

ÇOKULUSLU ŞİRKETLERİN ORTAK GİRİŞİM STRATEJİSİNİ KULLANMA VE SONLANDIRMA NEDENLERİ

Dr. Dilber Ulaş

Ankara Üniversitesi
Siyasal Bilgiler Fakültesi



Özet

Bu çalışmada ortak girişim, yasal olarak bağımsız olan iki firmanın kendilerinden bağımsız üçüncü bir firma kurmaları, sermaye yatırımı olarak tanımlanmıştır. Her bir ortak bu firmada sermaye payına sahiptir. Literatürde çokuluslu şirketlerin özellikle yüksek teknoloji gerektiren alanlarda, ortak girişim oluşturmak yerine yan kuruluş açmayı tercih ettikleri, ortak girişimi ise yan kuruluş açmadan önce bir ara strateji olarak kullandıkları belirtilmektedir. Çalışmanın amacı, çokuluslu şirketlerin ortak girişim stratejisi ile uluslararası pazarlara girme nedenlerini belirlemektir. Çokuluslu şirketlerin ortak girişim stratejilerine teorik bir çerçeveye içinde bakılmış ve Türkiye’de teknolojinin ağırlıklı olduğu üretim sektörlerinde oluşturulan ortak girişimlere yönelik uygulamalı bir araştırma sunulmuştur. Ortak girişimin neden ortaklar tarafından sonlandırıldıkları incelenmiş, yabancı ortağın ortak girişimi neden yan kuruluşu dönüştürmek ve sermaye payını arttırmak istediği araştırılmıştır. Türk ve yabancı çokuluslu şirketler tarafından Türkiye’de oluşturulan 38 ortak girişim yöneticisinden anket verileri toplanmış ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Ortak girişim stratejisi, çokuluslu şirketler, giriş stratejileri, yabancı şirketler, direkt yatırım politikası.

Multinational Corporates’ Reasons for Using and Ending Joint Venture Strategy

Abstract

In this study joint venture is defined as an equity investment in which two independent legal companies establish a third independent legal company and each partner has an equity share in this company. The aim of this study is to determine multinational corporations’ reasons for entering international markets via joint venture strategy. It provides a theoretical discussion and also an empirical investigation of MNC’s joint venture strategy. It examines why joint venture partners divorce and why the foreign partner converts joint ventures into wholly-owned subsidiaries, and increases their shareholdings from minority to majority holdings. Questionnaire data was collected from 38 general managers of Turkish- foreign multinational joint ventures in Turkey. The questionnaire and the findings were evaluated.

Keywords: Joint venture strategy, multinational corporate, entry strategies, foreign companies, direct investment policy .

Çokuluslu Şirketlerin Ortak Girişim Stratejisini Kullanma ve Sonlandırma Nedenleri

Giriş

Dünya piyasalarında başarı sağlayan ve/veya üstünlük kuran çokuluslu şirketler, gelişmiş araştırma ve geliştirme faaliyetleri, yeni ve ileri teknolojileri sayesinde çok hızlı hareket edebilme imkanları bulmaktadırlar. Farklı coğrafi alanlarda faaliyette bulunmaları sayesinde bu şirketler, çeşitli girdilere kolaylıkla ulaşabilmekte, herhangi bir yerde üretilip her yerde satılabilecek ürünler geliştirebilmektedirler. Dolayısıyla küresel ekonomi, bazı şirketleri yatırımdan uzak tutarken, özellikle çokuluslu şirketlerin farklı uluslararası pazarlara girmeleri, büyümeleri ve gelişmeleri için fırsatlar sunmaktadır. Şirketlerin ülke dışında üretime yönelmelerinde ve çokuluslu hale gelmelerinde, kendi ülkelerindeki mevcut koşullar (pazar payının yetersizliği, talebin daralması, rekabetin artması, ürünlerin çabuk bozulabilmesi, kaliteli ürün üretmeleri, yüksek işgücü, taşıma maliyetleri, vergi, hükümet kısıtlamaları gibi itici faktörler) ve yatırım yapılmak istenen ülkelerdeki çeşitli faktörler (ucuz işgücü, yatırım kolaylıkları, geniş pazar payı gibi çekici faktörler) etkili olmuştur (CZINKOTA/RONKAINEN 1993:519; JOHANSON, 2000:162).

Çokuluslu Şirket Kavramı

Çokuluslu şirketler, yatırım faaliyetlerini birden fazla ülkede sürdüren, üretimle ilgili kararların bir merkezden alındığı, çeşitli yollarla bağlı şirketlerin kararlarını etkileyebilen şirketlerdir (YÜKSEL,1999:112). IBM gibi farklı ülkelerde fabrikaları, ofisleri ve farklı fonksiyonları olan bir şirket olabileceği gibi Boeing gibi sınır ötesinde temelde ihracat işlemleri yapan bir şirket de olabilir (SUNDARAM/BLACK, 1992:734). Diğer bir tanımı; genel merkezi belli bir ülkede olduğu halde, etkinliklerini bir veya birden fazla ülkede kendisi tarafından koordine edilen şubeler, yavru şirketler aracılığıyla ve genel merkez

tarafından kararlaştırılan bir şirket politikasına uygun olarak yürüten büyük şirketlerdir (KUTAL/BÜYÜKUSLU, 1996:34). Bununla birlikte bazı görüşlere göre bir şirketin çokuluslu şirket olarak kabul edilmesi için, birden fazla ülkede faaliyet göstermesi yeterli olmamakta, ürünlerini üretme ve pazarlama faaliyetlerini, yabancı ülkede gerçekleştirmesi, farklı ülkelerde sermaye yatırımının ve yöneticilerinin olması gerektiği ileri sürülmektedir. Çokuluslu şirket olmanın bir göstergesi olarak şirketin, toplam maddi kaynaklarının en az %20'sinin dış ülkelerde olması ve kârların en az %35'inin uluslararası faaliyetlerden elde edilmesi gerektiği kabul edilmektedir. Vernon'un tanımına göre ise yan kuruluşun en az %25'ine sahip olunması gereklidir (ARTISIEN, 1985:5). Çokuluslu şirketlerin varoluş nedenleri monopolistik güçleridir (HORAGUCHI/TOYNE, 1990: 490). İhracat ve yabancı şube açma stratejilerinin uygulandığı aşamalarda şirket, henüz çokuluslu şirket kabul edilmemektedir. ÇUŞ olmak için şirketin yan kuruluş açması ya da yerel bir firma ile ortak girişim oluşturması gerekmektedir (YÜKSEL, 1999:143). 2003 Dünya Yatırım Raporu'na göre dünyada, 64 000 çokuluslu şirket ile 870 000 yan kuruluşu faaliyet göstermektedir. Çokuluslu şirketlerin global satışları 18 trilyon \$ olup, kendi ülkeleri dışında 53 milyon insanı istihdam etmektedirler (UNCTAD, 2003). Belirli üstünlüklere sahip çokuluslu şirketler, bilgiyi paylaşmaktan kaçınmakta ve yan kuruluş açmayı tercih etmektedir (RAMU, 1997: 1; TAYLOR/ZOU/OSLAND, 2001:158). Çokuluslu şirketlerin yan kuruluş açma ya da ortak girişim stratejilerinden hangisine yöneceklerine yönelik literatürde çok sayıda çalışma bulunmaktadır (SUN, 1999: 943; MAKINO, 2000: 706),

Ortak Girişim Kavramı

Ortak girişim, bir çokuluslu şirket ile yerel şirketin amaçlarını gerçekleştirmek üzere kaynaklarını bir araya getirerek oluşturdukları mülkiyeti, faaliyetleri, sorumlulukları, finansal riskleri ana şirketlerden ayrı olan üçüncü bir şirkettir (HALL, 1984:19; HARRIGAN, 1984: 7; ZEIRA/SHENKAL, 1987:547; SULEJ, 1998; TRIANTIS, 1999: 105). Farklı sektörlerde ve farklı türlerde oluşturulabilmektedir. Ortak girişim oluşturan taraflardan en azından birinin kumanda merkezi, ortak girişimin faaliyet gösterdiği ülkenin dışındadır. Bu yeni girişimin faaliyetleri, temel yatırım, üretim, pazarlama ve yönetim politikalarının belirlenmesi ekonomik ve yasal olarak birbirlerinden bağımsız olan ana şirketlerin ortak kontrolündedir (NAKAMURA/SHAVER/YOUNG 1996: 522; GLAISTER/BUCKLEY, 1998:170; TAYEB/CONTRACTOR, 2001: 56; İNECİ:5; NEWBURRY/ZEIRA, 1997: 89). Ortaklar teknoloji, patent, genel yönetim bilgisi, makina, teçhizat gibi fiziksel varlıklar, pazar hakkında bilgi,

dağıtım kanalları, malzeme, işgücü, finans gibi kaynaklarıyla ortaklığa katılabilirler (CULLEN/JOHNSON, 1995:92). Böylece taraflar yetersiz olan kaynaklarını, başka bir işletme aracılığı ile elde etmekte ve yeni bir ürün geliştirildiğinde proje riskini paylaşmaktadırlar (CHRISTELOW, 1987:7; HALL, 1984:19). Günümüzde iki yabancı firmanın aynı amaçlarla bir üçüncü ülkede kurdukları ortaklıklar da ortak girişim olarak ifade edilmektedir (LORANGE/PROBST, 1987: 72; ÖZTÜRK, 2001). Ortak girişimde sermaye koyan ana şirketlerden her birinin sermayedeki payları %90'dan az, %10'dan fazla olarak tanımlanır. %90 ya da daha fazla sermaye payına sahip olan şirketler ayrı bir girişim yani tam mülkiyete sahip yan kuruluş olarak kabul edilir (WALMSLEY, 1989:5). Bazı kaynaklarda ise şirketin % 95 sermaye payına sahip olması yan kuruluş olarak kabul edilmektedir. Uluslararası ortak girişimler, literatürde şu şekilde sınıflandırılmıştır (RAMU, 1997:78):

- 95-100%-----Yan kuruluş
- 11-94%-----Uluslararası ortak girişim
- 51-94%-----Çoğunluk payına sahip uluslararası ortak girişim
- 50:50-----Eşit paylı ortak girişim
- 11-49%-----Azınlık paylı uluslararası ortak girişim.

Uluslararası ortak girişim, taraflardan birinin milliyetinin yabancı diğerinin yerel olduğu ortak girişim olup, ikiye ayrılmaktadır. Biri, çokuluslu şirketlerle yerel şirketler arasında yapılan ortak girişimler; diğeri ise gelişmiş iki ya da daha fazla ülkelerdeki şirketler arasında yapılan ortak girişimlerdir (PORTER, 1986:318). Birincisine Sabancı ile Toyata'nın oluşturduğu ToyotaSa, ikincisine ise örnek olarak GM ile Toyota arasında oluşturulan, otomobil üreticisi Nummi örnek verilebilir.

Çokuluslu Şirketin, Yan Kuruluş Açma ve Ortak Girişim Oluşturma Stratejileri Arasındaki Farklılıklar

Yan kuruluş yatırımı, çokuluslu şirketin mamullerini üretmek ya da hizmetini sunmak amacıyla yabancı ülkede yeni bir yavru şirket kurmasıdır. Çokuluslu şirket, çeşitli ülkelerde doğrudan yabancı sermaye yatırımı yaparak yalnızca yan kuruluşun mülkiyetini elinde bulundurmamakla (kısmen veya tamamen) kalmayıp, aynı zamanda onun yönetimi ve denetimlerini de elinde bulundurmaktadır. Yan kuruluş, ana şirketin elinde bulunan teknoloji, ticari sırlar, yönetim bilgileri, ticaret ünvanı ve öteki kolaylıklardan yararlanma ayrıcalığına sahiptir. Karşılığında ise, kazanılan kârlar, kısmen veya tamamen ana şirkete kalmaktadır. Yabancı ülkedeki fiziki sermayeye sahip olan ve bunu işleten şirket, çokuluslu şirkettir (OKSAY, 1998). Uluslararası ortak girişimin

çokuluslu şirketten farkı, çokuluslu şirkette bir ana şirketin olması, ortak girişimde ise en az iki ana şirket ve çok çeşitli çalışma gruplarının bulunmasıdır (SHENKAR/ZEIRA, 1992:56). Ortak girişim, ortakların politika, değer sistemleri ve yönetimlerinden etkilenirken, yan kuruluşta bir ana şirket olduğundan bu gibi problemlerle karşılaşmaz. Ortak girişimde kâr ve finansal risk ortaklar arasında paylaşılmakta, çeşitli kararlar ortaklaşa verilmekte, ortaklar arasında amaç farklılıkları olabilmektedir. Yan kuruluşta ise amaç ve stratejiler çokuluslu şirket tarafından belirlenmektedir (NEWBURRY/ZEIRA, 1997: 90).

Çokuluslu Şirketlerin Ortak Girişim Stratejisini Kullanma Nedenleri

Hedef ülkedeki ekonomik, politik ve sosyal istikrar, yabancı yatırımlara ilişkin uluslararası anlaşmalar, vergi, ticaret, özelleştirme politikası, piyasaların yapısı ve işleyişine ilişkin politikalar (özellikle rekabet, şirket satın alma ve birleşme politikaları), anlaşma standartları yabancı şirketlerin yatırım kararlarını etkilemektedir. İşletmelerin ortak girişim oluşturma nedenleri Kogut'a göre kaynak, önemli bir özellik, para, yetenek ve işgücü elde etme ihtiyacıdır (CHILD/FAULKNER, 1998:67). 63 çokuluslu şirket yöneticisi, yerel ortağın en önemli katkılarının yerel pazar ve çevre koşulları hakkında bilgi vermesi olduğunu belirtmiştir. 100'den fazla çokuluslu Amerikan şirketi üzerinde, 1980 ve 1981 yıllarında yapılan diğer bir araştırma sonucunda da benzer şekilde yerel ortağın katkılarının politik koşullar, ekonomi ve pazar hakkında bilgi sağlaması, genel yönetim, ürünlerin ülkede üretilmesi için pazara giriş imkanı sağlaması, pazarlama personeli ve uzmanlığının sağlanması (MAKHIJA/GANESH, 1997: 512; INKPEN, 1998: 71), yerel sermaye sağlaması, ortağın hükümet ile ilişkilerinin iyi olması, fabrika ve yerleşimi sağlaması, yerel işgücü ve sendikalarla iletişimi sağlaması, yerel malzeme tedariki, finansal kurumlarla iletişimi sağlaması olduğu belirlenmiştir. Çokuluslu şirketlerin gelişmekte olan ülkelerde kendilerine uygun ortak bulmaları zor olmaktadır. Ortaklarının iş alanındaki şöhretine, finansmanına, güvenilirliğine ve uyumuna önem vermektedirler.

Çokuluslu şirketlerin gelişmiş ve az gelişmiş ülkelerde ortak girişim oluşturma nedenleri farklılık göstermektedir (CHUL, 1996:59). Killing, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde oluşturulan ortak girişimler üzerinde yaptığı araştırma sonucunda gelişmiş ülkelerdeki şirketlerin %64'ünün diğer ortaklarının yeteneklerine (teknik bilgi, ustalık), %19'unun aktiflerine, %17'sinin hükümet kısıtlamalarına önem verdiklerini tespit etmiştir. Az gelişmiş ülkelerde ortak girişim oluşturan çokuluslu şirketlerin ise % 57'si

hükümet kısıtlamalarına, %38'i ortağının yeteneklerine ve % 5'i aktiflerine önem vermektedir. Tarife dışı engellerle yerel pazara girmeleri engellenen çok sayıda çokuluslu şirket, az gelişmiş ülkelerde üretim yapmak amacıyla yan kuruluşlar açmış, yerel pazarda işle ilgili ciddi problemler yaşayınca ise yan kuruluşlarını ortak girişime dönüştürmüşlerdir (BEAMISH, 1985). Türkiye'de 3500'den fazla çokuluslu şirket faaliyet göstermektedir.¹ Yabancı Sermaye Derneği (YASED) aracılığıyla, Türkiye'de 56 çokuluslu şirket arasında FIAS tarafından yapılan araştırmada, Türkiye'de yatırım yapılmasında başlıca iki çekici unsurun, geniş bir iç pazar ve yetişmiş, maliyet etkin bir işgücü olduğu belirlenmiştir. Yerel sermayeli şirketler, çokuluslu şirketlere yüksek kaliteli tedarikçiler ve ortak olarak görev yapmaktadır. Ortak girişim yatırımlarında yerel ortaktan beklenen en önemli işlev, hükümet ile olan ilişkilerde yardımcı olmasıdır. Bu işlevin, dünya çapında rekabete açık bir toplumda önemsiz olması gerekirken, Türkiye'de vazgeçilmez bir husus olduğu geniş bir çevrede kabul görmektedir (FIAS, 2001:25).

Çokuluslu şirketlerin ortak girişim stratejisini kullanma nedenleri kısaca şu şekilde açıklanabilir:

Ortak Girişimi, Hükümet Kısıtlamaları Gevşetildiğinde Yan Kuruluş Açmak Amacıyla Ara Strateji Olarak Kullanmak

Özellikle az gelişmiş ülkelerde çokuluslu şirket yöneticilerinin büyük bir kısmı, ortak girişim oluşturma nedenlerinden birinin politik olduğunu belirtmiştir. Yerel ekonomilerde stratejik sektörlerde faaliyet gösteren şirketler politik nedenlerle ortak girişim stratejisini kullanmaktadırlar. Tomlinson'a göre Hindistan, Pakistan gibi az gelişmiş ülkelerde hükümet baskısı sonucu ortak girişim oluşturma stratejisine yönelinmektedir (TOMLINSON, 1997). Ağır sanayi, kamu hizmetleri ve bazı temel hammadde söz konusu olduğunda %100 doğrudan yabancı yatırımlara izin verilmemektedir. Gelişmekte olan ülke hükümetleri, yabancı şirketlerin ortak girişime azınlık ya da eşit sermaye payı ile katılım olmasını istemektedir. Dolayısıyla yabancı şirketlerin sınırlı bir katılım payı olmaktadır. Literatürde birçok yazarın belirttiği gibi çokuluslu şirketler, merkezi denetimi ve organizasyonla ilişkilerini daha kolay sağlamak için yan kuruluş açmayı tercih etmektedir. Hükümet kısıtlamalarından dolayı ise istedikleri her pazara yan kuruluş açarak girememektedirler. Çokuluslu şirketler için, ortak girişim stratejisi hedef pazarda yan kuruluş açmak için bir ara adım olarak görülen uzun dönemli bir stratejidir. Hükümet kısıtlamaları

1 Foreign Companies in Turkey 2004 (Directory), <http://www.information-intelligence.com/archive/BIAAADU.htm>, 18.2.2004.

zaman içinde gevşetildiğinde, yan kuruluş açmaya yönelinmekte, bu süreye kadar ortak girişim stratejisi sayesinde pazar hakkında bilgi sahibi olunmaktadır (MILLER, 1995; MUKHERJEE/ SENGUPTA, 2001:163).

Yapılan reformlar sonucunda Cadbury-Schweppes, Ciba-Geigy, Warner-Lambert, Unilever, Proctor&Gamble, Pfizer, Smithkline gibi çokuluslu şirketler ortak girişimdeki sermaye paylarını yükseltmeye ya da yan kuruluş açmaya yönelmişlerdir. Böylece liberalleşen ve yükselen pazarlarda çok büyük kârlar elde etmişler, kontrolü ellerinde bulundurmuşlardır. Ortak girişim anlaşmasında herhangi bir pay değişikliğine gidilebilmesi için ortağın bunu kabul etmesi gerekmektedir. Yabancı işletmelere yönelik düzenlemeler izin verdiği takdirde, yabancı ortak diğer ortağın payını satın almak isteyebilmektedir. Yerel ortak bu öneriyi red ederse, çokuluslu işletme genellikle yan kuruluş açmaya yönelmektedir (MUKHERJEE/SENGUPTA, 2001: 166). 1987 yılından 1992 yılına kadar olan dönemde Çin pazarına doğrudan yatırım yapan Amerikalı, Japon, Batı Avrupalı işletmelerin ortak girişim yatırımında düşüş görülürken, yan kuruluş açma stratejilerinde artış görülmüştür (KEUN, 1991: 109; SUN, 1999:646). Günümüzde gelişmekte olan ülkelerin çoğunda yabancı sermayeye getirilen kısıtlamalar kaldırılmaktadır. İşte bu süreçte dikkat edilmesi gereken nokta, ortak girişim oluşturan yabancı şirketlerin ortaklıktaki paylarını arttırmaya çalışıp çalışmadıklarına ve yan kuruluş açmaya yönelip yönelmediklerine dikkat edilmesidir.

Yabancı Ülkeden Talep Olması

Çokuluslu şirket ile ortak girişim oluşturma talebi, hedef ülke hükümeti ya da şirketlerinden gelebilir. Az gelişmiş ülkelerdeki kamu kurumları büyük finansman gerektiren ve halkın refahı için yapılan büyük projeleri gerçekleştirmek için çokuluslu şirketlerle ortak girişim oluşturmaktadırlar. Yerel işletmeler ise ürettikleri mamulleri pek çok ülkede pazarlayabilme avantajına sahip olmaktadır.

Diğer Şirketlerin Rekabetine Karşı Korunmak

Ticaretin liberalleşmesiyle birlikte Hindistan, Meksika, Şili gibi ülkeler pazarlarını yabancı yatırımcılara açmaya başlamışlardır. Çin, Hindistan, Rusya, Güney Kore, Orta ve Güney Amerika gibi dünyanın ünlü ülke pazarlarına girmek için ortak girişim stratejisi tercih edilmektedir. Çokuluslu şirketler girdikleri ülkelerde diğer yabancı şirketlerin rekabetine karşı korunmak, yabancı şirketlerin pazara nüfuz etmelerini bir anlamda engellemek amacıyla yerel şirketlerle ortak girişim oluştururlar. Ortak girişim, yabancı şirketlere bir çeşit yerel kimlik vermektedir.

Sosyokültürel Uzaklığın Olduğu Ülkelerde Pazar Bilgisi Elde Etmek

Sosyokültürel uzaklık, ana ülke ile pazarına girilmek istenen hedef ülke arasında sosyal kültür farklılığının olmasıdır. Bu farklılık, oldukça fazla bilgi ihtiyacı yaratmaktadır. Çokuluslu şirketler bilmedikleri bir kültürel çevrede, dil, kanun, politika, dağıtım kanalları, altyapı, yerel işgücü, pazar ve iş uygulamaları hakkında çok az bilgi sahibi olurlar. Dolayısıyla ana teknolojilerini ve yönetim tekniklerini bilinmeyen bir iş çevresine transfer etmekte zorlanırlar. Yerel bir ortakla ortak girişim oluşturmak ise bu dezavantajları ortadan kaldırmaktadır (MAKINO/DELIOS, 1996: 911; SUN, 1999: 643).

Yabancı Pazarlara Kolayca Girmek Ve Küresel Ağı Geliştirmek

Amerikalı ve Batılı şirketlerin Latin Amerika, Doğu Avrupa, Çin ve Rusya gibi yabancı pazarlara girerek uluslararası ortak girişim oluşturmalarının temel nedeni yabancı ülkede pazar payı elde etmek olarak tespit edilmiştir (BENDANIEL/ROSENBLOOM, 1998: 297). Çokuluslu işletmeler, küresel pazarda rakiplerinden önce bir yer elde etmeyi, rekabet güçlerini arttırmayı ve bu amaçla üretim yapmayı hedeflerler (CHAN/TIMSAWAT, 2000: 24; CALANTONE/ZHAO, 2001: 3). Çokuluslu şirketlerin Çin pazarına yerleşmelerinde ortak girişim stratejisinin ilk adım olduğunu ve ağırlarını bu strateji ile geliştirdiklerini söyleyebiliriz (CHEN/HU, 1991:33). Çokuluslu şirketler, talebi ya da rakiplerin durumunu gözönünde bulundurarak faaliyet gösterme esnekliğine sahip olduklarından, gelir seviyesinin ve talebin yüksek olduğu hedef ülkeye doğru faaliyetlerini yayarlar. Çeşitli ülkelerde bulunan şirketleri arasındaki işlemlerle vergiyi minimize edebilir ve üretimi, üretim maliyetlerinin düşük olduğu ülkelerde gerçekleştirebilirler. Farklı ülkelerde ortak girişim oluşturmaları, önemli değer artışı yaratmalarını sağlamaktadır. Bir yavru şirketin çıktısı, bir diğer şirketin üretim girdisi olabilmektedir veya bir ülkede geliştirilen teknoloji diğer ülkelerdeki yan kuruluşlarda kullanılabilir. Miller ve Reuer doğrudan yabancı yatırımların, şirketlerin ekonomik risklerini döviz kuru hareketleriyle azalttıklarını belirlemiştir. Bilindiği gibi çokuluslu şirketlerin üstün taraflarından birisi de faaliyet esnekliklerinin olmasıdır. Ülke içinde faaliyet gösteren şirketler ise bu esneklikten yararlanamamaktadır (REURER, 2000: 207). Yapılan bazı araştırmalarda gelişmekte olan ülke şirketlerinin teknolojiyi transfer etmek için Amerikan şirketleri ile ortak girişim oluşturdıkları, bununla birlikte Amerikan şirketlerinin ortak girişim oluşturma nedeninin teknoloji transferi ile ilgili olmadığı, amacın yabancı pazarlara kolay giriş imkanı sağlamak olduğu belirlenmiştir. Çokuluslu şirketler gelecekte kendilerine rakip yaratabilecekleri

ya da kopyalanabileceği korkusuyla daha kalitesiz, düşük nitelikte olan teknikleri transfer etme eğilimindedir. Amerikan şirketleri gelişmekte olan ülkelerde eski üretim hatlarını ve güncel olmayan teknolojileri kullanmak isterken, gelişmekte olan ülkeler en son üretim teknolojisini almayı istemektedir. Gelişmekte olan ülkeler, sanayilerinin gelişmesini istiyorlarsa, anlaşma koşullarına dikkat ederek modası geçmiş süreçlerin ortak girişime verilmesini yasaklayabilirler (SALBU, 1993:1264).

Finans Kaynağı Bularak Yatırım Maliyetlerini ve Riski Azaltmak

Hedef olarak belirlenen ülke pazarında maliyetler, daha yüksek ücretler ve emlak fiyatlarının olmasından dolayı ana ülke pazarından daha yüksek olabilir. İşlem maliyeti teorisine göre, yatırım yapmak isteyen işletmenin tamamlayıcı kaynaklara ihtiyacı varsa ve bu kaynakları satın alma maliyeti yüksekse yan kuruluş açmak yerine ortak girişim oluşturmayı tercih eder. Ülkenin riskli ve iş çevresinin belirsiz olması, çokuluslu şirketlerin bilgi gereksinimini ve yönetim maliyetlerini arttırmaktadır. İşlem maliyetini ve riski minimize etmek için, çokuluslu şirketlerin yerel işletmelerle ortak girişim oluşturmaları gerekmektedir (SUN, 1999: 645). İşbirliği, maliyetleri ve riski azaltmaktadır. Bilgisayar, elektronik, uzay gemisi gibi teknolojinin yoğun olduğu sanayi gruplarında araştırma ve geliştirme gibi yüksek maliyetlerin işbirliği yapıldığında minimize edildiği belirlenmiştir (HURTON, 1998: 9). Yönetim ve uluslararası strateji konularında çalışan araştırmacılar, ortak girişimleri uluslararası risk açısından esnek ve cazip bulmaktadırlar. Bunun nedeni tam mülkiyete sahip olunan yatırımlara göre daha düşük başlangıç maliyetlerini gerektirmesi, riskin taraflar arasında paylaşılması, şirketlerin kendi uzman oldukları alanlarda yoğunlaşmaları ve ortağın kaynaklarını kullanmasına izin vermesidir. Ortak girişim stratejisine yönelen, şirketler başlangıç maliyetlerini azaltabilmektedir. Uluslararası ortak girişim stratejisi, şirketleri Batı'ya göre daha riskli olan Çin ve Rusya'daki iş uygulamaları ve kanunlardan korumaktadır (BENDANIEL/ROSENBLOOM, 1998: 297). Çokuluslu şirketlerin küresel pazarlar, uzman personel, yabancı ülkelerdeki sosyal ve politik durum, ekonomik koşullar, yasal çerçeve, malzeme tedariki, dağıtım kanalları hakkında bilgi elde etmeleri çok maliyetlidir. Örneğin, Amerikalı çokuluslu şirketler bilgiyi, yerel ortakla Çin'de ortak girişim oluşturarak elde etmişler ve böylece maliyetlerini azaltmışlardır. (CHEN/HU vd., 1991:33).

Kontrolü Elde Bulundurmak

Killing, 37 uluslararası ortak girişim üzerinde yaptığı araştırmada şirket yöneticileri ile görüşmüştür. Şirketlerin özel bir projede başarılı olmak için gerekli olan bütün faktörlere sahip olduklarında, ortak girişim oluşturmak yerine projeyi tek başlarına gerçekleştirmeyi tercih ettiklerini tespit etmiştir. Bunun nedeni ise kontrolü kendi ellerinde bulundurma isteği olarak belirtilmektedir (MILLER/GLEN vd., 1995). Geringer ve Hebert'e göre kontrol; bir işletmenin güç, yetki, bürokratik, kültürel ve resmi olmayan birtakım yolları kullanarak diğer bir işletmenin faaliyetlerini etkilemesi sürecidir. Yatırımcılar, iki kontrol türünü ellerinde bulundurmamayı isterler. Stratejik önceliklerin belirlenmesi, üst yönetim atamalarının yapılması, sermaye arttırımı gibi kararların verilmesini kapsayan, bütün organizasyonun idare edilmesi ile ilgili yöntemler stratejik kontrol; satın alma, satış, dağıtım, kalite gibi faaliyetlerle ilişkili olarak organizasyondaki üretim süreci ile ilgili kontrol ise faaliyetlerin kontrolüdür (CHILD/YAN, 1999: 3). Çokuluslu şirketlerin, ekonomik açıdan fayda sağlayan teknolojiye sahip olma gibi üstünlükleri bulunmaktadır. Teknoloji transfer eden şirketler, özellikle patent ve telif haklarının korunması hakkında yeterli düzenleme ve kanun olmayan ülkelerde teknolojilerinin taklit edilmemesi için kontrolü ellerinde bulundurmamayı isterler. Teknoloji transfer etme taahhüdünde bulunulsa bile işbirliği üzerinde kontrol sürdürülmek istenmesinin nedeni, yerel ortağın fırsatçı davranışlarından ve farklı beklentilerinin olmasından çekinilmesidir (TAYLOR/ZOU/OSLAND, 2001: 158). Ortak girişimlerin kontrolünde, çokuluslu şirketler teknoloji ve üretim faaliyetlerini kontrol ederlerken, yerel şirketler pazarlama sorumluluklarını üstlenmektedir (RAMU, 1997: 3). Literatürde Buckley ve Casson, Hu ve Chen, Pan gibi birçok araştırmacı firmaların uluslararası pazarlara giriş şekillerinde, daha fazla kontrolü ellerinde bulundurmamayı ve sahip oldukları bilgiyi korumak istediklerini belirtmektedir. Teknoloji yayıldığında, ürünler başlangıçtaki değerlerini kaybetmekte, olgun hale gelmekte ve dolayısıyla daha az kontrol gerekmektedir. Williamson'a göre eski teknoloji, lisanslama ya da ortak girişimle satılmaya uygun olmaktadır (SUN, 1999: 645). Çin'de ortak girişim oluşturan büyük yabancı işletmeler üzerinde, Fortune Küresel 500'deki işletmeler örnekleme alınarak yapılan bir araştırmada, büyük işletmelerin ortak girişimlerde çoğunluk sermaye paylarına sahip olduğu, kontrolü ellerinde bulundurmamayı istedikleri, küçük işletmelere göre ülkedeki değişikliklerden kısa dönemde daha az etkilendikleri, daha büyük yatırım projelerine yatırım yaptıkları belirlenmiştir (PAN, 2000: 538). Diğer taraftan bir başka araştırmada Nestle Şirketi'nin, yan kuruluş açmayı ya da çoğunluk payına sahip olmayı tercih etmekle birlikte hükümet düzenlemelerinin kısıtlamalar getirdiği ülkelere, azınlık payına sahip olacak

şekilde ortak girişim oluşturarak girdiği ve azınlık payına sahip olmasına rağmen, yönetim sözleşmeleri ve anahtar yöneticiler sayesinde yönetim kontrolü elinde tuttuğu belirlenmiştir. Bundan ortak girişimde belirli konularda karar verilirken sermaye payının yüksek olmasından çok, anahtar yönetim pozisyonlarına kimlerin atandığı, projelere ve kararlara kimlerin katıldığı, personelle ilgili kararları kimlerin aldığına önemli olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Inkpen, yabancı ortak yerel pazar koşulları hakkında daha az bilgiye sahip olduğunda yerel ortağın, ortak girişim üzerinde daha fazla pazarlık gücünün olacağını ve yabancı ortağa daha az bağımlı olacağını ileri sürmüştür. Ortaklardan bir tarafın diğer tarafın belirli kaynaklarına gereksinimi daha fazla olduğunda, pazarlık gücü daha az olmakta ve ortak girişim üzerinde tam bir kontrole sahip olamamaktadır. Bir şirketin sahip olduğu kaynakların (teknoloji, pazar bilgisi gibi) diğer şirket için önemli olması, şirkete pazarlık gücü vermektedir. Gelişmekte olan ülkelerin, ortak girişim düzenlemesi olmadan modern üretim faaliyetlerini elde edemeyecekleri iddia edilmektedir. Bununla birlikte, çokuluslu şirketler, işle ilgili temel alanlarda teknolojilerin yayılmalarını engellemek ya da ürün farklılaştırma, pazar bölümlendirme, ticari marka, promosyon, satış gibi faaliyetleri kontrol etmek için çaba göstermektedir. Bu nedenle gelişmekte olan bazı ülkelerde, şirkette yerel personelin istihdam edilmesi ve eğitilmesi, anahtar yönetim pozisyonlarına yerel yöneticilerin atanması şartı getirilmektedir. Araştırma ve geliştirme programlarına yeterince önem verildiği takdirde, çokuluslu şirketler karşısında gelişmekte olan şirketlerin pazarlık gücü artacaktır (INKPEN, 1997: 180-183).

Vergi Üstünlüklerinden Yararlanmak

Yabancı şirketler, ortak girişimlerin vergi üstünlükleri olduğunu keşfetmişlerdir. Bazı ülkelerde vergi politikaları nedeniyle şirketler kendi yan kuruluşlarını açmak ve çoğunluk payına sahip ortak girişim oluşturmak yerine, azınlık payına sahip ortak girişim oluşturmayı tercih ederler. Azınlık payına sahip ortak girişim oluşturulması yatırım gibi muamele görmekte ve vergi üstünlüğünden yararlanılmaktadır. Kendi kuruluşunu açan ya da çoğunluk payına sahip olan şirketler ise bu muameleyi görmemektedir (TAYEB/CONTRACTOR, 2001:10). Bununla birlikte doğrudan yabancı sermaye (DYS) yatırımlarının vergi teşviklerine duyarlı olup olmadığı konusundaki çalışmalar net bir sonuç ortaya konabilmiş değildir. Bu konudaki çalışmaların bir kısmı, vergi ve DYS yatırımları arasında pozitif bir etkiye işaret ederken, diğer bir kısmı da, negatif bir etki olduğunu vurgulamaktadır. Hartman, Grubert ve Mutti, Hines, Rice, Loree ve Guisinger ve Billington'ın çalışmalarında; ev sahibi ülkelerin kurumlar vergilerinin DYS yatırımları üzerinde önemli bir negatif etki yaptığına işaret edilmektedir. Diğer taraftan,

Root ve Ahmed, Lim, Wheeler, Mody, Jackson, Markowski, Porcano ve Price'ın çalışmalarında da, vergilerin önemli bir etkiye sahip olmadığı vurgulanmaktadır. Bu sonuçlardan vergilere dayalı teşviklerin tek başlarına etkili olamadıkları anlaşılmaktadır. Kısaca belirtmek gerekirse, vergi teşvikleri sadece özenle kullanıldıkları ve diğer sağlam politika ve strateji paketinin tamamlayıcı bir parçası oldukları durumlarda yararlı olmaktadır (GÖVDERE, 2003).

Kazanç Sağlamak

Ueng, 235 çokuluslu Amerikan şirketinin oluşturduğu ortak girişim üzerinde yaptığı araştırma sonucunda, işletmelerin belirli aktiflere, uluslararası tecrübeye sahip olmalarının, ürünlerini farklılaştırabilmelerinin, yönetim bilgisi, patent, özel pazarlama uzmanlığı gibi üstünlüklerin olmasının ortak girişimin faaliyetlerinden elde edeceği kazancı etkilediğini ve daha yüksek kazanç sağladığını belirlemiştir (UENG, 2000:73). Çokuluslu şirket, ileri düzeydeki teknolojisini ve uzmanlığını ortaklığa getirirken beklentisi, yerel pazarda teknoloji transferinden maksimum kazanç sağlamaktır.

Ucuz İşgücünden Yararlanmak

Ortak girişim oluşturma nedenlerinden birisi ucuz işgücünden yararlanmaktır. Amerikalı çokuluslu şirketler Çin'de işgücü maliyetlerinin düşük olmasından dolayı büyük yatırımlar yapmışlar, üretim maliyetlerinden tasarruf etmişlerdir. Japon şirketlerin Tayland'da, tekstil sektörüne ortak girişim stratejisiyle girmelerinin temel nedeni ucuz işgücünü kullanmaktır. Hükümet kısıtlamaları nedeniyle Tayland'da Japon personele izin verilmemesiyle, Tayland'lı personel istihdam edilmektedir. Böylece, yerel personel Japonlar tarafından eğitilmekte, yeni sisteme adaptasyonları sağlanmaktadır. Bu eğitim en az 5-10 yıl almaktadır. Japon ortak ucuz yerel işgücünü kullanma imkanı bulurken, Tayland'lı ortak personelin Japonlar tarafından eğitilmesiyle teknolojiyi elde etmektedir (KATANO/MURAKAMI vd., 1978: 63).

Teşvikler

Sermaye ve teknoloji sıkıntısı çeken gelişmekte olan ülkelerin hükümetleri, yabancı yatırımları ülkeye çekebilmek amacı ile özel yatırımcıların her türlü imtiyazlarla korunması, vergi muafiyeti ve vergi

indirimi uygulamaları, çevre koruma masraflarının alınmaması, sanayi bölgelerinin parasız olması gibi teşvik tedbirleri getirebilmektedir.²

Tablo 1: Çokuluslu Şirketlerin Ortak Girişim Stratejisini Kullanma Nedenleri

- | |
|--|
| <p>I. HEDEF ÜLKEDE POLİTİK NEDENLERLE %100 YATIRIMA İZİN VERİLMEMESİ,</p> <p>HÜKÜMET KISITLAMALARI GEVŞETİLDİĞİNDE YAN KURULUŞ AÇMAK</p> <p>AMACIYLA ORTAK GİRİŞİMİ ARA STRATEJİ OLARAK KULLANMAK</p> <p>II. YABANCI ÜLKEDEN TALEBİN GELMESİ</p> <p>III. DİĞER ŞİRKETLERİN REKABETİNE KARŞI KORUNMAK</p> <p>IV. SOSYOKÜLTÜREL UZAKLIĞIN OLDUĞU ÜLKELERDE PAZAR BİLGİSİ ELDE ETMEK</p> <p>V. YABANCI PAZARLARA KOLAYCA GİRMEK VE KÜRESEL AĞI GELİŞTİRMEK</p> <p>VI. FİNANS KAYNAĞI BULARAK YATIRIM MALİYETLERİNİ AZALTMAK VE RİSKİ PAYLAŞMAK</p> <p>VII. KONTROLÜ ELDE BULUNDURMAK</p> <p>VIII. VERGİ ÜSTÜNLÜKLERİNDEN YARARLANMAK</p> <p>IX. KAZANÇ SAĞLAMAK</p> <p>X UCUZ İŞGÜCÜNDEN YARARLANMAK</p> <p>Xİ TEŞVİKLER</p> |
|--|

Kaynak: Stephen YOUNG, James HAMILL v.d.(1989), International Market Entry and Development, Harvester Wheatsheaf, first published: 208-221; K.R. HARRIGAN (1985), Strategies For Joint Ventures, Lexington Books, D.C. Heath&co., Lexington, Mass: 28; John D CARTER, Robert CUSHMAN, v.d., The Handbook of Joint Venturing, Business One Irwin, Illinois:6

Çokuluslu Şirketlerin Ortak Girişim Stratejisini Sonlandırma Nedenleri

Ortak girişimlerin, ürün yaşam eğrisinde olduğu gibi başlangıç, gelişme, olgunlaşma dönemleri vardır ve yaşam süreçleri oluşturulduktan bir süre sonra son bulmaktadır. İşbirliklerinin ve ortak girişimlerin %80'inin ömrü yaklaşık olarak yedi yıl olarak belirtilmektedir. Genellikle ortaklardan birinin sermaye payının satışıyla ortak girişim sona ermektedir (TAYEB/CONTRACTOR, 2001: 205). Kogut, çalışmalarında Amerika' da oluşturulan uluslararası ortak girişimlerin ortalama 5 yıl hayatta kaldıklarını; Harrigan, Amerika'da ülke içinde oluşturulan ortak girişimlerin 3 yıl hayatta kaldıklarını belirlemiştir. Yakın zamanda yapılan çalışmalara göre ise Kanada' da 11 yıl hayatta kalan ortak girişimler vardır. Ortak girişimlerde taraflar tek başlarına yetersiz oldukları ve birbirleri için gerekli belirli kaynakları sağladıkları sürece geçici düzenlemeler olarak görülmemelidir. Bununla birlikte taraflar, ortak girişimi geçici bir düzenleme olarak düşünürlerse, daha az kaynak taahhüdünde bulunmak isteyeceklerdir. Ayrıca ortaklar birbirlerini potansiyel rakip olarak gördüğünde ortak girişime yapacakları kaynak katkısı bundan doğal olarak etkilenecektir. Ortak girişim, problemlerle karşılaştığında geleceği ana şirketlerin yönetimlerinin taahhüdüne bağlı olmaktadır. Farklı nedenlerden dolayı ortak girişim sona ermektedir. Bunları sıralarsak:

- 1-Çokuluslu şirketin ortak girişimi satın alması,
- 2-Çokuluslu şirketin ortaklıktaki sermaye payını ortağına satması,
- 3-Çokuluslu şirketin ortaklıktaki payını üçüncü bir kişiye satması,
- 4-Çokuluslu şirketin ve ortağının paylarını ortaklık dışındaki birine satmaları,
- 5-Çokuluslu şirketin ortak girişimi tasfiye etmesi.

İlk aşamada çokuluslu şirket ortak girişimdeki payını arttırırken, son dört aşamada kendini geri çekmektedir. Ortak girişimlerin sona ermesi ve bunun etkisi konusunda çok fazla çalışma bulunmamaktadır (REURER, 2000: 212). Çokuluslu şirketler ortak girişim stratejisi ile hedef pazara girdikten bir süre sonra ortaklarını satın alma yoluna giderler. Ya da ortak girişimdeki paylarını yerel şirkete satarlar. Mülkiyetin taraflar arasında ya da üçüncü kişilere nasıl devredileceği sözleşmede yer almaktadır. Franko, 1975 yılına kadar olan Harvard verilerinden yararlanarak yaptığı çalışmada çokuluslu şirketlerin %50 ya da azınlık payına sahip oldukları ortak girişimleri tamamen satın alma eğiliminde olduklarını belirlemiştir. Gomes ve Casseres, eğer çokuluslu şirket çoğunluk payına sahipse tüm hisseleri satın almaya

yöneldiğini, azınlık payına sahipse ise bütün hisselerini satmaya yöneldiklerini tespit etmiştir (CHI/MCGUIRE, 1996:27; BLODGET, 1991:63-80).

Ortak girişim anlaşması ekonomik nedenlerle sona erebilir. Tarafların yükümlülüklerini yerine getirmemeleri, ortak girişimin zarar etmesi, işgücünün ya da malzeme tedarikinin yetersiz olması ya da projenin plânlandığı gibi tamamlanamaması nedenleriyle ortaklık dağılabilir (HO, 1990:34). Örneğin Daihatsu Motor Şirketi ve Bombardier Şirketi yöneticileri, Montreal yakınında kamyonet imal etmek amacıyla iki yıl boyunca görüşmüş, fizibilite çalışmalarına milyon dolarlar harcayarak ortak girişim oluşturmayı plânlamışlardır. Kuzey Amerika otomobil pazarında, kamyonet sektörü fazla kalabalık olduğundan girişimin bir geleceği olmayacağına inanılmış, fizibilite çalışmalarından sonra bu girişimden vazgeçilmiştir (GOLDENBERG, 1988: 33). Farklı yapabilirlikleri olan şirketler arasında ortak girişim oluşturduğunda, her zaman sadece bir tarafın bilgi elde etmesi riski vardır. Bu da taraflar arasındaki pazarlık gücü dengesinin değişmesine ve ortak girişim için tarafların işbirliğinin aşınmasına, girişimin istikrarsızlığına neden olmaktadır. Çokuluslu şirketler, girdikleri pazarda yerel bilgiyi elde ettikleri zaman ortak girişimin istikrarsızlığı olasılığı artmaktadır. Yani güç dengesi değişmekte ve yerel ortak ortak girişime değerli olabilecek başka katkılarda bulunmadıkça işbirliği zaman içinde bozulmaya başlamaktadır. Ortak girişimin istikrarsızlığı, ortak girişimde plânlanmayan sermaye değişikliklerinin ya da yeniden düzenlemelerin olmasıdır. Farklı yazarlarca farklı tanımlanmıştır. Franko istikrarsızlığı, ana şirketlerin ellerinde bulundurdukları sermaye paylarında %50-%95 arasında değişikliklerin olması, payın satılması, tasfiye edilmesi olarak tanımlarken, Kogut, yönetim politikasında değişiklikler olması olarak tanımlamıştır. İstikrarsızlık, ortak girişimin dağılması ya da taraflardan birinin diğer tarafın payını satın alması ile sonuçlanmaktadır (INKPEN, 1997:197). Ortak girişimin oluşturulma nedenlerinden biri de ortakların birbirlerinden öğrenmesidir. Ortaklardan biri diğer taraftan istediği bilgileri elde ettiği zaman, diğer ortağın kaynak katkısının değeri bir anlamda gereksiz hale geldiğinden, taraflar arasındaki ilişki zaman içinde aşınabilmektedir.

Çokuluslu şirketlerin bazı ülkelerin pazarlarına ortak girişimle girme nedenlerinden birinin ülkedeki hükümet düzenlemelerinin yabancı şirketlere getirdiği kısıtlamalardan kaynaklandığını belirtmiştik. Örneğin Hindistan pazarına 1991 yılına kadar şirketler lisans ya da ortak girişim stratejisiyle girmekteydiler. 1991 yılından sonra ise yeni sanayi politikasıyla yabancı şirketler % 51 gibi daha yüksek sermaye payına sahip olacakları şekilde pazara girmeye başlamışlardır. Önceki gibi ortak girişim oluşturmalarına gerek kalmamıştır. Bu değişiklik bir çok ortak girişimin dağılmasına, yabancı şirketlerin Hintli ortağın payını satın almalarına ya da kendi başlarına bağımsız

olarak yollarına devam etmelerine neden olmuştur. Örneğin Pepsi, 1989 yılında Hindistan pazarına yerel alkolsüz içecek firmalarının rekabetine ve düzenlemeler gereği Voltas ve Punjab Agro sanayi şirketleri ile ortak girişim oluşturarak girmiştir. 1990'ların başında ise Pepsi'nin rakibi olan bir diğer firma, hükümet düzenlemelerinin değişmesi ve %100 yatırıma izin vermesiyle Hindistan pazarına %100 sermaye yatırımı yaparak tek başına girmiştir. Pepsi, pazarda hızla yayılmayı istediğinde ortakları buna engel olmuşlar, bunun üzerine Pepsi ortaklarının payını satın alma yoluna gitmiştir. Diğer bir örnek olarak Shell verilebilir. Shell ortaklık payını %51'e yükseltmek istediğinde ortağı bunu istemeyince, Shell ortaklıktan çekilmiştir. İşte hükümet düzenlemelerinin değişmesi ortak girişimlerin sona erdirilmesine neden olabilmektedir. Bazı çokuluslu şirketler ise %100 sermaye yatırımı yaparlarken aynı zamanda mevcut ortak girişim faaliyetlerine de devam etmeyi sürdürürler. Unilever, Proctor&Gamble, Cadbury ve Warner Lambert gibi şirketler kendi yan kuruluşlarını kurarlarken, aynı zamanda mevcut ortak girişimlerinde paylarını %51'e yükseltmişlerdir. Hükümet düzenlemeleri bazı sektörlerde de ortak girişimlerin dağılmasına sebep olmaktadır. Yine Hindistan'da 1992'de yabancı şirketlerin payı telekom hizmetlerinde %51 olması engellenmezken, 1994 yılında bu oran %49 ile sınırlandırılmıştır. Ortak girişimlerin dağılmalarının diğer nedenleri yetersiz pazar araştırmasıyla pazara girilmesi ve artan rekabet nedeniyle yerel ortağın yatırımı sürdürmeyi istememesi, gerekli fonlara sahip olunmaması, taraflar arasındaki uyumsuzluk, kötü ortak seçimi, ortak girişim oluşturulmadan önce yetersiz hazırlığın yapılmasıdır (LAL/WEST, 1997:11).

Türkiye'de Teknoloji Ağırlıklı Üretim Sektöründe Ortak Girişim Stratejisinin Kullanılma ve Sonlandırılma Nedenleri Üzerine Bir Araştırma

Araştırmada amaçlanan;

- 1) Çokuluslu yabancı şirketlerin ortak girişim stratejisini kullanma nedenlerini,
- 2) Yabancı şirketlerin teknoloji, nakit ve makine teçhizat katkılarının zaman içinde nasıl değiştiğini, kendilerinden beklenen teknoloji, makine teçhizat, nakit katkılarını zaman içinde azaltıp azaltmadıklarını,
- 3) Yabancı şirketlerin, ortak girişim stratejisini sonlandırmayı düşünüp düşünmedikleri konusunda bir fikre sahip olmak amacıyla sermaye paylarında bir değişikliğe gidip gitmediklerini,

4) Ortak girişimde çeşitli faaliyet alanlarında karar verilirken, yabancı ortağın çoğunluk sermaye payına sahip olmasının bir etkisinin olup olmadığını incelemektir.

Bu hedeflere ulaşmak için Türk ve yabancı şirketler tarafından Türkiye’de oluşturulan, teknoloji ağırlıklı üretim sektöründe faaliyet gösteren 38 ortak girişim yöneticisine anket uygulanmıştır. Birden fazla ülkede sermaye yatırımı bulunan yabancı şirketler, çokuluslu şirket olarak kabul edilmiştir. Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğünden yabancı sermaye payı en az %20, en çok %80 olan, teknoloji ağırlıklı elektronik, taşıt, demir çelik, kimyasal ürünler, inşaat, uçak sanayi, tekstil, madencilik, enerji sektörlerinde üretim yapan, sermayesi 1 trilyon’dan fazla olan ortak girişimler belirlenmiştir. Altmış dokuz soru belgesinden, otuz sekiz cevap değerlendirmeye alınmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı %55,07’dir.

Ortak girişimlerde yabancı ortağın en önemli katkısı teknoloji olmaktadır. Teknoloji transferinin başarılı olması, işbirliğinin başarısına bağlıdır. Yabancı ortağın teknolojiyi geliştirmeyi sürdürüp sürdürmeyeceği ve bu gelişmelerin lisansını verip vermeyeceği önemli bir konudur. Bazı sektörlerde teknoloji hızla değişmekte ve modası geçmiş hale gelmekte, bazı sektörlerde ise geçerliliğini korumaktadır. Eğer yabancı yatırımcı, kullandığı teknolojiyi yavaş yavaş ortadan kaldırmayı plânlıyorsa, herhangi bir şekilde teknolojiyi geliştirme çabasına girmemektedir. Yabancı ortak, teknolojiye yapılan herhangi bir gelişmeden ortak girişimin haberdar olmasına izin verme konusunda anlaşmalı ve teknoloji ile ilgili her türlü gelişmeden ortak girişimin yararlanmasına izin vermelidir. Bu aynı zamanda ortak girişim ilişkisinin başarıyla sürdürüldüğünün ve sonlandırılmak istenmediğinin bir işareti olmaktadır. Çok uluslu şirketler, ortak girişim stratejisini sonlandırmak istediklerinde ortak girişimi satın alma, ortağının sermaye payını satın alma ya da kendi sermaye payını satma yoluna gitmektedirler. Türkiye’de teknoloji ağırlıklı imalat sektörlerinde oluşturulan ortak girişim yöneticilerine, yabancı ve Türk şirketlerin sermaye paylarında bir değişikliğe gidip gitmedikleri sorulmuştur. Yabancı şirketler, sermaye paylarını zaman içinde arttırıyorlarsa, bundan Türk ortağın sermaye payını satın almayı ve kontrolü tek başlarına ellerinde bulundurmayı isteyebilecekleri sonucunu çıkartmak mümkündür.

Çalışmada diğer bir araştırma sorusu, çoğunluk sermaye payına sahip olan tarafın çeşitli faaliyet alanlarında karar verilirken sözünün daha çok geçip geçmediğini tespit etmektir. Çoğunluk sermaye payına sahip olan taraf, girişimin kontrolünü her zaman üstlenmese bile, teknoloji, know-how, teknik servis, yönetim ve pazarlama uzmanlığı, patent, ticari marka tedarik ediyorsa kısaca önemli alanlarda pazarlık gücüne sahipse sözü ekili olmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde ortak girişimlerin çoğu bu önemli girdiler nedeniyle

yabancı yatırımcılara ve yabancı yatırımcıların konrollerine bağlı kalmaktadırlar. Behraman, Friedman ve Beguin, kontrol sağlamanın, çoğunluk sermaye payına sahip olmanın bir sonucu olmadığını ileri sürmüşlerdir. Ortaklardan bir taraf çoğunluk sermaye payına sahip olsa bile diğer tarafın teknik uzmanlığına, yönetim yeteneklerine bağlı kalabilmektedir (GERINGER/HEBERT 1989: 238; GLAISTER 1995:78). Çok uluslu şirketlerin ileri teknolojiye sahip olma gibi üstünlükleri bulunmakta ve teknoloji transfer eden işletmeler, özellikle patent ve telif haklarının korunması hakkında yeterli düzenleme, kanun olmayan ülkelerde kontrolü ellerinde bulundurmaya istemekteyiz.

Çokuluslu yabancı şirketlerin ortak girişim stratejisini kullanma nedenleri

Araştırmada çokuluslu yabancı şirketlerin ortak girişim stratejisini kullanma nedenleri, 38 ortak girişim yöneticisine sorulmuştur. Yöneticilerden önemli gördükleri nedenleri önem sırasına göre 5'li Likert ölçeğinde işaretlemeleri istenmiştir. Nonparametrik bir test olan Wilcoxon testi sonucunda, yabancı ortağın ortak girişim stratejisini kullanma nedenleri önem sırasına göre; küresel pazarlara girmek, farklı pazarlarda yayılmak, ucuz işgücü kaynağı elde etmek, rekabet gücünü arttırmak, pazar bilgisini, ülke koşullarını öğrenmek, yatırım maliyetini azaltmak, riski paylaşmak olarak belirlenirken, Türk ortağın nedenlerinin ise üretim kalitesini ve rekabet gücünü arttırmak, yeni teknolojileri öğrenmek olduğu belirlenmiştir.

Yabancı Ortağın Ortak Girişim İlk Oluşturulduğu Zamanla Şu Andaki Katkısının Karşılaştırılması

Yabancı ortağın teknoloji katkısının ne olduğu sorusuna 26 yönetici cevap vermiştir. 26 yöneticiden 12'si teknolojik katkının arttığını, 5'i azaldığını, 9'u aynı kaldığını belirtmişlerdir (Tablo 2). 30'un altında bulgu olduğundan dolayı kalitatif olarak yöneticilerin değerlendirmeleri dikkate alınmıştır. Yüzdeler, cevap verenler üzerinden alınmıştır.

Tablo 2 Ortak Girişim İlk Oluşturulduğu Zamanla Şu Anda Yabancı Ortağın Teknoloji Katkısı

	Ortak Girişim Sayısı
Azalan	5(%19,2)
Sabit	9(%34,6)
Artan	12(%46,2)
Toplam	26

**Parantez içindeki değerler sütun yüzdelerini göstermektedir.*

Yabancı ortağın nakit katkısının ne olduğu sorusuna 25 yönetici cevap vermiştir. 5 yönetici artış olduğunu, 11 yönetici aynı kaldığını ve 9 yönetici artış olduğunu belirtmişlerdir (Tablo 3).

Tablo 3 Ortak Girişim İlk Oluşturulduğu Zamanla Şu Anda Yabancı Ortağın Nakit Katkısı

	Ortak Girişim sayısı
Azalan	5(%20)
Sabit	11(%44)
Artan	9(%36)
Toplam	25

**Parantez içindeki değerler sütun yüzdelerini göstermektedir.*

Yabancı ortağın makine teçhizat konusundaki katkısının ortak girişim oluşturulduğu zaman ve şu anda ne olduğu sorusuna 21 yönetici cevap vermiştir. Yöneticilerden 2'si katkının azaldığını, 10'u katkının aynı kaldığını, 9'u arttığını belirtmişlerdir (Tablo 4).

Tablo 4 Ortak Girişim İlk Oluşturulduğu Zamanla Şu Anda Yabancı Ortağın Makine Teçhizat Katkısı

	Ortak Girişim sayısı
Azalan	2(%9,5)
Sabit	10(%47,6)
Artan	9(%42,9)
Toplam	21

**Parantez içindeki değerler sütun yüzdelerini göstermektedir.*

Yabancı Şirketlerin Sermaye Paylarındaki Değişimin Araştırılması

Burada yabancı şirketlerin ortak girişimdeki sermaye paylarında önemli bir değişiklik yapıp yapmadıkları incelenmiştir. Ortak girişim yöneticilerine, ortak girişim oluşturulduğu zaman ve şu anda Türk ve yabancı şirketlerin sermaye paylarının ne olduğu sorulmuştur. Otuzyedü yönetici bu soruya cevap vermiştir. Yöneticiler direkt olarak sermaye paylarını verdiklerinden, sermaye paylarının ortalamaları alınmıştır. Ortak girişim oluşturulduğundan şu ana kadar olan sermaye değişimleri, SPSS'de paired sample testi (%95 güven aralığı) uygulanarak karşılaştırılmıştır. Ortalamaya bakıldığında yabancı şirketlerin sermaye paylarını zaman içinde %51'den %49'a indirdikleri görülmektedir. Bu azalma anlamlı düzeyde değildir. Ortaklığın başarıyla sürdürüldüğü söylenebilir. Paired sample testi sonucunda p değeri 0,346 çıkmıştır. $P > 0,05$ olmasından yabancı şirketlerin sermaye paylarında istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde bir değişikliğe gitmedikleri anlaşılmaktadır (Tablo 5). Aynı analiz Türk ortağın ortak girişim oluşturulduğu ve şu andaki sermaye paylarındaki değişim içinde yapılmıştır. (Tablo 6).

Tablo 5 Yabancı ortağın ortak girişim oluşturulduğu zamandan şu ana kadar sermaye payında meydana gelen değişim

P:0,346

YABANCI ORTAĞIN SERMAYE PAYI	Ortalama
Yabancı ortağın Ortak Girişim Oluşturulduğunda Sermaye Payı	51
Yabancı Ortağın Ortak Girişim Oluşturulduğunda-Şu Andaki Sermaye Payı	49

Tablo 6 Türk ortağın ortak girişim oluşturulduğundan şu ana kadar sermaye payında meydana gelen değişim

TÜRK ORTAĞIN SERMAYE PAYI	Ortalama
Türk ortağın Ortak Girişim Oluşturulduğunda Sermaye Payı	49
Türk Ortağın Ortak Girişim Oluşturulduğunda-Şu Andaki Sermaye Payı	51

P:0,346

Yabancı şirketlerin ya da Türk şirketlerin ortak girişimdeki sermaye payları, ortak girişim oluşturulduğundan bu yana anlamlı bir değişim göstermemiştir. Araştırmaya alınan ortak girişimler 2 yıldan 20 yıla kadar faaliyette bulunmuşlardır. Faaliyette buldukları süre içinde şirketlerin sermaye paylarında bir değişiklik olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Tablodaki yabancı ortakların ortak girişim kurulduğu sıradaki ve şu andaki sermaye paylarının arasındaki farka bakılmıştır. Sermaye payı değişmeyen yabancı şirket oranının cevap vermeyenler dikkate alınmadığında yaklaşık %75 olduğu görülmüştür. Tablo şu formülasyon kullanılarak elde edilmiştir.

(Başlangıçtaki yabancı sermaye-Şu anki yabancı sermaye).

Birinci sütündeki pozitif değerler yabancı sermayenin arttığını yani yabancı şirketin Türk şirketin sermaye payını satın aldığını, negatif değerler ise Türk şirketin yabancı şirketin sermaye payını satın aldığını göstermektedir. Yabancı şirketlerin %70'inin sermaye payı aynı kalmıştır. (Tablo 7).

Tablo 7

Ortak Girişim Oluşturulduğundan Bu Yana Yabancı Ortağın Sermaye Payındaki Değişim

YABANCI ORTAĞIN SERMAYE PAYINDAKİ DEĞİŞİM	ORTAK GİRİŞİM SAYISI	%
+31	1	3
+25	1	3
+20	1	3
+4	1	3
+2	1	3
0	26	70
-5	1	3
-28	1	3
-37	1	3
-50	2	6
Cevap vermeyen	2	3
Toplam	38	100

Literatüre göre, ortak girişim ilişkisinin başarılı olduğunun göstergelerinden birisi de, ortakların ortaklık süresince sermaye paylarının aynı kalmasıdır. Tablo 7’de görüldüğü gibi ortak girişimlerde yabancı ortak sermaye payında çok büyük bir değişikliğe gitmemiştir. Beş şirket yabancı ortak sermaye payını ortaklık süresince arttırırken, dört şirket azaltma yoluna gitmiştir. Ortak girişim yöneticilerinin ortak girişimin kuruluşundan şu ana kadar karşılaştıkları problemlerin neler olduğunu önem sırasına göre 5’li Likert ölçeğinde işaretlemeleri istenmiştir. Yöneticiler, ortak girişim ilişkisinde şu ana kadar problemle karşılaşmadığı belirtmişlerdir.

Yabancı ortağın çoğunluk sermaye payına sahip olmasının, çeşitli faaliyet alanlarında karar verilmesinde bir etkisinin olup olmadığının belirlenmesi

Türk ve yabancı ortak girişim oluşturulduğu zaman ve şu andaki sermaye paylarını belirten yönetici sayısı 34'dür. Yabancı sermayenin fazla (Türk işletmenin sermaye payı < %50), sermaye paylarının eşit (%50) ve Türk ortağın sermaye payının fazla (Türk işletmenin sermaye payı > %50) olmasına göre şirketler üç gruba ayrılmıştır. Ve bu üç grup finans, yönetimde stratejik ve günlük kararların verilmesi, üretim plânlama, fiyatlandırma, dağıtım, tutundurma, ücret politikaları, işgücü eğitimi, malzeme tedariki, sermaye arttırımı faaliyet alanlarıyla ayrı ayrı karşılaştırılmıştır. Üç gruptan oluşan sermaye paylarının (>%50, =%50, <%50) bu alanlarda karar verilirken etkili olup olmadığını ölçmek için ki-kare testi uygulanmıştır. Ki-kare testi sonucu $p > 0,05$, sermaye paylarının kararlarda etkisi olmadığını göstermektedir. Çoğunluk sermaye payına sahip olmanın, faaliyet alanlarında karar vermeye etkisinin olmadığı belirlenmiştir.

Sonuç

Çokuluslu şirketler, yatırım yapmak istedikleri ülkelerde yan kuruluş açarak pazara girmeyi, ortak girişim oluşturduklarında ise genellikle kontrolü ellerinde bulundurmaya tercih etmektedirler. Ortak girişimlerle ilgili yapılan çeşitli araştırmalarda üretim, finans, pazarlama, yatırım gibi konularda karar verilirken, sermaye payı yüksek olandan çok pazarlık gücüne sahip olan tarafın sözünün daha çok geçtiği tespit edilmiştir. Ortak girişim oluşturulduğunda, bir tarafın diğer tarafın kaynağına daha çok ihtiyacının olması durumu, kaynağı elinde bulunduran şirketin pazarlık gücünü arttırmaktadır. Dolayısıyla sermaye payları düşük olsa bile teknolojiye sahip olan çokuluslu şirketlerin Türk şirketleri karşısında pazarlık güçleri fazla olmaktadır. Bu çalışmada elde edilen sonuçlar şunlardır:

Yabancı şirketlerin teknoloji, makine, nakit alanlarındaki katkıları ortak girişim ilk oluşturulduğundan bu yana artmıştır. Ortak girişim ilişkisi başarıyla sürdürüldüğünde, taraflar taahhütlerini yerine getirmekten kaçınmamaktadır. Ortak girişim yöneticileri, Türk ve yabancı şirketlerin ortaklık ilişkilerinde sorun yaşamadıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca teknoloji ağırlıklı imalât sektöründe oluşturulan ortak girişimlerde yabancı şirketler, ortaklık süresince sermaye paylarında çok önemli değişikliklere gitmemişlerdir. Tüm bu sonuçlar çokuluslu yabancı şirketlerin ortak girişim ilişkisini sonlandırmak istemediklerinin göstergesi olarak kabul edilebilir. Yabancı şirketler, sermaye paylarını zaman içinde arttırmaları bile önemli olan bir diğer konu üretim,

pazarlama, yönetim, finans, yatırım gibi faaliyet alanlarında verilecek kararlarda hangi tarafın sözünün etkili olduğudur. Türk sermayeli şirketlerin, yabancı şirketler karşısında pazarlık gücüne sahip olmaları ve anlaşmada özellikle yeni olan teknolojinin transfer edilmesinin yer almasını istemeleri önemlidir. İşletmelerimizin ortak girişim faaliyetlerinde kontrol sağlayabilmeleri için, ülke içinde teknolojik ve yönetsel kabiliyetlerin oluşturulması yoluyla işletmelerimizin pazarlık güçlerinin artırılması, teknolojiye önem verilmesi, yabancı ortaklara daha az bağımlı hale gelmesi gerekmektedir.

Kaynakça

- ARTISIEN, Patrick F.R. (1985), *Joint Ventures in Yugoslav Industry* (England: Gower Publishing).
- BEAMISH, Paul W. (1985), "The Characteristics of Joint Ventures in Developed and Developing Countries", *Columbia Journal of World Business*: 250-279.
- BENDANIEL, David J./ROSENBLOOM Arthur H. (1998), *International M&A, Joint Ventures, and Beyond, Doing The Deal* (New York: John Wiley&Sons).
- BLODGETT, Linda Longfellow (1991), "Partner Contributions as Predictors of Equity Share in International Joint Ventures," *Journal of International Business Studies*, 22/1: 63-80.
- CALANTONE, Roger J./ZHAO, Yushan Sam (2001), "Joint Ventures in China: A Comparative Study of Japanese, Korean and U.S.Partners", *Journal of International Marketing*, Vol. 9, Issue 1: 1-23.
- CARTER, John D./ CUSHMAN, Robert v.d. (February 1989), *The Handbook of Joint Venturing, Business One Irwin* (Illinois).
- CHAN, Peng S./ TIMSAWAT, Pamela (2000), "Impact of the Asia Economic Crisis on U.S. Joint Ventures," *American Business Review*, Vol 18, Issue 1: 22-27.
- CHEN, Haiyang / HU, Michael, Y. vd. (1991), "The Wealth Effect of International Joint Ventures: The Case of U.S. Investment in China," *Financial Management*, Vol. 20, Issue 4: 31-42.
- CHI, Tailan/ MCGUIRE, Donald (1996), "Colloborative Ventures and Value of Learning: Integrating the Transaction Cost and Strategic Option Perspectives of the Choice of Market Entry Modes," *Journal of International Business Studies*, Vol.27: 285-308.
- CHILD, John / FAULKNER, David (1998), *Strategies of Cooperation* (Oxford: Oxford University Press, First Published).
- CHILD, John/ YAN, Yanni (1999), "Investment and Control in International Joint Ventures: The Case of China," *Journal of World Business*, Vol 34, Issue 1: 3-16.

- CHUL, Kim Seung (1996), "Analysis of Strategic Issues for International Joint Ventures: Case Studies of Hong Kong China Joint Venture Manufacturing Firms," *Journal of EuroMarketing*, 4/3-4: 55-70.
- CHRISTELOW, Dorothy B. (1987), "International Joint Ventures: How Important Are They?," *Columbia Journal of World Business*, Summer:7-13.
- CULLEN, John B./ JOHNSON, Jean L. (1995), "Japanese and Local Partner Commitment to IJV's: Psychological Consequences of Outcomes and," *Journal of International Business Studies*, Vol 26, Issue 1: 85-101.
- CZINKOTA, Michael R./ RONKAINEN, Ikka A. (1993), *International Marketing* (Florida: The Dryden Press, Third Edition).
- GERINGER, J. Michael / HEBERT, Louis (1989), "Control and Performance of International Joint Ventures," *Journal of International Business Studies*: 229-240.
- GLAISTER, Keith W./ BUCKLEY, Peter (1998), "UK International Joint Ventures with the Triad: Evidence for the 1990's," *British Journal of Management*, Vol. 9:169-180.
- GLAISTER, Keith W. (1995), "Dimensions of Control in UK International Joint Ventures," *British Journal of Management*, Vol. 6: 67-85.
- GOLDENBERG, Susan (1998), *International Joint Ventures in Action* (London: Hutchinson Business Books, First Published).
- GÖVDERE, Bekir, Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımlarının Belirleyicilerinin Günümüzdeki Geçerliliği, <http://www.foreigntrade.gov.tr/ead/DTDERGI/nisan2003/yab.ser..htm>
- HALL, R. Duane (1984), *The International Joint Venture* (New York: Praeger Publishers, First Published).
- HARRIGAN, K.R. (1984), "Joint Ventures and Global Strategies," *Columbia Journal of World Business*, Vol XIX, No. 2:7-16.
- HARRIGAN, K.R. (1985), *Strategies for Joint Ventures* (Lexington: Lexington Boks, D.C. Heath & CO, Mass: 28).
- HO, Alfred K. (1990), *Joint Ventures in The Republic of China, Can Capitalism and Communism Coexist?* (New York: Praeger Publishing, First Published).
- HORAGUCHI, Haruo/ TOYNE, Brian (1990), " Setting The Record Straight Theory and Transaction Cost Economics," *Journal of International Business Studies*, Vol. 21, No. 3: 487-495.
- HURTON, Veronica (1998), "An Exploration of Strategic Collaboration in the Triad," *European Business Review*, Vol 98, Number. 1 : 4-12.
- INKPEN, Andrew C. (1997), "Knowledge Bargaining Power and Instability of International Joint Ventures," *Academy of Management Review*, Vol 22, Issue 1: 177-204.
- INKPEN, Andrew C. (1998), "Lerarning and Knowledge Acquisition Through International Strategic Alliances," *Academy of Management Executive*, Vol. 12, issue 4 : 69-82.

- İNECİ, Barboros, *AET Rekabet Kuralları Çerçevesinde Müşterek Teşebbüsler (Joint Venture)* (İstanbul: İKV Yayın No:56).
- JOHANSON, Johny K. (2000), *Global Marketing* (McGraw Hill Company, 2nd edition).
- KATANO, Hikoji / MURAKAMI, Atsushi v.d. (1978), *Japon's Direct Investment to Asean Countries* (Kobe: Research Institute For Economics&Business Administration, Kobe University).
- KEUN, Leun (1991), *Chinese Firms and The State in Transition: Propertyrights and Agency Problems in The Reform Era* (New York).
- KUTAL, Gülten/ BÜYÜKUSLU, Ali Rıza (1996), *Endüstri İlişkileri Boyutunda Çokuluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi Teori ve Uygulama* (İstanbul: Der Yayınları).
- LAL, Baldev / WEST, Laurel (1997), *Joint Ventures in India, Structuring and Managing For Success* (London: The Economist Intelligence Unit Limited).
- LAWRENCE, G.Franko (1971), "Joint Venture Divorce in the Multinational Company," *Columbia Journal of World Business*, May-June:13-22.
- LORANGE, Peter/ PROBST, Gilbert J.B. (1987), "Joint Ventures as Self Organizing Systems: A key to Succesful Joint Ventures Design and Implementation," *Columbia Journal of World Business*, Summer:65-78.
- MAKHIJA, Mona V./ GANESH, Usha (1997), "The Relationship Between Control and Partner Learning in Learning-Related Joint Ventures," *Organization Sciences*, Vol. 8, No. 5 (September-October): 509-520.
- MAKINO, Shige/NEUPERT, Kent E. (2000), "National Culture, Transaction Costs and The Choice Between Joint Venture and Wholly Owned Subsidiary," *Journal of International Business Studies*, Vol. 31, Issue 4: 705-814.
- MAKINO, Shige/DELIOS, Andrew (1996), "Local Knowledge Transfer and Performance Omplications for Alliance Formation in Asia," *Journal of International Business Studies*, Special Issue, Vol. 27, Issue 5: 899-922.
- MILLER, Robert R. /GLEN, Jacd D. vd. (1970-1995), "International Joint Ventures In Developing Countries: Happy Marriages? Statistics for 1970-1995," *IFC Discussion Paper Number 29*, International Finance Corporation Economics Department.
- MUKHERJEE, Arijit /SENGUPTA, Sarbajit (2001), "Joint Ventures Versus Fully Owned Subsidiaries: Multinational Strategies n Liberalizing Economies," *Review of International Economics*, 9/1: 160-178.
- NAKAMURA, Masao /SHAYER, J.Myles/ YEUNG, Bernard (1996), "An Empirical Investigation of Joint Venture Dynamics: Evidence From U.S.-Japan Joint Ventures," *International Journal of Industrial Organization*, 14: 521-541.
- NEWBURRY, William/ ZEIRA, Yoram (1997), "Generic Differences Between Equity International Joint Ventures (EIJVs), International Acquisitions (Ias) and International Greenfield

Investments (IGIs): Implications for Parent Companies," *Journal of World Business*, 32/2: 87-101.

- OKSAY, Suna (Ocak 1998), "Çokuluslu Şirketler Teorileri Çerçevesinde, Yabancı Sermaye Yatırımlarının Değerlendirilerek İncelenmesi," *Dış Ticaret Dergisi*.
- ÖZTÜRK, Pınar (Ocak 2001), *Ortak Girişim ve Uygulanacak Hukuk* (İstanbul: Beta Basın Yayım, Birinci Basım).
- PAN, Yigang (2000), "Joint Venture Formation of Very Large Multinational Firms," *Journal of International Business Studies*, 1st Quarter, Vol. 31, Issue1: 535-555.
- PORTER, Michael (1986), *Competition in Global Markets* (Boston: Harvard Business Scholl Pres).
- RAMU, Shiva (1997), *International Joint Ventures* (New Delhi : Wheeler Publishing, First Edition).
- REUER , Jeffrey J. (2000), "Downside Risk Implications of Multinationality and International Joint Ventures," *Academy of Management Journal*, Vol. 43, Issue 2: 203-215.
- SALBU, Steven B. (1993), "Parental Coordination and Conflict in Internainal Joint Ventures: The Use of Contract to Adress Legal, Linquistic and Cultural Concerns," *Case Western Reserve Law Review*, Vol. 43, Issue 4: 1221-1269.
- SHENKAR, Oded/ZEIRA, Yoram (1992), "Role Conflict And Role Ambiguity of Chief Executive Officers In International Joint Ventures," *Journal Of International Business Studies*, Vol 23, Issue 1: 55-76.
- SULEJ, Julian C.(1998), "Entry Modes of Multinational Corporations into China's Market: A Socioeconomic Analysis," *International Journal of Social Economics*, Vol 26, No. 5: 642-659.
- SUN, Haishun (1999), "Entry Modes of Multinational Corporations into China's Market: A Socioeconomic Analysis," *International Journal of Social Economics*, Vol 26, No. 5: 642-659.
- SUNDARAM, Anant K./ BLACK, J.Stewart (1992), "The Environment and Internal Organization of Multinational Enterprises," *Academy of Management Review*, Vol. 17, No. 4: 729-758.
- TAYEB, Monir H./ CONTRACTOR, Farok J. (2001), *International Business Partnership, Issues and Concerns* (New Jersey: Palgrave, First Publishes).
- TAYLOR, Charles R./ ZOU, Shaoming/OSLAND, Gregory E. (2001), "Selecting International of Entry and Expansion," *Marketing Intelligence&Planning*, Vol. 19, No. 3: 153-161.
- TOMLINSON, J.W.C. (1970), *The Joint Ventre Process in International Business: India and Pakistan* (Cambridge: The MIT Press).
- TRIANIS, John E. (1999), *Creating Succesful Acquisition and Joint Venture Projects, A Process and Team Approach* (Connecticut: Qurum Books, First Published).
- Türkiye Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırım Ortamı Analizi Ve Yatırımın Önündeki İdari Engeller Raporu*, FIAS, Şubat 2001.

- UENG, C. Joe (2000), "The Impact of Firms Ownership Advantages and Economic Status of Destination Country on The Wealth Effects of International Joint Ventures," *International Review of Financial Analysis*, Vol 9, Issue 1: 67-78.
- UNCTAD, *World Investment Report 2003, FDI Policies for Development: National and International Perspectives*.
- WALMSLEY, John (1989), *Handbook of International Joint Ventures* (London: Graham&Trotman Publishing).
- YOUNG, Stephen/ HAMILL, James vd. (1989), *International Market Entry and Development* (Harvester Wheatsheaf, first published): 208-221.
- YÜKSEL, Öznur (1999), *Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları* (Ankara: Gazi Büro Kitabevi).
- ZEIRA, Yoram /SHENKÂR, Oded (1987), "Human Resources Management in International Joint Ventures Direction for Research," *Academy of Management Review*, Vol. 12:545-557.