bile hazırlıklı olması faktörüyle de 0,01 önem derecesinde negatif ilişkili olduğu görülmektedir. Benzerliğin artması, tarafların en kötü senaryoya bile hazırlıklı olmasını azaltıcı etkide bulunmaktadır. Sosyo-kültürel benzerliğin artması aynı sosyal ve kültürel unsurların en kötü senaryoya bile hazır olunmasını ters yönde etkilemektedir. Daha doğrusu sosyo-kültürel benzerliğin azalması, farklı kültür ve sosyal unsurların ortaklıklara kazandırılması akla gelebilecek her türlü senaryoya firmaları daha hazır kılabilmektedir.

Çıkabilecek sorunların açıkça tartışılabilmesi ile bilgi akışının düzenli ve doğru sağlanması ve de ortakların birbirlerine güvenmeleri arasında 0,10 önem derecesinde ve negatif bir ilişki bulunmaktadır. Sorunların açıkça tartışılması fazlaştıkça hem bilgi akışının düzenliliği ve doğruluğu azalmakta hem de ortaklar arasında bir güven sorunu yaşanabilmektedir. Bunun açıklaması ise örneğimize giren firmaların klasik ve toplam kalite yönetimini yeterince uygulayamamaları nedeniyle sorunları tartışmaktan kaçınan bir yapıya sahip olmaları şeklinde yapılabilir. Sorunların açıkça tartışılabilmesiyle ortakların pazarlama ve finansman güçlerinin yüksek oluşu ile de 0,01 önem derecesinde negatif bir ilişki söz konusudur. Sorunların açıkça tartışılması arttıkça pazarlama ve finansman güçleri azalmaktadır. Neden, aynı şekilde firmaların klasik bir yapıya sahip olmaları biçiminde dile getirilebilir. Yönetime destek verilmesiyle 0,05 önem derecesinde ve negatif olarak ortakların birbirine güvenmesi arasında bir ilişki bulunmaktadır. Yönetime destek olmak isteyenler bir takım nedenlerle bu desteklerini farklı ortaklara vermek isteyebilirler.

Yönetime destek verilmesiyle arasında 0,01 önem derecesinde negatif ilişki bulunan bir diğer unsur da uzun dönemli planlar yapılmasıdır. Sorun, yinelemek gerekirse yönetime destek anlayışında olabilir. Ortakların birbirlerine güvenmeleriyle 0,10 önem derecesinde ve negatif olarak arasında ilişki kurulabilecek iki unsur pazarlama ve finansman gücünün yüksek olmasıyla tarafların uluslar arası iş tecrübesine sahip olmasıdır. Pazarlama ve finansman gücünün azalması doğal olarak ortakların bu gücü artırmak için birbirlerine güvenmek istemelerine yol açabilir. Yine iş tecrübesine sahip olmada aynı neden geçerli olabilir. Güvenle uzun dönemli planlar yapılması arasında 0,05 önem derecesinde ve negatif bir ilişkide gözlenmektedir. Uzun dönemli planlardan uzaklaşıldığı, belki kısa dönemli planların firmalar tarafından

uygun karşılandığı durumlarda ortakların birbirlerine olan güvenlerinin arttığı söylenebilir.

Ortakların pazarlama ve finansman gücünün yüksek olması tarafların en kötü senaryoya bile hazırlıklı olmasıyla 0,01 önem derecesinde negatif ilişkili çıkmaktadır. En kötü senaryolara hazırlıklı olmakta geciken firmalar, pazarlama ve finansman yapılarını güçlendirerek bu sorunlarını gidermeye çalışabilirler. Son olarak uzun dönemli planlar yapılmasıyla tarafların uluslararası iş tecrübelerine sahip olması arasında 0,01 önem derecesinde negatif bir ilişkiye rastlanmaktadır. Bu ilişki de uluslararası iş tecrübelerine daha az sahip olundukça uzun dönemli planlar yapmak ve bu planlama biçimi daha da artırılarak bu sorunun da ortadan kaldırılabilceği şeklinde açıklanabilir.

### SONUÇLAR

Araştırma hipotezlerinde belirtildiği gibi firma özelliklerinin JV başarı unsurları üzerine genelde zayıf korelasyonlu bir etkisinin olduğu hipotezlerin test edilmesiyle anlaşılmaktadır. İstihdam edilen personel sayısı, firma toplam sermayesi, ithalat yapma durumu, toplam maliyetler içinde ithalatın yüzdesi, ihracat durumu, toplam satış gelirleri içinde ihracatın yüzdesi, firma ortaklarının uyruğu ve JV'nin bilinme durumu, başarı unsurlarına etki etmektedir. Firma özellikleriyle etkileşen başarı unsurları yönetime destek verilmesi, ortaların birbirlerine güvenmeleri, ortakların pazarlama ve finansman güçlerinin yüksek olması, uluslararası iş tecrübesi, çıkabilecek problemlerin açıkça tartışılabilmesi, uzun dönemli planlar yapılması, tarafların en kötü senaryoya bile hazırlıklı olmaları ve bilgi akışının düzenli ve doğru sağlanmasıdır. Bunun yanı sıra bazı başarı unsurlarının birbirleri üzerine etkide buldukları saptanmıştır. Başarı unsurlarının birbirleriyle etkileşimlerinin tamamen negatif olması, bazı başarı unsurlarının birbirleriyle çeliştiklerinin ve hatta Joint-Venture'e istekli olan firmaların bu ortaklık türüne henüz hazır olmadıklarının bir göstergesidir.

## KAYNAKÇA

- BAUM, J, A. C. and SILVERMAN, B, S. (2003), "Picking winners or building them? Alliance, intellectual and human capital as selection criteria in venture financing and performance of biotechnology startups", *Journal of Business Venturing*, Vol.9,No:3,pp.411-436.
- CHANG, S, C and HUANG, P, C. (2002), "Corporate multinationalism, organizational learning and market reaction to international Joint ventures: Evidence from Taiwan", *Global Finance Journal*, Vol.13, No:2, pp.181-194.
- CHEN, S-F, S. and HENNART, J- F, A.(2003), "Hostage theory of joint ventures: Why do Japanese investors choose partial over full acquisitions to enter the United States?", *Journal of Business Research*, Vol.57, No:10,pp.1126-1134.
- DEMİRBAĞ, M and MİRZA, H. (2000), "Factors affecting international joint venture success: an empirical analysis of foreign local partner relationships and performance in joint ventures in Turkey", *International Business Review*. Vol.9,No:1,pp.1-35.
- GALE, A and LUO, J. (2003), "Factors affecting construction joint ventures in China" *International Journal of Project Management*, Vol.22,No:1,pp.33-42.
- GLAISTER, K; W, HUSAN, R. and BUCKLEY, P, J. (2003), "Learning to manage international joint ventures" *International Business Review*. Vol.12, No:1, pp.83-108.
- HANVANICH, S; MILLER, S, R.; RICHARDS, M and ÇAVUŞGİL, S.T. (2003), "An event study of the effects of partner and location cultural differences in joint ventures", *International Business Review*. Vol.12, No:1,pp.1-16.
- LEE, J – R; CHEN, W – R. and KAO, C.(2003)," Determinants and performance impact of asymmetric governance structures in international joint ventures:an empirical investigation" *Journal of Business Research*, Vol.56, No:10, pp.815-828.
- LIM, C, Y; YEO, G,H,H. and LIU, C-S. (2003), "Information Asymmetry and accounting disclosures for joint ventures", *The International Journal of Accounting*, Vol.38,No:1,pp. 23-39.
- LUO, Y. (2001), "Equity sharing in international Joint Ventures an Empirical analysis of strategic and environmental determinants", *Journal of International Management*, Vol.6, No:4, pp.59-63.
- MA, Y; SUN, H-L and TANG, A, P. (2003), "The stock return effect of political risk event on foreign joint ventures: evidence from the Tiananmen Square incident", *Global Finance Journal*. Vol.14,No:1, pp.49-64.
- NAVARRO, M, L and ZORNOZA, C, C. (2003), "The effect of group composition on autonomy on the performance of joint ventures: an analysis based on Spanish export JVs", *International Business Review*, Vol.12, No:1,pp.17-39.
- NEWBURRY, W; ZEIRA, Y. and YEHESKEL, O. (2003), "Autonomy and effectiveness of equity international joint-ventures in China", *International Business Review*, Vol.12, No:4,pp.395-419.

- RICHARDS, M and DE CAROLIS, D, M. (2003), "Joint-ventures research and development activity: an analysis of the international biotechnology industry", *Journal of International Management*, Vol.9, No:1,pp.33–49.
- SI, S, X. and HITT, M, A. (2003), "A study of organizational image resulting from international joint ventures in transitional economies", *Journal of Business Research*, Vol.57, No:12, pp.1370–1377.
- WONG, G, K, M. and YU, L. (2003), "Consumers perception of store image of joint venture shopping centers: first-tier versus second-tier cities in China", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol.10, No:2, pp. 61–70.
- YAN, Y and CHILD, J. (2002), "Investors resource commitments and Information reporting systems: control in international joint ventures", *Journal of Business Research*, Vol.57,No:4,pp.361–371.
- YEHESKEL, O; ZEIRA, Y; SHENKAR, O and NEWBURRY, W. (2001), "Parent company dissimilarity and equity international joint venture effectiveness", *Journal of International Management*, Vol.7,No:2,pp.87–99.
- ZEYBEK, A, Y; O'BRIEN, M and GRIFFITH, D, A. (2003), "Perceived cultural congruence's influence on employed communication strategies and resultant performance: a transitional economy international joint-venture illustration", *International Business Review*, Vol.12, No:4,pp.499–521.
- ZHANG, Y and LI, H. (2001), "The control design and performance in international joint ventures: a dynamic evolution perspective", *International Business Review*, Vol.10,No:3,pp.341–362.