

# ORTAK GİRİŞİM STRATEJİSİ İLE GLOBAL PAZARLARA GİRİŞ

*Recep Baki DENİZ*

*İstanbul Kültür Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.*

*Abstract: There is no denying that international markets present a challenging and steadily growing opportunity for global expansion of the business base. One of the most significant developments in business practice in recent years has been the rapid growth of international activities. The major considerations associated with entry into foreign locations are: direct exporting, indirect exporting, Licence, franchising, joint ventures and direct investment. This paper covers joint venture strategy with its advantages and disadvantages, in addition to emphasizing the factors for making a joint venture successful.*

## I. GİRİŞ

Günümüzde dünyanın giderek küçüldüğü globalleştiği ve yaşamın her alandaki gelişme ve değişimlerin işletmeler açısından her gün yeni fırsatlar ve tehditler oluşturduğu görülmektedir. Artık günümüz dünyasında işletmelerin sadece kendi ulusal pazarları hakkında bilgi sahibi olmaları, bu pazardan belirli bir payı almaları, hatta o pazara hakim olmaları yeterli olmamaktadır. Çünkü teknolojinin hızla küçülttüğü dünyamızda firmaların faaliyetleri ulusal ölçekten çıkarak uluslar arası alana, dünya ölçeğine taşınmış ve global bir nitelik kazanmış durumdadır. Bu nedenle, işletmelerin, kendi ülkeleri dışındaki dış pazarlarda daha aktif ve etkin olarak faaliyette buldukları görülmektedir. Dolayısıyla, ürünlerin, hizmetlerin ve rekabetin global bir nitelik kazandığı günümüz dünyasında, işletmeler açısından dış pazarlara giriş stratejilerinin önemi de giderek artmaktadır.

Dış pazarlara giriş stratejileri, başlıca; İhracat (dolaylı ve dolaysız) Lisans, Franchising, Sözleşmeli Üretim, Ortak Girişim (joint-venture) Doğrudan Yatırım gibi türlere ayrılmaktadır. Girilmek istenen dış pazarın başlıca karakteristikleri (pazar büyüklüğü, politik ve yasal çevre koşulları, ekonominin ve pazarın yapısal nitelikleri) ticari engeller (doğrudan ve dolaylı ticari engeller) hukuksal düzenlemeler ile, ürünlerin niteliği, firma amaçları gibi faktörler, gerek girilmek istenen dış pazarın seçiminde, gerekse seçilen dış pazara giriş stratejisinin belirlenmesinde etkili olmaktadır.

Bu çalışmada, söz konusu dış pazarlara giriş stratejilerinden Ortak Girişim (joint-venture) stratejisi irdelenerek, sağladığı avantaj ve dezavantajlar ele alınmış

ve söz konusu stratejinin başarılı olmasında rol oynayan faktörlerin vurgulanması amaçlanmıştır.

## II. ORTAK GİRİŞİM (JOINT-VENTURE) STRATEJİSİNİN TANIMLANMASI

Ortak girişim (joint-venture) stratejisi, genellikle, uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren bir firmanın bir dış pazarda yerel bir firma ile birlikte ortaklık kurmak suretiyle faaliyette bulunmasını ifade etmektedir. Ekonominin ağırlıklı olarak devlet kontrolünde olduğu ülkelerde uluslararası firmanın dış pazardaki ortağı devlet veya devlet mülkiyetindeki bir firma da olabilir [1].

Örneğin Unilever Çin'de dondurma pazarına girmek istediği zaman bir devlet kuruluşu olan Sumstor firması ile ortak girişim oluşturarak girmiştir [2].

Ortak girişim kavramı daha çok; uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren bir firmanın, yerel bir firma veya devlet-hükümetle, maliyetleri, riskleri ve karları paylaşmak üzere ortaklık kurması anlamını taşımaktadır [3].

Diğer yandan ortak girişim türü faaliyet ortaklıkları bir uluslararası firma ile yerel firma veya devlet arasında olduğu gibi iki uluslararası firmanın ortaklık kurarak üçüncü bir ülkeye-pazara birlikte girmeleri şeklinde veya iki ya da daha çok firmanın baraj-havaalanı v.b büyük inşaatların yapımı için proje süresince ortaklık kurmaları şeklinde de olabilir [4].

Örneğin dünyanın en büyük Visco-Fiber firması olan Avusturya firması Lenzing AG, Hindistan'lı bir firma ile ortak girişim yolu ile Endonezya'da bir fabrika kurmuştur [5].

Dünyada ortak girişim uygulamalarına ilişkin diğer bazı örnekler aşağıda sunulmaktadır [2];

• Coca-Cola ve Nestle, Japonya'da otomatik çay ve kahve makineleri ile "içime hazır çay ve kahve pazarı"na ortak girişim yolu ile girerek, söz konusu pazarda önemli boyutlarda satış hacimleri gerçekleştirmişlerdir.

• Procter & Gamble firması, İtalyan Fater firması ile İngiltere ve İtalya'da çocuk bezi pazarına girmiştir.

• Whirlpool, Hollanda firması Philips ile birlikte Avrupa beyaz eşya pazarına girmiştir.

Ayrıca ortak girişimin ABD firmalarının Japonya pazarına Japon firmalarının da ABD pazarına girerken başvurdukları bir yöntem olduğu görülmektedir. Örneğin, Japon firması Toshiba, ABD'li Westinghouse firması ile ortak girişim yolu ile renkli televizyon, AT&T firması ile oluşturduğu ortak girişim yolu ile telefon ve telefon ekipmanları üretmek ABD pazarına girmiştir. Aynı şekilde ABD firmaları da, Japon pazarına Japon firmaları ile ortak girişim oluşturarak girmektedirler. Örneğin Apple firması Macintosh ürünlerini Japonya'da satarken, Japon Canon firması ile, Ford firması da Taurus model arabalarını Japonya'ya satarken, Japon Mazda firması ile ortak girişim oluşturma yoluna gitmiştir [6].

Uluslararası otomotiv pazarında da Ford ve Nissan firmalarının oluşturdukları ortak girişim ile yeni bir aracı birlikte geliştirerek dünya pazarlarına sunmaları, Ford firmasının Volkswagen firması ile Brezilya'da bir ortak girişim yatırımı gerçekleştirmesi de global pazarlardaki diğer ortak girişim örnekleri arasında yer almaktadır [7].

Ortak girişimde ortaklık ve yönetim sorumluluğu payları genellikle eşit olmakla birlikte, bazen, ortaklardan birinin payının daha fazla olması da söz konusudur [8].

### III. ORTAK GİRİŞİMİN TERCİH EDİLME NEDENLERİ

Ortak girişim genellikle aşağıda sunulan koşullarda gündeme gelmektedir [9];

- Ortak girişim ile, yabancı firma, yerel firmanın yerel pazara ilişkin önemli bilgilerine sahip olabileceğine inanıyorsa,
- Yerel firma güçlü bir dağıtım kanalına sahipse,
- Yerel pazarda yüzde yüz yabancı sermaye yatırımlarına izin verilmiyorsa,
- Firma sermaye ve işgücü alanındaki eksiklerini, uluslararası pazarlara ortak girişimle açılarak gidermek istiyorsa,

Diğer yandan ortak girişimin, yabancı firmanın yerel pazara ilk girişte doğrudan yatırımla (yüzde yüz yabancı sermaye yatırımı) girebilmesi için yeterli sermayesinin bulunmadığı veya finansal risklerle, pazar büyümesini ilk aşamada sınırlı ve kontrollü tutmak istediği durumlarda da gündeme geldiği görülmektedir [10].

Ortak girişim stratejisi ayrıca, yoğun bir yerel pazar bilgisine, etkin bir dağıtım kanalına veya düşük maliyetlerle işgücü ve/veya hammadde sağlama olanağına sahip yerel bir firmanın, büyük finansman gücü, teknoloji ve üretim alanında know-how birikimi bulunan uluslararası bir firma ile işbirliği yapmak istemesi sonucu da ortaya çıkabilmektedir [11].

### IV. ORTAK GİRİŞİMİN AVANTAJLARI

Uluslararası pazarlarda faaliyette bulunan firmalar açısından ortak girişimin başlıca avantajları [4];

- Yerel pazarı ve pazar koşullarını iyi tanıyan bir yerel ortakla ortaklık kurarak yatırım risklerini ve maliyeti azaltmak,
- Bazı ülkelerde hükümetlerin ortak girişimlere sağladığı özel vergi indirimleri v.b. kolaylıklar ve teşviklerden yararlanmak,
- Sermaye eksikliğini gidermek ve yerel firmanın pazarı tanıyan, deneyimli işgücünün bilgisinden yararlanmak.

Ortak girişim, uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren firmalara diğer yandan;

- Doymuş iç pazara alternatif olarak yeni ve doymamış bir pazara açılma
- Yeni hammadde kaynaklarına daha az riskle sahip olma (dünya genelinde yaşanan politik istikrarsızlıklar, yüksek enflasyon, terörizm ve diğer belirsizlikler nedeniyle firmalar dış pazarlarda yerel bir ortakla faaliyette bulunarak söz konusu belirsizliklerin riskini azaltabileceklerine inanmaktadırlar).

• Dış pazarda yerel bir ortakla faaliyette bulunarak söz konusu dış pazarın çevresinde yer alan bölgeye/bölgelere daha kolay açılma ve yayılma olanağı sağlamaktadır [9].

Ortak girişim, yabancı firma açısından, riski ve maliyetleri düşürme, müşterilere, hammaddeye, işgücüne, dağıtım kanallarına daha kolay ulaşma olanağı vermektedir. Yabancı firmanın sağladığı teknoloji ve üretim sürecine ilişkin bilgilerle yerel ortağın pazar bağlantıları ve ilişkileri biraraya gelecek, iki taraf açısından da yararlı bir işbirliği oluşmaktadır [10].

Dolayısıyla bir dış pazara yerel bir ortak ile girerek söz konusu dış pazara ilişkin, rekabet ortamı, dil, kültürel ve politik koşulları ile işletme sistemine ilişkin bilgilerin doğrudan edinilmesi, riskin ve maliyetlerin azaltılması ortak girişimi cazip kılan faktörler arasındadır [12].

Ortak girişim, genellikle, uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren bir firmanın teknolojik gücü üretim sürecine ilişkin bilgi ve deneyimleri ve uluslararası pazarlardaki markasının tanınmışlığı ile yerel firmanın dağıtım kanalı gücü ve pazar bilgisini biraraya getirmekte ve gücünü bu iş birliğinden almaktadır.

Eğer yerel firmanın mevcut üretim tesisleri, iş gücü, iş dünyası ve hükümetle ilişkileri, uluslararası alanda faaliyette bulunan firmanın teknolojik gücü ve yönetim deneyimleri ile uyumlu olarak biraraya getirebilirse bu ortak girişim her iki firma açısından da çok yararlı olabilir [13].

Dış pazarda yerel bir ortakla birlikte faaliyet gösterecek yabancı firmaya, pazar koşulları, başlıca rakiplerin kimler olduğu ve rekabete ilişkin bilgiler ile diğer pazar bilgilerini sağlaması da, ortak girişimin diğer yararları arasındadır [14].

Ortak girişim, özellikle, kendi ülkesinden oldukça değişik özelliklere ve önemli kültürel farklılıklara sahip bir ülkeye girmek isteyen yabancı firmaya büyük avantajlar sağlayabilir. Örneğin Japonya, oldukça karmaşık dağıtım kanalı sistemi ve farklı pazar koşullarına sahip olması nedeniyle, yabancı firmaların yerel bir ortakla faaliyette bulunmayı tercih ettikleri ülkelerden birisini oluşturmaktadır [15].

Farklı özelliklere sahip iki firmanın uyumlu bir ortak girişim gerçekleştirmeleri halinde oldukça başarılı sonuçlar alınması mümkün olmaktadır. Uyumlu bir ortak girişim sinerji yaratmakta ve gerçekleştirilen başarılı faaliyetler iki firmanın güçlerini neden birleştirdiklerinin daha iyi anlaşılmasını da sağlamaktadır [16].

Gerçekten ortak girişim, yabancı ortağa, yerel pazarda hazır bulacağı dağıtım kanalı, depolar ve bürokratik engellerin daha kolay aşılma olanağını, yerel ortağa da uluslararası pazarlarda tanınmış bir firma/marka gücü ve sermaye desteğini sağlamaktadır [17].

Sonuçta, iki firmanın güçlü yanlarını biraraya getirerek; teknolojik olanakları ile pazar bilgilerinin birleştirilmesi ortak girişimlerin avantajı ve başarılı olmasını sağlamaktadır. Bu durum, aynı zamanda, ortak girişimlerin dünya pazarlarında sıklıkla tercih edilmesinin de temel nedenini oluşturmaktadır [18].

## V. ORTAK GİRİŞİMİN DEZAVANTAJLARI

Birçok olumlu yanı dışında ortak girişimlerin bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Ortak girişimin dezavantajları arasında [12];

- Uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren firmanın ortak girişim faaliyetleri sürecinde teknoloji üzerindeki kontrolünün azalması riski söz konusu olabilmektedir. Firma bu riski minimize etmek amacıyla ortak girişimde çoğunluk payına sahip olmak isteyebilir, ancak, ortak girişimde azınlık payına sahip olmayı kabul edecek yerel ortak bulmakta genellikle zorluklarla karşılaşmaktadır.

- Ortak girişim, yabancı firmaya gerek girdiği dış pazarda deneyimlerini tam olarak gerçekleştirmek ve gerekse global rekabete karşı etkin davranışlarda bulunmayı mümkün kılacak gerekli yönetsel hareket olanağı sağlamayabilir. Bu durum, ortak girişimle dış pazarlara giren bazı firmaların, ortak girişimden vazgeçerek doğrudan yatırım yöntemini benimsemelerine neden olmuştur.

Diğer yandan ortak girişimde yer alan ortakların, yatırımlar, pazarlama faaliyetleri ve diğer politikalar konusunda anlaşmazlığa düşme riskleri de bulunmaktadır. Örneğin ortaklardan birisi sağlanan kârı büyüme amacı ile

yeniden yatırıma yöneltmek isterken, diğer ortağın kârı yatırıma yöneltmeyerek geri almak istemesi bu tür anlaşmazlıklara bir örnek oluşturmaktadır [19].

Ortak girişimde kararların alınmasında tartışmaların doğması, tartışmalar olmasa dahi, farklı bakış açıları ve farklı değerlendirmeler nedeniyle karar alma süreçlerinin yavaşlaması da ortak girişimin verimli olmasını engelleyen dezavantajlar arasında yer almaktadır [16].

Diğer yandan kârın paylaşılacak durumunda olması ve bazı gelişmiş ülkelerde olduğu gibi, yasaların, yabancı ortağın, ortak girişimde %49'dan fazla pay sahibi olmasına izin vermemesi ve böylece yönetsel denetim ve etkinliğini zayıflatması gibi faktörler de ortak girişimin diğer dezavantajlarını oluşturmaktadır [4].

Ortak girişimde ortaya çıkan sorunların ve anlaşmazlıkların doğmasında, ortak girişim oluşturulurken ve daha sonra söz konusu faaliyet sürdürülürken, ortaklar arasında yeterli ve etkin iletişimin kurulamamış olması da önemli bir rol oynamaktadır. Bazı durumlarda, ortak girişime başlangıçta gösterilen ilgi ve dikkat zamanla azalmakta ve ortak girişim faaliyetinin gerçekte nasıl yürütülmekte olduğuna ilişkin gerekli dikkat ve önem verilmemektedir [20].

Ortak girişimde yer alan ortakların söz konusu girişim kapsamında yürütülen faaliyetlerdeki ilgi ve önceliklerinin farklı olması da bir diğer çatışma noktası ve dezavantajı oluşturabilir. Örneğin yerel ortak yerel pazardaki faaliyetleri öncelikli olarak değerlendirirken, yabancı ortağın uluslararası pazarlarda gerçekleştirildiği global faaliyetler bütün içerisinde ortak girişimi değerlendirmesi ortaklar arasında sorun yaratabilir [21].

Yabancı ortak açısından, finansman, teknoloji ve yönetsel bilgi birikimleri ile yer aldığı ortak girişimde, kontrol olanağının zayıf olması ve faaliyetlerin koordinasyonunun zorluğu da diğer dezavantajlar arasındadır [22].

## VI. ORTAK GİRİŞİMİN BAŞARILI OLMASINA YARDIMCI OLAN FAKTÖRLER

Genellikle iki ayrı ülkeye mensup ve farklı kültür ve farklı yönetim anlayışlarına sahip firmaların biraraya gelerek oluşturdukları ortak girişim faaliyetlerinin başarılı olmasında önem taşıdığı kabul edilen bazı öneriler aşağıda sunulmaktadır:

### Doğru yerel ortağın seçilmesi

Ortak girişimin başarılı olabilmesi bakımından farklı kültürler farklı diller ve farklı işletmeciler felsefelerinin zamanı içinde daha belirgin olarak ortak çıkarak ortaklar arasında önemli çatışmalara yol açması olasılığı nedeniyle, doğru yerel ortağın seçilmesi büyük bir önem taşımaktadır [13].

### **Ortaklık amaçları doğrultusunda ortaklık misyonu, ortak strateji ve yönetim tarzı oluşturulması**

Belirlenmiş ortaklık amaçları doğrultusunda, ortaklık misyonunu oluşturan ve ortak bir strateji ve yönetim tarzında uzlaşma sağlayarak işbirliğini sürdürebilen ortakların, ortak girişim faaliyetlerinin başarılı olduğu görülmektedir [15].

### **Sorun çözme mekanizması kurulması**

Ortak girişim faaliyetleri sürdürülürken, zaman zaman bazı sorunların da ortaya çıkma olasılığı gözönüne alınarak, bu tür durumlarda devreye girecek bir sorun çözme mekanizmasının önceden oluşturulmasının yararlı olacağı açıktır [16].

Dolayısıyla ortak girişimde başarılı olmanın temel koşullarını, taraflarca, ortaklık misyon ve amaçlarının açık bir şekilde belirlenmesi, ortak girişimde yer alan ortakların finansal teknolojik, yönetsel, know-how ve diğer alanlarda ortak girişime aktarmaları gereken kaynakları tam olarak aktarmaları oluşturmaktadır.

Oldukça güç ve zorlukları bulunan bir süreç olmasına rağmen, ortak girişim faaliyetlerinin giderek yaygınlaştığı, uluslararası ve global nitelikte birçok başarılı firmanın, bilgi ve deneyimlerini ortak girişim faaliyetlerini başarıyla sürdürebilmeye yönelik olarak kullandıkları görülmektedir [1].

## **VII. SONUÇ**

Giderek globalleşen dünyamızda işletmelerin de, kendi ulusal pazarları dışına çıkarak dünya pazarlarında daha fazla faaliyet gösterdikleri görülmektedir. Dünya pazarlarında faaliyet gösteren firmalar açısından hedef dış pazarlarda etkin ve başarılı olmanın temel koşullarından birisini ise, dış pazara giriş stratejisinin doğru saptanması oluşturmaktadır. Dış pazarlara giriş stratejilerinden birisi olan ortak girişim (joint-venture) stratejisinin başarısında ise; doğru yerel ortağı bulmak, ortak girişim misyonunu, stratejisini ve yönetim anlayışını yerel ortakla birlikte açıklıkla belirlemek ve olası sorunları çözmek için sorun çözme mekanizmasını kurmak gibi hususların etkili olduğu görülmektedir.

### **YARARLANILAN KAYNAKLAR**

- [1] JEANNET, J.P.; HENNESEY, H.D., **Global Marketing Strategies**, Houghton Mifflin Company, Third Edition, 1995, s.307-312.
- [2] KOTLER, P., **Marketing Management**, The Millenium Edition, Prentice-Hall, New-Jersey, 2000, s.377.
- [3] BOONE, L.E.; David L. Kurt Z, **Contemporary Business**, The Dryden Press, 1997, s.53.
- [4] BALL, D. A.; WENDELL, H.; Mc CULOCK, Jr., **International Business The Challenge of Global Competition**, The Mc Hill Companies, Inc., 1996, s.61-62.
- [4] MUHLBACHER, H.; DAHRINGER, L.; LEIHS, H., **International Marketing**, International Thomson Business Press, Second Edition, 1999, s.467.
- [6] ASSAEL, H., **Marketing, Principles & Strategy**, The Dryden Press, 1990, s.596
- [7] SOLOMON, R.; MICHAEL, S.; ELNORA, W., **Marketing, Real People, Real Choices**, Prentice Hall 1997, s.137.
- [8] DIBB, S.; LYNDON, S.; PRIDE, W.M.; FERRELL, O.C., **Marketing Concepts and Strategies**, Houghton Mifflin Compan, Second Eupopean Edition, 1994, s.717.
- [9] CATOREA, P.R., **International Marketing**, Richard D. Irwin, Inc., Sixth Edition, 1987, s.72-79.
- [10] DALRMPLE, D.J.; PARSONS, L.J., **Marketing Management, Text and Cases**, John Willey & Sons, Inc., 1995, s.888.
- [11] WERREN, K.J., **Global Marketing Management**, Prentice Hall, Sixth Edition, 1999, s.292.
- [12] HILL, C.; W.L., GARETH, R.J., **Strategic Management, An Integrated Approach**, Houghton Mifflin Company, Fourth Edition, 1998, s.263.
- [13] PLAY, N., **The Manager's Guide to Competitive Marketing Strategies**, American Management Association, 1990, s.352.
- [14] KULHAVY, E., **Internationales Marketing**, Trauner Verlag, 1981, s.26.
- [15] DOUGLAS, S.P.; CRAIG, C.S., **Global Marketing Strategy**, Mc Graw-Hill, Inc. International Edition, 1995, s.164.
- [16] MENDENHALL, M.; PUNNETT, B.J.; RICKS, D., **Global Management**, Blackwell Publishers 1995, s.267-272.
- [17] BERMAN, B., **Marketing Channels**, John Wiley & Sons, Inc., 1996, s.607.
- [18] CHISNALL, P., **Strategic Business Marketing**, Prentice Hall, Second Edition, 1995, s.342.
- [19] KOTLER, P., **Marketing Management, Planning, Implementation and Control**, Prentice Hall International Inc. 9th Edition, 1997, s.412.
- [20] CZINKOTE, M.R.; RONKAINEN, I.A., **Global Marketing**, The Dryden Press, 1996, s.346.
- [21] TERPRESTE, V.; SARAHRY, R., **International Marketing**, The Dryden Press, 5<sup>th</sup> Edition, 1991, s.388-389.
- [22] BRADLEY, F., **International Marketing Strategy**, Prentice Hall International (UK) Ltd., Second Edition, 1991, s.404.