

ÇOK ULUSLU İŞLETMELERİN YABANCI ÜLKEYE GİRİŞ YOLLARINDAN BİRİ OLAN JOINT VENTURE'İN ANALİZ EDİLMESİ VE TUSAŞ A.Ş.'DE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

Prof. Dr. İnan ÖZALP
Öğ. Gr. Gürkan HAŞİT*
Ar. Gr. Nurhan ŞAKAR**

GİRİŞ

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

Son yıllarda çok uluslu işletmelerin özellikle joint venture türündeki yatırımlara yöneldikleri görülmektedir. Çok uluslu işletmeleri bu tercihe yönelten sebeplerin başında yatırım oranında meydana gelebilecek azalmayla birlikte söz konusu olabilecek birtakım risklerin yatırım yapılacak ülkenin ortağı ile paylaşılacak olmasından kaynaklanmaktadır. Diğer yandan özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler kendi ülkelerinde üretmedikleri ya da satın alamadıkları teknolojileri yapacakları joint venture'lar ile transfer edebilme imkanına kavuşabilmektedirler. Bu ve buna

* Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Öğretim Görevlisi.

** Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Araştırma Görevlisi.

benzer birçok sebepten ötürü tercih edilen joint venture anlaşmaları, hem yatırım yapan ülkelerin işletmesi açısından hem de yatırım yapılan ülke ile yatırıma konu olan işletme açısından birçok faydalar sağlamaktadır.

I- ÇOK ULUSLU İŞLETME KAVRAMI

Son yıllarda dünyada meydana gelen siyasal ve ekonomik değişimler, ulusal düzeyde faaliyet gösteren işletmelerin uluslararası pazarlara daha çok yönelmelerine neden olmuştur.

Çok uluslu işletme kavramı yeni bir kavram olmamakla birlikte, ortaya çıkan yeni gelişmeler (Ekonomik, Siyasal, Teknolojik vb.) sonucu güncelliğini artan bir şekilde korumaktadır.

Çok uluslu işletme kavramı ile ilgili literatürde pek çok tanıma rastlanmaktadır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır :

“Çok uluslu işletmeler iki ya da daha fazla ülkede belirli bir strateji altında üretim ve pazarlama yapan işletmelerdir” (1).

Bir başka tanıma göre, “Çok uluslu işletme ana işletmeyi temel alarak üretim ve pazarlama faaliyetlerini bir ya da daha fazla yabancı ülkede yapan işletmelerdir” (2).

Diğer bir tanıma göre ise, “Çok uluslu işletme kaynak, mal, hizmet ve becerilerini ulusal sınırlar dışındaki faaliyetlerinde kullanan özel ve kamu işletmeleridir” (3).

Kaynak	Mal	Hizmet	Beceri
- Sermaye	- Tamamlanmamış	- Muhasebe	- Yönetmelik
- İşgücü	Mallar	- Hukuki	ve
- Teknoloji	- Montajı	Danışmanlık	Teknik
- Hammadde	Yapılacak	- Banka	Beceriler
	Ürünler	Faaliyetleri	

Tablo 1: Ana Ülkeden Yabancı Ülkeye Yapılan Transferler.

- (1) Robert KREITNER, **Management** (Boston, Houghton Mifflin Company., 1992) s. 655.
- (2) John A. REINECKE, William F. SCHOELL, **Introduction to Business** (Boston, Allyn and Bacon Inc., 1986), s. 589.
- (3) Arvid V. PHATAK, **International Dimensions of Management** (Boston, PWS-Kent Publishing Company., 1992), s. 2.

Yukarıdaki tanıtımda belirtilen kaynak, mal, hizmet ve becerileri oluşturan unsurlar Tablo 1'de gösterilmiştir.

Çok uluslu işletmeler ile ilgili yukarıda tanımları verdikten sonra konuyu daha iyi ortaya koyabilmek açısından, çok uluslu işletmelerin yabancı ülkeye giriş yollarının ve faaliyet nedenlerinin incelenmesi gerekmektedir.

II - ÇOK ULUSLU İŞLETMELERİN FAALİYET GÖSTERECEĞİ ÜLKEYİ SEÇMESİNDE ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER

Çok uluslu işletmelerin faaliyet göstereceği ülkeyi seçmesinde bazı faktörler etkili olabilmektedir. Bu faktörlerden bazıları şunlardır (4) :

Çok uluslu işletmelerin faaliyet göstermek için gittiği ülkelerin;

- Ekonomik ve teknolojik gelişimi,
- Ekonomi ve maliye politikaları,
- Altyapı yatırımlarının gelişmişliği,
- Pazar büyüklüğü,
- Doğal kaynaklar,
- Serbest girişimciliğin teşvik edildiği dengeli ekonomik ve politik çevre,
- İnsan ve mülkiye hakları,
- Yasal düzenlemeler,

alınan kararı etkileyen faktörlerdir.

III- ÇOK ULUSLU İŞLETMELERİN YABANCI ÜLKEYE GİRİŞ YOLLARI

Çok uluslu işletmelerin ülke dışı faaliyetlerinin bir kısmı yönetim faaliyetini gerektirirken bir kısmı da yönetim faaliyetini gerektirmeyebilir. Yönetim gerektirmeyen giriş yollarını dört grupta toplayabiliriz. Bunlar sırasıyla ihracat - ithalat, hisse senedi yatırımı, lisans anlaşması ve franchising'dir.

(4) Resmîgöl ÖREN, "Çok Uluslu Şirketler ve Stratejileri", **FİNANS DÜNYASI DERGİSİ**, S. 45 (Eylül 1993), s. 81.

Yönetim faaliyeti gerektiren giriş yollarını ise üç grup altında toplayabiliriz. Bunlar sırasıyla, yabancı ülkede işletme satın almak, şube açmak ve joint venture'dır.

A) Yönetim Faaliyetini Gerektirmeyen Giriş Yolları

1. İhracat - İthalat Faaliyetleri

Ülke dışında gösterilen faaliyet biçimlerinden en kolay ve basit olanı ihracat - ithalat faaliyetidir. Bu faaliyet biçimi iki yönlü olmaktadır. İşletme kendi ülkesinde ürettiği ürünleri ülke dışında pazalamakta ya da ülke dışında üretilen ürünleri ithal edip ülke içinde pazarlamaktadır.

İhracat ve ithalat faaliyetlerinde önemli olan iki özellik bulunmaktadır. Birincisi risklerin en az düzeyde olması, ikincisi işletmenin yönetim yapısında bir değişikliğe ihtiyaç duyulmamasıdır. Bunun yanı sıra bu faaliyetler yapılırken işletme birtakım zorluklarla da (gümrük tarifeleri, kotalar vb.) karşılaşabilmektedir (5).

2. Hisse Senedi Yatırımı

Yönetim uygulaması gerektirmeyen bir diğer faaliyet biçimi de hisse senedi yatırımdır. Hukuki engellerin olmadığı ülkelerde bir işletmenin diğer bir ülkedeki işletme veya devlet kuruluşuna ait hisse senetlerini satın almasıdır. Bu faaliyet biçimi işletmenin elinde bulunan sermaye fazlasını diğer ülkelere ,yüksek bir kâr getirecek yerlere yatırarak sermaye kârlılığını arttırmak için başvurduğu bir yoldur.

3. Lisans Anlaşması

Lisans anlaşmaları özellikle direkt yatırım mümkün olmadığı veya risklerin fazlalaştığı durumlarda işletmeler için çekici olmaktadır. Lisans anlaşmaları özellikle az gelişmiş ülkeler tarafından tercih edilmektedir. Çünkü lisans anlaşmaları teknoloji transferini kolaylaştıran bir araç olarak görülmektedir. Bunun yanı sıra yabancı işletmelerin ülkeye girişleri ve faaliyetlerini yasakladığı durumlarda lisans anlaşması yoluyla ülkeye girmek kolaylaşmaktadır (6).

(5) İnan Özalp, **Çok Uluslu İşletmelerin Yönetimi** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğ. Sağ. ve Bil. Ar. Vak. Ya. No. 4, 1984), s. 44.

(6) ÖZALP, ss. 44-45.

4. Franchising

Son yıllarda gittikçe artan sayıda işletmenin franchising yoluyla dış ülke pazarlarına girdiği görülmektedir.

Franchising, bir ana işletmenin (Franchisor) belirlediği süre ve koşullar altında pazarda denenmiş ve başarıya ulaşmış bir ürünün veya hizmetin bağımsız bir firmaya (Franchisee) isim hakkı ile birlikte bu ürün veya hizmet ile ilgili bilgi, teknoloji, işletme yönetimi ve organizasyonu, dağıtım ve pazarlama teknolojileri gibi konularda tanıdığı imtiyazdır (7).

Franchising yoluyla yabancı pazarlara girmek isteyen ana işletmeler, hiç bir maddi yatırım yapmadan kendi isimlerini taşıyan işyerlerini oluşturabilmektedirler. Dolayısıyla franchising sistemiyle yabancı pazarlarda faaliyet göstermek daha kolay ve risksiz görünmektedir.

B) Yönetim Faaliyetini Gerektiren Giriş Yolları

1. İşletme Satın Almak

Günümüzde ekonomik ve finansal yönden güçlü olan çok uluslu işletmeler kârlarını maksimize etmek ve büyüebilmek için ülke dışında faaliyet gösteren daha çok küçük işletmeleri veya daha önce çeşitli anlaşmalarla ilişkide buldukları işletmeleri satın alma yoluna gidebilmektedirler. Satın alma faaliyeti bir işletmenin diğer bir işletmeyi veya işletmeleri tüm varlık ve borçlarıyla birlikte satın alması ya da satın almak istediği işletmenin yönetiminde kontrolü sağlamaya yetecek kadar iştirak payını da ele geçirmesi şeklinde açıklanabilmektedir (8).

Satın alma faaliyeti sonucu işletme mülkiyetinin çok uluslu işletmenin eline geçmesi, yönetim serbestliği yaratmaktadır. Bu durum çok uluslu işletmelerin yönetim faaliyetlerinde alacakları kararlarda etkinlik sağlamaktadır.

2. Şube Açmak

Çok uluslu işletmelerin ülke dışındaki faaliyet biçimlerinden bir diğeri de şube açmaktır. Söz konusu faaliyetin gerçekleştiril-

(7) Fatma DEMİRCİ, "Franchising Sistemi ve Türkiye'deki Uygulaması", **İŞLETME VE FİNANS DERGİSİ**, S. 89, 1993, s. 53.

(8) ÖREN, s. 81.

mesinde çok uluslu işletmelerin önem vermesi gereken konu mülkiyet stratejisinin belirlenmesidir. Çok uluslu işletmenin belirleyeceği mülkiyet stratejisi ile yönetim arasında direkt bir ilişki bulunmaktadır. Çünkü mülkiyet payı hissedarlar grubunun işletme üzerinde alacağı kararlarda etkili olmakta ve yönetim üzerinde bir baskı unsuru olarak ortaya çıkabilmektedir.

Çok uluslu işletmeler şube açma faaliyetinde mülkiyet payının belirlenmesinde şu alternatiflerden birini seçebilmektedir (9).

Şubeyi açacak olan ana işletmenin,

- %100 mülkiyet payına sahip olması,
- %50 mülkiyet payına sahip olması,
- %50'den daha az mülkiyet payına sahip olması, şeklinde sıralanabilmektedir.

3. Joint Venture

Çok uluslu işletmeler ülke dışında faaliyet gösterirken mülkiyetleri kendi ellerinde olup şube açma yolunu tercih etmektedirler. Fakat işletmenin bu isteği her zaman gerçekleşmeyebilmektedir. Özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler çok uluslu işletmelerin yatırımlarında % 100 mülkiyetin yabancı işletmeye ait olmasını istememektedirler. Bu durumda iş ortaklığı biçiminde faaliyet göstererek yabancı ülkeye girmek çok uluslu işletme açısından uygun bir yol olabilmektedir (10).

Diğer yönden uluslararası rekabetin çoğaldığı günümüzde çok uluslu işletmeler açısından yabancı ülke pazarında tek başına faaliyet göstermek birtakım güçlükleri de beraberinde getirmektedir. Söz konusu güçlükler özellikle çok uluslu işletmenin faaliyet gösterdiği yabancı ülke pazarında karşılaşabileceği dış çevre faktörlerinden (teknolojik, ekonomik, sosyo-kültürel, politik) bir veya birkaçının yaratacağı engellerdir.

Söz konusu bu engellerin aşılmasından mahalli işletme veya işletmelerle iş ortaklığına gidilmesi bir çözüm yolu olarak görülmektedir.

(9) ÖZALP, s. 49.

(10) İnan ÖZALP, "Çok Uluslu İşletmelerin Az Gelişmiş Ülkelerdeki Joint Venture Stratejileri", ANADOLU ÜNİVERSİTESİ İ.İ.B.F. DERGİSİ, C. V, S. 1 (Haziran 1987), s. 8.

III- ÇOK ULUSLU İŞLETMELERİN YABANCI ÜLKEYE GİRİŞ YOLLARINDAN BİRİ OLAN JOINT VENTURE'İN ANALİZ EDİLMESİ

A) Joint Venture Tanımı ve Kavramı

Çok uluslu işletmelerin yabancı ülke pazarına girerken tercih ettikleri stratejik seçeneklerden biri olan joint venture konusunda literatürde pek çok tanıma rastlanmaktadır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

Joint Venture, bir ya da daha fazla değişik ülkeden işletmenin mülkiyetini birlikte üstlendiği bir işletmedir. Söz konusu tanımda joint venture sonucunda oluşturulan işletme yeni kurulan bir işletme olabileceği gibi daha önceden kurulmuş birkaç işletmenin mevcut bölümlerinin birleştirilmesiyle de kurulmuş olabilir (11).

Joint Venture, iki ya da daha fazla işletmenin finansal ve hukuki bir anlaşma sonucu oluşturdukları kâr amaçlı bir birleşmedir (12).

Christelow'a göre;

Joint Venture, iki işletmenin mülkiyetini birlikte üstlendiği bir işletmede, üretim, teknoloji transferi, üretim metodları, lisans anlaşmaları gibi konuları kapsayan uzun dönemli bir anlaşmadır (13).

Clutterbuck'a göre ise;

Joint Venture iki temel yapı da ele alınarak açıklanmıştır. Söz konusu yapılar; "Sözleşmeli Joint Venture" ile "Eşit Paylaşımli Joint Venture'dır.

-
- (11) Paul W. BEAMISH, J. Peter KILLING, **International Management** (Boston: Richard D. Irvin Inc., 1991), s. 72.
 - (12) J. E. FINNERTY, J. E. OWERS, R. C. ROGERS, "The Valuation Impact of Joint Venture", **MANAGEMENT INTERNATIONAL REVIEW**, C. 26, S. 2, 1986, s. 14.
 - (13) Michael Paul LYONS, "Joint Ventures as Strategic Choice A Literature Review", **LONG RANGE PLANNING**, C. XXIV, S. 4, 1991, s. 133, Ayr. Bkz.: D.B. CRISTELOW, "International Joint Ventures: How Important are They", **COLUMBIA JOURNAL OF WORLD BUSINESS**, C. XXII, S. 2 (Yaz 1987).

Sözleşmeli Joint Venture (Contractual Joint Venture), iki ya da daha fazla özel işletmenin (veya özel işletme ile kamu işletmesinin) uzun dönem kârıyla birlikte yatırım maliyetini de paylaştığı tipik bir ortaklık anlaşmasıdır.

Bu tip joint venture belirli bir süreyi kapsayan projeler için oluşturulup proje tamamlandığında son bulmaktadır.

Adil Paylaşım (Equity Joint Venture), ise birden fazla organizasyonun sahip olduğu bir işletmedir. İki ya da daha fazla özel işletme veya bir özel bir de kamu işletmesi tarafından bağlı işletme gibi kurulan genellikle ayrı bir işletmedir. Her ortağın, bağlı işletmede sahip olduğu pay ile orantılı olarak kâr ve zararı paylaştığı hisse senedi bulunmaktadır (14).

B) Joint Venture Analizi

1. Joint Venture'ı Etkileyen Çevresel Faktörler

Çok uluslu işletmelerin joint venture kararı verirken önemle üzerinde durması gereken konuların başında gidilecek ülkenin çevre faktörlerinin analiz edilmesi gelmektedir.

Söz konusu çevre faktörlerinden özellikle ekonomik, politik ve sosyo-kültürel faktörlerin analizi alınacak kararda etkili bir rol oynamaktadır. Bu faktörlerin yarattığı etki özellikle joint venture'ın uygulanmasında ve yönetiminde önemli olabilmektedir (15).

2. Joint Venture'a Gidilmesinin Çok Uluslu İşletme, Mahalli Ortak ve Mahalli Hükümet Açısından Temel Amaçları

Çok uluslu işletme açısından joint venture anlaşmasıyla hedeflenen amaçlar mahalli ülke hükümeti ve mahalli ortak açısından bazı farklılıklar göstermektedir.

a) Çok Uluslu İşletme Açısından Temel Amaçlar

Çok uluslu işletmeler joint venture anlaşmasına gitmekle bazı temel amaçlarını gerçekleştirmeyi isterler. Söz konusu bu amaçlar;

-
- (14) Steven GLOBERMAN, **Fundamentals of International Business Management** (New Jersey: Prentice Hall Book Company., 1986), S. 11, Ayr. Bkz. David CLUTTERBUCK, "The Jigsaw with Bits in Three Countries", **INTERNATIONAL MANAGEMENT** (Ağustos 1981), ss. 16-18.
- (15) Deepak K. DATTA, "International Joint Ventures: A Framework to Analysis", **JOURNAL OF GENERAL MANAGEMENT**, C. XIV, S.2 (Kış 1988), s. 80.

- Yeni ve potansiyel olarak kârlı pazarlara girmek,
- Artan ekonomik riski yeni iş ortağıyla paylaşmak,
- Mahalli talepleri karşılamak ve kamulaştırma riskini azaltmak,
- Mahalli hükümetlerle iyi ilişkiler içinde bulunmak,
- Örgütsel beceriyi birlikte kullanarak sinerjik faydalar sağlamaktır (16).

Çok uluslu işletmeler açısından bakıldığında joint venture anlaşmaları (pazara diğer giriş yollarının engellendiği durumlarda) sadece pazarlara girmek için kullanılan bir fırsat olmayıp aynı zamanda yabancı faaliyetlerle ilgili önemli bazı ekonomik ve politik risklerin de azaltılmasında etkili olabilmektedir. (Söz konusu bu riskler değişik faktörlere bağlı olabilmektedir. Bu faktörler arasında, *istikrarsız mahalli hükümetler, *para birimlerindeki dalgalanmalar, *ev sahibi ülkede iletişim ve taşıma şartlarında sürekli olarak karşılaşılan zorluklardır.)

Tüm bunların yanı sıra, ev sahibi ülkelerin yabancı işletmelerin faaliyetleri için getirdiği sınırlamalar mahalli ortak ile yapılan joint venture anlaşmaları ile en az düzeyde hissedebilmektedir. Örneğin, IBM şirketi, Brezilya'da lider durumda bulunan Gardau Grubu çelik şirketiyle joint venture anlaşmasına giderek başarılı bir şekilde Brezilya veri işleme pazarına (data-processing market) girmeyi başarmıştır (17).

b) Mahalli Ortak Açısından Temel Amaçlar

Joint venture anlaşmalarında konuya mahalli ortağın amaçları açısından bakıldığında, mahalli ortağın satın alması veya geliştirmesi son derece güç olan teknolojileri joint venture anlaşması sayesinde elde etmeyi amaçladığı görülmektedir. Özellikle gelişmekte olan ülkeleri joint venture anlaşmasına götüren en önemli belki de tek sebep teknolojik açıdan üstün olan ülkeler ile yapılacak joint venture anlaşmalarıyla teknoloji transferini gerçekleştirmektir.

Bunun yanı sıra mahalli ortak teknoloji transferi yanında, yabancı ortağın iyi tanınmış isim ve tescilli markaya sahip ürün-

(16) DATTA, s. 80.

(17) DATTA, ss. 81-82.

lerini kullanma fırsatını da yakalayabilecektir. Tüm bunların yanı sıra joint venture anlaşması sonucu üretilen ürünler sadece iç piyasada tüketilmekle kalmayacak aynı zamanda ihracat yapılmak suretiyle döviz kazancı da sağlayacaktır.

c) Mahalli Ülke Hükümeti Açısından Temel Amaçlar

Konuya mahalli ülke hükümetinin amaçları açısından bakıldığında başlıca amaçlarının;

- İstihdamı arttırmak
- İthal ikamesi yaratmak
- Döviz tasarrufu sağlamak
- Teknoloji transferini gerçekleştirmek
- Yabancı sermaye kontrolünü sağlamak,

olduğu görülmektedir. Mahalli ülke hükümetince bu amaçlardan bazıları açık bir şekilde belirtilmediği halde bazıları yerel kanun ve düzenlemelerle açıkça belirtilmiştir.

Joint venture anlaşmasıyla çok uluslu işletme, mahalli ortak ve mahalli ülke hükümetinin hedeflediği amaçlar Şekil 1'de gösterilmiştir (18).

Genel olarak joint venture anlaşmaları bu amaçlar çerçevesinde gerçekleştirilmek istenmektedir.

3. Joint Venture Anlaşmasına Gidilmesinde Göz Önünde Bulundurulmuş Stratejik Alternatifler

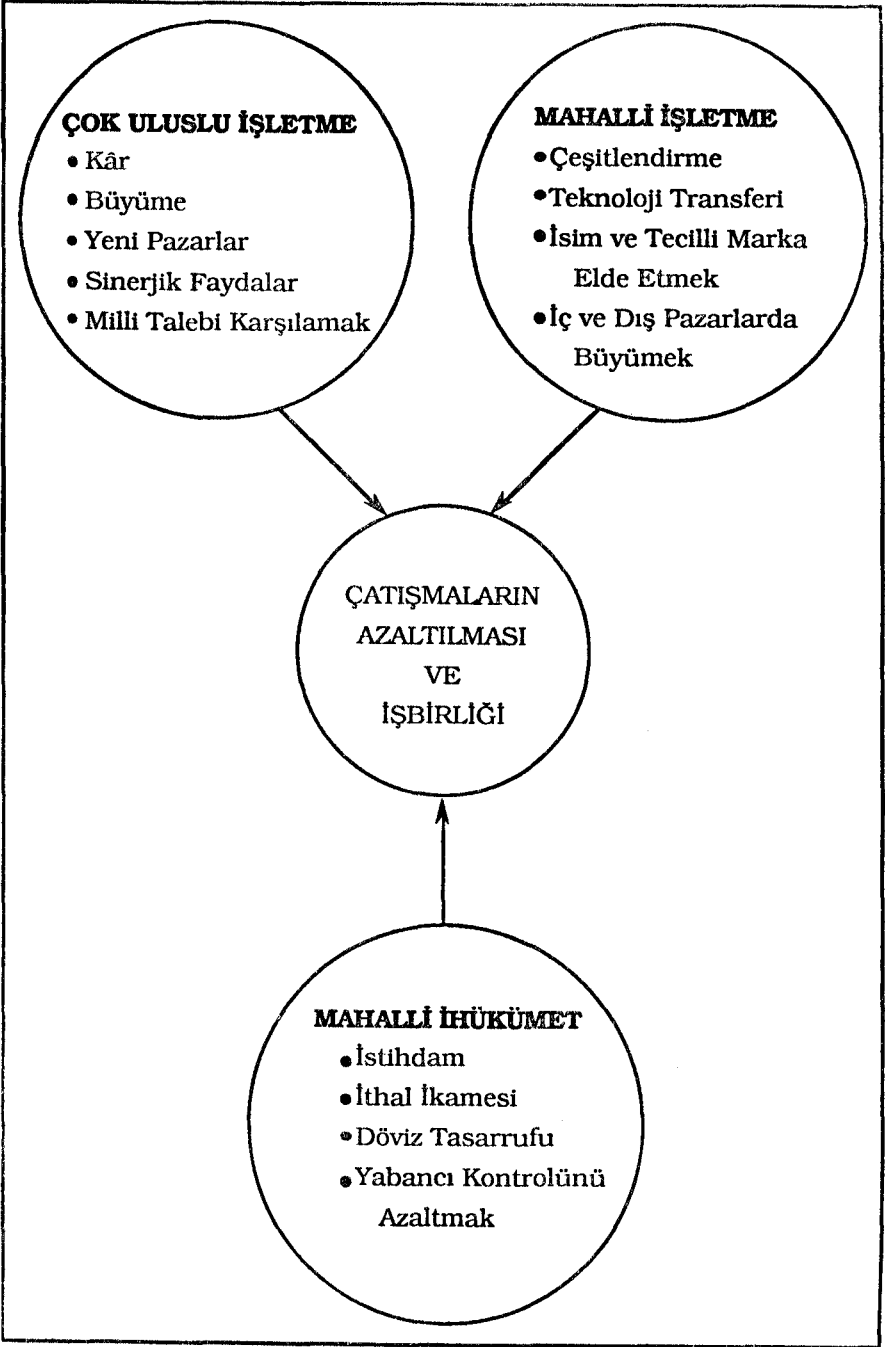
Çok uluslu işletmeler joint venture anlaşmasına giderken değişik stratejik alternatiflerden birini seçmek zorundadırlar.

Çok uluslu işletmenin joint venture anlaşmasına giderken seçeceği stratejik alternatif, sadece kendi amaçlarına ve çevre faktörlerinin etkisine bağlı olmayıp aynı zamanda ortağın amaçlarına da bağlıdır.

Bu konuda Killing "katılım payı ve kontrol temeline göre üç tür stratejik alternatiften söz etmiştir." Söz konusu alternatifler şunlardır (19) ;

(18) DATTA, ss. 82-83.

(19) J.P. KILLING, "How to Make a Global Joint Venture Work", **HARVARD BUSINESS REVIEW**, C. LX ,S. 3 (Mayıs-Haziran 1992), ss. 121-122.



- Çok uluslu işletmenin yönetim hakimiyetine sahip olduğu strateji biçimi,
- Yönetim faaliyetlerinin ortaklaşa paylaşıldığı strateji biçimi,
- Bağımsız joint venture stratejisidir.

Çok Uluslu İşletmenin Yönetim Hakimiyetine Sahip Olduğu Strateji Biçimi

Bu strateji büyük işletmelerde görev yapan fonksiyonel yöneticilerden birçoğunun seçtiği bir yöntem olup mülkiyetin baskın olan çok uluslu işletmenin elinde bulunduğu bağlı işletme fikrine dayanmaktadır. Bu tür stratejinin seçildiği joint venture anlaşmalarında yönetim kurulu her iki işletmenin yöneticilerinden oluşmasına karşın joint venture ile ilgili alınan stratejik ve yönetsel kararların tümü baskın olan ortağın yönetim kurulu üyeleri tarafından verilmektedir. Çok uluslu işletme açısından bakıldığında bu strateji sadece mahalli ülke hükümetinden gelen baskı sonucu mahalli ortağın zorunlu olarak kabullenildiği ya da etkin olmayan ortağın oldukça düşük bir finansal yatırım ve kabul edilebilir bir getiri oranı ile katılım ve paylaşımının söz konusu olduğu durumlarda uygulanan bir stratejidir.

Yönetim Faaliyetlerinin Ortaklaşa Paylaşıldığı Strateji Biçimi

Joint venture stratejileri içerisinde en çok tercih edilenlerden biri olan bu tür stratejide ortaklar uzman oldukları konularda yönetime katılırlar. Örneğin bir işletme joint venture anlaşmasına sahip olduğu teknolojik beceriyle katılırken diğeri mahalli pazar bilgisi ile katılmaktadır.

Bağımsız Joint Venture Stratejisi

Joint venture'ı oluşturan işletmelerin birbirlerin müdahale etme hakkının kısmen serbest olduğu strateji biçimidir. Teoride genellikle oluşturulan joint venture'lar bağımsız ve özerk olarak nitelensede, joint venture ile ana işletme (çok uluslu işletme) arasında çok sayıda kaçınılmaz bağımlılıklar mevcuttur. Bunun dışında ana işletme joint venture'a özerklik ve serbesetlik vererek, tamamen bağımsız bir işletme gibi geliştirilmesi konusunda da isteksiz davranmaktadır.

Joint venture anlaşmasında katılım payı ve kontrol temeli esas alınarak yapılan stratejik alternatifler incelendikten sonra,

joint venture oluşturulmasında söz konusu olabilecek ortakların seçimi ile ilgili alternatiflerin incelenmesi gerekmektedir.

Bu alternatifleri beş ana grup altında inceleyebiliriz (20).

- Aynı ülkeden iki işletmenin birleşerek yabancı pazarda faaliyet göstermesi.
- Yabancı bir ülkeye ait işletme ile mahalli bir işletmenin mahalli ülke pazarında faaliyet göstermesi.
- Aynı ülkelere ait iki ya da daha fazla işletmenin birleşerek üçüncü bir ülkede faaliyet göstermesi.
- Bir yabancı işletme ile mahalli ülke hükümetine ait bir kamu işletmesinin mahalli ülkede faaliyet göstermesi.
- Bir ülkeye ait kamu işletmesinin, bir başka ülke pazarındaki işletme ile faaliyet göstermesi.

4. Joint Venture Anlaşmasının Faydaları

Çok uluslu işletmeler joint venture anlaşmasına gitmekle bazı faydalar sağlamaktadır. Bu faydaların içinde en önemli olanları risk paylaşımı ile toplam yatırım miktarında görülen azalmadır (21).

Söz konusu faydaların yanı sıra aşağıda belirtilen faydaların varlığı da joint venture anlaşmalarını cazip hale getirebilmektedir.

Yapılacak joint venture anlaşması ile;

- Üretim faktörlerinin maliyeti, taşıma maliyeti, vergiler, genel masraflar gibi unsurların azaltılması gibi birtakım ekonomik faydalar söz konusu olabilmektedir.
- Ölçek ekonomilerinin yarattığı etkiden ötürü, üretim araştırma ve geliştirme faaliyetleri ile satış ve pazarlama faaliyetlerinde artışlar görülebilmektedir.
- Ortakların sağlayacağı beceri ve uzmanlıklar sayesinde sinerjik faydalar sağlanabilmektedir.

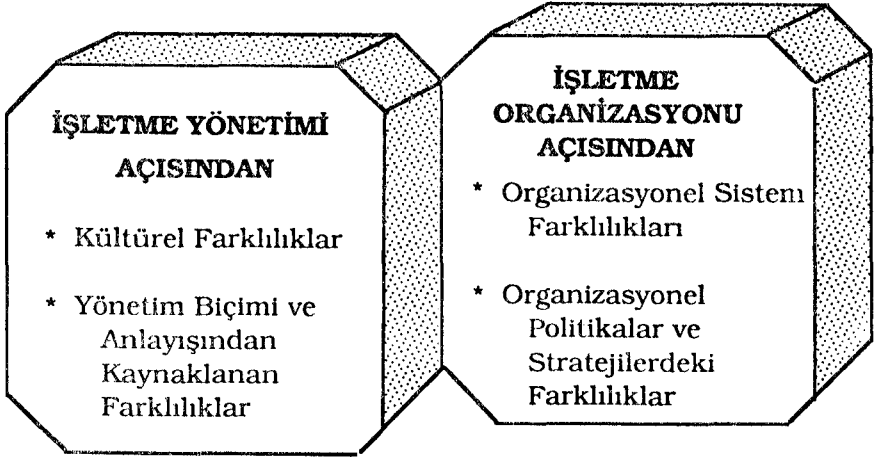
(20) John D. Daniels-Lee H. Radebaugh, **International Business Environments and Operations** (New York, Addison-Wesley Company Inc., 1986), s. 526.

(21) Bruce KOGUT, "Joint Ventures and the Option to Expand and Acquire", **MANAGEMENT SCIENCE**, C. XXXVII, S. 1 (Aralık 1991) s. 19.

- Değişik politik risklere karşı, mahalli ortak ve hükümet tarafından sermaye, teminat altına alınabilmektedir.
- Mahalli ortak, yabancı ülkeden gelen ortağa mahalli hükümet yetkilileri ve kuruluşlarla olan ilişkilerinde faydalı olması için pazar ile ilgili önemli bilgileri vererek yardımcı olabilmektedir.
- Mahalli kaynakların elde edilmesinde yabancı ortağa özel bir ayrıcalık sağlanabilmektedir (22).

5. Joint Venture'in Yönetiminde ve Uygulanmasında Karşılaşılan Zorluklar

Oluşturulan joint venture'in yönetiminde ve uygulanmasında birtakım zorluklarla karşılaşılabilir. Bu zorluklar genellikle söz konusu ortakların sahip oldukları yönetim ve organizasyon yapılarının farklılığından kaynaklanmaktadır. Ortaklar açısından zorluklara temel teşkil eden bu farklılıkları Tablo 2'de gösterildiği gibi iki grup altında incelemek mümkündür.



Tablo 2 : Joint Venture'in Yönetiminde ve Uygulamasında Zorlukları Oluşturan Farklılıklar.

Yukarıda belirtilen farklılıklar oluşturulan joint venture'in başarısını olumsuz yönde etkileyebilecektir. Joint venture'in başarısı ortak işletmelerin yönetsel ve organizasyonel farklılıklarını giderdikleri ölçüde artabilecektir.

6. Joint Venture'in Başarı Koşulları

Oluşturulacak joint venture'in başarılı olması için gerekli şartlardan bazıları şunlardır (23).

a) İşletmenin Kapasite ve İhtiyaçlarını İyi Analiz Etmesi Gerektilir.

- Çok uluslu işletmenin yabancı pazara girerken joint venture alternatifinin kendisi için uygun olup olmadığını araştırması gerekmektedir.
- Çok uluslu işletmenin gerçekten bir ortağa ihtiyacı olup olmadığını ve bu ortaklığın süresini belirlemesi gerekmektedir.
- Oluşturulacak joint venture'in başarı şansının ve elde edilecek kazancın ne olacağını tahmin edilmesi gerekmektedir.

b) İşletmenin Kendisi İçin Uygun Ortağı Seçmesi Gerektilir.

- Ana işletmenin amaçlarını seçilecek ortağın paylaşım paylaşmayacağına ortaya konulması gerekmektedir.
- Seçilecek ortağın söz konusu joint venture için gerekli olan beceri ve kaynaklara sahip olup olmadığını araştırılması gerekmektedir.
- Seçilecek ortak ile oluşturulacak joint venture'in rekabet edebilme gücünü araştırması gerekmektedir.
- Seçilecek ortak ile belirli bir "alışma devresi" geçirilmesi gerekmektedir.

c) Joint Venture'in Oluşturulmasında Bazı Faktörlerin Göz Önünde Bulundurulması Gerektilir.

- Oluşturulacak joint venture'in faaliyet alanının ve onun (joint venture'in) ana işletme ya da işletmelere karşı stratejik serbestinin tanımlanması gerekmektedir.
- Her iki tarafın karşılıklı fayda sağlayabileceği durumu oluşturabilmek için, karşılıklı olarak görev ve verilecek teşviklerin planlanması gerekmektedir.

— Oluşturulacak joint venture'da her ortağın yönetsel rollerinin belirlenmesi gerekmektedir.

d) Joint Venture Anlaşması Yapılırken Özen Gösterilmesi Gerekmemektedir.

Yapılacak anlaşmada yasal düzenlemelere güvenilerek ne kadar süre içerisinde anlaşmaya varılacağı tespit edilmelidir.

e) Joint Venture'in Devamlılığının Sağlanması Gerekmemektedir.

- Üst yönetimin dikkatini sürekli olarak joint venture üzerinde yoğunlaştırması gerekmektedir.
- Kültürel farklılıkların yaratacağı sorunların en az düzeye indirilmesi gerekmektedir.
- Ana işletmenin olabilecek haksız uygulamaları önleyici tedbirler alması gerekmektedir.
- Oluşturulacak joint venture'in esnek bir yapıda olması gerekmektedir.

Çok uluslu işletmeler yabancı pazarlara girenken joint venture alternatifini seçtiklerinde yukarıda incelemeye çalıştığımız başarı koşulları çok uluslu işletmeler açısından anahtar rol oynayabilmektedir. Bu yüzden çok uluslu işletmelerin söz konusu faktörlerin ışığında alacakları kararlar joint venture'in başarısında etkili olabilecektir.

IV. TUSAŞ A.Ş.'DE YAPILAN ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ ELDE EDİLEN SONUÇLAR

Çalışmanın bu bölümünde joint venture ile ilgili yapılan araştırma sonuçları yer almaktadır.

A) Araştırmanın Amacı

Yapılan bu çalışma ile makalenin teorik bölümünde anlatılan joint venture analizi TUSAŞ A.Ş. açısından incelenerek ortaya konulmaya çalışılmıştır.

B) Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Yapılan araştırmanın kapsamına Eskişehir'de joint venture şeklinde faaliyet gösteren TUSAŞ A.Ş. alınmıştır.

Araştırma kapsamına alınan işletmenin üst düzey yöneticileriyle yapılan karşılıklı görüşmeler sonucu TUSAŞ A.Ş.'yi bünyesinde oluşturan joint venture ile ilgili bilgiler elde edilmeye çalışılmıştır.

C) Araştırma Kapsamına Alınan TUSAŞ A.Ş. İle İlgili Bilgiler

1. TUSAŞ A.Ş.'ye Ait Genel Bilgiler

TUSAŞ Motor Sanayi 1985 yılının Ocak ayında Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti ve Amerikan General Electric (GE) şirketi arasında yapılan anlaşma sonucu oluşturulan bir joint venture'dir.

İşletme 1987 yılında Eskişehir'de faaliyetine başlamıştır. TUSAŞ A.Ş.'nin sermayesinin % 54.1 Türk, % 45.9'u Amerikan General Electric şirketine aittir.

TUSAŞ Motor Sanayi A.Ş., F-16 uçaklarına ait 50 parçanın üretimi ile birlikte motor sanayi montajı yapmaktadır. İşletmenin sahip olduğu mevcut organizasyon yapısı Ek-1'de gösterildiği gibidir.

2. TUSAŞ A.Ş. İle İlgili Araştırma Sonuçları

TUSAŞ A.Ş.'de yapılan analizin ilk aşamasında gerek Türk gerekse de yabancı ortak açısından böyle bir anlaşmaya gidilmesinin altında yatan temel nedenlerin neler olduğu tespit edilmiştir.

Türk ortak açısından joint venture'a gidilmesinin temel nedeni, Türk Hava Kuvvetleri'nin ihtiyaç duyduğu uçak motorlarının üretim ve parça temininin gerçekleştirilmesi için gerekli teknolojinin transferini sağlamaktır.

Amerikalı ortak açısından ise joint venture'a gidilmesinin temel nedeni Türk Hükümetinin güvencesi altında malını satabileceği yeni bir pazar oluşturabilmektir.

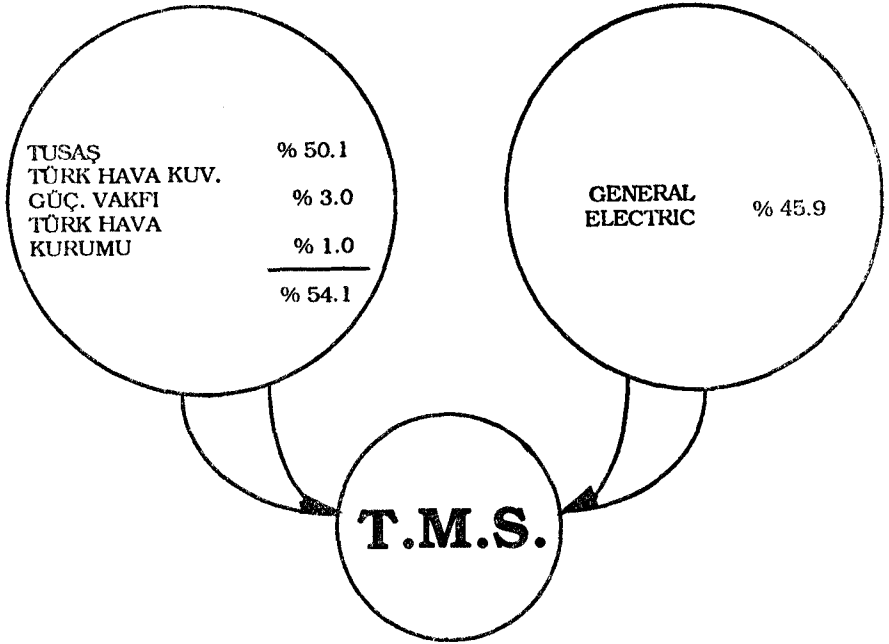
Oluşturulan joint venture'ın temel amaç ve hedeflerini incelediğimizde karşımıza şu sonuçlar çıkmıştır.

- Üretim teknolojisi transferi.
- Uçak motoru parçalarının üretim becerisinin kazanılması, uçak montajı ve test becerisinin kazanılması.
- 1994 yılına kadar 163 adet uçak motorunun üretimi ve Türk Hava Kuvvetlerine teslim edilmesi.

- Türk personel için sürekli olarak eğitim programlarının geliştirilmesi.
- Çağdaş işletme yönetim anlayışı esaslarına dayalı yönetim tekniklerinin kullanılması.
- Pazarların genişletilmesi.
- Dünya standartlarında kaliteli ürünler üreten güvenilir bir kuruluş haline gelmektir.

Oluşturulan joint venture'in ortaklar açısından sermaye payları Şekil 2'de gösterildiği gibidir.

Şekil 2 : Oluşturulan Joint Venture'in Sermaye Payları.



Kaynak: TUSAŞ Motor Sanayii tanıtım broşürü

TUSAŞ A.Ş. bünyesinde oluşturulan joint venture'in katılım payı ve kontrol temeline göre seçtiği stratejik alternatif türü General Electric işletmesinin yönetim hakimiyetine sahip olduğu strateji biçimidir.

TUSAŞ A.Ş.'nin 7 kişiden oluşan yönetim kurulunun 4'ü Türk, 3'ü ise Amerikalı yöneticilerden oluşmaktadır. Ancak sermaye payı ve yönetim kurulunda yer alan üye sayısı açısından daha fazla paya sahip olan Türk ortağın alınan kararlarda yabancı ortağa bağımlı olduğu görülmektedir. Bunun altında yatan temel sebep teknolojik açıdan ortaklığın tamamen yabancı ortağa bağımlı olmasından kaynaklanmaktadır.

TUSAŞ A.Ş. adı altında oluşturulan joint venture'in sağladığı faydaları şu başlıklar altında toplayabiliriz:

- Sermaye paylaşımı sayesinde yatırım miktarında belirli bir oranda azalma sağlanmıştır.
- Ortağın (General Electric Şirketinin) gerek teknik gerekse de yönetim ve organizasyon açısından sahip olduğu beceri ve uzmanlıkları kullanma fırsatı sağlanmıştır.
- Ülke ekonomisi için belirli bir istihdam yaratmıştır.
- İşletmede üretilen ürünlerin yabancı pazarlarda satışı sonucunda ülke ekonomisine döviz girişi sağlanmıştır.
- Türk Savunma Sanayinin ihtiyaç duyduğu motor ve diğer parçaların üretilmesi ile dışa bağımlılık bir ölçüde azalmıştır.

TUSAŞ A.Ş.'nin gerek kuruluş döneminde gerekse bunu takip eden dönemlerde hem yönetim hem de organizasyon açısından birtakım zorluklarla karşılaştığı tespit edilmiştir. Bu zorluklardan en önemlileri şunlardır:

Farklı kültürlerden gelen ortakların bir araya gelmeleriyle oluşan TUSAŞ A.Ş.'nin yönetim ve organizasyon yapısında birtakım sorunlar ortaya çıkmıştır. Özellikle GE'nin örgüt kültürünün oluşturulan yeni yapıda benimsetilip uygulanmak istenmesi söz konusu anlaşmazlıkların nedenini teşkil etmiştir.

Karşılaşılan bir diğer zorluk ise uçak motor sanayinde kullanılan teknoloji kültüründen kaynaklanan zorluk olmuştur. Bu sanayi kolunda üretilen ürünlerin en ufak bir hata payını dahi kabul etmemesinden dolayı üretimde söz konusu olabilecek her türlü müdahalenin gerekli kayıtlarının tutulup, ilgili birimlere raporlar halinde iletilmesi gerekmektedir. Bu durum çalışan personelin en çok zorlandığı konu olmuştur.

TUSAŞ A.Ş. incelendiğinde yapılan joint venture'in başarılı olmasının altında yatan temel faktörlerin şunlar olduğu görülmüştür.

- Türk ortakların yabancı ortağı seçerken vermiş olduğu isabetli karar oluşturulan ortaklığı başarılı kılan en önemli faktör olmuştur.
- Oluşturulan joint venture'in amaç ve hedeflerinin doğru seçilmiş olması işletme başarısını olumlu yönde etkilemiştir.
- Ortakların karşılıklı olarak sahip olacakları görev ve sorumlulukların belirlenmiş olmasından bir yetki kavgası yaşanmamıştır.
- Oluşturulan joint venture'in esnek bir yapıda olması, söz konusu olabilecek değişikliklerin yapılmasında kolaylık sağlamıştır.

SONUÇ

Son yıllarda Dünya üzerinde rekabetin önemli derecede artması, çok uluslu işletmelerin yabancı pazarlara girebilmek için değişik seçenekleri kullanma zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır.

Çok uluslu işletmelerin yabancı pazarlara girişte kullandığı seçeneklerden biri de joint venture anlaşmasıdır. Bu anlaşma sayesinde gerek yatırımı yapan çok uluslu işletme gerekse de yatırım yapılan mahalli ülke belirli kazançlar (teknoloji transferi, yeni pazarların elde edilmesi vb.) sağlamaktadır.

İşletmeler joint venture'a gitmekle bu kazançları elde ederken bazı zorluklarla da karşılaşabilmektedirler. İki ayrı örgüt kültürüne sahip ortağın bir araya gelerek bir anlaşma çerçevesinde faaliyet göstermesi, özellikle teknoloji transferini yapan işletmenin yönetim ve organizasyon yapısında bazı sorunlara yol açabilmektedir. Bu yüzden işletmelerin bu ortaklığı oluştururken bazı faktörlere dikkat etmesi gerekmektedir.

Yapılacak joint venture anlaşmalarının işletme açısından uygun olup olmadığını anlaşılabilmesi için joint venture analizinin yapılması gerekmektedir. Bu analiz sonunda elde edilecek sonuçlar alınacak kararlarda etkili olacak, dolayısıyla yapılacak joint venture'in başarısında temel teşkil edecektir.

EK-1: TUSAŞ MOTOR SANAYİ A.Ş.'NİN ORGANİZASYON ŞEMASI

