

T.C.  
GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI  
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

117 847

ORTAK GİRİŞİMLERDE KARŞILAŞILAN YÖNETİM SORUNLARI  
VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

MASTER TEZİ

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
DEKRETASYON MERKEZİ

Hazırlayan  
Altan ŞAKRAK

117847

Tez Danışmanı  
Prof.Dr.Birol BUMİN

Ankara-2002

## Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Altan ŞAKRAK'a ait "Ortak Girişimlerde Karşılaşılan Yönetim Sorunları ve Çözüm Önerileri" adlı çalışma, jürimiz tarafından İşletme (Yönetim-Organizasyon) Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan.....

Üye.....

Üye.....

## ÖNSÖZ

Dünya küresel ekonomiye doğru ilerlemeye devam ettikçe işletmeler daha fazla işbirliğine ihtiyaç duymaktadır. Teknolojinin hızla değişimi temel endüstrinin bile daha çabuk değişmesine neden olurken, yeni yatırım ihtiyaçlarını ve maliyetlerini de hızlı bir biçimde artırmaktadır. Artan yatırım maliyetleri ile kısalan ürün ömürlerinin bileşimi, yatırımların riskini büyütüştür. Bir yandan yükselen risklerin paylaşılma istekleri, diğer taraftan ülkelerin yabancı sermayeye ve teknolojiye olan ihtiyaçları şirketler arasında işbirliği ihtiyacını her geçen gün artırmaktadır.

Ortak girişimler bu hızlı değişim karşısında işletmelere sağladığı büyük esneklik nedeniyle pek çok işletmece benimsenen bir işbirliği modeli olmaya devam etmektedir.

Bu çalışmada, ortak girişimlerin sağladığı pek çok yarara karşın getirdikleri yönetsel sorunların neler olduğu ve bu sorunların nasıl çözülebileceği ele alınmıştır.

Çalışmalarım esnasında desteğini ve görüşlerini esirgemeyen danışmanım Sayın Prof. Dr. Birol BUMİN'e; araştırma yaptığım şirketin ilgili Sayın Yöneticilerine; çalışmanın yazılması sırasında yardımlarını gördüğüm sevgili dostlarım Levent ALTAY, Canan KOÇ ve Salim ERDAL'a teşekkürlerimi sunarım.

## İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖNSÖZ	
KISALTMALAR CETVELİ	
TABLO VE ŞEKİLLER CETVELİ	
GİRİŞ .....	1
BİRİNCİ BÖLÜM: ORTAK GİRİŞİMLERİN TANIMI VE ÇEŞİTLERİ .....	4
1.1. ORTAK GİRİŞİMLERİN TANIMI .....	4
1.2. ORTAK GİRİŞİMLERİN ÇEŞİTLERİ .....	7
1.2.1. Sermaye ya da Hakların Tahsil Edilişine Göre .....	8
1.2.2. Faaliyet Sahalarına Göre .....	9
1.2.3. Tarafların Niteliğine Göre .....	10
1.2.4. Ulusal Bazda Olup Olmamasına Göre .....	11
1.2.5. Ana Firmayla Olan İlişkilerine Göre .....	12
İKİNCİ BÖLÜM: ORTAK GİRİŞİM KURMA NEDENLERİ .....	15
2.1. MEVCUT FAALİYETLERİN GÜÇLENDİRİLMESİ .....	16
2.1.1. Ar-Ge Maliyetlerinin Düşürülmesi .....	18
2.2. FİNANSAL RİSKİN DÜŞÜRÜLMESİ .....	20
2.3. ÜRÜNLERİN YABANCI PİYASALARA SOKULMASI .....	22
2.4. YABANCI ÜRÜNLERİN VE SERMAYENİN GETİRİLMESİ .....	23
2.5. ÇEŞİTLENDİRME YAPILMASI .....	24
2.6. ÖĞRENME VE İÇSELLEŞME YOLUYLA DEĞER YARATMA .....	25
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ORTAK GİRİŞİMLERDE KARŞILAŞILAN YÖNETİM SORUNLARI .....	28
3.1. ORTAK SEÇİMİ .....	28
3.2. ÖNCELİKLERDE ÇATIŞMA .....	32
3.3. KÜLTÜREL FARKLILIKLAR .....	33
3.3.1. Kurum Kültürünün Uyuşmaması .....	34

	Sayfa No
3.4. GELECEKLE İLGİLİ BEKLENTİLERİN ÇATIŞMASI .....	36
3.5. PERSONEL SORUNLARI .....	38
3.6. ORTAK GİRİŞİM'DEKİ MÜLKİYET YAPISI .....	41
3.7. STRATEJİK UYUMUN KORUNMASI .....	43
3.8. ORTAK GİRİŞİM ANLAŞMALARI .....	45
3.8.1. Anlaşmanın Kapsamı .....	45
3.8.2. Ortak Girişim Anlaşmasının Sona Ermesi .....	47
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: KÜRESEL İŞLETMELERDE YÖNETİM	
ÖZELLİKLERİ .....	50
4.1. ÇATIŞMANIN YÖNETİMİ VE ÖĞRENME .....	50
4.1.1. Örgütsel Çatışma .....	51
4.1.2. Örgütsel Öğrenme .....	53
4.2. KÜRESEL ORTAMDA YÖNETİM .....	55
4.2.1. Küresel Yönetimde Gelişmeler .....	56
4.2.2. Küresel Yönetim Kültürünün Yönü ve Örgütsel Kültür .....	56
4.2.3. Sosyo Kültürel Faktörler ve Etkileri .....	58
4.2.3.1. Dil .....	58
4.2.3.2. Tutumlar ve İnançlar .....	60
4.2.3.3. Maddi Kültür .....	61
4.2.3.4. Sosyal Kurumlar .....	62
4.2.3.5. Eğitim .....	63
4.2.3.6. Estetik .....	64
4.2.3.7. Din .....	65
4.2.3.8. Diğerleri .....	66
4.2.4. Sosyo Kültürel Çevre .....	66
4.2.5. Küresel İşletmelerin Personel Politikaları .....	69
4.2.5.1. Personel Seçimi .....	71
4.2.5.2. Uluslararası Personelin Eğitimi ve Geliştirilmesi .....	72
4.2.5.3. Küresel İşletmelerde Liderlik .....	74

	Sayfa No
4.2.6. Küresel İşletmelerde Karar Alma ve Kontrol .....	75
4.2.6.1. Karar Alma .....	76
4.2.6.2. Kontrol Süreci ve Çeşitleri .....	77
4.2.7. İstihdam Koşulları .....	78
4.2.7.1. Ödemeler .....	78
4.2.7.2. Ücretler .....	78
4.2.7.3. Yan Ödemeler .....	80
4.2.7.4. Sosyal Yardımlar .....	80
4.2.7.5. Yıllık İzinler ve İmtiyazlar .....	81
4.3. Ortak Girişim Yöneticileri Nasıl Olmalıdır.....	82
BEŞİNCİ BÖLÜM: ORTAK GİRİŞİMLERDE KARŞILAŞILAN YÖNETİM SORUNLARININ TESPİT VE ÇÖZÜMÜNE YÖNELİK ARAŞTIRMA .....	84
5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE DAYANDIĞI HİPOTEZLER .....	84
5.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI .....	85
5.3. ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ .....	85
5.4. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BULGULAR .....	86
5.4.1. Araştırmaya Katılan Ortak Girişimlerin Genel Özellikleri .....	86
5.4.2. Araştırmaya Katılan Ortak Girişimlerin Personel Durumu .....	88
5.4.3. Ortak Girişim Oluşturma Nedenleri .....	89
5.4.4. Yönetici Personelin Karşılaştıkları Uyumsuzluklar .....	90
5.4.5. Ortak Girişimlerde Karşılaşılan Sorunlar .....	90
5.5. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ .....	91
SONUÇ .....	96
KAYNAKÇA .....	98
EK-1 .....	102
ÖZET .....	107
ABSTRACT .....	108

## KISALTMALAR CETVELİ

a.g.e	:	Adı Geçen Eser
ar-ge	:	Araştırma-Geliştirme
başk.	:	Başkaları
Bkz.	:	Bakınız
c.	:	Cilt
ÇÜİ	:	Çokuluslu İşletme
İKY	:	İnsan Kaynakları Yönetimi
JV	:	Joint Venture
s.	:	Sayfa
S.	:	Sayı
p.	:	Page
Vol.	:	Volume

## TABLO VE ŞEKİLLER CETVELİ

### TABLULAR

Tablo-1 Kapsamın Değer Yaratmayla İlgisi.....	49
Tablo-2 İttifaklarda Gerilim Noktaları ve İttifak Yöntemi.....	51
Tablo-3 Farklı Yönetim Felsefesi Eğilimlerine Göre Küresel İşletme Yönetimi.....	70
Tablo 4 Ortak Girişim Firmalarının Genel Özellikleri.....	87
Tablo 5 Personel Sayıları.....	88
Tablo 6 Çalışan Personelin Kompozisyonu.....	88
Tablo 7 Ortak Girişime Yönelme Nedenleri.....	89
Tablo 8 Yönetici Personel Uyum Sorunları.....	90
Tablo 9 Karşılaşılan Sorunlar.....	91

### ŞEKİLLER

Şekil-1 AR-GE Ortak Girişimleri.....	7
Şekil-2 Pazarlama ve Dağıtım Ortak Girişimleri.....	8
Şekil-3 Ortak Girişimlerde Değer Yaratma Mantıkları.....	15
Şekil-4 Güç Mesafesi ve Bireyselliğin Ülke Gruplarına Göre Kıyaslanması.....	67
Şekil-5 Belirsizlikten Kaçınma ve Güç Mesafesinin Ülke Gruplarına Göre Kıyaslanması .....	68

## GİRİŞ

Teknolojik gelişmeler her türlü bilginin, sermaye, mal ve hizmetin ülkeler arasında akışını hızlandırırken, uluslararası ilişkileri de gittikçe geliştirmiştir. Bu tür gelişmeler işletmelerin faaliyetlerini ulusal düzeyden uluslararası düzeye yöneltirken, yeni işbirliği ihtiyaçlarını ve olanaklarını da beraberinde getirmektedir.

İşletmelerce dış piyasalara açılmada çeşitli yollar izlenebilir. Dışa açılmada ilk aşama genellikle ihracattır. Bu yol, yabancı bir ülkede üretim yapmaya göre daha az risklidir. Çünkü ana ülke tesislerinde üretilip dış ülkelere satış yapılmaktadır. Başarısızlık durumunda dış piyasadaki geri çekilmenin maliyeti de, dışarıda üretim yapmaya göre doğal olarak daha düşüktür. Bununla birlikte, ihracat yoluyla dış piyasalara açılmanın bazı sakıncaları vardır. Bunlar şu şekilde sayılabilir: Satış sonrası bakım, onarım gibi hizmetlerde aksamalar olabilir; yerel ülkenin özelliklerine daha uygun üretim yapma olanaklarının araştırılması zor olacağından, müşteri memnuniyeti istenen düzeyde olmayabilir; dış ülkelere uygulanan ihracat kısıtlamaları ya da yüksek gümrük uygulamaları ihracatı zorlaştırabilir; bazen de ülkelerin kısıtlayıcı uygulamaları nedeniyle ihracat tamamen olanaksız hale gelebilir; bazı malların ihracatı, taşıma maliyetlerinin çok yüksek olması nedeniyle ekonomik olmayabilir.

İhracatla doğrudan dış yatırım arasında bir işbirliği şekli lisans anlaşmalarıdır. Patent, know-how ve marka gibi hakların başka işletmelere kullandırma izinleri lisans anlaşmaları yoluyla mümkün olabilmektedir. Lisans alan işletme söz konusu malı, verilen teknik özelliklere uygun olarak üretir. Lisansın bazı üstünlükleri ve sakıncaları bulunmaktadır. Lisansla ihracatta olduğu gibi taşıma giderleri olmadığı gibi sabit yatırımlar da gerekmeyecektir. Bu avantajları yanında lisansın ana firma açısından bazı sakıncaları vardır. Yerel firma lisans alarak ürettiği malları diğer ülkelere ihraç ettiğinde lisans veren işletmenin piyasası daralabilir. Genellikle bu sakıncanın önüne geçmek

için lisans anlaşmalarına kısıtlayıcı bazı hükümler konulabilmektedir. Diğer bir sakınca da, ana ülkenin ürün kalitesini kontrol edememesi nedeniyle prestij kaybına uğrayabilmesidir.

Uluslararası faaliyette bulunmanın diğer bir yolu da dış ülkelere doğrudan yatırım yaparak üretimde bulunmaktır. Dünya global ekonomiye doğru ilerlemeye devam ettikçe işletmeler doğrudan yatırımlarında daha fazla işbirliğine ihtiyaç duyarak gerçekleştirmeye istekli olmaktadır. Artan yatırım maliyetleri ile kısalan ürün ömürlerinin birleşimi, yatırımların riskini büyütüştür. Bir yandan yükselen risklerin paylaşılma istekleri, diğer taraftan ülkelerin yabancı sermayeye ve teknolojiye olan ihtiyaçları şirketler arasında işbirliği ihtiyacını her geçen gün artırmaktadır.

İşletmeler arasında çeşitli şekillerde işbirliği yapılabilir. Bunlar; bir ya da birkaç işletmeyle ortak girişim (joint venture) oluşturma, mülkiyeti tek başına kendine ait olmak üzere bir işletme kurma, mevcut bir işletmeyle birleşme ya da bir işletmeyi satın alma olabilir.

Birleşme ve satın almalar, özellikle küçük ve orta boy işletmelerin uluslararası piyasalara açılmada başvurdukları bir araç olurken büyük işletmeler de bu yolla çok yönlü teknoloji sahibi olmaktadır. Son yıllarda işletmelerce gerçekleştirilen popüler işbirliği şekli ise ortak girişim olarak adlandırılan işbirliğidir. Ortak girişim, hızlı değişim karşısında işletmelere sağladığı büyük esneklik nedeniyle pek çok işletmece benimsenen bir büyüme modelidir.

Günümüzde, bir firmanın önünde açılan fırsatlardan tam olarak yararlanması için, çok çeşitli stratejik ortaklıkları tasarlama, şekillendirme ve destekleme yeteneğinin olması gerekir. Bu yetenek, firma organizasyonunda "birlikte çalışma becerisi"nin bulunmasıdır. İttifaklar, dev servetler yaratabilirken, büyük kara delikler haline de gelebilirler.

Bu çalışmada, ortak girişim kurma nedenleri, karşılaşılan yönetsel sorunlar ve bu sorunların ortadan kaldırılması için gerekli yönetim özellikleri incelenmektedir.

Birinci bölümde, ortak girişimler hakkında genel bilgiler verilmektedir. Ortak girişimlerin tanımı, çeşitleri ve temel özelliklerinin neler olduğu anlatılmaktadır.

İkinci bölümde, ortak girişim kurma nedenleri incelenmiştir. Ortak girişimdeki ortağın seçiminin, bu nedenlerden herhangi birine göre farklılık göstereceği ele alınmaktadır.

Üçüncü bölümde, ortak girişimlerde karşılaşılan yönetim sorunları üzerinde durulmaktadır. Ortakların bakış açıları, organizasyon kültürleri, karar verme yöntemleri ve çalışma metodları arasındaki benzerliklerin ve farklılıkların işbirliğini nasıl kolaylaştırdığı ya da engellediği anlatılmaktadır.

Dördüncü bölümde, yöneticilere kendileri ve ortakları arasında yapıcı ve işbirlikçi yöntemlerin nasıl oluşturulacağı ve küresel yönetici özelliklerinin neler olacağı incelenmektedir.

Beşinci bölümde ise, ilk dört bölümde teorik inceleme ile sunulan bilgilerin pratikte uygulanıp uygulanmadığının araştırılması yer almaktadır. Setkom, Kolin, Nurol, Metiş ve Mensel firmalarıyla yapılan araştırma ile elde edilen bulgular, teorik bölüme paralel bir şekilde değerlendirilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ORTAK GİRİŞİMLERİN TANIMI VE ÇEŞİTLERİ

#### 1.1. ORTAK GİRİŞİMLERİN TANIMI

Yaygın olarak kullanılmasına karşılık ortak girişimin (Joint Venture ) belirli yasal tanımının bulunmadığı görülmektedir. Bunun iki nedeni vardır: Birincisi, uygulamada ortak girişim diye adlandırılan anlaşmaların bir çoğunun, mahkemelerce ya ortaklık olarak nitelendirilmiş ya da sadece basit bir finansman anlaşması sayılmış olmasıdır. İkincisi ise, ortaklıktan farklılık gösteren ortak girişimin mahkemelerce iyi bilinmesi, bu konuda yakın zamanda tesis edilen bir içtihat nedeniyledir.

Bu hukuk çerçevesinde ortak girişimin teşkili için belli bir şekle uyma zorunluluğu yoktur. Eğer ortaklar belli bir şekli kabul etmişlerse, bu şekle uyma gerekli görülmektedir. Mevzuatta mevcut olmamakla birlikte, mahkemeler ve yazarlar ortak girişimi tarif etme yoluna gitmişlerdir.

Uluslararası ticarete ortak girişimin en geniş tanımı Friedman tarafından şu şekilde yapılmıştır: "Ortak girişim geçici sayılmayacak süre için yapılan her türlü işbirliğidir." (Dayınlarlı, 1999: 49)

Ortak girişim, iki ya da daha çok ortağın belirli bir amacı gerçekleştirmek için kaynaklarını birleştirdikleri ve ortaklaşa yönetim sorumluluğu aldıkları bir düzenlemedir. Ortak girişimin ömrü, yapılacak iş ve koşullara bağlı olarak uzun ya da kısa olabilir. Ortak girişimlerin belirgin özelliği, ortaklar arasındaki ilişkinin yazılı bir anlaşma ile sağlanıyor olmasıdır. (Morris, 1987:2)

Champaud ortak girişimi şöyle tanımlamaktadır:

“Joint venture, iki veya daha çok ortağın kendi faaliyetlerini sürdürürken, belli bir işi görmek üzere sürekli veya geçici olarak bir şirket kurup bu şirkete kendi işletmelerinden teknik, mali ve ticari destek sağlamaları üzerinde anlaşmalarıdır” (Dayınlarlı, 1999: 51)

Ortak girişim, iki ya da daha fazla işletmenin bağımsızlıklarını koruyarak, belirledikleri amaçları yerine getirmek için ortakların rızası ile oluşturdukları bir üçüncü işletmedir. Ortak girişim ile ortaklık yeni bir kimlik kazanır. Söz konusu girişim genellikle tarafların yaptığı yazılı bir anlaşma ile sağlanır. Burada ortaklar tek başlarına karar veremezler. Tarafların uzlaşmasının gerekliliği, ortak girişimi diğer işletmelerden ayıran en belirgin özelliktir.

Diğer bir ifadeyle ortak girişim, iki veya daha fazla şirketin biraraya gelerek belirli bir mamul/pazar alanında işbirliği yapmalarıdır. Bu işbirliği sürekli faaliyette bulunan yeni bir şirket olabileceği gibi, konsorsiyum şeklinde sadece belirli bir amacın gerçekleştirilmesine yönelik te olabilir. Burada yatırım ortaklığına giren işletmelerden bazısı uzman beşeri kaynaklara, bazısı mali kaynağa, bazısı da gelişmiş teknolojiye ya da kaliteli hammaddeye sahip durumdadır. (Dinçer, 1998: 288,289)

Türk hukukunda ortak girişim sözleşmelerinin bütün yönleriyle ele alındığı yasal bir düzenlemenin olmadığı görülmektedir. Yürürlükte bulunan mevzuatın izin verdiği koşullar altında farklı niteliklerde ortak girişim sözleşmeleri yapılabilmektedir. Türk hukukunda ortak girişim, adi ortaklık şeklinde ya da bir ticaret şirketi kurmak veya daha önce kurulmuş olana katılmak suretiyle oluşturulabilmektedir. Yapılacak işin özelliğine ve ortakların amacına bağlı olarak ortak girişimler bazen adi bazen de ticaret şirketi şeklinde kurulabilmektedir. (Aydın, 1997: 13)

Ortaklar, belirledikleri hedefi gerçekleştirebilmek için yeteri kadar bir sürede oluşturulan girişim faaliyetlerine katılmak durumundadırlar. Fakat

tarafklar bu ortaklıkta, sarf ettikleri maliyetin karşılığını alamıyorlarsa, ortak girişimden ayrılabilirler. Kurulan ortak girişim sũresini tamamlamasa bile alınacak yeni bir kararla bu sũre uzatılabilir.

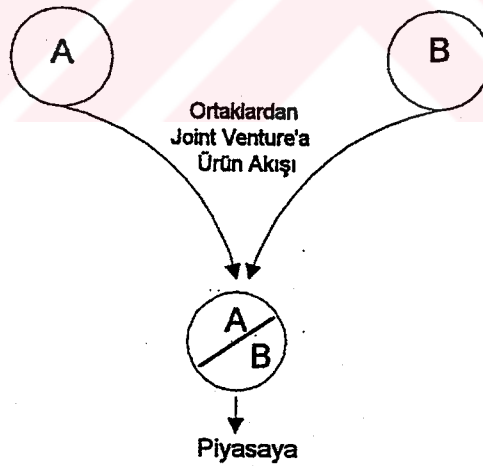
Yapılacak işin 6zelliği, ortak girişim için planlanan sũreyi belirler. 6rneğin, teknoloji transferini içeren bir ortak girişim ile petrol araştırmasını 6ng6ren bir ortak girişimin sũreleri, birbirinden farklı olacaktır. Bu da doğal olarak yapılacak işin yapılarından kaynaklanmaktadır. (Aydın, 1997:14)

Ortak girişimin tũrũnũ belirlerken ortakların 6zgũr karar verme iradesine sahip olduğunu s6ylemek gerekir. Bu da genellikle anonim şirket şeklinde kendisini g6stermektedir. Anonim şirketlerde ortaklar, sınırlı sorumludurlar ve alacakları bũyũk risklere sahip faaliyetlerde bu kuruluş biçimi, anonim şirketlerde daha uygundur.

şunu belirtmek gerekir ki; ortak girişim, şirket birleşmelerinden ve satın almalardan tamamen farklı bir yapıdır. Nedeni, birleşmede iki veya daha fazla şirket bir y6netim altında birleşir ve sonuçta birleşen şirketler hem hukuki, hem de ekonomik bağımsızlıklarını kaybederler. Burada ya yeni bir şirket kurulur ya da bir şirket dışındakiler hukuki ve ekonomik 6zgũrlũklerini kaybederler. Satın almada durum biraz daha farklıdır. S6z konusu durumda satın alınan bir şirketin hem hukuki hem de ekonomik bağımsızlığı kaybolmaktadır. Birleşmeler aynı çaptaki şirketler tarafından gerçekleştirilirken; satın almalar her bũyũklũkte işletme için s6z konusu olabilmektedir. Ortak girişimlerde en belirgin ayırıcı 6zellik ise, ortaklardan herhangi birinin ne hukuki ne de ekonomik bağımsızlığının ortadan kalkmasıdır. Firmalar ortak girişim adı altında yeni bir hukuki ve ekonomik yapı oluşturmaktadır.

## 1.2. ORTAK GİRİŞİMLERİN ÇEŞİTLERİ

Ortak girişimleri; kaynak amaçlı ortak girişimler, pazar amaçlı ortak girişimler ve risk amaçlı ortak girişimler gibi değişik biçimlerde isimlendirmek mümkündür. Kaynak amaçlı ortak girişimlerde, firma ihtiyacı olan hammaddeleri elde etmek veya hedeflenen üretim kapasitesine ulaşmak istediğinde, bunu sağlayabilecek başka bir firmayla adı geçen yapıyı oluşturmaktadır. Eğer bir firma potansiyel pazarlara girmeyi ve gelecek vaat eden bir birleşme durumu oluşturmayı kendisine hedef olarak alırsa, o zaman da pazar amaçlı ortak girişim yöntemini kullanabilir. Risk amaçlı ortak girişimlere ise, ar-ge faaliyetlerinde rastlamaktayız. Nedeni, yatırım maliyeti yüksek ayrıca getirisi kesin olmayan çalışmalarda risk ve maliyetin dağıtılması gerekliliğinin mevcut olmasıdır.

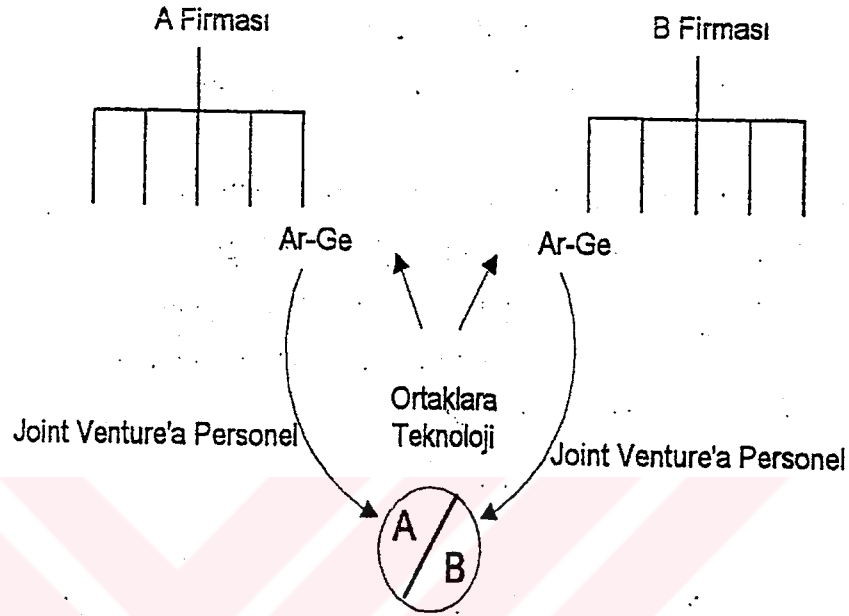


Şekil-1: AR-GE Ortak Girişimleri

**Kaynak:** Nurhan AYDIN, *Uluslararası Doğrudan Yatırımlar ve Ortak Girişimler*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 1997, s.28

Firmaların ar-ge faaliyetlerinde işbirliğine gitmelerinde, işbirliğinin ortak girişim şeklinde olup olmaması ve sürenin ne kadar olacağı önemli bir konudur. Ortaklar genellikle rakip firmalar olduklarında, işbirliği yalnızca temel

araştırma safhasında sözkonusu olup, ürün geliştirme faaliyetlerine kadar devam ettirilmemektedir.



Şekil-2:Pazarlama ve Dağıtım Ortak Girişimleri

Kaynak: Nurhan AYDIN, *Uluslararası Doğrudan Yatırımlar ve Ortak Girişimler*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 1997, s.28

### 1.2.1. Sermaye ya da Hakların Tahsil Edilişine Göre

Ortak girişimler Sermayesi Hisselere Bölünmüş “Equity” ve Sermayesi Hisselere Bölünmemiş “Non- Equity” şeklinde sınıflandırılabilir. Sermayesi hisseler bölünmüş ortak girişim, hissedar iştirakleri şeklinde bir ortak girişim kurulmasını zorunlu kılar. Ortaklar arasındaki ilişkilerde, sermayenin azınlık, eşitlik ve çoğunluk durumu söz konusudur ve ortak girişim, ayrı bir tüzel kişiliği olan ortaklık tipinde oluşturulur.

Uluslararası ortak girişimlerde mülkiyetin iki ülke işletmelerince paylaşılması söz konusudur. Mülkiyet değişik biçimlerde gerçekleşebilmektedir. Bunlar eşit paylaşımdan çeşitli paylaşımlara kadar

olabilmektedir. Burada şirketler en uygun olanını ortak girişimin faaliyet alanına göre belirlemek zorundadırlar. Eğer yabancı bir firmanın ortaklık payı şirket politikalarında etkili bir biçimde rol oynuyor ise o zaman işletmeyi ortak girişim olarak nitelendirebiliriz.

Ortak girişimi oluşturan firmaların paylarının miktarını belirlemede, ülkelerin yasal engellemelerinin yanı sıra daha birçok unsur etkili olmaktadır. Ülkeler yurt dışı faaliyetlerinde pay miktarını belirlerken kendi karar politikaları doğrultusunda hareket etmektedirler. Örneğin, Almanların ortak girişime katılım payında eşitlik ilkesini gözetmesi ve bu konuda son derece esnek olmasına rağmen, Fransızların azınlık payını daha ön plana çıkardıkları ve bu davranış biçiminde son derece katı oldukları gözlenmektedir. Öyle ki; firmaların kendi tercihleri uygulanmadığı zamanlarda ortak girişimlerden vazgeçebildikleri de bilinen bir gerçektir. Kanadalılar, bütün faaliyetlerinde %100 sermaye sahipliğini daha uygun bulmakta, İngilizler ve Hollandalılar ise pay miktarının belirlenmesinde en fazla esnekliğe sahip ülke konumundadırlar. Bunların dışında pay dağılımını etkileyen nedenler arasında projelerin büyüklüğü, çeşitleri, mevcut piyasadaki rekabetin boyutları gibi unsurlar da sayılabilir. Bir ortak girişimde (sermayesi hisselerle bölünmemiş) ortakların payları sözleşme ile belirlenmiş ve hisselerle bölünmüş bir sermaye şeklinde değilse bu yapı "sözleşmeye dayalı ortak girişim" olarak adlandırılır. Böyle bir ortak girişimin en dikkat çekici özelliği şekil serbestliği ve esnekliğinin bulunmasıdır. (Aydın, 1997:17).

### **1.2.2. Faaliyet Sahalarına Göre**

1. Petrol ve Maden İşletmeciliğinde: Uluslararası alanda ilk ortak girişim sözleşmelerinin Amerika'da petrol ve maden şirketleri arasında oluşturulduğu görülmüştür. Risklerin niteliği ve kapsamı, petrol ve maden şirketlerini birlikte hareket etmeye yöneltmiştir.

2. Bankaların Gruplaşmalarında: Bankalar arasında ortak girişim nevinden gruplaşmalar da tamamen akdi nitelik taşımaktadır. Bu tür ortak girişimlerde, ödünç verilen meblağın temininin ortak bankalar tarafından bir oran dahilinde üstlenildiği, bankalardan birinin ödünç verilen meblağın idaresini, ödünç alan ve krediyi sigorta eden müesseselerle olan ilişkileri belli bir ücret karşılığı sağlayan bir pilot banka durumunda olduğu görülmektedir.

3. İnşaat Sektöründe: Ortak girişimlerin yaygın olarak kullanıldığı en önemli faaliyet alanlarından biri de inşaat sektörüdür. Bayındırlık işlerinde, büyük sanayi kuruluşlarının inşasına ilişkin sözleşmelerde ortak girişim sık müracaat edilen bir sözleşme türüdür. Gerek ulusal, gerekse uluslararası alanlarda sık rastlanır.

4. Müşterek Araştırma ve İmalat Alanlarında: Ortak girişimlerin diğer bir türü de çeşitli sanayi dallarında rastlanan araştırma ya da müşterek imalat yapmak üzere kurulan ortak girişimdir. Amaçları ürün fiyatlarının rasyonel seviyeye getirilmesini sağlamak, birbirlerinin imalatını tamamlamaktır.

5. Yatırım Alanında: Yatırım amaçlı oluşturulan ortak girişimlerde ileri teknolojiye sahip olan yabancı ortak, yerli ortakla bir anlaşma yapar. Ortak girişim yabancı yatırımcıya yarı mamul veya mamul parça ya da mal temin eder. (Dayınlarlı, 1999: 64)

### **1.2.3. Tarafların Niteliğine Göre**

1. Devletler Arasında Kurulan Ortak Girişimler: Devletler arasında müşterek şirket kurulması için uygulanan yöntemler, kişiler arasında ortak girişim teşkili için uygulanan yöntemlerle aynıdır. Devletler arasındaki ortak girişimlerde tarafların niteliği, işin başından itibaren iki koşulun dikkate alınmasını zorunlu kılmaktadır. Birincisi, ortaklar arasında varılacak bir

mutabakat metni ile müşterek şirketin teşkilatının düzenlenmesidir. İkincisi, devletlerin aralarındaki ilişkilerde tam eşitlik ilkesine uymak zorunda olmalarıdır. Devletler böyle bir ortak girişimden kısa sürede kazanç elde etmek yerine, milli ekonomilerinin ya da kamu hizmetlerinin gelecek yıllar içinde gelişmesi amacını güderler. Bu tür ortak girişimlerde tüzel kişiliğe haiz olan veya olmayan ortak girişim türleri görülebilir. Genel olarak ortak girişim, ilgili devletler tarafından, bu iş için kurulan, tüzel kişiliğe haiz bir teşekkül aracılığı ile gerçekleştirilir. (Dayınlarlı, 1999: 64)

2. Devletlerle Özel Kişiler Arasında Kurulan Ortak Girişimler: Bu tür girişimlerde devlet, kamu tüzel kişisi sıfatıyla adlandırıldığından sistemin işlerliğinde şu veya bu şekilde kamu hukuku kuralları kendini daha belirgin bir biçimde göstermektedir. Durum böyle olunca, faaliyet aşamasında bir takım sorunlar su yüzüne çıkmaktadır. Bu gruptaki ortak girişimlerde hedeflenen faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için, devletin ekonomik yapıda büyük ölçüde söz sahibi olması kuralı geçerlidir. Ayrıca yasaların ve uygulamadaki mevcut kurallarının bu tür ortaklıklara karşı esnek bir tavır sergilemesi gerekmektedir. (Aydın, 1997: 17)

3. Özel Şirketlerle Diğer Özel Şirketler Arasında Kurulan Ortak Girişimler: Genellikle yukarıda yapılan gruplandırma içerisinde en sıkça başvurulan bir yöntemdir. En sık rastlanılanı, çokuluslu işletmelerin kendi aralarında birleşerek yeni bir ortak girişim oluşturmaları olsa da; son zamanlarda küçük ve orta boy işletmelerin de ekonomik büyüme süreçlerinde bu yöntemi tercih ettikleri görülmektedir.

#### **1.2.4. Ulusal Bazda Olup Olmamasına Göre**

Ortak girişim, genellikle farklı uluslardan firmalar arasında oluşturulan ortaklıklar için kullanılan bir kavram olmasına rağmen, ulusal firmalar

arasında oluşturulan ortaklıklar için de kullanılmaktadır. Aynı ülkeden firmalar tarafından oluşturulan ortak girişime ulusal ortak girişim, farklı uluslardan gelen firmaların oluşturdukları ortak girişime ise uluslararası ortak girişim denilmektedir.

### 1.2.5. Ana Firmayla Olan İlişkilerine Göre

Ortak girişimler ile ilgili diğer bir sınıflandırma türü de yatay, dikey ve çapraz ortak girişim şeklinde yapılabilir:

1. Yatay Ortak Girişimler: Aynı işkolunda çalışmalarını sürdüren işletmelerce oluşturulurlar. Bir üretim sürecinde, aynı kategoriye sahip işletmeler bir araya gelerek yeni bir işletme kurdukları takdirde yeni kurulan işletme yatay ortak girişim adını alır. Ancak bu girişimin kuruluşundan kaynaklanan dezavantajı ise firmalar ile ortak girişim arasındaki karşılıklı etkileşim rekabeti engelleyici bir özellik arz etmesidir. Bu da diğer ortak girişimlere göre iktisadi açıdan sakıncalar yaratmaktadır. Buna rağmen ana işletmeden kaynak aktarımı yapılabilmesi, artan verimliliği ve ölçek ekonomisini de beraberinde getirmektedir.

Birçok ABD-Japon firması, bir ortağın ya da diğer ortağın çeşitlendirme yapıyor olmasına rağmen, yatay ortak girişimler yapmaktadır. Varlıklar üzerinden karlılığı arttırabilmek için, karşılaştırmalı avantajlara sahip olan firmalar yatay ortak girişim oluşturmayı tercih etmektedirler. Bu yol, teknoloji satmak ya da ihracata bir alternatif olarak düşünülmektedir. (Aydın, 1997:19).

2. Dikey Ortak Girişimler: Herhangi bir alanda çalışmalarını sürdüren alıcı ve satıcıların ortak girişim oluşturmalarına verilen isimdir. Böylesi bir birleşmeden etkilenecek taraf sadece rakip firmalar değil, aynı zamanda o alanda faaliyet gösteren diğer potansiyel rakip firmalardır. Dikey ortak

girişimin kurulması neticesinde yeni pazara diğer rakip işletmelerin kolayca girip çıkmaları mümkün olmamaktadır. Bu oluşumda yer alan işletmeler, söz konusu engellemenin dışında ayrıca ortak hareket etmek suretiyle de ekonomi üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadırlar. İşlem maliyetlerinin en aza indirilmesi ve üretimde kullanılan kaynakların verimliliğinin artırılması ise dikey ortak girişimlerin olumlu bir yönü olarak gösterilebilir.

3. Çapraz Ortak Girişimler: Birbirinden farklı alanlarda hizmet veren işletmelerin bir araya gelerek oluşturdukları ortak girişimlerdir. Tanımdan da anlaşılacağı üzere, bu girişime dahil olan firmalar birbirine rakip değildir. Çapraz ortak girişimlerin piyasadaki mevcut rekabeti azaltabileceği, dengeli ve ılımlı bir ekonomik yapının oluşmasına yardımcı olabileceği ifade edilebilir.

Aynı endüstri alanındaki liderler arasında işbirliği ender olarak gerçekleştirilirken, çapraz endüstri liderleri veya çok farklı alanlardaki liderler arasındaki işbirliği yaygındır. Bu ittifaklar çoğu zaman bir ortağın diğerlerine çok önemli teknolojiler ya da ürünler tedarik ettiği türdendir. Bu durum Corning'in optik lifler alanında Siemens ile yaptığı ortak girişim Siecor için geçerlidir. Bu gibi endüstri alanları arasındaki ittifaklarda, liderler birbirlerinin karşılıklı güçlerinden yararlanacakları için ortak olarak başka liderler ararlar. Doğrudan yarışmanın olmadığı ve nihai ürün pazarlarında ortaklar arası güçlü rekabetin bulunmadığı durumlarda, liderler arasındaki ittifaklar açık bir anlam kazanmaktadır. (Doz ve Hamel, 1998:102)

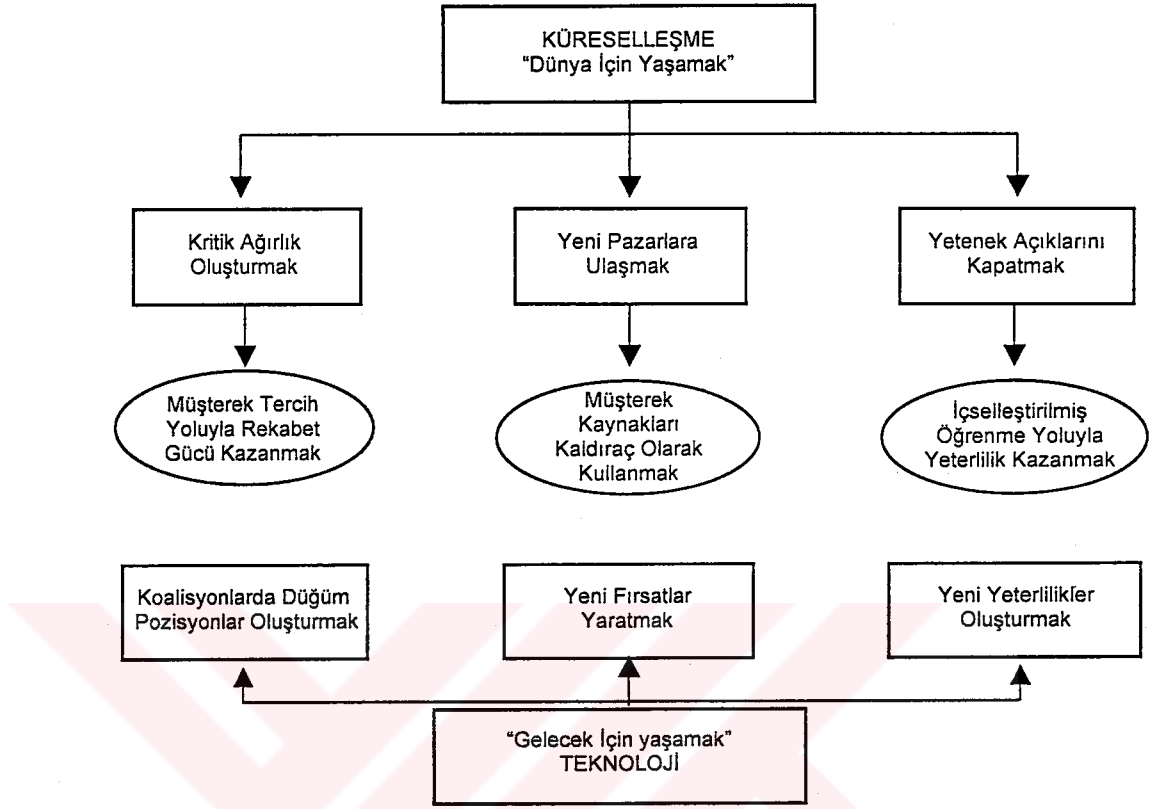
## İKİNCİ BÖLÜM

### ORTAK GİRİŞİM KURMA NEDENLERİ

Stratejik ortaklıkları cazip hale getiren en önemli faktörlerden birisi dünyadaki gelişmelerdir. Bu gelişmeler tek bir şirketin üstesinden gelemeyeceği kadar karmaşıktır ve şirketler arasında iş bölümünü gerektirmektedir. Çünkü, bir şirketin çeşitli disiplinlerin hepsinde başarılı olamayacağı kesin olarak ortaya çıkmıştır. İkincisi, şirketlerin her ülkede aynı başarıyı tekrarlamaları zorlaşmıştır. Şirketler hem fonksiyonel açıdan hem de coğrafi açıdan birbirlerine destek çıkararak daha başarılı olabileceklerini görmüşlerdir. (Esener, 1997: 21)

Büyük işletmenin gereksinim duyduğu çeşitliliği (mesela, farklı teknolojilere veya farklı pazarlara ulaşmak gibi) gerçekleştirmenin en iyi yolu, şirket satın alma veya sıfırdan şirket kurup onu geliştirme değil, stratejik ittifaklar, yani ortaklıklar, ortak girişimler ve iştiraklerdir. (Drucker, 1992: 275)

Günümüzde ortak girişimler, kritik öneme sahip anlaşmalar arasında en başarılı olarak görülenlerdir. Çünkü ortakların kendi serbest iradeleri ile kurdukları bu işletme biçiminde kuruluşa katılan her ortak, son derece dikkatli davranıp üzerine düşeni yapmak zorundadır. Ortaklar sahip oldukları kaynakları kullanmak suretiyle ortak girişime insan gücü, para vb. unsurları temin ederler. Firmalar ortak girişimlerden yararlanarak kuruluşun işlevlerini, ve çalışma alanlarını dış pazarlara açmayı amaçlamaktadırlar. Ford Motor Company, AT&T ve General Electric gibi firmalar, işletme stratejilerinin anahtar unsuru olarak ortak girişimleri görmüşlerdir. Geleneksel olarak uluslararası faaliyetlerini tek başına yürüten General Motors ve IBM bile ortak girişimleri gittikçe artan biçimde kullanmaya başlamışlardır. (Aydın, 1997: 24) Şekil-3'te Ortak girişimlerdeki değer yaratma mantıkları gösterilmektedir:



Şekil-3: Ortak Girişimlerde Değer Yaratma Mantıkları

Kaynak: Y. DOZ ve G. HAMEL, *Şirket İttifakları*, İstanbul: Sabah Yayınları, 1999, s.46

Ortak girişimler genellikle aşağıdaki amaçları gerçekleştirmek üzere oluşturulmaktadır: (Esener, 1997: 30)

1. İşletmenin mevcut faaliyetlerini güçlendirmek, rekabetçi tehlikelerin önüne geçebilmek, küresel standartlar oluşturmak,
2. Finansal riski ve iş bırakma maliyetlerini düşürmek,
3. İşletmenin ürünlerini yeni piyasalara götürmek, küresel pazar yetenekleri oluşturmak,
4. İşletmenin mevcut piyasalarında satabileceği yeni ürünler sağlamak, yaratıcılığı ve ürün geliştirmeyi hızlandırmak,
5. Yeni faaliyetlere çeşitlemeler yapmak, giderek artan teknoloji ve ar-ge masrafları ile başedebilmek,

6.Yerel piyasalara yabancı ürünleri getirmek, geliştirmekte olan pazarların ve bölgesel ticaret bloklarının engellerini aşmak,

7.Öğrenme ve içselleşme yoluyla değer yaratmak olarak sayılabilir.

Bu amaçların herhangi birinin gerçekleştirilmesinde, ortak girişimi kullanan işletmenin ortağında arayacağı özellikler farklı olacaktır. Örneğin mevcut faaliyetlerini güçlendirmeyi isteyen bir işletme daha çok, mevcut rakipler arasından ortaklar arayacaktır. Yeni coğrafi piyasalara girmeyi düşünen işletmeler, yerel piyasa bilgilerine sahip denizaşırı ortaklar arayacaklardır.

## 2.1. MEVCUT FAALİYETLERİN GÜÇLENDİRİLMESİ

Geleceğe yönelik yarışın üç özelliği ortaklıkları gerekli kılmaktadır. İlk olarak, bilgi çağına ilişkin büyük fırsatların birçoğu, halen az sayıda şirketin tümüyle sahip olduğu yeteneklerin ve olanakların kaynaştırılmasını gerektirmektedir. İkinci olarak, bu devrim kendisinden önceki sanayi devrimi gibi tek tek şirketlerin dikey olarak entegre olmuş yapıları üzerine inşa edilmemektedir. Bu devrim giderek daha fazla bir şekilde geniş açılımlar ve tamamlayıcı uygulamalarla standartlaştırılması gereken eksik şebekeler üzerine kurulmaktadır. Üçüncü olarak, potansiyel binlerce yeni pazar ve yeni teknolojileriyle bilgi ekonomisinin doğasında bulunan belirsizlik, yalnızca birbirini tamamlayıcı güçlerin bir araya getirilmesi gibi olağan bir amaca hizmet etmek için değil, aynı zamanda belirsizlikleri azaltmak ve öğrenmeyi hızlandırmak üzere kavrayış ve anlayışı bir araya getirme amacına hizmet için de ortaklıkları gerekli kılar. (Doz ve Hamel, 1998:16)

Bir işletme, kendisinde eksik olan kaynaklara sahip olmanın maliyetini ve zorluklarını değerlendirdikten sonra, eksik olan uzmanlığı, yetenek ve diğer kaynakları sağlamaya hazır olan diğer firma ile işbirliği yapabilir. (Morris, 1987:4) Birçok işletme ortak girişim yöntemini seçerek faaliyetlerini daha uygun koşullarla gerçekleştirme imkanına sahip olmaktadır. Örneğin; üretim

yapmak için ihtiyaç duyulan girdiler elde edilmekte, araştırma-geliştirme (ar-ge), satış vb. faaliyetlerde ise ölçek ekonomilerinden yararlanılmaktadır.

Ortak girişim, müşterek tercihlerle potansiyel rakipleri, yeni işlerin gelişmesine imkan veren müttefikler ve birbirini tamamlayan malları ve hizmetleri sağlayan firmalar haline dönüştürmektedir. Müşterek tercihlerle, potansiyel rakipler bir ortaklık içerisinde biraraya getirilerek birbirlerine karşı tehdit oluşturmaları filen önlenmekte ve birbirlerini tamalayan mallar üreten firmalar kazanılmaya çalışılmaktadır. Örneğin Motorola, hem İridium'a iletişim ruhsatları sağlamak (tamamlayıcı ortak tercihi) hem de bu hakları İridium'un yayılmasında destek olarak kullanarak bunların rakip koalisyonların eline geçmesini önlemek (rakip ortak tercihi) açısından ulusal iletişim hizmeti üreticilerine gereksinim duymuştur.

Ortak girişimler, müşterek uzmanlaşma yoluyla daha önce ayrı olan olanakların, pozisyonların, yeteneklerin ve bilgi kaynaklarının ittifakından doğan sinerjik değer yaratırlar. Ortaklar nadir ve farklı olanakları –yetenekler, markalar, ilişkiler, pozisyonlar ve maddi varlıklar- ittifaklarının başarısı için kullanırlar. Bu olanaklar ortak bir çabayla bir araya toplanıp ayrı ayrı olduklarından önemli ölçüde daha değerli hale geldiklerinde, ortak girişim değer yaratır. (Doz ve Hamel, 1998: 17,18)

Ortak girişimler kontrat anlaşmaları ile kaynaklarını kontrol edebilmeleri nedeniyle ana firmalar tarafından çekici bulunur. Örneğin Hilton gibi çoğu otel hizmet kalitesini günlük olarak kontrol edebilmek için lisans ya da franchise vermek yerine ortak girişimleri kullanırlar. (Carter ve Dow, 1988:7)

Küresel şirketlerin ürün ve hizmetleri standartlaşmış olduğundan, üretim düzeyi arttıkça ölçek ekonomisi nedeniyle önemli maliyet tasarrufları sağlamaktadır. Ölçek ekonomisinin maliyet avantajı ile büyüyen şirketler pazar paylarını arttırdıktan sonra, yaratmış oldukları görünüm sayesinde kapsam ekonomisinden yararlanarak yeni ürünleri piyasaya sürmektedirler.

Renault, Volvo ve Peugeot ortaklaşa sahip oldukları motor fabrikasıyla, ayrı ayrı yaptıklarından daha düşük maliyetlerle motor üreterek ölçek ekonomisinden faydalanmışlardır. Maliyet avantajı, büyük miktarlarda yapılan üretimin yanında ortaklaşa üretilen motorlarda yapılan dizayn değişikliklerinden de kaynaklanmıştır. (Esener, 1997: 32)

### 2.1.1. Ar-Ge Maliyetlerinin Düşürülmesi

Küresel firmaların çoğu araştırma projelerine ortak girişimler yoluyla girerler. Bunu ar-ge maliyetlerini düşürmek ve riski azaltmak için yaparlar. Bilgi ve tecrübelerin birleştirilmesi ile diğer ortağın teknolojisine kolayca erişilebilir. Örneğin, Nissan Motor Ltd. ile Ford Motor'un oluşturdukları ar-ge girişimi, her iki firmanın da yeni ürün geliştirme yeteneğini artırmış ve ürün geliştirme maliyetlerini azaltmıştır. (Wortzel, 1997: 412, 413)

Günümüz piyasalarında her alanda hızlı bir değişimin yaşanması, projelerin çeşitli nedenlerle büyük riskler içermesi, ön hazırlık aşamasında yürütülen ar-ge giderlerinin fazla olması, şirketlerin tek başlarına üretim yapmalarını neredeyse imkansız bir hale getirmiştir. Firmalar bu nedenle ortak girişimler oluşturarak mevcut faaliyetlerinde karşılaştıkları her türlü riski en aza indirmeyi hedeflemektedirler. Firmalar ar-ge ve yenilik stratejilerini mutlaka kendileri üretmeyebilir. Ar-ge faaliyetlerini birleştirerek üretimde bulunabilirler. IBM firması ile Apple şirketinin bilgisayar teknolojilerinin birleştirilmesi konusunda yaptıkları anlaşma buna örnek olarak gösterilebilir. (Yüksel, 1999: 196)

Son yıllarda küresel anlamda açığa çıkan bilgi kaynakları ile firmalar, ar-ge faaliyetlerini yeni bilgilere ulaşabilecekleri yerlerde, yani rakip firmalar ve üniversitelerin araştırma birimlerine yakın yerlerde yapmaktadırlar. Küresel anlamda rekabet eden firmalar, yeni ürünlerini pazarlara hızla

sürebilmek için yurtdışında kurdukları ar-ge ağlarını kullanmaktadırlar. (Kuemmerle, 1997: 62, 63)

Japon ve Avrupalı işletmeler arasında ar-ge faaliyetlerinde ortak girişim yapılarak işbirliğine gidilmesi sık görülen bir durumdur. Örneğin üç Avrupalı bilgisayar firması Münih’de bir ortak girişim kurmuşlardır. Avrupa Bilgisayar Araştırma Merkezi (ECRC) olarak adlandırılan bu işletmede tüm personel aynı yerde olduğundan fikirlerin, sonuçların ve araştırma önceliklerinin tartışılması daha kolay yapılabilmektedir. Ancak, böyle bir işbirliğinin bu tür avantajlarına karşı bazı dezavantajları da vardır. En önemli dezavantajı ise, ana firmalardan araştırmacıların getirilmesinde karşılaşılan güçlüklerdir. ECRC örneğinde, araştırma personelinin yalnızca üçte birini ana firmalardan gelen araştırmacılar oluşturmuştur.

İşletmeler ar-ge çalışmalarını için bir araya geldiklerinde iki konu öncelik arz etmektedir. Birincisi yapılacak ortaklık ortak girişim adı altında mı olacaktır? İkincisi de, bu birleşmenin süresi ne kadarlık bir zaman dilimini kapsayacaktır? Eğer ortaklar rakip firmalardan oluşuyor ise, ortaklık fizibilite aşamasında mümkün olmakta, bazen de ürün kalitesinde yapılacak iyileştirme çalışmalarına kadar devam edebilmektedir. Fakat zor olan bölüm bu iki ayırım yapılırken, dikkatli davranılması konusunda gündeme gelmektedir. Çoğu zaman bir ortak girişimin geliştirdiği teknolojiler, hazır olarak royalti ücret karşılığında ana ülkelere verilmekte olup, bu ülkeler de hazır teknolojiyi kendi ekonomik hedeflerinde kullanmak üzere satın almaktadırlar.

Ortak girişim oluşturulması için katılımcı ortakların her zaman büyük çapta faaliyet gösteren işletmelerden olması şart değildir. Bir takım çokuluslu işletmelerin yan kuruluşu konumunda olan küçük işletmeler de bir araya gelerek bir ortak girişim kurabilirler. Örneğin Fiat ve Peugeot, Arjantin’deki küçük boyutlu yan kuruluşlarını birleştirerek ortak girişim oluşturmuşlardır. Bir başka benzeri durumda Ford ve Volkswagen’in Brezilya’daki yan işletmelerini

bir araya getirerek Auto Latina adını verdikleri yeni bir ortak girişim oluşturmak yoluyla piyasadaki etkinliklerini daha da istikrarlı hale getirmeleridir.

## 2.2. FİNANSAL RİSKİN DÜŞÜRÜLMESİ

Ortak girişimlerin oluşturulmasındaki en genel faktör maliyetlerin ve riskin yayılmasıdır. Başlangıçtaki yatırımın ne zaman ve nasıl döneceği belli olmayan ar-ge ve üretim ortak girişimleri buna en güzel örnektir. Her iki durumda da ortak girişimin konsepti, riski ortaklarına yaymak ve başarısızlık durumunda firmaların tek başlarına olumsuz etkilenmelerini en aza indirmektir. (Carter ve Dow, 1988:14)

İşletmeler, büyük finansal riskleri içeren projeler gerçekleştirmek istediklerinde, bu riskler, tek başlarına üstesinden gelinemeyecek kadar büyük çapta ise, ortak girişim oluşturularak hafifletilmeye çalışılmaktadır. Tıpkı risk faktörü en fazla olan petrol arama ve uçak sanayiinde olduğu gibi.

Bir grup Japon firması, Boeing uçaklarının ve yeni jet motorlarının geliştirilmesi için Pratt-Whitray ve Rolls Royce ile ortak girişim oluşturmuştur. Endüstri lideri olan Boeing için ortak girişimin uygun bir araç olup olmadığı tartışılmaktadır. Japonlar böyle bir işbirliğine yüksek gelir getirmesi beklentisiyle girmemişlerdir. Japonlar er ya da geç kendi uçaklarını üretmeyi öğrenmek amacıyla bu işbirliğine gitmişlerdir. Boeing yöneticisine “neden potansiyel bir rakip ile işbirliğine gidildiği” sorulduğunda yöneticinin cevabı, “Japonların, Boeing’in rakipleriyle ortak girişim yapmaları yerine bizim ortak girişim yapmamız daha iyi olacaktır” şeklinde olmuştur. (Aydın, 1997:29)

Çoğu ortak girişim yeni ürünleri geliştirmek ve yeni pazarlara girmek için oluşturulsa da, ortak girişimin gelişmesi ortakların başlangıçtaki umut ve planlarının gerisinde kalabilir. Ortak girişimler genellikle olumsuz bir nakit

akışı ile karşılaşır ve faaliyetlerini sürdürmek için ilave bütçelere gerek duyulabilir. Bu nedenle potansiyel bir ortak girişim katılımcısının önemli bir yeterliliği finansal durumu ve başlangıçtaki beklentilerin gerisinde kalındığında ek finansal desteği sağlama isteğinin olmasıdır. (Morris, 1987:8)

İttifakların en şaşırtıcı yönlerinden biri, işbirliği yapmaları en az olası görünen aynı endüstri alanındaki liderlerin ittifaklara girme sıklığıdır. Bunun nedeni çoğu zaman ölçeğe ve kapsama uygun ekonomilerdir. Örneğin, Boeing hem bireysel uçak programlarının maliyetlerini ve risklerini paylaşmanın, hem de yolcu uçaklarının tüm yelpazesinde üretimi bütçe olarak karşılanabilir hale getirmenin bir yolu olarak, JADC'yi de içine alacak şekilde Amerikalı ve uluslararası ortaklarla işbirliğine dayalı anlaşmalara girmektedir. Süpriz olmayan bir şekilde, Boeing mali açıdan en sıkıntılı olduğu zamanlarda en yoğun işbirliğini yapmıştır.

Benzer bir durum, Boeing'in 1989'lerde Airbus'la giderek artan rekabete karşı koymak için bir dizi yeni geliştirme programını başlattığı dönemde ortaya çıkmıştır. Mevcut programlardan gelen nakit akışları yeni programları tümüyle finanse etmek için yetersiz kalmıştır. Firma boşluğu kapatmak için ortaklarına dönmüştür. Daha önceki modeller Boeing ve ortakları arasında daha az iş paylaşımını içerirken, örneğin B767 çeşitli ortaklıkların işbirliğiyle yaratılmıştır. Diğer bir deyişle, Boeing asimetrik bir müşterek uzmanlaşma biçimi uygulamaktadır: Ortakları Boeing'e kritik yetenekler ve ilişkiye dayalı varlıklar konusunda bağımlı kılarken, Boeing sadece yapısal üretim gibi farklılaşmamış katkılar veya para gibi yerine başka bir değer konulabildiği girdilerde onlara bağımlı kalmaktadır. Bu anlamda Boeing, endüstri egemenliğinden vazgeçmeden başarılı bir işbirliği yapmanın mümkün olduğunu kanıtlamıştır. (Doz ve Hamel, 1998:98)

### 2.3. ÜRÜNLERİN YABANCI PİYASALARA SOKULMASI

Ürünlerini dış piyasaya taşımayı isteyen firmalar çeşitli seçeneklerle karşılaşır. Örneğin ürün yurt içinde üretilerek ihraç edilebilir, yabancı ülkelere lisans verilebilir; yabancı ülkelerde %100 mülkiyetle bağlı işletmeler kurulabilir ya da yerel firmalarla ortak girişim yapılabilir. Ortak girişim, %100 mülkiyete göre daha az sermaye ile ve daha az süreli olarak yapılabileceğinden ürünlerin yabancı piyasalara sokulabilmesi için sık sık daha cazip bir seçenek olabilmektedir.

Ortak girişimlerin önemli bir avantajı, yerli ve yabancı ortağın tamamlayıcı özelliklerinin potansiyel bir sinerji etkisi yaratmasıdır. Yabancı ortak teknoloji, yönetim ve finans ile ilgili firma bilgilerini sağlarken yerel ortak, evsahibi ülke, altyapı ve politik yapıyla ilgili bölgeye özgü bilgileri sağlayabilir. (Nieminen, 1996:19) Ürünlerin yurtdışı piyasalara sokulması her zaman kolay olmayabilir, bazı ülkeler kota koyabilir ve %100 mülkiyetle yatırıma izin vermeyebilir. Bu gibi durumlarda yerel bir ortakla oluşturulacak ortak girişim, yabancı ülkeye açılmada önemli bir seçenek olarak görülecektir. (Herzfeld, 1989: 11)

Diğer taraftan, yerel ortaklar küresel rekabet arenasına ulaşmak için ittifakları kullanmışlardır. Örneğin Japon şirketleri, 1960'larda teknoloji ve yetenekleri öğrenmek için Amerikalı ve Avrupalı ortaklarla yaptığı ittifakları kullanmışlardır. Batılı ortaklar, bu ittifakları pazara giriş için gerekli geleneksel ortak girişimler olarak değerlendirirken, Japon şirketlerince bu ittifaklar dünya için yarışta atlama taşları olarak kullanılmıştır. Yakın geçmişte, Tayvanlı Acer firması kişisel ve daha sonra dizüstü bilgisayarlarda dünya pazarına çıkabilmek için Texas Instruments'la yaptığı girişimden yararlanmıştır. (Doz ve Hamel, 1998:56)

Ortak girişimler ürünleri yabancı piyasalara sokarken çeşitli yararlar sağlar. Yerel firmanın dağıtım kanalları kullanılarak önemli bir etkinlik

sağlanabilir. Yüksek gümrük tarifeleri yurt içinde üretimle aşılabılır ve yerel ortağın üretime katılması sağlanarak hükümetlerin yabancı girişime gelecekte takılabileceği olumsuz tutum önlenebilir. (Carter ve Dow, 1988:11)

Açık piyasalara girileceği zaman, ortak girişim ile mi yoksa %100 mülkiyetle mi girilmesinin uygun olacağı değerlendirilmelidir. Ancak dünyada birçok ülke, yabancı firmaların %100 mülkiyetle işletme kurmasına izin vermemekte ya da bu tür yatırımlar desteklenmemektedir. Örneğin Meksika, Hindistan, Çin ve Doğu Avrupa ülkelerinde, ancak ortak girişim olduğunda yabancı firmaların yatırımlarına izin verilmekte ve desteklenmektedir. (Aydın, 1997:31)

#### **2.4. YABANCI ÜRÜNLERİN ve SERMAYENİN GETİRİLMESİ**

Hükümetler gelir elde etmek, dış ticaret dengesini sağlayabilmek ve kendi endüstrilerini koruyabilmek için gümrük ve kota uygulayabilirler. İşletmeler, uygulanan bu gümrük vergisi sonucu ürünlerini daha yüksek fiyattan ihraç etmek zorunda kalırlar. İşletmeler bu tip vergi sınırlamalarını ortadan kaldırmak ve daha verimli olabilmek için, ortak girişimlere yönelebilirler. Toyota'nın Sabancı ile ortak girişimi bu kapsamda düşünülebilir.

İşletmelerce ortak girişimler yabancı piyasalara ürünlerinin taşınmasında kullanılırken; yerel firmalarca da yabancı ürünlerin yerel piyasalara getirilmesinde kullanılabilir. Yerel firmalar, mevcut fabrikalarından ya da dağıtım kanallarından daha fazla faydalanmak, yeni teknolojilerin yıkıcı etkilerinden korunmak ya da yeni atılımlar için ivme kazanmak gibi nedenlerle ortak girişimlere girebilmektedirler. (Aydın, 1997: 32)

Ortak girişimler özellikle az gelişmiş ülkelerdeki hammadde, maden, enerji gibi kullanılan kaynakların değerlendirilmesinde yararlı olmaktadır. Yine

özellikle az gelişmiş ülkelerin yatırım için gerekli sermaye birikimleri ortak girişimin yabancı ortağı tarafından sağlanmaktadır. (Yüksel, 1999: 119)

Yabancı sermaye, gelişmekte olan ülkelerde gümrük duvarlarını aşabilmek, gümrük duvarlarının ardına geçerek başkalarının mallarının girişine engel olabilmek, ödemeler dengesi problemleri dolayısıyla ithalattaki miktar kısıtlamalarından kurtulabilmek için gelir. Ortak girişimin yerli ortağı bu sermayenin ülkeye gelişinde önemli bir rol oynamaktadır. (Özalp, 1998: 64)

Tipik olarak bir ortak girişimden ortakların sağlayacakları finansal faydalar farklıdır. Örneğin, pekçok yabancı firma ortak girişime göndermiş olduğu tamamlanmış ürünler ve materyallerden kar sağlamaktadır. Bu karların; kendi güçlü paralarıyla ödeniyor olması, ortağı ile paylaşımı gerektirmemesi nedeniyle önemi büyüktür. Yine pekçok yabancı firma genellikle ortak girişimin satış hasılatının bir yüzdesi olarak teknoloji ücreti alır. Yerel ortak benzeri miktarda yönetim ücretini çoğu zaman alamamaktadır.

## **2.5. ÇEŞİTLENDİRME YAPILMASI**

Durgun veya düşük büyüme hızına sahip bir sektör veya iş kolundaki bir firma, daha hızlı büyüyen ve büyüme potansiyeli olan daha karlı sektörlerle yatırım yaparak faaliyet alanında çeşitlendirme yapmak isteyebilir. Çeşitlendirme isteği, faaliyette bulunan sektörün olgunluk dönemini yaşaması, büyümesinin sona ermesi, firmanın pazar payının sınırına yaklaşmış olması veya işletmenin daha karlı ve satışı daha istikrarlı ya da satış potansiyeli daha yüksek ürünlere gereksinim duyması gibi nedenlerden kaynaklanabilir. Nedeni ne olursa olsun, ürün ve sektör çeşitlendirmesi, ortak girişimleri etkileyen faktörlerdendir. (Pamuk ve başk., 1997: 61)

Ortak girişimler, ana firmalardan birinin ya da herbirinin daha önce faaliyette bulunmadığı yeni bir alanda faaliyette bulunmak üzere de

oluşturulabilir. Ancak, ortak girişimin her bir ortağının yabancı olduğu bir alanda faaliyette bulunması önemli riskleri içermektedir. 1962 yılında Japon hükümetinin desteği ile uçak sanayiinde faaliyette bulunmak üzere; Mitsubishi, Fuji ve Kawasaki arasında gerçekleştirilen ortak girişim örnek olarak gösterilebilir. Bu ortak girişim, tam bir ticari felaket olarak nitelendirilmektedir. Ortakların pazarlama, üretim ve dizayn konusunda daha önceden yeterli temel bilgilere sahip olmamaları, bu sonucu doğuran en önemli neden olarak gösterilmektedir. Daha sonraları bu üç firma Boeing'le ortak girişim oluşturmuşlardır. Japonlar için böyle bir işbirliğinin büyük faydası olmuş, bu işbirliği ile uçak ve uçak motorlarını tek başlarına yapabilecek hale gelmişlerdir. (Aydın, 1997:33)

Potansiyel iki ortak birbirlerinin doğrudan rakibi değilse, pazarlama ve satış organizasyonlarını kullanarak daha geniş bir ürün yelpazesi ile pazarda yer almak isteyebilir. Bu ortaklardan bir ya da ikisinin geniş bir pazarlama ağının olması ortak girişimi olumlu yönde etkileyecektir. Buna en iyi örnek, kanser ilacı Tagamet ve cardiovascular ilacı Dyazide ile bilinen SmithKline Beckman firmasıdır. Firma daha geniş bir ürün çeşidi ile pazardaki boşluğu doldurmak için diğer ilaç firmalarından lisans almış ve ortak girişim yolu ile mevcut dağıtım ağını kullanarak yeni ürünlerle pazara girmiştir. (Carter ve Dow, 1988: 9-11)

## 2.6 ÖĞRENME VE İÇSELLEŞME YOLUYLA DEĞER YARATMA

Bazı durumlarda ortak girişimler bir öğrenme aracı olarak seçilebilir. Yeni yeteneklerin içselleştirilmesi bir öğrenme ittifakının var olma nedenidir. (Casson, 1990:162) Bir ortak, öğrenilecek yetenekleri çoklu iş ve / veya ürün hatlarında bunları kaldıraç olarak kullanma stratejisinin temel taşı olarak görebilir. Ortaklar kazandıkları bilgi ve tecrübeyi ana firmaya aktararak içselleşme yoluyla değer yaratılabilir. (Goldenberg, 1992:225) J2T, bu tür ortak girişimin en iyi örneğidir. JVC firması Sony ile yaptığı standartlar

savaşında kendine uluslararası ortaklar ararken, Thomson dünyanın her yerinde birçok üründe kullanılabilecek mikromekanik alanındaki yeteneklerde ustalaşmak istemiştir. JVC firması J2T'yi bir müşterek tercih ittifakı olarak görürken, Thomson onu bir içselleştirme ittifakı olarak görmüştür. Başka bir örnekte, iki büyük Avrupalı kimya firması ICI ve Enichem, esas olarak ürünlerini modernleştirmek üzere plastik işinde ortak girişime atıldıklarında (Eurovynil Corporation), birbirlerinden öğrenecek çok şeyleri olduğunu keşfetmişler, Enichem ittifaka teknik uzmanlık, ICI ise know-how taşımıştır.

Bir stratejik ittifakta öğrenme ve içselleştirme açık bir öğrenme niyetiyle başlar. Bu niyet öğrenme sürecini sürükler. Bir ortak, ortak girişimi içselleştirme ile işbirliğini kritik yetenekler kazanmanın düşük bir maliyeti olarak görebilir. Diğer ortak ise, aynı ittifakı yetenekleri kazanmanın ya da korumanın düşük maliyetli bir alternatifi olarak değerlendirebilir. Örneğin, bazı kişiler Amerikan-Japon ittifaklarındaki Amerikan şirketlerinin bu ittifakları kullanarak kendi rekabetçilik eksikliklerinin yerine ortaklarının rekabetçiliğini koyduklarını ve böyle yaparak kritik yetenekleri kaybettiklerini düşünmektedirler. (Doz ve Hamel, 1998:189, 190, 191)

Öğrenmenin gerçekleşmesi için, bu işbirliğine dayalı değiş tokuş sürecine en yakından katılanların üst yönetim tarafından tesis edilen içselleştirme niyetini paylaşmaları gerekmektedir. Öğrenmenin büyük kısmı, firmanın özellik gösteren yeteneklerinin büyük bir kısmının yer aldığı, ortak görevlerin yürütüldüğü, değer yaratıldığı ve ortaklar arasındaki temasın muhtemelen en yoğun olduğu işletme düzeyinde gerçekleşmektedir.

Küresel firmalar, yalnızca yeni duruma adapte olmakla kalmaz, değişimden ileride olmayı da öğrenirler. Müşterinin kalite isteklerine cevap vermekle beraber, kaliteyi sürekli artırıp müşterinin taleplerini aşmaya çalışırlar. Firmaların bu tür yenilikleri uygulayabilmesi, çalışanlarının öğrenme iklimi içinde bulunmasıyla gerçekleşmektedir. (Yüksel, 1997:239)

Öğrenme amaçlı bir firma ortağından öğrenmeye değer herşeyi öğrendiği ya da ortağının açığa vuracağı herşeyi öğrendiğini hissettiği zaman, ittifakın temeli yok olmaktadır. GM firması NUMMI'nin kendisine öğreteceği herşeyi veya Toyota'nın vermeye istekli olduğu herşeyi öğrendiğine inanırsa, GM için NUMMI'nin değeri azalabilir. Benzer şekilde, Toyota bir kez Amerikan iş yaşamına ait ilişkileri iyice öğrenir ve sendikalı Amerikan işgücünün verimli ve disiplinli olabileceğini kanıtlarsa, o da girişime duyduğu ilgiyi yitirebilir. (Doz ve Hamel, 1998:90)

Öğrenme, ortak girişimlerde sürekli devam eden bir faaliyet haline getirilmelidir. Firma yöneticileri çalışanların işleri daha iyi yapmaları için yeni yollar bulmaları konusunda cesaretlendirici olmalıdırlar. (Lewis, 1990:290)

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ORTAK GİRİŞİMLERDE KARŞILAŞILAN YÖNETİM SORUNLARI

Ortak girişimlerin artan popülaritesine karşılık, deneysel çalışmalarda ortak girişimlerin 1/3 ile 2/3'ünün başarısızlıkla sonuçlandığı ortaya konulmuştur. Pekçok firma bünyesinde varolan başarısız olma riskine rağmen ortak girişim şeklinde işbirliğine gitmeyi istemektedirler. Bu, uygun adayların bulunması durumunda ortak girişimle sağlanacak avantajların büyük olmasından kaynaklanmaktadır. (Aydın, 1999:41)

Uluslararası işletmelerin yöneticileri, faaliyette buldukları ülkelerin eğitim, ekonomik, hukuksal ve siyasal sistemleri ile özellikle de sosyo-kültürel yapısı üzerinde önemli ölçüde bilgiye gereksinim duyarlar. Bir başka deyişle, milli işletmeleri etkileyen çevresel faktörler uluslararası işletmeler için genellikle daha karmaşık ve risklidir. Bunlara ek olarak yöneticiler, farklı eğitim ve kültür geçmişi ile değerler sistemi olan personelle etkileşimde bulunmak zorundadırlar. (Erbay, 1996: 65)

Bir ortak girişimin başarısı, büyük ölçüde ortakların birlikte çalışabilme yeteneklerine bağlıdır. Bu yüzden ortak girişim işbirliği oluştururken, belki de en kritik adım ortak seçimidir. Potansiyel ortaklar aramadan önce firma yönetimi kendi amaçlarını çok iyi belirlemelidir. Eğer firmalar diğerinin amacını ve ihtiyacını anlayabilirse, daha güvenli bir işbirliği kurulabilir. (Carter ve Dow, 1988:19)

#### 3.1. ORTAK SEÇİMİ

Bir işletme, ortak girişim işbirliği kararı verdiğinde bunun temelinde yatan sebep, yapılmasına karar verilen işin işletmenin tek başına üstlenmeyeceği

oranda zor ve riskli olmasıdır. Bir firmanın her alanda veya bir sektörün tamamında başarılı olması mümkün değildir. Bunun içindir ki, işletmeler bir araya gelerek ortak girişim oluştururlar. Bir Ortak girişim ortağı seçiminde finansal yapısı, özel uzmanlıkları, yetenekleri, işbirliği felsefesi ve hedeflere uyumluluğu ortak hakkında önemli ipuçları verir. (Morris, 1987:7)

Ortak seçiminde özen gösterilmesi gereken diğer önemli bir husus da, ortağın bütünleştirici yeteneklere sahip olup olmadığıdır. Bu amaçla yapılacak bir ön araştırma oldukça geniş çaplı yürütülmelidir. Ne var ki, işletmeler ortakların bütünleştirici kabiliyetlerinin yerine sağlayacakları finansal desteğin ne kadar yüksek olacağı ile daha fazla ilgilenmektedirler. Bu yönde verilen kararlar sonucunda yapılan hatalı seçimler, başarılı olma şansını büyük oranda azaltmaktadır.

Ortak girişime katılan ortaklar her türlü birleştirici yeteneklere sahip olsalar bile, ayrı ayrı kazanımlarının tamamını paylaşmaya hazır oldukları zaman gerçek başarı gündeme gelecektir. Amaç başarıyı elde etmek ise, işletmelerin faaliyet yönlerini “iyi pazarlık yakalama” oluşturmamalıdır.

Seçilecek ortağın bütünleştirici özelliklerinin niteliklerini bilgili, uzun vadeli kaynaklar oluşturmalıdır. Seçimlerde ilk öncelik, aktif ortağın bünyesinde topladığı özelliklerin (teknolojik bilgi, iktisadi ve mali kaynaklar vb.) bütünleştirici bir yapıya sahip olması gerekliliğidir. Aksi takdirde ortak olarak uygun bulunan işletmeler bu özellikleri taşıyorlarsa, ortak girişime katılmaları yanlış verilen bir karar olacaktır. Birleştirici özellikler arasında sayılan teknik verimlilik, ortak seçiminde aranan en asgari şart niteliğindedir ve kazanımlardaki en etkili ana unsurların çözümlenmesiyle bulunabilir. Bu unsurların pazar payının, aktivitenin ve verimliliğin beraberinde başarıyı nasıl mümkün kılacağı araştırılmalıdır. Bütünleştirici özellikler, işletmelerin o an itibarıyla sahip oldukları ve ileride sahip olacakları başarıya olan katkı paylarının yüksekliğine göre değerlendirilmelidir.

Ortak girişime sunulacak birleştirici özellikler arasında teknoloji, pazarlama, finansman, üretim vb. birçok unsur sayılabilir. Her bir ortak bunları ayrı ayrı ortak girişime ilave edebileceği gibi, birden fazla bütünleştirici özelliği de kendi bünyesinde toplayabilir. Amaç, bir ortağın diğer ortağı yetersiz olduğu faaliyet alanında desteklemesidir. Buna örnek olarak GM'nin ABD dışında en az maliyet unsurunu temel alan araba üretimi için Kore'de Daewoo ile kurduğu ortak girişim verilebilir. (Aydın, 1999: 41.41)

Ortak girişimlerde potansiyel ortakların değerlendirilmesinde üç temel üzerinde durulmalıdır: (Carter ve Dow, 1988: 19-21)

1. Aradığımız kaynaklara ve özelliklere sahipler mi? Bunu tespit etmek için aşağıdaki soruların cevaplandırılması gerekmektedir:

- ✓ Firmanın sektör içindeki durumu nedir?
- ✓ “Kilit adam” sorunu var mı? Varsa böyle bir personelin firmadan ayrılması bu yeteneğin teminini olumsuz olarak etkiler mi?
- ✓ İstenilen kaynaklara ulaşabilmedeki gücü nedir? Yetenekleri nelerdir?
- ✓ Firmanın finansal durumu ve gelecekle ilgili hedefleri nelerdir?
- ✓ Diğer firmalarla olan ilişkileri nasıldır? Bu ilişkileri zamanla çıkar çatışması yaratır mı?
- ✓ Sağlayacağı girdilerle ilgili yasal sorunları var mı? Varsa, bu gelecekte kaynak teminini etkiler mi?

2. İşletme yaklaşımları bizim yaklaşımımızla uyumlu mu? Bunu tespit edebilmek için aşağıdaki soruların cevaplandırılması gerekmektedir:

- ✓ İş ahlakı ile ilgili yaklaşımları nelerdir? Yasalara ve düzenlemelere karşı yaklaşımları nasıldır?
- ✓ Potansiyel ortak ile mevcut bir ilişkimiz var mı? Bu ilişki nasıl kuruldu?

- ✓ Kurumsal kültürlerinin yapısı nedir? Başka firmalara karşı nasıl bir yaklaşımları vardır?
- ✓ Riske karşı yaklaşımları nasıldır? Tutucu mu? Risk almayı sever mi?
- ✓ Karar verme süreci nasıldır? Yönetim olaylara karşı çabuk tepki verebiliyor mu? Yoksa, önemli kararlar detaylı bir değerlendirme için alt komitelere mi aktarılmaktadır?
- ✓ Firma organizasyonu bize göre nasıldır? Firmalarında birkaç birimle mi ilişki içinde olacağız?
- ✓ İş hacmimizi nasıl değerlendiriyorlar? Ortak girişimi önemli bir başlangıç olarak görüyorlar mı?
- ✓ İki yönetim ekibi uyumlu çalışabilir mi?

3. Ortak girişimin başarısı için yeteri kadar motive olmuşlar mı? Bunu tespit edebilmek için aşağıdaki soruların cevaplandırılması gerekmektedir:

- ✓ Ortak girişimler aracılığıyla ne tür stratejik getiriler elde etmeyi umuyorlar? Bunlar bizim çıkarlarımızla örtüşüyor mu?
- ✓ Ortak kaynaklar üzerindeki kontrolü paylaşmaya niyetli mi? Örneğin kilit bir teknoloji üzerindeki haklarını verebilirler mi ya da yalnızca lisans vermeyi mi tercih ederler?
- ✓ Finansal katılım isteklerinin boyutu nedir?
- ✓ Kurulacak ortak girişim, ortağın genel stratejisi ile uyum içinde midir? Ortak girişim, ortağın esas işi için kritik midir yoksa yüzeysel bir yatırım olarak mı algılanmaktadır?
- ✓ Ortak girişimin başarısızlığının ortak üzerinde ne gibi etkisi olacaktır?
- ✓ Ortağın bu ortak girişime ne kadar ihtiyacı vardır?

Yukarıdaki üç temel konuda sorulan sorulara verilen cevapların çoğu olumlu ise, potansiyel ortakla kurulacak bir ortak girişimde ortaklar arasında iyi bir uyum sağlanabilecek ve başarılı bir ortak girişimin temelleri atılabilecektir. Sektörde lider olan bir firma ortaklık için uygun olmazken,

gerekli yeteneklere sahip daha küçük bir firma işbirliği oluşturmada istekli olabilmektedir.

### 3.2. ÖNCELİKLERDE ÇATIŞMA

İşletmeler arasında yapılacak işbirliği için ortak aranırken, amaçların uyumlu olup olmadığının değerlendirilmesi gerekir. Uyumlu amaçlardan anlaşılması gereken şey, “bir yandan stratejik amaçların aynı noktaya yönelmesi, öte yandan rekabet amaçlarının birbirinden ayrılmasıdır”. Örneğin, Du Pont ve Philips’in ortaklığında her ikisi de kompact disk üretmesine rağmen birbirlerinin pazar sınırlarına saygı duymaktaydılar. (Aydın, 1999: 47)

Net olmayan yönelimler ve koordine edilmemiş faaliyetler ortak girişimin başlıca başarısızlık nedenlerinden biridir. Örneğin, bir ortak yeni ürünün tamamen geliştirilip test edilmeden pazara sürülmesini uygun bulmazken diğer ortak yeni ürünün pazara hemen sürülmesinde ısrar edebilmektedir. Ürünün pazarlama stratesindeki bu farklılık bir çatışma yaratabilir. Bu gibi durumlarda ortaklar arasındaki farklılıklar açıklıkla tartışılmalı ve bu farklılıklara rağmen ortak girişimin nasıl bir politika izleyeceği belirlenmelidir. (Morris, 1987:9)

Başarılı bir ortak girişim için ortakların benzer ya da aynı değerlere sahip olması gerekir diye bir şart yoktur. Sağlıklı örgütlerde çatışma ve görüş ayrılıkları her zaman vardır. Bu farklı görüş ve düşünce ayrılıkları, gelişmenin temelini oluşturabilir ve örgütsel yararlar oluşturmak için çatışma yaratıcı biçime dönüştürülebilir. (Bumin, 1990: 8,9)

Ortaklıkta yer alan işletmelerin birbiriyle rekabet eden değil birbirini destekleyen amaçlara sahip olmaları gerekmektedir. Amaçların bütünleştirici

bir nitelik taşımaması katılımcı işletmelerin başarılı olmalarını engelleyebilecektir. Gerçekte ortak girişimlerde amaçlar arasında uyumun sağlanması kolay değildir. Ortak girişimler yapısı gereği birden fazla tarafın olduğu birimlerdir. Dolayısıyla farklı tarafların farklı amaçlarının olması da doğaldır. Bu nedenle ortak girişim oluşturulacağı zaman, taraflar farklı amaçlarını ortaya koyarak, adım adım bunların gerçekleştirilmesine çalışmalıdırlar.

Ortakların öncelikli amaçlarının anlaşılması için aşağıdaki sorular sorulmalıdır: (Doz ve Hamel, 1998: 258)

1. Ortağınızın amaçları ne kadar açık? İfade edilen amaçların tüm gündemi temsil etmesi olası mı?
2. Ortaya konulmamış amaçlar hakkında size ipucu verebilecek olan, ittifak dışı hareketlerini izliyor musunuz?
3. Pazarlıkçı konumlar almak yerine, karşılıklı çıkarlarınızı tartışıyor musunuz?
4. Paylaşılan gündeminize göre, ortağınız amaçlarında tutarsızlık gözleniyor mu?

### 3.3. KÜLTÜREL FARKLILIKLAR

Ortak girişimlerde farklı kültürler bulunduğu için, kültürün davranış üzerindeki etkisini anlamak küresel yönetim öğretisi için çok önemlidir. Karar verme sürecinde merkezden ya da yerinden yönetimin ağırlık kazanması, kişisel ya da grup ödüllendirmeleri, resmi ya da gayri resmi prosedür, işbirliği ya da rekabet gibi yönetim yaklaşımları kültür yapısı ile doğrudan ilgilidir. (Erbay, 1996: 67)

Uluslararası işletmelerde görev alan yöneticilerin, işletmenin içinde bulunduğu ortamın sosyal ve kültürel özelliklerini tanıması ve uyum içinde hareket etmesi işletmeye pek çok avantaj getirecektir. (Mutlu, 1999: 271)

### 3.3.1. Kurum Kültürünün Uyuşmaması

Milli kültür, ülke insanların davranışlarını belirlemede etkindir. Bununla birlikte örgüt ya da kurum kültürü, yöneticilerin ve çalışanların davranışlarını doğrudan etkiler. Öyleyse örgüt kültürü nedir? Örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler, normlar ve davranış modellerini ortaya koyan ortak alışkanlıklar, töreler, dil veya mimari tarzı, işin konumluk yeri gibi somut unsurlarla ifade bulan bir kavram olarak tanımlanmaktadır.

Örgüt kültürünün özellikleri şunlar olmalıdır: (Thomas, 1997: 6)

1. Örgüt kültürü herkeste yüksek performans standartlarına dönük beklenti uyandırmalıdır.
2. Örgüt kültürü kişisel gelişimi teşvik etmelidir.
3. Örgüt kültürü açıklığı teşvik etmelidir. Tartışmalara ve yapıcı çekişmelere tolerans tanınmalıdır.
4. Örgüt kültürü çalışanların kendilerine değer verildiğini hissetmelerini sağlamalıdır.
5. Örgütün iyi tarif edilmiş ve herkes tarafından kavranan bir misyonu olmalıdır.

Güçlü bir kurum kültürünün uyuşması, stratejilerin uygulanmasını kolaylaştırır. Gerçekte, değer farklılıkları iyi bir şekilde kullanılabilirse, bu durum kültüre dayalı sinerjiye yol açabilir. Örneğin, Alza-Ciba-Geigy ortaklığı arasındaki derin tarihi, kültürel ve kurumsal farklılıklar, ortak uzlaşmaya açık yetenek ve olanakların birleştirilmesini özellikle güçleştirmiştir. Bu güçlük,

birlikte karşı karşıya oldukları görevin zorluğu nedeniyle daha da şiddetlenmiştir. Pazar, teknoloji ve rekabetteki kararsızlık da yüklerini artırmıştır. Yine de, müttefiklerin her biri birlikte çalışmanın yararlarını buna eşlik eden zorluklardan daha üstün görmüşlerdir.

Kurumsal bağlam, bir ittifakta stratejik bağlam kadar önemlidir. Her ortak ittifaka kendi iş yapma usulünü, bir dizi zımni ve kabul edilmiş davranışları, normları, yöntemleri ve alışılmış iş tarzlarını yansıtır. Bunlar sadece stratejik karar verme yöntemlerini değil, aynı zamanda günlük rutin işleri de içerir. Her ortağın kurumunun ittifaktan bağımsız olarak nasıl çalıştığı önemlidir. Çünkü o kurumun yöntemleri ve resmi olmayan usulleri büyük bir olasılıkla ortak tarafından ittifakta zımnen uygulanır.

Kurum kültürlerinde farklılıklar iyi bir şekilde tespit edilip, bu farklılıklar dikkate alınarak ortak girişim yönetilmez ise, kendine has kültürleri olan farklı işletmelerden gelen ortak girişim çalışanları arasında çatışmalar kaçınılmaz olacaktır. Bazen bu çatışmalar istenmeyen bir noktaya gelebilir ve ortaklardan birinin diğer ortağın hissesini satın alması tek çözüm olabilir. (Morris, 1987:9) Eğer bu çatışma noktaları iyi bir şekilde tespit edilip, gerekli tedbirler alınmazsa, ortak girişimin performansı bu çatışmalardan olumsuz yönde etkilenebilecektir. Bu noktada en büyük sorumluluk ortak girişimin üst düzey yöneticilerine düşmektedir. Yöneticiler, farklı kurum kültürlerinin ortak girişimi olumsuz etkilememesi için, farklılıklardan doğacak sinerjiyi ortaya çıkaracak tedbirler almalıdırlar.

Küresel normlu bir yönetici, kişilerarası ilişkilerde yetenekli olmalıdır. Yetenekli olabilmesi için de farklı kültürün dilini ve o dilin taşıdığı özellikleri iyi bilmesi gerekmektedir. Ortak girişim yöneticileri ve çalışanları ortağının dilinin dışında, o kültürde nasıl davranılacağını da öğrenmelidir. (Neal, 1998: 61)

Küresel yönetim üzerindeki kültürel etki, kişilerin temel inançları ve davranışları tarafından yansıtılır. Bir kültürün yönetim yaklaşımını etkileyebileceği durumlar şöyledir: (Erbay, 1996: 67,68)

1. Karar verme sürecinde merkezden yönetimin veya yerinden yönetimin ağırlık kazanması,
2. Güvenlik ya da risk faktörleri,
3. Kişisel ya da grup ödüllendirmeleri,
4. Resmi ya da gayriresmi prosedür,
5. Şirkete yüksek ya da düşük bağlılık,
6. İşbirliği ya da rekabet,
7. Kısa dönemli ya da uzun dönemli bakış açıları,
8. Durağanlık ya da değişim.

### 3.4. GELECEKLE İLGİLİ BEKLENTİLERİN ÇATIŞMASI

Ortaklar arasındaki ilişkiler çoğu zaman hassas olabilir. Yerel ve küresel ortaklar arasındaki katkı dağılımı genellikle şu modeli izler: Yerel ortak yerel pazarı açmak için gereken bilgi ve yerellikten kaynaklanan yeteneklerini; yabancı ortak da bu pazara etkili bir hizmet vermek için uzmanlaşmış yetenekleri ve diğer olanakları sağlar. Ortaklar arasında daha sonraki denge, ilgili ürünlerin doğası, pazarların nitelikleri ve bir dereceye kadar, küresel şirketin deneyimi ve yerel ortağın tutkularına göre belirlenir. Yerel ortamda deneyim ve kendine güven kazandıkça, yabancı küresel şirketin yerel ortağa duyduğu ihtiyaç azalabilir. Ancak bir kez taahhütte bulunup kaynaklarını yatırıma aktardığında, yerel ortak ve onun yerel müttefikleri yabancı ortağı hareketsiz hale getirebilir.

Ortak girişimlerde sinerji yaratmada kaynakların ve ihtiyaçların tamamlayıcı olması esastır. Dolayısıyla ortaklar arasında amaçlarda uyumun

sağlanması gerekmektedir. Gerçekte faaliyetlerin temel amacı işletme değerini maksimum yapacak karlılıkta çalışmaktır. Ancak ortakların karlılık tanımını farklı olabilmektedir. Bu da ülkelerin farklı karlılık tanımlarından kaynaklanabilmektedir. Örneğin ABD, yatırımlar üzerinden karlılığı ele alırken Japonlar ise öz sermaye üzerinden karlılığı ele almaktadır. Yine ABD'de pazar payı ve satış hacmi ile kısa vadede yüksek karlılık ele alınırken, Japon'larda verimlilik ve etkinlikle uzun vadede istikrar ele alınmaktadır. Ülkelerin amaçları da istihdam, eğitim ve sosyal faydalar açısından farklılık gösterir. Bu farklılıklar nedeniyle amaçlar açısından çatışmalar çıkabilir.

Küresel işletme karlılığı maksimum yapmak isterken, yerel ortak, ortak girişimin karlılığını maksimum yapmayı isteyebilir. Ortak girişim küresel sistemle ne kadar bütünleşmişse çatışmanın da o ölçüde arttığı görülmektedir. Küresel işletme karlılığı arttırabilmek için ortak girişime mümkün olduğu kadar fazla girdi satarak transfer fiyatlaması avantajından faydalanmayı isterken, yerel ortak girdilerini en uygun fiyatlarla başka yerlerden almayı isteyebilir. (Czinkota, 1998: 106, 107)

Transfer fiyatlaması ortak girişimlerde önemli bir çatışma alanı olmaktadır. Yerel ortaklar, yabancı ortağın ortak girişimden karlarını arttırmak için transfer fiyatlamasını kullandıklarından şikayet etmektedirler. Bu nedenle, ortak girişim oluşturulmadan önce doğru transfer fiyatlaması belirlenmelidir. Ancak ortak girişime, önceden olmayan yeni ürünlerin getirilmesi durumunda fiyatların belirlenmesi problemi yeniden ortaya çıkabilmektedir.

Çatışma konularından biri de finansal olup, karın dağıtımıyla ilgilidir. Ortakların karın ne zaman, ne miktarda ve nasıl dağıtılacağı konusunda farklı tercihleri olabilmektedir. Ortakların mali yapıları farklılık göstereceği için karın hemen dağıtılması veya bünyede bırakılması konusunda bir noktada buluşmaları zor olmaktadır. Ortaklar sözleşmeye koyacakları bir hüküm ile bunun nasıl olacağını belirleyebilir ya da değişen koşullara göre sözleşmenin

yeni şartlara uydurulmasını isteyebilirler. (Dayınlarlı, 1999: 87)

### 3.5. PERSONEL SORUNLARI

Ortak girişimlerde personel yönetimi, yurtdışında faaliyet gösteren birimin yapısı, yabancı ortağın çalışma tarzı, işletmenin süresi ve ev sahibi ülkenin çevresel koşulları gibi değişik faktörlere bağlıdır.

Kültürel çatışmanın olmadığı ya da çok az olduğu durumlarda ana firma ve yavru firma birleşmesi güçlüdür. Yönetici personelin işe alımı ve eğitimi ana firma merkezli olabilir. Bu durum personel yönetiminde standart bir sistemin oluşmasını sağlar ve bu nedenle personel yönetim maliyetlerini azaltabilir. Teknoloji ağırlıklı firmalarda etnosentrik yönetim teknoloji kontrolü, araştırma-geliştirme, üretim sistemleri, kalite kontrol ve pazarlama işleminin tümünü geliştirebilir. (Matsuura, 1991: 465)

Etnosenrik yönetim şu durumlarda uygulanabilir:

1. Ev sahibi ülkedeki ortak kuruluş aşamasında ise,
2. Deneyimli personel yoksa,
3. Ana firma teknoloji, yönetim, finans ve üretim yöntemlerinin kontrolünü gerekli görüyorsa,
4. Yabancı ortak kısmi olarak küçük ve yetersiz ise,
5. Ana firma yüksek teknolojiye sahip ve yönetimi ar-ge, üretim ve finansmanı merkezde tutmak istiyorsa,
6. Kültürel, sosyal, politik sorunlar varsa ya da yasal düzenlemeler başka ülkeden personel çalıştırmaya olanak vermiyorsa.

Ev sahibi firmanın hükümetle, iş çevreleriyle ve işçi örgütleriyle daha yakın ilişkiler geliştirebildiği durumlarda polisentrik yönetim biçimi kullanılır. Yönetici

personelin ve çalışanların yerel ülke tarafından belirlendiği polisentrik yönetim aşağıdaki durumlarda etkin olarak kullanılmaktadır:

1. Ana firma yabancı ülkede bir deneyime sahip değilse,
2. Ana firma personelini eğitmek çok zaman alıyorsa ve masraflıysa,
3. Çoğunluk hissesi yabancı ortaktaysa,
4. Yasalar, yönetim pozisyonlarında yerel kaynakların kullanılmasını şart koymuşsa,
5. Yabancı karışıklığı mevcutsa ve yabancı imajını azaltmak gerekiyorsa,
6. Yerel işçi ve personel çalıştırmak önemli ölçüde düşük oluyorsa.

Jeosentrik firmalar milliyetçilikten en fazla uzaklaşmış şirket tipidir ve yönetimde, uyruğu ne olursa olsun en nitelikli yöneticiler görevlendirilir. Bazı bölgelerde bir üçüncü ülke yöneticisi evsahibi ülke ya da ana ülke yöneticilerine tercih edilebilir. (Matsuura, 1991: 466)

Küresel işletmelerde, çoğunlukla yurt dışı görevlendirmeler geçici mahiyette olmakta, fiili çalışma süresi iki ila beş yılı kapsamaktadır. Ancak, sorun sadece ücret farklılığıyla kalmayıp bu defa da görev bitimini izleyen geri dönüşler problem yaratmaktadır.

Birtakım firmalar yurt dışı geçici görevleri daimi kılmak isteseler de bu, ilgili personelin zamanla merkezden uzaklaşma sorunlarını gündeme getirmektedir. Personel uyum güçlüğü yaşamakta ve bunun neticesinde de başarısız olmaktadır. Bu şekilde çalışanların çocukları eğitim sorunları yaşamakta ve şirket yöneticileri bu sorunları gidermek için elemanı merkeze kaydırmayı daha mantıklı bulmaktadırlar.

Yurt dışında kurulan ortak girişime gönderilen personelin geri çağrılarak yerine yenilerinin gönderilmesi, sürekli bir rotasyon sağlayacağından olumsuz etkileri en aza indirmektedir. Fakat geri dönüşler sanıldığı kadar da normal

olmamaktadır. Bu defa da şirket ve personel tarafından aşağıda belirtilen geri dönüş sorunları yaşanmaktadır:

1. Kadro sorunu,
2. Dönüşte daha düşük ücretlendirme,
3. Alışılmış yaşam standartlarında karşılaşılan düşüşler,
4. Görev süresince ülke ve işletmede meydana gelen değişiklikten uzak kalma,
5. Yurt dışında sahip olunan serbest karar verme avantajının, dönüşte merkezde tekrar bulunamayıp sınırlandırılmasının söz konusu olması,
6. Diğer uyum sorunları.

Yukarıda sayılan yurt dışı görevlerde geri dönüşlerin olumsuz etkileri, şirketin üst düzey yöneticileri tarafından oluşturulacak uyum programlarıyla telafi edilmeye çalışılmaktadır.

İşe başlandığında huzursuzluk olarak ortaya çıkan personel sorunları merkeze geri dönüşlerde adaptasyon sorunları olarak karşımıza çıkmaktadır. Uyumsuzluk süresinin uzun veya kısa olması, işletme yönetiminin konuya olan yaklaşımıyla alınan tedbirler, kişinin yetenekleri ve personele sunulan olanakların kalitesine bağlıdır. İyi bir şirket yönetimi bu gibi sorunları daha önceden görmeli, yurt dışı görevlere personel gönderirken ona uygun tedbirler almalı ve geri dönüşte uygulanmak üzere uyum programları hazırlamalıdır. Ancak bu şekilde personelin kısa sürede gelişmelere ayak uydurup yüksek verimlikle çalışması sağlanabilir.

Kurulan ortak girişimde yer alması amacıyla dışarıya gönderilen personelin karşılaştığı sorunları gidermede uygulanan birtakım yöntemler mevcuttur. Bunlar geri dönüş anlaşması, hami tayin edilmesi ve yurt dışı personelle kurulan sürekli iletişimlerdir.

Geri dönüş anlaşmasında elemanın görev yapacağı kadro önceden belirlenmelidir. Böylece personel çalışma süresi boyunca bu garantili durumdan dolayı kendisini rahat hissetmektedir. Hami seçimi, bir nevi yurt dışına giden elemanın çalışmalarıyla yakından ilgilenecek, gidişinden dönüşüne kadar ona her türlü konuda yol gösterecek, dönüşünde karşılaşılan sorunları asgariye indirmede yapılması gereken teknik ve idari ayrıntılarla uğraşacak birinin, işletme üst düzey yöneticileri arasından seçilmesidir. Son yöntem ise, dışarıya gönderilen personelin merkez personeli tarafından merkez işletmede yürütülen çeşitli çalışmalar hakkında sürekli bilgilendirilmesidir. Ama asıl önemli olan seçilen yöntemin zamanlamasıdır. Şöyle ki; uygulamada geç kalınmış bir yöntemin personele bir faydası olmayacağı gibi zaman ve kaynak israfına da neden olacağı açıktır. (Yüksel, 1999: 250)

### 3.6. ORTAK GİRİŞİMDEKİ MÜLKİYET YAPISI

Ortak girişimler azınlık paylı, eşit (paylı) paylaşımlı ve çoğunluk paylı ortak girişimler olarak sınıflandırılabilir. Ana işletmenin ortak girişimdeki payı %51-%94 ise çoğunluk paylı ortak girişim, %50-%50 ise eşit paylaşımlı ortak girişim, %11-%49 ise azınlık paylı ortak girişim olarak adlandırılmaktadır.

Ortak girişimleri oluşturan firmalar hemen hemen aynı büyüklükte olmak zorundadır. Firmaların büyüklüklerinin çok farklı olması nedeniyle firma yöneticileri arasında iletişim yeterince kurulamamaktadır. Küçük firmanın yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlara karşı büyük firma yeterince bilgi sahibi olamamakta ve bu nedenle iki firmayı da kapsayacak planların geliştirilmesinde güçlükler yaşanmaktadır. (Pamuk ve başk., 1997: 92,93)

Büyük firmaların çoğunlukla kuruluş, işleyiş ve denetim mekanizmaları, olaylar karşısında gösterecekleri tepkiler neredeyse birbirlerinin aynısıdır.

Neden bu olduğuunda büyük işletmeler, büyük faaliyetleri uzun bir zamana yayarak, karşılaşılan risklere aynı tepkiyi göstermek suretiyle karşılıklı yardımlaşma içine girerler. Kısa vadeli nakit aktarımlarının olumsuz etkilerini ise büyük firmalar daha kolay atlatabilmektedirler. Dünya piyasalarında faaliyetlerini sürdüren mevcut işletmeler arasındaki büyüklük farkları, birçok çatışmalar yaratmakta, büyük firmaların kendisinden küçük olanlar üzerinde hakimiyet kurmaya çalışmalarına neden olmaktadır. Bu yüzden ki; işletmelerin büyüklük çapının mümkün olduğunca aynı olması gerekmektedir. (Aydın, 1999, 44)

1970 ve 1980'li yıllar arasında Kanada firmaları yeni pazarlara, maliyeti düşük emek elde etmeyi, bunu da uzun olmayan bir zaman diliminde gerçekleştirmeyi hedef almışlar ve Asya firmalarını ortak girişimlerde kendilerine ortak olarak seçmişlerdir. Ne var ki; bu girişim teknoloji ve sermaye desteği sağlayan Kanada firmalarına pek bir yarar sağlamamıştır. Sonuçta bir takım ortak girişimler iptal edilerek, karşı taraftan sağlanan katkılarla bazı ortaklar ortak girişiminin aleyhinde çalışmalarını devam ettirmişlerdir.

Bunların yanı sıra birleştirici özellikler göz önüne alındığında, kurulan ortak girişimlerin sorunu, ana işletme ile yürütülen çalışmalardaki karşılıklı bağımlılık sorunudur. Temelinde yatan nedenin, ortaklardan birinin diğer ortağın zayıf olduğu faaliyet alanında daha fazla etkili olması olan bağımlılık, zayıf ortağın ana firmaya olan bağımlılığını daha belirgin hale getirmektedir. Önemli olan bu bağımlılık ölçülerinin birbirine yakın, ne çok az ne de çok fazla, şekilde seyir etmesidir. Bağımlılık az olduğunda, ortak girişimin zorlu bir ekonomik döneme girmesi durumunda bunu atlama güç olmaktadır. Fazla bir bağımlılıkta ise, bir ortağın zarar etmesi, hemen akabinde ortak girişimi, bu ortağın zararından daha fazla etkilenir hale getiren bir takım belirsizlikler baş göstermektedir.

Ortak girişimlerde karşılaşılan büyük sorunlardan birisi ortakların hisse yapısından kaynaklanan çift başlı hiyerarşidir ve bu yapı potansiyel çatışmaları doğurabilir. Farklı hedefler ve operasyonel asimetriden kaynaklanan çıkar çatışmaları firmanın karar almadaki esnekliğini ve küresel koordine yeteneğini olumsuz etkiler. (Czinkota, 1998:100)

### 3.7. STRATEJİK UYUMUN KORUNMASI

Yapılan incelemeler ve gözlemler, başlangıçta ortak girişimin yararlı olup olmayacağını ve uygulama olanağının yeterince veya gerçekçi bir şekilde değerlendirilmemesinin başlıca başarısızlık nedeni olduğunu ortaya koymuştur. Bilinçli bir programın ve stratejinin olmaması, sırf çekici görünen koşullardan yararlanmak amacıyla gelişi güzel bir firma ile ortak girişimde bulunulması bu nedenlerin bazılarıdır. (Pamuk ve başk., 1997: 91-93)

Ortaklar arasındaki rekabet stratejik çıkarların bir çizgide tutulmasına en büyük engeli oluşturabilir. Bu durum, özellikle gizli gündemler görünür hale geldiğinde, işbirliğinin temelini zayıflatır; güvensizliği körükler, stratejik uyumsuzluğu şiddetlendirir. Ortaklar öncelikle şu sorulara yanıt vermelidir: Ne kadar uyumluyuz? Değer yaratma öncelikleri üzerinde nasıl anlaşacağız? Her birimiz ittifakın başarısı için nasıl katkı sağlayacak? Doğal rekabetlerimizin nasıl üstesinden gelebiliriz? Bunlar her ortağın yanıtlaması gereken kritik sorulardır. (Doz ve Hamel, 1998: 94-96)

Değer yaratma potansiyeli bir ittifaka giriş için gerekli ama yetersiz bir ön koşuldur. Stratejik uyumun değerlendirilmesi, ortakların birbirinin ittifak için stratejik niyetlerini kavramada çektiği zorluk nedeniyle karmaşık hale gelir. Aralarındaki kurumsal ve kültürel farklılıklar ortakların stratejik niyetlerini okumayı karmaşık hale getirir ve birbirlerinden uzaklaşmaları sürecini maskeler. Bağlantı kurmayı ve birbirlerini anlamayı zor bulan ortaklar,

muhtemelen birbirlerinin stratejik mantığını yanlış anlayacaktır. Başka yönlerden benzer düşüncede olan ortaklar amaçlarına ulaşmada kullanacakları en iyi araç konusunda anlaşmazlığa düşebilirler. Birinin ittifakı gerekli gördüğü yerde, diğeri satın almanın ya da yalnızca bir sözleşmenin gerekliliğine inanabilir.

Ortakların bireysel stratejik öncelikleri değiştikçe, aralarındaki uyum da değişime uğrar. Stratejik uyuma, ittifakın dışında ortaya çıkan ve ortaklar tarafından kontrol edilemeyen makroekonomik, düzenleyici, teknolojik ve rekabetçi güçler tarafından meydan okunabileceğini bilmek önemlidir. Teknoloji değişimleri veya sadece teknolojik olgunluk da bir ortağın ittifakta kalma konusundaki ihtiyacını etkileyebilir. Örneğin Corning, bir kez teknoloji olgunlaşmış kar payları daralınca, TV tüplerinde Thomson ile yaptığı ortak girişim Videocolor'daki hissesini ortağına satmıştır.

Stratejik uyumu önceden haber veren birkaç yararlı unsur vardır. Birincisi, aynı endüstri alanındaki firmalar arasında ortakların nispi rekabetçi konumları onların tek başlarına izlediği hem stratejik çıkarı hem de değer yaratma mantıklarını büyük oranda etkiler. Yani, bir ortağın ayakta durduğu yer, onun oturduğu yere bağlıdır. Potansiyel ortakların rekabetçi konumlarını veya stratejik tutkularını açık bir biçimde değerlendirmek her zaman mümkün olmasa da, bir endüstri alanında farklı şekilde konumlanan firmaların işbirliğine gitmelerinin ya da bundan kaçınmalarının arkasındaki nedenleri kestirmek mümkündür. İkincisi, bir ortaklığın dayanıklılığı ya da sağlamlığı çoğu zaman ortakların stratejik konumları ile ittifakın kendisinin değer yaratma profili arasındaki etkileşimin değerlendirilmesiyle tespit edilebilir. Son olarak, ortakların nispi konumlarının zaman içinde nasıl değişebileceğini tahmin etmek ve böylece aralarındaki ilişkiye ait dinamiklerdeki evrimi öngörmek mümkündür. (Bjorkman, 2001: 4-8)

Yasal bir belge halini alan anlaşmada ortaklar arasındaki ilişkiler açıkça belirtilmiş olmalıdır. Sözleşme ortak girişimin zaman içindeki işleyişine esneklik kazandırabilmeli ve hangi koşullarda ortaklığın sona ereceğini belirtiyor olmalıdır. (Nieminen, 1996:20,21)

### 3.8. ORTAK GİRİŞİM ANLAŞMALARI

Bir ortak girişim ile ilgili bütün konular ve koşullar ortak girişim anlaşmasında belirtilecekse de ortaklar aşağıdaki hususlarda önceden anlaşmaya varmalıdır. Anlaşmaya varılan bu konular ortak girişim anlaşmasının çatısını oluşturacaktır. (Albach, 1991: 72)

Ortak girişimlerde temel mutabakat ortak girişimin kuruluş amacını, tarafların işbirliği ilişkisini ve serbest iradelerini açıklar. Tabii mutabakat ise; temel mutabakat çerçevesinde oluşturulan anlaşmadır. Temel mutabakata başlangıç maddesi konulması oldukça önemlidir. Başlangıç maddesi her ne kadar sözleşmenin hukuki gerekçesi sayılamazsa da tarafların iradelerinin yorumunda önemli bir yer tutar. Bu maddede taraflar, hangi maksatla böyle bir iş akdi ilişkisine girdiklerini açıklarlar. (Dayınlarlı, 1999: 82)

Şunu da gözardı etmemek gerekir. Başlangıç maddesinde tarafların yalnız birbirlerine karşı değil, sözleşmenin ne için akdedildiğini bilmek isteyen üçüncü kişilere karşı da iletmek istedikleri mesajlar yer almaktadır.

#### 3.8.1. Anlaşmanın Kapsamı

Ortak girişimlere ilişkin temel mutabakatın içinde şu başlıklara yer verilir:

1. Ortak girişimin hukuki biçimi, (Anonim, Limited vs)

2. Kuruluş amacı ve faaliyet sahasının kapsamı. Fabrika, ürün ve yönetim ile ilgili teknik bilginin nasıl ve kim tarafından sağlanacağı belirtilmelidir. Ortaklığın sona ermesi durumunda ticari marka hakkının nasıl korunacağı belirtilir. (Buhart, 1991:1-3)

3. Kararların oluşmasında toplantı ve karar yeter sayıları. Ortak girişimde kararlar bütün ortakların oybirliği ile alınır. Temel mutabakatta kararların oy çokluğu ile alınabileceği belirtilmiş ise, hisselerin çoğunluğu değil, şahıs çoğunluğu esastır.

4. Ortak girişimin yönetimi ve temsili. Ortak girişimler ya tek ortak tarafından ya da yönetim için görevlendirilen birçok ortak tarafından yönetilebilir. Hatta yönetim üçüncü bir şahsa bile bırakılabilir. Örneğin AT&T ve Philips arasındaki ortak girişimde mülkiyet 50/50 olmasına karşın, yönetim kurulunda AT&T üç üye ile Philips ise iki üye temsil edilir. AT&T'nin telekomünikasyon alanında daha yetkin olması oy ağırlığını sağlamıştır. (Lynch, 1993:244)

5. Katılım oranlarının tespiti ve güvence altına alınması ve kredi temini,

6. Kar dağıtımı. Temel mutabakatta kar ve zararın nasıl paylaşılacağı belirtilir. Ortak girişimin yönetici ortağı, en az her yıl bir defa hesap vermeye ve kar paylarını ödemeye mecburdur.

7.Ortaklar arasındaki hukuki ve iktisadi ilişkiler. Tarafların her birinin sağlayacağı nakit para, teknoloji, malzeme, arazi. Çoğu ortak girişim anlaşması karın nasıl bölüşüleceğini belirtirken, nadiren pek azı zarar ile ilgili açıklamada bulunur. Karın ve zararın paylaşımı ile ilgili düzenlemeler ileride meydana gelebilecek anlaşmazlıkları engeller. (Ohmae, 1985:115) Ortak girişim anlaşmalarında uygulanacak ücret politikaları belirlenmelidir. Aynı işi yapan iki farklı ülke çalışanının farklı ücret alması karşılaşılan önemli sorunlardan biridir. (Goldenberg, 1989:67)

8.Ortakların sorumlulukları. Varolan bir ürünün yeniden tasarımı ya da yeni bir ürünün tasarımında kim teknik, mali ve program sorumluluğu taşıyacak? Yurt dışında yaşayan çalışanların masrafları nasıl ve kim tarafından karşılanacak? Ortak girişim yurtdışında yaşayan personelin

masraflarını ödeyecekse bu maddeler sözleşmede açıkça belirtilmelidir. Örneğin yeme, içme, konaklama, sağlık giderleri, seyahat vb. konular belirtilmiş olmalıdır. (Albach, 1991:74)

9. Ortakların paylarının devri,

10. Ortak girişimin süresi ve sona erme sebepleri. Bazı anlaşmalar sürekli olabilirken bazıları belirli bir tarih ile sınırlandırılır.

11. İhtilafların çözümünde tahkim kaydı, uygulanacak hukuk ve yetkili mahkemeye ilişkin hususlar. Anlaşmazlıklar öncelikle girişimin bulunduğu ülkenin yetkili makamlarında görüşülür. Stokholm'deki Uluslararası Ticaret Odası daha sonraki başvuru yeridir. (Goldenberg, 1988: 63-65)

### 3.8.2. Ortak Girişim Anlaşmasının Sona Ermesi

Ortak girişimler aşağıdaki durumlarda sona erer: (Dayınlarlı, 1999:82)

1. Ortak girişimin kuruluş amacını gerçekleştirilmesi,
2. İfa imkansızlığı nedeniyle sona erme,
3. Ortaklardan birinin ölümü ile sona erme,
4. Ortaklardan birinin iflas etmesi, borçlarını ödeyememesi,
5. Ortakların tümünün rızası ile sona ermesi,
6. Ortak girişim için tayin edilen sürenin dolmasıyla sona ermesi,
7. Ortaklardan birinin iradesiyle sona erme,
8. Ortak girişimin mahkeme kararıyla sona ermesi,

Ortaklar ortak girişimden umduklarını elde edemezlerse, yatırım verimli olmazsa, alınan sonuçlar katlanılan fedakarlıklara değmezse ortak, ortak girişimden çekilebilir. Süre belirtilsin ya da belirtilmesin, taraflar ortak girişimden çıkmayı belli bir olayın vuku bulmasına ya da şu veya bu sonucun elde edilmesi şartına bağlamışlarsa, bu şartın gerçekleşmesi ile ortak girişim sona erer.

Ortak girişimlerde ortaklardan birinin girişimden çıkması herhangi bir şirketin ortağının işten ayrılmasından daha sarsıcı olur. Öyleki, yabancı ortağın ortak girişimden çıkması, ortak girişimin işin sonunda ödenmesi gereken vergilerin yabancı ortağın çıktığı tarihte, yani ödenmesi gereken zamandan önce ödenmesine sebep olabilir. Bu nedenle, ortak girişimden çıkma imkanlarının sınırlandırılması için gayret gösterilir ve eski ortakların tazminat isteyebileceklerine ve ortak girişimin mal varlığının tasfiyesine dair hükümlere sözleşmede yer verilir. (Dayınlarlı, 1999: 90, 91)

Yasal bir belge halini alan bu anlaşmada, ortaklar arasındaki ilişkiler açıkça belirtilmiş olmalıdır. Sözleşme ortak girişimin zaman içindeki işleyişine esneklik kazandırabilmeli ve hangi koşullarda ortaklığın sona ereceğini belirtiyor olmalıdır. (Nieminen, 1996:20,21)

Bunlara ek olarak, ortak girişimin üyeleri arasındaki anlaşmazlıklar ortak girişimi sona erdirebilir. İyi hazırlanmış bir anlaşmada, meydana gelecek anlaşmazlıklarda nasıl davranılacağına dair yöntemler belirtilir. Örneğin anlaşmada, kilitlenen bir konunun çözüme kavuşturulması için her iki ortağın ne kadar süre içinde biraraya geleceği belirtilir. Bu görüşmeler sonucunda konunun daha detaylı olarak alt kademe yöneticilerini de içeren çalışma grupları tarafından incelenmesi kararlaştırılabilir. Bu görüşmelerde de bir sonuç alınamazsa, belirlenmiş bir hakeme ve yasal kurumlara başvurulur. (Buhart, 1991:48)

Ortak girişimlerde değer yaratımı beklentileri ittifakın kapsamını da belirlemelidir. İttifakın her ortak açısından ekonomik ve mali sonuçlarını değerlendirmek için, ortaklar tarafından birlikte yürütülen görevler neler, hangi ürün pazarları için hangi teknolojik ve işletimsel alanda ve hangi stratejik amaçlar ve niyetler bağlamında dahil edilmelidir? Ortak girişimlerdeki

en kritik görevler başlangıçtaki müzarekeler ve daha sonra ortaklar arasındaki stratejik hareketlerin koordinasyonudur.

Stratejik, ekonomik ve işletme kapsamının tümü çok farklı yerlerden patlayabilecek uyumsuzluklar yaratabilir. İşletme kapsamı anlaşmazlıkları ortakların birlikte çalıştığı arayüzde ortaya çıkar. Örneğin, bir ortak diğer ortaklarla yakın ilişki içinde çalışmak isterken, diğerleri müttefiklerini mesafeli tutmak isteyebilir. Ekonomik kapsam güçlükleri tipik olarak kendilerini ortak faaliyetlerle ortak olmayan faaliyetler arasındaki sınırdan gösterir. Tablo-1'de ittifakın kapsamı ve değer yaratma mantığı ile ilişkisi tanımlanmıştır. (Doz ve Hamel, 1998:81)

	Müşterek Tercih	Müşterek Uzmanlaşma	Öğrenme ve İçselleştirme
Stratejik Kapsam	Stratejik çıkarlar benzer olmalıdır. (Başarı: Toshiba-Time Warner) (Başarısızlık:IBM-Apple)	Stratejik malzemeler uyumlu olmalıdır ve kıyaslanabilir performans beklentilerine yol açmalıdır.	Stratejik Pazar kapsamındaki farklılıklarla yetenek dizileri ve gerekli becerilerdeki benzerlikler işbirliğini kolaylaştırır.  (Başarı: Yarı iletken bellekler işinde Philips ve Siemens)
Ekonomik kapsam	Her ortak ittifakın devamlılığına bağlı kalmak için ittifakta yeteri kadar yarar bulmalıdır.	İttifakı yalnız başına bir ortak girişim haline getirerek ortaklar arası ticareti asgariye indirin veya ticareti mümkün olduğu kadar tarafsız bir biçimde yönetin. (Başarı:GE-SNECMA) (Başarısızlık:AT&T-Olivetti)	Değer yaratımı performansı ve değer elde etme maliyetleri arasında dikkatli bir ayırım olmalıdır (NUMMI ittifakında GM firması gibi)
İşletme Kapsamı	Genelde önemsizdir.	Ortak görevin taleplerine ve ortağa yetenek sızması kaygılarına bağlıdır.	Ortaktan öğrenmek için yeterli bir pencere sağlanmalıdır. (Başarı: NUMMI) (Başarısızlık:CibaGeigy-Alza)

Tablo-1: Kapsamın Değer Yaratmayla İlgisi

Kaynak: Y. DOZ ve G. HAMEL, *Şirket İttifakları*, İstanbul: Sabah Yayınları, 1999, s.83.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### KÜRESEL İŞLETMELERDE YÖNETİM ÖZELLİKLERİ

Küresel işletmeler benzer olaylarda ve durumlarda değişik davranış özellikleri gösteren farklı kültüre sahip personelden oluşur. Bu nedenle yöneticiler, bu farklılıkların birarada nasıl yönetileceği üzerinde önemle durmak zorundadırlar. (Vermeulen, 2000: 3)

Uluslararası işletmecilikte istihdam iki boyutludur. Bir taraftan yavru şirket düzeyinde yerel faaliyetleri yönetecek elemanlara, diğer taraftan da ana ülkedeki şirket merkezinde, şirketin dünya çapındaki faaliyetlerini koordine ve kontrol edecek elemanlara ihtiyaç vardır. Bu iki istihdam şekli birbiriyle yakından ilişkilidir. Çünkü yurt dışındaki yavru şirketlerin yöneticilerini genellikle merkezdeki yöneticiler seçer ve değerlendirir.

Şirketlerin uluslararası işletmeciliğe geçişlerinde küreselleşme arttıkça ulusal sınırların önemi azalır, yönetim düzeyinde yabancılardan katılanların sayısı artar. Günümüzde küresel şirketlerde çeşitli örnekleri görmek mümkündür. Nestle (İsviçre) firması satışlarının %98'ini yurt dışında gerçekleştirmekte, personelinin de %96'sını yurt dışından istihdam etmektedir. Nestle'nin üst yönetim kadrosu Almandır ve şirket yöneticilerinin yarısı İsviçre uyruklu değildir. (Yüksel, 1999: 241)

#### 4.1. ÇATIŞMANIN YÖNETİMİ VE ÖĞRENME

İttifakları etkileyen anlaşmazlıklara ve gerilimlere bakıldığında, bunların anahtar değer yaratma ve kapma alanları çevresinde toplandığı görülmekte olup, bu hususlara Tablo-2'de değinilmektedir. Farklı değer yaratma mantıklarını kavrayan yöneticiler, anlaşmazlıkların muhtemelen nerede patlayacağını ve şiddetleneceğini öngörmek konusunda daha hazırlıklıdır.

	Müşterek Tercih	Müşterek Uzmanlaşma	Öğrenme
<b>KATKILARIN DEĞERLENDİRİLMESİ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Rakiplerle yapılan ittifaklar için orta derecede rekabet gücü (genelde değer zincirinin aynı aşamasında)</li> <li>•Tamamlayıcılarla yapılan ittifaklar için eşsizlik ve farklı katkı gücü</li> </ul>	Katkının eşsizliği şunlardan kaynaklanır: <ul style="list-style-type: none"> <li>•Değiş tokuş edilememe</li> <li>•Yeri doldurulamama</li> <li>•Taklit edilememe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•En güncel yeteneğin önderliği</li> <li>•Yetenek iyileştirme hızı</li> <li>•Anahtar yeteneklerin müşterek uygulamasına erişim</li> </ul>
<b>İTTİFAKIN KAPSAMI ÜZERİNDE ANLAŞMA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Her ortağın genel stratejik kapsamının dikkate alınması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Her ortağın ekonomik kapsamına odaklanma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•İşletme kapsamına öğrenme zemini olarak odaklanma</li> </ul>
<b>ORTAK GÖREV TALEPLERİNİ ANLAMA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Stratejik öngörü-kazanan koalisyonları ve göç yollarını hayal etmek</li> <li>•Karşılıklı çıkarları başarıyla müzakere etmek</li> <li>•Koalisyonu zaman içinde korumak ve yönlendirme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ortakların yeteneklerini etkili bir biçimde birleştirme</li> <li>•Dinamik bir uyumu korumak için fırsatın gelişimine göre ortaklaşa konumlanma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Müşterek uygulama becerisi: 'çırak-usta' ilişkisi</li> <li>•Yeni yeteneklerin ortaklaşa keşfi ve geliştirilmesi</li> </ul>
<b>İLERLEMİYİ TANIMLAMA VE ÖLÇME</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Koalisyon ortakları için iyileşen karlar, artan pazar payı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Gelir ve kar akışına ya da maliyette tasarruflara karşı her ortağa ayrı ayrı nelerin verildiği</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Yeni yetenekler</li> <li>•Yetenekleri kullanma fırsatlarını kaldıraç olarak kullanma</li> </ul>
<b>SÜRE TUTMA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Endüstri yapısının yaşam süresi ittifakın liderleri, konumlarını ortaklarına karşı kullanmadığı ve ittifaktan ayrılmayı teşvik etmediği takdirde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ürün/endüstri/teknolojilerin yaşam süresi, müşterek uzmanlaşmanın ve tamamlayıcılığın zaman içinde değerlerini koruması koşuluyla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Diğer ortakların katkıda bulunduğu yeteneklere göre çırak ortağın öğrenme süresi.</li> </ul>
<b>GERİLİM NOKTALARINI TAHMİN ETME</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Koalisyon ortakları arasında maliyetlerin ve yararların dengesi: Koalisyonun odak veya lider firmasının elde ettiği rantlara karşı koalisyonun diğer üyelerinin yararları</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Katkıları nispi değer biçme, ittifakta yaratılan değer paylaşımı, özellikle ittifak kısmen ortakların kendi işlerine gömülü olduğu zaman.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Öğrenmede simetri ve denge</li> <li>•Potansiyel öğrenmeye karşı fiili öğrenme</li> <li>•Yeterliliğin tazelenmesine karşı yeterliliğin transferi.</li> </ul>

Tablo-2: İttifaklarda Gerilim Noktaları ve İttifak Yöntemi

Kaynak: Y. DOZ ve G. HAMEL, *Şirket İttifakları*, İstanbul: Sabah Yayınları, 1999, s.92.

#### 4.1.1. Örgütsel Çatışma

Örgütsel çatışma, bireylerin ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına ya da aksamasına neden olan

olaylar olarak tanımlanabilir. Örgütlerde çatışmalar kaçınılmazdır, çünkü örgüt bireylerinin bilgi ve tecrübeleri, ilgi alanları ve yetenekleri birbirlerinden farklıdır. (Eren, 1998:445)

Çatışmanın zararlı ve ne pahasına olursa olsun önlenmesi gerektiğini savunan eski görüşlerin yerini, zamanla iyi yönetilirse örgütleri daha etkin ve uygun düzenlemelere götüreceğini savunan yeni yaklaşımlar almıştır. Çağdaş yöneticiler, çatışmanın yapı ve sürecini, etkin değişimi oluşturmak için yararlanılacak bir araç olarak ele almalıdırlar.

Yöneticilerin amacı çatışmayı ortadan kaldırmak değil, serbest bırakılan enerjiyi örgütsel yarar sağlayacak biçimde kullanmak, yaratıcı biçime dönüştürmektir. Yöneticiler, çatışmanın temelinde yatan tehditi en alt düzeye indirmeyi amaçlamalı, tehdidi kesinlikle ortadan kaldırmamalıdır. Bazı yöneticiler, örgüt içi çatışmalar söz konusu olduğu zaman, bunları açığa çıkarıp çözmek yerine, onlardan kaçınmakta ve problemi görmezlikten gelmektedir. Bu durumda yöneticilerin "bekle gör" politikası, örgüt içi daha büyük problemlerin kaynağını oluşturabilmektedir. (Dinçer, 1992: 253)

Çatışmayı en alt düzeye indirmenin başarılı bir yolu, çatışmada başrolü oynayan kişileri yüz yüze gelecekleri bir atmosferde buluşturmadır. Anlaşım ve iletişimin egemen olduğu böyle bir ortamda temel amaç, karşılıklı tehdit, tepki ve saldırının söz konusu olduğu kısır döngüyü ortadan kaldırmaktır. Örgütsel çatışmayı yaratıcı biçimde çözümede, yöneticilerin başkalarının hislerine katılması, eşit davranması söz konusu olabilir. (Bumin, 1990: 8,9)

Çatışmanın yapısının ayrıntılı olarak analiz edilmesinde aşağıdaki yöntemler uygulanabilir:

1. Çatışmanın nedeni olan anlaşmazlığın ortaya çıkış sebebi nedir?
2. Anlaşmazlığın kapsamına giren kişiler ve gruplar kimlerdir ve çatışma nasıl bir gelişme göstermiştir?

3. Anlaşmazlığı başlatan ve sürdüren görünürde olmayan gizli nedenler nelerdir?
4. Anlaşmazlığın çözümü için tarafların takındıkları tutumlar nasıldır?
5. Anlaşmazlığın büyümesi söz konusu ise buna ne gibi hususlar sebep olmuştur?
6. Muhtemel çözüm sonucunda hangi tarafın ne tür bir çıkar ve güç kaybı olabilecektir?
7. Birden fazla çözüm var mıdır? Anlaşmazlığı kökünden çözmeden geçici çözümlerle durum kurtarılabilir mi?
8. Örgüt dışı bir uzman ya da tarafların hakem olarak kabul edebilecekleri örgüt içinde hatırlı bir kişinin anlaşmazlığın giderilmesinde aktif rol oynaması mümkün müdür?
9. Taraflar belirli bir süre sonra dışarıdan müdahale etmeksizin kendi aralarında kabul edebilecekleri çözüm yolları bulabilirler mi?
10. Örgüt, çözümün uygulanabileceği bir ortama sahip midir? Örgütsel koşullar hangi çözüm yöntemleri için uygundur?
11. Çözümün etkinliği nasıl ve ne zaman, kim tarafından denetlenecektir?  
(Eren, 1998: 453, 454)

#### 4.1.2. Örgütsel Öğrenme

Günümüzde organizasyonların bir kısmı “geleceğe biçim vermek”, diğerleri ise “geleceği öğrenmek” yolunu tercih etmektedirler. Hedeflere göre yönetimi uygulayan firmalar kendi iş planlarını “geleceğe biçim vermek” felsefesine dayandırmaktadırlar.

Öğrenme sürecine giren bir kişi ya da grup temelde kararlı bir döngü ile yansıtılabilecek bir dizi faaliyeti gerçekleştirir. Bu döngü basit olarak şöyledir: (Pamuk ve başk., 1997: 208-209)

1. Faliyet sonuçlarının geri beslemesinden hareket ile deneyim ve tecrübe kazanmak,
2. Deneyim ve tecrübeleri sindirip gözden geçirmek,
3. "Dünyanın nasıl işlediğine" ilişkin çıkarımlar yapmak,
4. Yeni adımlar planlamak ve önlemler almak, hareket tarzını belirlemek.

Bireysel öğrenme yoluyla gelişme, öğrenen örgütler için bir başlangıç noktasıdır. Bireysel öğrenme ve gelişim sonrası personel örgüte katkı sağlayabilir. Değişim ve sürekli gelişmeyi benimseyen bir zihin yapısına sahip bireylerin oluşturduğu bir örgüt, öğrenen örgüt olabilir. Bu örgütte, bireyler vizyon ve gerçekliğin vizyon ile ilişkisini kurdukları ölçüde öğrenme ve gelişim devam edecektir. Bireyler kendileri için nelerin önemli olduğunu belirleyerek (vizyon), mevcut durumu (gerçeklik) da göz ardı etmeden sürekli gelişim anlayışını hayata geçirebilirler. Takım çalışması ve sistem yaklaşımı örgütsel öğrenmeyi pekiştiren diğer iki disiplindir. (Erdoğmuş, 1999: 19)

Öğrenen örgütlerin en önemli özelliği değişimi tahmin etmeleridir. Motorola, Zytec ve Toyota gibi firmalar değişime ayak uydurmakla kalmamış, değişimi öğrenmeyi ve değişimden önde olmayı öğrenmişlerdir. Bu firmalar, beklentilerini karşılayacak ürünler üretmeyi yeterli görmemişler, buna ek olarak müşteri beklentilerini tahmin edecek ve bunları aşacak kalite arayışlarına yönelmişlerdir. (Hodgetts ve Luthans, 1997: 13)

Başarılı bir işbirliğini devam ettirmek için, ortakların tipik olarak beş anahtar alanda öğrenmesi gerekir: İttifakın iş göreceği çevre, yürütülecek görevlerin işbirliği yöntemi, ortakların yetenekleri, tasarladıkları ya da yeni ortaya çıkan amaçlar. Ortakların başlangıçta müşterek başarı için önemli kabul ettiği görevlerin, ortaklık değişip olgunlaştıkça ve ortaklar ortaklığın görevlerini nasıl yapacaklarını öğrendikçe, evrim geçirmesi olasıdır. Ortakların bu nedenle müştereken yapmaları gereken işin başlangıçtaki tanımını geliştirmeyi ve böyle bir işi nasıl başarıyla yapacaklarını öğrenmeleri gerekir. Başarılı bir öğrenme için ön şart, öğrenmenin bir hedef olarak kabul

edilmiş olması ve insan kaynakları yönetiminin etkin bir öğrenme alt yapısı oluşturmuş olması gerekliliğidir. (Hendry, 1994: 9)

Firmaların, işbirliğindeki başarı ya da başarısızlıklardan ders çıkarıp çıkarmadıkları ve bunları yeni işbirliklerine uygulayıp uygulamadıklarının incelenmesi ortak girişimlerin geleceği için önemlidir. (Simonin, 1997: 1151)

Ortaklar müştereken bilgi edinmek için ne yapabilir? Burada birkaç yaklaşım önerilmektedir:

1. Yeni ortak verileri bulun ve kullanın. Ortaklar yeni veri ararsa, müşterek öğrenme olasılığı daha fazladır. Yeni müşterek verilerin tarafsızlığı her ortağın önyargılarını dağıtmasına yardımcı olur.

2. Varsayımları aydınlatın ve tartışın. Ortaklar, sonuçları tartışmayı durdurup bunun yerine varsayımları, kısıtlamaları ve değişkenleri sınıflandırdığında, ortak anlayışlara varılması daha mümkündür.

3. Niçinleri paylaşın. Her ortak kendisine ve müttefiklerine şu soruyu sorup durmalıdır: Biz/siz dünyayı neden böyle görüyoruz? Bu, ortakların farklı varsayımlarının köklü nedenlerini ortaya çıkarmanın ve onları kendi düşüncelerine meydan okumaya zorlamanın etkili bir yoludur.

4. Sabırlı olun. Müşterek öğrenme zaman alır, dinlemeyi, paylaşmayı ve düşünmeyi gerektirir.

5. Paylaşılacak bilgiyi daha açık hale getirerek ortak görevleri basitleştirin.

6. Etkileşim içinde olan yerlerin, grupların ve ekiplerin sayısını ve bunların arasındaki koordinasyonu geliştirin.

7. Yöneticilerin ve uzman personelin işbirliğini artırın.

#### **4.2. KÜRESEL ORTAMDA YÖNETİM**

Küreselleşme milliyet, ırk, din gibi önyargılardan arınmış bir ekip çalışması gerektirir. Uluslararası faaliyetlerde ideal yönetici, bilinen yönetim görevleri

yanında politikaları ve uygulamaları dış ülkelerdeki uzantılara göre uyarlayabilecek ve ayrıca çeşitli ülkelere transferi mümkün politika ve uygulamalar geliştirebilecek yöneticidir. (Yüksel, 1999: 241)

#### 4.2.1. Küresel Yönetimde Gelişmeler

Küresel ekonominin ortaya çıkışı küresel bir yönetim anlayışını gerekli kılmıştır. Bir dış ülkede yapılan yönetim faaliyeti, bu ülkenin eğitim, ekonomik, hukuki ve siyasi sistemleri ve özellikle sosyo-kültürel yapısı üzerinde bilgiye ihtiyaç duyar. Başarılı küresel yöneticiler dünyanın değişik bölgeleri arasında önemli farklılıkların olduğunu gözönüne almışlar ve etkin bir yönetim için, ilişki içinde oldukları kültürü tanımanın önemini anlamışlardır. Küresel yöneticiler, bütün durumları kapsayan genel kurallar ve yöntemler yerine, her durumu kendi özel şartları içinde değerlendirmeye çalışırlar.

Küresel yönetimin yapısı oluşturulurken, küresel bir bakış açısının geliştirilmesi, yapılanmakta olan küresel yönetimle ilgili çalışma ve araştırmaların değerlendirilmesi, özellikle kültürlerarası çatışmaların dikkate alınması gerekmektedir. Değişik kültür ve geleneklerin bulunduğu küresel bir yapıda, etkin bir yönetim nasıl uygulanabilir? Bu noktada, kültürlerarası araştırmaların yapılarak, sorunların ve ileri sürülen tezlerin farklı kültürlerdeki uygulamaları gözlenmelidir. (Erbay, 1996:65, 66) Meksika'da sık olarak kullanılan bir söz vardır, "Amerikalılar çalışmak için yaşarlar, ancak biz yaşamak için çalışırız". Bu farklı kültürler arasında, çalışma ve başarı ile ilgili tutumlardaki çelişkiyi yansıtan bir örnektir. (Mutlu, 1999:288)

#### 4.2.2. Küresel Yönetim Kültürünün Yönü ve Örgütsel Kültür

Dünyada farklı kültürler olduğundan, kültürün davranış üzerindeki etkisini anlama sorunu küresel yönetim öğretisi için oldukça önemlidir. Kültürler

teknoloji transferini, yönetimsel ideolojileri ve hatta işletme hükümet ilişkilerini etkileyebilir.

Küresel yönetim üzerindeki kültürel etki, kişilerin temel inançları ve davranışları tarafından yansıtılır. Bir kültürün yönetim yaklaşımını etkileyebileceği durumlar şöyledir:

1. Karar verme sürecinde merkezden yönetimin veya yerinden yönetimin ağırlık kazanması,
2. Güvenlik ya da risk faktörleri,
3. Kişisel ya da grup ödüllendirmeleri,
4. Resmi ya da gayriresmi prosedür,
5. Şirkete yüksek ya da düşük bağlılık,
6. İşbirliği ya da rekabet,
7. Kısa dönemli ya da uzun dönemli bakış açıları,
8. Durağanlık ya da değişim.

Değişik kültürlerde yönetim stratejileri belirleme ve uygulama zorluğunun önemli bir sebebi, merkezdeki örgütsel kültür ile bağlı işletmelerdeki örgütsel kültür arasındaki farklılıklardır. Milli kültür, insanların davranışlarını belirlemede etken ise de; örgütsel kültür yöneticilerin ve çalışanların davranışlarını doğrudan etkiler. Örgütün süreçle ya da sonuçla ilgileniyor olması, iş ya da işçiyi ön plana alması, açık ya da kapalı bir sistemi olması, örgüt içindeki kontrolün sıkı veya gevşek olması, örgütün kuralcı ya da pragmatik eğilimli olması gibi etkenler örgütsel kültürün belirleyici boyutları içinde sayılabilir. (Erbay, 1996:67). Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde, işgörenlerin nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş davranışsal parametreler bulunmaktadır. Fakat zayıf örgütsel kültüre sahip bir kuruluşta işgörenler ne yapmaları ve bunu nasıl yapmaları gerektiğini belirlemeye çalışarak zaman kaybederler. (Eren, 1998:114)

Örgüt kültürü ortak değer ve inançlar olarak algılandığı zaman aşağıdaki fonksiyonları yerine getirmektedir. (Doğan, 1997: 58)

1. Organizasyon üyeleri için bir tanıtım, özdeşleşme hissi yaratmakta,
2. Bireyin kendi dışındaki bir şeye bağımlılığını sağlamakta,
3. Sosyal sistem dengesini güçlendirmekte,
4. Davranışları yönlendiren bir mantık aracı olmaktadır.

#### 4.2.3. Sosyo Kültürel Faktörler ve Etkileri

Kültürü oluşturan unsurlar şu şekilde sınıflandırılabilir: 1. Dil, 2. Tutumlar ve İnançlar, 3. Maddi Kültür, 4. Sosyal Kurumlar, 5. Eğitim, 6. Estetik, 7. Din, 8. Diğerleri.

##### 4.2.3.1. Dil

Dili, kültürler arası farklılığın en önemlisi olarak görmek mümkündür. Dil, kültürlerin değerleri ve özellikleri hakkında da bilgi verir. Örneğin, İngiliz dili ticari ve endüstriyel çabalar için kelime yönünden zengindir. Bu durum diğer kültürlerle oranla İngiliz kültürünün ticari üstünlüğüne işaret sayılabilir. Ekonomik bakımdan geri olan ülkelerin dilinde endüstriyel ve ticari kelimeler azdır. Bir ülkenin dili, o ülkenin kültürü için anahtar durumundadır. (Erdoğan, 1997: 129)

Dil, iletişim için tek başına yeterli görülmemektedir. Ortak girişim oluşturulacak ülkelerin kullandığı bazı değişik araçların da öğrenilmesinin işletme yararına olacağı açıktır. Renkler, şekiller, davranış teknikleri de belli bir ölçüde öneme sahip iletişim yöntemleridir. Örneğin, Çin Halk Cumhuriyeti'nde mavi renk, ölümü simgelediği için bu ülke ile yapılan ekonomik alış-verişlerde pek tercih edilmemektedir. Yine tasdik için kullanılan

baş eğme hareketi bazı toplumlarda olumlu bir işaretken, bazılarında da olumsuz olarak kabul edilmektedir.

İletişim kültürü geniş bir davranış yelpazesine sahiptir. Öyle ki, ülkeler arasında toplumsal kültürden kaynaklanan hal ve hareketleri sergileme farklılıkları bile her ülkede farklı yorumlara neden olabilmektedir. Doğu ve Akdeniz ülkelerinde davranışlar daha yakın ve sıcak bir teması gerektirirken, Amerikalı yöneticiler ise iletişimdeki bu hareket yakınlaşmasına bir anlam verememektedirler. Aynı zamanda diğer ülke yöneticileri de Amerikalıların böylesi mesafeli duruşlarına pek sıcak bakmamaktadırlar. Bu görüş ayrılıkları, işletme yöneticilerinin kültür farklılıkları konusunda yeterince bilgi sahibi olmadığını göstermektedir. (Mutlu, 1999: 301)

İşletmeler arası görüşmelerde, yöneticilerin ne istediklerini ifade etme biçimleri bile her ülkede farklılık göstermektedir. Kimi yöneticiler ifadede doğrudan ve en anlaşılır yolu seçerken, kimileri de daha örtülü konuşma yöntemleri kullanmaktadırlar. ABD yöneticileri görüşlerini ve yapmak istediklerini direkt ve oldukça açık bir biçimde ifade ederlerken, Japon ve Arap ülkelerinde işletme yöneticileri kısmen daha kapalı söylemleri tercih etmektedirler.

Organizasyonel yapıda iletişimin yönü de, farklı kültürlerle göre değişiklik göstermektedir. Haberleşme şekillerini yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru ele alırsak, Asya ülkelerinde aşağıya doğru haberleşmenin Amerikalılardakine oranla daha endirekt olduğunu görürüz.

Bazı kültürlerde yaygın olan bir diğer yöntem de, toplantılara başlarken asıl işle pek de ilgisi olmayan konuların konuşulup, mevcut ortamın rahatlatılmaya çalışılmasıdır. Bu teknik daha çok Ortadoğu ve Latin ülkelerinde görülmektedir. Ancak Amerikalı işletme yöneticileri bunu bir nevi zaman kaybı olarak görmekte ve yapılan görüşmelerde konuya hemen girmektedirler.

Bir başka kültür farkı ise, yapılacak işle ilgili olarak işletme yöneticilerinin birbirlerine söz vermelerinde görülmektedir. Kimi ülkelerde verilen sözlerin yerine getirilmemesi normal karşılanmaktadır. Çoğunlukla Japon ve Hintli işadamlarında görülen bu davranış biçiminde, Japonlar işi yapamayacaklarını bilmelerine rağmen yine de söz vermektedirler. Çünkü Japon kültüründe hayır demek karşı tarafı kırmak anlamına gelmektedir.

#### 4.2.3.2. Tutumlar ve İnançlar

##### Zaman Kullanımı

Zaman kullanımı ile ilgili değişik toplumlarda değişik yaklaşımlar olsa da genel olarak iki yaklaşım mevcuttur; geleneksel ve modern yaklaşım. Geleneksel yaklaşım pek çok toplum tarafından endüstri devriminden önce benimsenmiştir ve günümüzde de geçerliliğini korumaktadır. Bu durum genellikle, endüstrileşmemiş Asya, Latin Amerika ve Afrika ülkelerinde görülmektedir.

Geleneksel konseptte göre zaman sürekli (ölümsüz) bir kavram olarak algılanmaktadır. Hinduizm ve Budizm'in hayat felsefesinde dünyaya tekrar gelineceğine inanıldığından, zaman değerli bir unsur olarak görülmemektedir. Ortadoğu'da ise geleneksellik çerçevesinde, yapılan görüşmelerde zaman neredeyse hiç kullanılmamakta, bir iş için başlangıç anının belli olmasına rağmen bitiş anı hiç bir zaman belli olmamaktadır.

Modern konsept ise daha çok gelişmiş endüstri ülkelerinde geçerlidir. Zaman, başlangıcı ve sonu olan bir kavramdır ve hayatın, çalışmanın, mevsimlerin bir zamanı vardır. Zaman kavramı, batı toplumlarında önemi hiçbir zaman ihmal edilemeyecek kadar hassas bir konudur. Yapılan iş görüşmelerinde toplantıya geç gelmenin hoşgörüsü yoktur ve olumsuz

tepkilere neden olmaktadır. Fakat Latin Amerika ülkelerinde ise bu tür gecikmeler hoşgörü ile karşılanmaktadır. (Matsuura, 1991: 52-55)

### **Hediye ve Rüşvet:**

Bazı kültürlerde, özellikle de bürokratik işlerin yürütülmesi hediye ve rüşvet olmaksızın gerçekleştirilememektedir. Benzer kültüre sahip olmayan çokuluslu işletmeler bu konuda büyük problemler yaşamaktadırlar. (Mutlu, 1999:302)

Japonya'da hediye kültürü oldukça değişiktir. Paketlenmemiş hediye verilmesi büyük bir kabalık olarak görülürken, ziyaretçilerin eli boş gitmesi de ayıplanır. Ayrıca ses olarak dört sözcüğü ölüm kelimesini çağrıştırdığı için Japonlar kendilerine verilen hediyelerin dört kelimesiyle nitelenir şekilde olmamasına özen gösterirler.

Meksika gibi kimi toplumlarda rüşvet verme adet halini almıştır. Rüşvet vermeden iş yaptırmanın neredeyse imkansız hale geldiği bu ülkede, bir postacı dahi her ay belli oranda bahşış almadığı durumlarda mektupları yerine ulaştırmamaktadır.

### **4.2.3.3. Maddi Kültür**

Bir toplumun teknolojik durumu, eserleri ve aletleri maddi kültürü olarak gösterilir. Maddi kültür insanın yaptığı şeylerle, kişinin davranışlarının birleştirilmesinin özel bir türüdür. Maddi kültür, insan eliyle yapılan, alet ve eserleri ile el emeği yeteneğinin hammaddeyi işlemesiyle oluşur. Bu el emeği yeteneği, teknolojidir. (Erdoğan, 1997: 128)

## Teknoloji

Teknoloji yalnızca temel birimleri ve üretime etkilerini kapsamaz. Bunların yanısıra pazarlama, finans ve yönetimde de etkin bir rol oynar. Uluslararası işletme yöneticileri açısından teknolojinin kültürel etkileri önemlidir, çünkü yeni ürünler ve yeni üretim şekilleri toplumların kültürel yapılarına aykırı gelebilir, değişime zorlayabilir. Uluslararası teknolojik düzey farkı, genellikle ulusların gelişmişliğini ölçmede bir araç olarak kullanılmaktadır.

Ekonomik ve ekonomi bağımlı öğeler ürün dağıtımı ve tanıtımı, pazar ölçüsünün belirlenmesi gibi sorunlarda çözüm için araç rolünü oynamaktadır. Toplumun alım gücü ve bu gücünü kullanma biçimi, uluslararası işletmelerin iyi bilmesi gereken unsurlardır.

Toplumların sosyo-kültürel yapılarının maddi kültüre etkisi oldukça önemlidir. Toplumun alım gücü ve geleneklerine olan bağımlılığı, pazar yapısını ve pazara girecek ürünlerin niteliklerini belirlemektedir. Afrika ülkelerinde bir mikrodalga fırın pazarı oluşturulamayacağı gibi, Japonya'da mimari kültüründen dolayı Amerikan barbekü satışı gerçekleştirilemeyecektir. Bunlar sosyo-kültürel yapının maddi kültüre olan etkisidir.

Uluslararası işletme yöneticileri, kültürün hangi unsurlarının değişime karşı direnç göstereceğini ve o direnç alanının toplumlar arasında ne gibi farklılıklar göstereceğini bilmelidir. Toplumun eğitim düzeyi ile bireylerinin bilgiye ve diğer toplumların kültürlerine bakış açısı, o toplumun değişimi kabullenmesinde en belirleyici özellikleri oluşturmaktadır.

### 4.2.3.4. Sosyal Kurumlar

İşletmelerin yapısını ve işlerliliğini etkileyen diğer bir özellik de toplumlarda aileye bakış açılarıdır. Ailelerin önemli olduğu ülkelerde, özellikle Akdeniz ve

Latin Amerika ülkelerinde işletme kuruluşlarında diğer işletmelere oranla daha yaygın ve etkili olmaktadır. İşletmelerin aile işletmesi olması ve yönetimde bu kültürün ağırlık göstermesi bizim ülkemizde de geçerliliğini korumaktadır. (Mutlu,1999: 305)

Sosyal organizasyon, kültürel oluşumun belirli bir kısmını meydana getirir. Sosyal yapı değişimleri kültür değişmelerine yol açar. Bu durumun tersi de doğrudur. Sosyal yapı içerisinde yer alan kurumlaşmış tavırlar ise kültürün ayırıcı özelliğini verir. Yeme, içme, evlenme şekli önemli kurumlaşmış davranışlardır ve bunlar değişik kültürlerde değişik şekillerde yapılır. (Erdoğan, 1997: 134)

Ekip ya da bireysel çalışmalara bakış açısı, uluslararası işletmelerde yöneticiler için özellikle de personel açısından önemli bir toplumsal kültür unsurudur. Bireyselliğin ön plana çıktığı toplumların yanı sıra ekip çalışmasının oldukça yaygın olduğu toplumlara da rastlanmaktadır. Örnek olarak Japon ve ABD işletmeleri verilebilir. Japonya'daki işletmelerde bir ekip çalışması hakimdir. Amerikalı işletmelerde ise tamamen bir bireyselcilik söz konusudur.

Cinsiyet de sosyal kurumlar için bir kriterdir. Pek çok ülkede kadın ve erkek aile ile toplumsal yaşamda farklı rol üstlenmiştir. Örneğin Amerika ve Avrupa ülkelerinde kadınlar çalışma hayatında erkeklerle yarışırken, Japonya'da kadınlar genellikle evlenmeden birkaç yıl öncesinde çalışabilmektedir. (Matsuura, 1991: 60, 61)

#### **4.2.3.5. Eğitim**

Kültürü oluşturan öğelerden bir diğeri de eğitimidir. Eğitimin kültür içindeki tarihsel fonksiyonu bilgi, yetenek ve fikirleri doğurması ve geliştirmesidir. Ayrıca, bu kültürel değerlerin nesilden nesile ve özellikle günümüzde

toplumdan topluma aktarılması da eğitime düşer. Önceki nesillerin bilgi ve görgüleri sonraki nesillere belirli bir eğitim sistemiyle aktarılır. Toplumlar arası bilgi, görgü ve teknolojinin taşınması eğitimin yardımıyla olur. Kültürün gelişmesinde en etkin rolü eğitim oynar.

Ev sahibi ülkenin okur yazarlık oranı ve eğitim düzeyi çokuluslu işletmenin pazarlama faaliyetlerini etkiler. Pazarlamada, okur yazarlık özellikle reklam konusunda büyük rol oynamaktadır. Personel seçiminde okur yazarlık oranı ve yeterliliği, fikir verici unsur olarak yer alır. Okur yazarlık oranının veya eğitim düzeyinin düşük olduğu toplumlara giren uluslararası işletmeler, pek çok personeli kendi ülkelerinden ya da dış kaynaklardan değerlendirmek durumunda kalacaktır. (Mutlu, 1999: 307)

Gelişmekte olan pek çok ülkede başlıca sorunlardan birisi de yetişmiş beyin kaybıdır. Bu ülkelerde yüksek öğrenim olanaklarının artırılması ile birlikte meydana gelen işsizlik, yetişmiş bu gücün dışa yönelmesine yol açmaktadır. Hindistan, Güney Kore, Filipinler ve Meksika gibi gelişmekte olan ülkelere ABD ve Kanada gibi ülkelere pek çok yetişmiş insan gücü akımı olmuştur. (Matsuura, 1991: 58, 59)

#### **4.2.3.6. Estetik**

Bir kültürdeki güzel sanatlar –müzik, çeşitli sanatlar, dans gibi- o kültür hakkında bilgi verir. Estetikte genel değer ve genel farklılıklar vardır. Belirli kültürler, özellikle alt kültürlerin kendilerine özgü estetik değerleri vardır. Bu bakımdan estetikteki farklılıkları ulusal olmaktan çok, bölgesel olarak görmek mümkündür. (Erdoğan, 1997: 131)

Toplumlarda değişik renkler veya cisimler farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Mavi ambalaj içinde piyasaya sunulan bir ürün, Hong Kong'da hiç ilgi görmemiştir, çünkü mavi renk Çin kültüründe ölümü temsil

etmektedir. Buna karşılık ABD ve çeşitli Avrupa ülkelerinde siyah, Japonya'da beyaz geçerlidir. Yeşil pek çok İslam ülkesinde popüler bir renk iken, Fransa, Hollanda ve İsveç'te ise kozmetik dünyasını temsil etmektedir.

Bu yüzden uluslararası işletmeler toplumun benimsemiş olduğu zevkleri dikkatle takip etmeli ve onları olabildiğince kullanmaya özen göstermelidirler. Müzikli reklam ve tanıtımlar genelde tüm dünyada popülerdir ama, pazarın ne tür müziği tercih ettiği bilinmelidir.

#### 4.2.3.7. Din

Genel olarak toplumun davranışlarında dinin, inançların ve tutumların rolü büyük ölçüde hissedilmektedir. Bu yüzden uluslararası işletme yöneticileri, o toplumun insanların neden tüketici olarak o şekilde davrandıklarını, neden personel olarak o şekilde davranış gösterdikleri gibi konuları araştırmak durumundadır. Dinin görevi ne olursa olsun, önemli olan yönü, bütün sosyal kültürel sistemlerde bulunmasıdır. En ilkel toplumdaki en gelişmişine kadar din adını taşıyan bir kurum vardır. Din, sisteminin genel işleyişinden sorumlu olan kurumlardandır. Bilim ve teknoloji de dahil olmak üzere din ve din kurumları sosyal-kültürel "kontrol kurumları" adı altında toplanır. (Erdoğan, 1997: 132)

Çoğu zaman firmalar, ortak girişim kurdukları ülkelerin dini gelenek ve göreneklerine de uyum sağlamak zorunda kalabilmektedirler. İlgili ülkenin dini tatil günleri ile işletmelerin çalışma günleri birbiriyle çakışmaktadır. Özellikle İslam ülkeleriyle ortak girişim oluşturan Batılı işletmeler bu sorunla çok sık karşılaşmaktadırlar.

Pek çok dinde fikirler batı dünyasında rastlanılardan tamamen farklıdır. Doğu dinlerinde dünyanın sadece bir hayal olduğu, hiç bir şeyin sürekli, kalıcı

olmadığı sık sık vurgulanır. Diğer bir yaklaşımla da insanların geleceğinin belirlenmiş olduğu üzerinde durulur.

Kadercilik ve benzeri inançlar insanların neden ve nasıl çalıştıklarına direkt etki ederler. Bunlar planlama, politika belirleme, motivasyon, vb. konularda bu tür inançlara yabancı kültürlerden gelen işletme yöneticilerini zorlayan koşullardır. (Mutlu, 1999: 309)

#### 4.2.3.8. Diğerleri

Yerleşim yeri, kültüre biçim veren birçok güçten birisidir. Teknolojik ve ekonomik hareketler doğal kaynaklara sanat, din ve aile sisteminden daha fazla bağlıdır. Coğrafi çevre, kültürün ögesi olmaktan çok, kültür ürünlerinin oluşmasına yol açar.

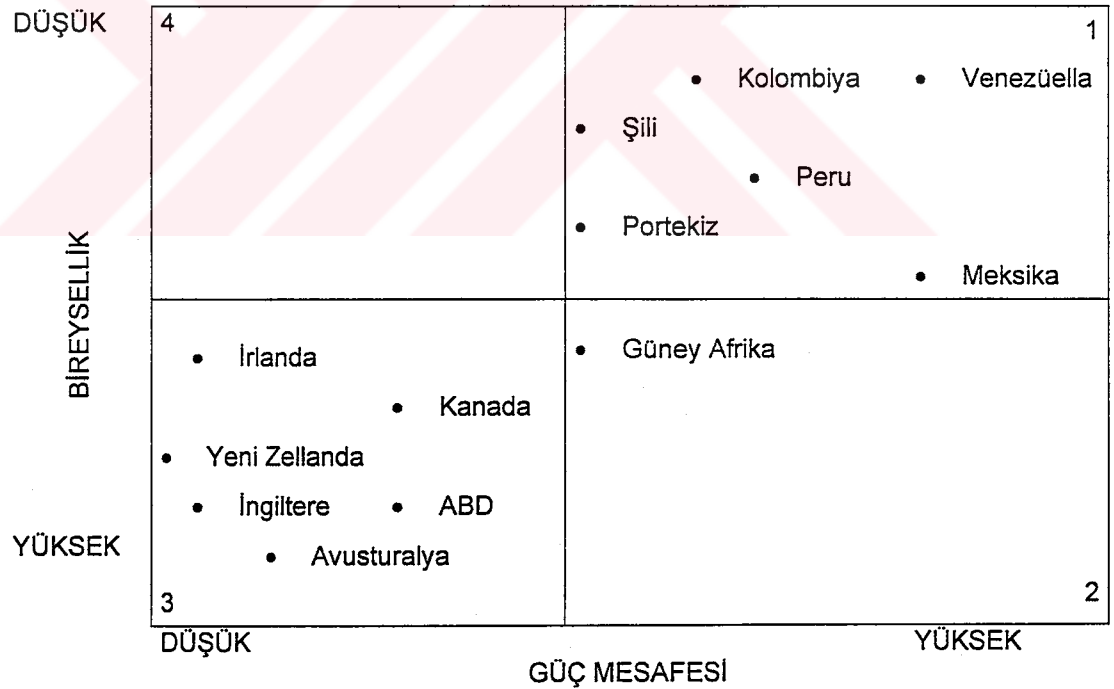
Politik düzen, kanunların kapsamı, hatta toplumun nüfusu, kültürü oluşturan öğeler arasında gösterilebilir. Ülkenin kendine özgü yasaları, yönetmelikleri ve diğer idari düzenlemeleri ortak girişimi olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle uluslararası işletmeler, gittikleri ülkedeki haksız rekabet, tüketicinin korunması, ücretler ve sosyal haklar vb. konulardaki kuralları bilmek ve uygulamak zorundadırlar. (Erdoğan, 1997: 136, 137)

#### 4.2.4. Sosyo Kültürel Çevre

Çevrenin sosyo-kültürel unsuru tutumları, değerleri, kuralları, inançları, davranışları ve nüfus yapısının eğilimlerini kapsar. Sosyal bilimci G.Hofstade sosyo kültürün kişiler üzerindeki etkilerini araştırmak için bir çerçeve geliştirmiştir. Bu yaklaşıma göre, toplumu analiz etmek için güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik-toplumculuk ve erkeklik-dişilik olmak üzere dört kültürel boyut kullanılabilir. (Erbay, 1996: 72)

## Güç Mesafesi

Daha az güce sahip olan organizasyon üyelerinin, güçlerin eşit dağılımına inanmaları anlamına gelir. Bir ülke halkı, yapısı gereği daha güçlü olanların sözlerinin körü körüne yerine getirilmesine inanıyorsa, o ülkenin güç mesafesi yüksektir. Çoğu toplumda alt düzey çalışanları emirleri yerine getirmenin prosedür gereği olduğunu düşünmektedir. Oysa güç mesafesi yüksek dereceli ülkelerde emirlere katı ve itirazsız uyum üst düzey dahil her kademedede bulunur. Bu ülkeler arasında Güney Kore, Meksika ve Hindistan bulunmaktadır. (Mutlu, 1999: 310) Şekil-4'de Güç Mesafesi ve Bireysellik, Şekil-5'de ise Güç Mesafesi ve Belirsizlikten Kaçınma davranışlarının ülke gruplarına göre karşılaştırılması gösterilmiştir:



Şekil-4: Güç Mesafesi ve Bireyselliğin Ülke Gruplarına Göre Kıyaslanması

Kaynak: Esin MUTLU, *Uluslararası İşletmecilik*, İstanbul: BETA, 1999, s.311

DÜŞÜK	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İrlanda</li> <li>• Yeni Zellanda</li> <li>• Avusturalya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İngiltere</li> <li>• ABD</li> <li>• Kanada</li> </ul>	1
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Güney Afrika</li> </ul>		
YÜKSEK	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kolombiya</li> <li>• Şili</li> <li>• Peru</li> </ul>		2
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venezüella</li> <li>• Meksika</li> <li>• Portekiz</li> </ul>		
		DÜŞÜK	GÜÇ MESAFESİ	YÜKSEK

Şekil-5: Belirsizlikten Kaçınma ve Güç Mesafesinin Ülke Gruplarına Göre Kıyaslanması

Kaynak: Esin MUTLU, *Uluslararası İşletmecilik*, İstanbul: BETA, 1999, s.311

### Belirsizlikten Kaçınma

Belirsizlikten kaçınma toplum üyelerinin belirsizlik ve karışıklıktan rahatsızlık duyduğunu ve bu nedenle belirlilik ve uyumu sağlayan inançlara destek verdiğini ifade eder. Belirsizlikten kaçınmanın düşük düzeyde olması açık ve kestirilebilir olmayan durumlara yüksek tolerans gösterilmesinin ifadesidir. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu ülkeler arasında Yunanistan ve Portekiz; belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu ülkeler arasında ise Singapur ve Jamaika örnek gösterilebilir. (Yüksel, 1999: 24)

### Bireysellik ve Toplumculuk

Grup ve toplum çıkarını bireysel çıkarların üstünde tutma davranışı toplumculuk olarak nitelendirilir. Toplumcu düşünce rekabet yerine

dayanışmayı, bireysel çıkarlar yerine toplum çıkarlarını gözetir ve toplumun refahını arttırarak bireylerin yaşantısını yükseltmeyi amaçlar. İsveç ve Güney Kore, Panama toplumcu değerlere sahip ülkelerdir. Bireysellik, sosyal çevreye gevşek olarak bağlanmayı ve kişisel çıkarların öne alınmasını belirtir. Bireysellik Amerikan toplumunda kişinin kendini göstermesi bakımından büyük bir özellik olarak kabul edilir. (Kirkman ve Shapiro, 1997: 740)

### **Erkeklik-Dişilik**

Erkeklik dişilik bir toplumda geleneksel kadınsı değerler olan barış, işbirliği ve duygusallıktan daha ziyade, direnç, mücadele, bedeni üstünlük gibi geleneksel erkek değerleri ne oranda ön plana çıkarıldığıyla ilgilidir. Japonya, İtalya, Meksika gibi erkeklik değerlerinin ön plana çıktığı toplumlarda, çalışanlar işlerini tanınma, büyüme ve mücadele için bir araç olarak görürler. İsveç ve Finlandiya gibi kadınsı değerlerin ön plana çıktığı toplumlarda iyi çalışma şartları, güvenlik, duygusallık ön plana çıkar. (Erbay, 1999: 76)

#### **4.2.5. Küresel İşletmelerin Personel Politikaları**

Küresel işletmelerin başarısı, önemli oranda yetişmiş ve uygun yöneticilerin seçimine bağlıdır. Uygun personelin seçimi için gerekli görülen unsurların tespiti oldukça zordur. Dünyanın her tarafında görev yapabilecek ve uyum sağlayabilecek ulusal ve uluslararası kültüre sahip ve bunları geliştirme özelliği olan, gerekli liderlik özellikleri bulunan, iyi yetişmiş, gelişmeye ve personel yönlendirmeye yatkın, yabancı dil bilen, olgunluk ve motivasyon gibi gerekli niteliklere sahip bir personelin yetişmesi, seçimi ve görevlendirilmesi işlemlerinin karmaşıklığı küresel işletmelerde personel konusundaki zorluğu ortaya koymaktadır. (Gurin, 2001: 106)

Küresel işletmelerde yönetim, etnosentrik, polisentrik ve jeosentrik olarak sınıflandırılır. Etnosentrik yönetimde, yurt dışındaki kritik yöneticiler ana ülke

personelindedir. Örneğin Meksika'daki bir Fransız işletmesinin yöneticileri Fransa'daki ana firma tarafından gönderilir. Polisentrik yönetimde, kilit personel yerel firma tarafından sağlanır. Bu durumda Meksika'daki Fransız işletmesinin yöneticileri Meksikalı'dır. Jeosentrik yönetimde de yöneticiler ana ülke ve ev sahibi ülke vatandaşlarının dışında seçilir. Hangi tip yönetimin uygulanacağı koşullara ve önceliklere göre değişmektedir. (Matsuura, 1991:465)

	İŞLETMENİN EĞİLİMİ			
	Tek merkezli veya Ana Ülke Eğilimi (Etnosentrik)	Çok merkezli veya Ev sahibi Ülke Eğilimi (Polisentrik)	Bölgesel Eğilimli (Regiosentrik)	Dünya Eğilimli (Jeosentrik)
Amaç	Karlılık (Yaşayabilirlik)	Kendini bulunduğu topluma kabul ettirme (Meşruiyet)	Hem karlılık, hem meşruiyet	Hem karlılık, hem meşruiyet
Yönetim	Yukarıdan aşağı	Aşağıdan yukarı (her bağlı yerel hedeflerde karar vericidir)	Bölge ve bölgenin bağılıları arasında karlılık görüşmelerle	İşletmenin her seviyesinde karşılıklı görüşmelerle
Strateji	Küresel bütünleşme	Yerel ihtiyaçlara yönelik	Bölgesel bütünleşme ve yerel ihtiyaçlara yönelik	Küresel bütünleşme ve yerel ihtiyaçlara yönelik
Yapı	Hiyerarşik ürün bölümleri	Otonom yerel ünitede hiyerarşik alan bölümleri	Matriks bir yapı aracılığıyla birbirine bağlanmış ürün ve bölge yapıları	Bir organizasyonlar ağı
Kültür	Ana ülke	Ev sahibi ülke	Bölgesel	Küresel
Teknoloji	Küresel üretim	Bir mal grubuna yönelik üretim	Esnek imalat	Esnek imalat
Pazarlama	Öncelikle ana ülke tüketicilerinin ihtiyaçları doğrultusunda ürün geliştirilmesi	Yerel ihtiyaçlar temeline göre yerel ürün	Bir bölgede standartlaşma (bölgelerarası değil)	Yerel çeşitlerin de dikkate alındığı küresel ürün
Sermaye	Karların ana ülkeye geri döndürülmesi	Karların ev sahibi ülkede tutulması	Bölgede yeniden dağılımı	Küresel olarak yeniden dağılım
Personel Politikası Uygulamaları	Dünyanın her tarafındaki önemli görevler için ana ülke vatandaşları yetiştirilir.	Kendi ülkelerinde yerel vatandaşlar önemli görevler için yetiştirilir	Bölgenin herhangi bir yerindeki önemli görevler için bölgesel kişiler yetiştirilir	Dünyanın her tarafındaki önemli görevler için, dünyanın her yerinden en iyi personelin yetiştirilmesi

Tablo-3: Farklı Yönetim Felsefesi Eğilimlerine Göre Küresel İşletme Yönetimi

**Kaynak:** Yusuf ERBAY, *Küresel İşletmelerin Yönetimi ve Türk İşletmelerinin Yeni Türk Cumhuriyetlerine Yönelik Faaliyetleri*, Ankara: Mahalli İdareler Gen. Müdürlüğü Yayınları, 1996, s.107

#### 4.2.5.1. Personel Seçimi

Yurt dışına gönderilecek personelin seçimi genellikle yurt içinde istihdam edilecek personelin seçiminden farklıdır. Bunun temel nedeni ülke içi ve ülke dışı ortamın birbirinden çok farklı olması kadar yalnız ülke içinde faaliyet gösteren işletme ile ülke dışında faaliyet gösteren işletmenin amaçları arasında büyük farklar olmasıdır. Böyle olunca ülke dışında çalışacak personelde aranan nitelikler farklı olmaktadır. (Özalp, 1986: 314,315)

Küresel işletmeler gerekli yetenek ve özelliklere sahip personeli istihdam ederken özellikle değişik ülkelerde çalışmaya istekli olanları seçmeye çalışır. Bu personelin değişik kültürlerle uyum sağlayabilecek yetenekte olmasına özen gösterilir. (Wellins, 2000: 3)

Küresel işletmeler tarafından uluslararası yönetici seçimi yapılırken şunlara dikkat edilir: (Gurin, 2001: 109, 110)

1. Kültürel Yakınlık: Bulunduğu ülke insanların yaşam biçimi ve davranış kalıplarını araştırıp anlama bilinci ve isteği.
2. Uyum Sağlama: Yöneticilik bilinci ve duyarlılığı kadar önemli bir unsur yöneticinin uyum sağlama özelliğidir.
3. Yabancı Dil Yeteneği: Yabancı ülkelerde çalışacak kişilerin iletişim kurabilmeleri açısından dil bilgilerinin önemi açıktır.
4. Eğitim ve Teknik Yeterlilik: Uluslararası üst yöneticiler genellikle yüksek öğrenim görmüş kişilerden seçilir.
5. Liderlik ve Diğer Kişisel Özellikler: Liderliğin gerektirdiği özellikler içinde tecrübeli ve yaratıcı olmak, bağımsız ve girişimci bir yapı sergilemek, hislerini dengede tutabilmek ve hoşgörü sahibi olmak gibi özellikler sayılabilir.
6. Olgunluk ve Güdüleme: İşle ilgili gerekli tecrübenin edinilmiş olması ve yurt dışında çalışmaya istekli olmak önemlidir.
7. Sonuç Elde Etme Özelliği: Kısa sürede sonuca ulaşma özelliği yönetici personelin özelliklerinden olmalıdır.

8. Enerjik ve İnsiyatif Sahibi Olmak: Karar vermede enerjik olmak ve bazı önemli durumlarda insiyatif kullanmak yöneticinin başarısı için gerekli koşuldur.

Yurt dışı personelin seçiminde değişik yöntemler kullanılmakla beraber en çok uygulanan yöntem yurt içi çalışma başarısı, amir ve çalışma arkadaşlarının referansları ile birlikte değerlendirilen görüşme sistemidir. Görüşme yüz yüze olduğundan daha kesin bilgiler alınabilir. Görüşmede bireyi gerek bilgi gerekse kişilik olarak sınavdan geçirmek mümkündür. Görüşmenin asıl amacı işin çeşitli gereklerini gözden geçirmek ve işe uygun olma konusunda karara varmaktır. Aynı zamanda başvuruların iş ve örgüt hakkında daha ayrıntılı bilgiye sahip olmaları sağlanır. (Özalp, 1986: 318,319)

#### **4.2.5.2. Uluslararası Personelin Eğitimi ve Geliştirilmesi**

Şirketler kültürel körlüğü yenmek amacıyla yöneticiler için eğitim programları düzenlemektedir. Bu eğitim programları kapsamında yöneticileri yurt dışına göndermek, bireysel mesleki gelişim ve bir bütün olarak firmanın perspektifini geliştirmesine yardımcı olur. Küresel işletmeler sadece yönetici gönderdikleri ülkenin değil aynı zamanda her kültürden alıcının üzerinde yoğunlaşmalıdır. Çok kültürlü ve uluslarüstü bir çevre hedeflenerek, eğitim süreci daha kapsamlı olarak ele alınmalıdır. (Gurin, 2001:106)

Yönetici geliştirme, yöneticilerin başarılı liderler olabilmeleri için gerekli deneyim, tutum ve yetenekleri sağlayan eğitim sürecidir. Yurtdışına gönderilen yöneticilerin eğitimi yöneticilerin gittikleri ülkelerdeki yerel işgücünü daha etkin çalıştırabilmeleri için yerel örf ve adetler, kültür, çalışma alışkanlıkları gibi konularda bilgi ve deneyim kazanmalarına yöneliktir. (Yüksel, 1999:245)

Eğitim programları genel olarak iki grupta toplanabilir: Standartlaştırılmış eğitim programları ve özel eğitim programları. Standartlaştırılmış eğitim programları genelde her yönetici için verilebilen, yöneticiye nasıl daha iyi bir lider olunabileceğini, nasıl iyi iletişim kurulacağını, elemanların nasıl motive edileceğini gösteren programlardır. Özel eğitim programları ise yurt dışına gönderilecek elemanların ihtiyaçlarına göre hazırlanmış programlardır. Bu programlar şu konulardan oluşabilir:

1. Çevre tanıtımı: Elemanların gideceği ülkenin coğrafı yapısını, iklimini, ev ve okul durumunu tanıtma.
2. Kültürel tanıtım: Elemanların gideceği ülkenin kültürel kurumlarını değer sistemlerini tanıtma.
3. Kültürel kaynaşma: Elemanların gideceği ülkenin kültürüyle kaynaşmasını sağlayacak kültürlerarası örneklerle uygulama yapma.
4. Dil eğitimi: Elemanın gideceği ülkenin dilini öğrenmesini sağlama.
5. Duyarlılık eğitimi: Davranışsal esneklik sağlamaya yönelik uygulamalar yapma.
6. Alan eğitimi: Elemanın yurt dışına gönderilerek orada belli bir süre çalışmasını ve şartları yerinde görmesini sağlayan çalışmalarda bulunma.

Bu programların bir karışımı da uygulanabilir, hatta eşler ve çocuklar da programa dahil edilebilir. Böylece yabancı ülkede sorun çıktığında yöneticiyle birlikte sorunu çözmek için çalışacak bir destek grubu oluşur. Programlarda konferans, örnek olay çalışması, rol oynama, dil pratiği yapma, test, grup çalışması vb. eğitim-öğretim teknikleri uygulanabilir. Bazen de gidecekleri ülkede bir kardeş aile sečilerek ailelerin birbirleriyle görüşmeleri ve ortak faaliyetlerde bulunmaları sağlanabilir. Kardeř aile, yurt dışı elemana ev sahibi ülkede karşılaştıkları problemleri çözmede de yardımcı olur. (Yüksel, 1999:243, 245)

#### 4.2.5.3. Küresel İşletmelerde Liderlik

Küresel işletmeler, değişik kültürlerde yaşayan, düşünen ve davranabilen liderlere gereksinim duyar. Bu liderler başkalarını anlayıp değerlendirebilen kişisel yeterliliklere, personeli birarada tutabilen toplumsal yeterliliklere ve kültürel farklılıkları azaltabilen kültürel yeterliliklere sahip olmalıdırlar. (Rosen, 2001: 3)

#### Avrupalı Yöneticilerin Liderlik Çalışmaları İle İlgili Tutumları

İngiliz yöneticilerin liderlik konusunda katılımcı bir tutum sergiledikleri gözlemlenmiştir. İngilizler yetki göçermeyi ve kararların çoğunlukla orta düzey yöneticileri tarafından verilmesini benimsemişlerdir. Bu, Alman ve Fransız yöneticilerin sahip oldukları özellikler ile tam bir zıtlık oluşturur. Gerçekte Almanya'da işçi derneklerinin yoğun baskısı sonucu yönetimlerde katılımcılık az düzeyde olsa da sağlanmıştır. İskandinav ülkeleri ise katılımcılığı benimsemişler ve katılımcı liderlik çalışmalarını, çalışanların temsilini kabullenmek ve yönetici-işçi ilişkilerini güçlendirmek suretiyle desteklemişlerdir.

Genel olarak ele alındığında Avrupalı yöneticilerin, katılımcı yaklaşımı benimsedikleri söylenebilir. Ancak Y Teorisi'nin koşullarını tümüyle yansıttıkları söylenemez, X Teorisi'nin etkileri hala görülmektedir. (Mutlu, 1990:286, 287)

#### Amerikalı Yöneticilerin Liderlik İle İlgili Yaklaşımları

Amerikalı yöneticiler, liderlik geliştirme çalışmalarında daha demokratik davranmakta, bilgi ve görüş alışverişine ve iç denetime önem vermektedir. Yönetimde gayri-resmi tutumlar ön plana çıkarken, gerçek anlamda astları yönetme felsefesi benimsenmektedir. Yöneticiler sorumlulukları bireylere

yüklerken özel hayat, alışkanlık, hayata bakış açısı gibi unsurları değerlendirmek yerine beceri yeteneğini gözönüne almaktadırlar.

### **Japon Yöneticilerin Liderlik Yaklaşımları**

Japonya ataerkil liderlik yaklaşımı ile tanınmaktadır. Japon kültürü yüksek derecede güvenlik ihtiyacını ön plana tutan bir yaklaşıma sahiptir. Japon yöneticiler astlarına liderlik ve girişim konusunda küçümsenmeyecek ölçüde güven duymakta ve onları kararlara aktif olarak, ancak kontrollü biçimde, katılmalarını sağlamaktadırlar. Japon firmalarında kararlar ilgili tüm personelin uzlaşmaya varmasıyla alınır. "Ringi" denilen bu sistemde, tüm yöneticilerin ve çalışanların genel uzlaşısından sonra lider kararı onaylar. (Matsuura, 1991: 198, 199)

### **Ortadoğu ve Gelişmekte Olan Ülkelerde Liderlik Yaklaşımları**

Ortadoğu yöneticilerin yaklaşımlarında, batılı yöneticilerin aksine davranışlar otoriterdir. Kurallar ve direktifler çok fazladır ve kesin kurallar konmuştur. Üst düzey personel seçiminde sosyal statü ön plandadır. Organizasyon yapısında bürokrasi hakimdir ve otorite üsttedir. Bireyler birbirlerine her konuda bağımlı çalışırken, örgüt içinde yakın arkadaşlığa çok sık rastlanır. (Mutlu, 1999: 287, 288)

#### **4.2.6. Küresel İşletmelerde Karar Alma ve Kontrol**

Bağlı işletmeler ya da ortak girişimler sayesinde faaliyetlerini yürüten küresel işletmeler, karar alma konusunda merkezden yönetimi ya da yerinden yönetimi seçebilir. Bazı işletmeler kararların merkezden alınması yöntemini seçebilir. Kararların merkezde alınması, Ortak girişimin insiyatifini azaltabilir ve fırsatları değerlendirmedeki serbestliği ve esnekliği sınırlar. Bazı

işletmeler ise bunun tam tersini yapmakta, karar alma yetkisini Ortak girişim yöneticilerine tamamen göçermektedirler. (Özalp, 1986: 51,52)

#### 4.2.6.1.Karar Alma

Küresel işletmelerin bağlı işletmelerle olan ilişkilerinde ve karar alma sürecinde merkezden yönetimi uygulamalardan uzaklaşmayı ve dolayısıyla daha fazla oranda otonom bir yapıyı gerektiren sebepler şunlardır:

1. Bağılı işletme yerel pazara hizmet için kurulmuş ise, ev sahibi ülkenin coğrafi, ekonomik ve politik farklılıkları belirleyici olabilir.
2. Tekdüze olmayan yerel pazarların herbiri hakkında, işletmenin genel merkezinin karar verme durumunda kalması sorunlar oluşturabilir.
3. Yurtdışı faaliyetlerin şirkete katkısı arttıkça yerinden yöneticilik eğilimi de artabilir.
4. Belirsizlik ve çeşitlilik etkenleri, yerel yöneticilere bazı sorumlulukların aktarılmasını gerektirebilir.
5. Ev sahibi ülkenin devlet kontrolü fazla ise otonomi zorunlu hale gelebilir.

Küresel işletmeler bağlı işletmeleriyle olan karar alma ilişkilerini, faaliyette buldukları çevre içinde karşılayacakları riskin derecesine ve kar fırsatlarına göre belirlerler. Risk büyüdükçe, ana işletme bağılıları daha fazla kontrol etmek ister. Karar almada merkezden yöneticiliğin ağır bastığı bazı durumlar şöyle sıralanabilir: (Gurin, 2001: 118)

1. Ana işletme, bağlı işletme sermayesinin büyük kesimini elinde bulunduruyorsa,
2. Bağılı işletme yerel pazardan daha büyük bir pazara hitap ediyorsa ve pek çok ülkede faaliyet gösteren büyük bir işletme grubunun parçası ise,

3. Standartlaşmış ürünler üretiliyorsa ve ana işletme ile bağılıları arasında büyük ölçüde ürün değişimi varsa,

4. Faaliyetler bütünleştirilmiş ise ve bu faaliyetleriyle ilgili olarak ana işletmeye standartlaştırılmış raporlar sunulmak zorunda ise.

#### 4.2.6.2. Kontrol Süreci ve Çeşitleri

Kontrol, planlanan amaçlar ile gerçekleştirilen faaliyetlerin karşılaştırılması ve meydana gelen sapmaların düzeltilmesi safhasıdır. Kontrol kavramı, küresel faaliyetler söz konusu olduğunda, bazı özel çevresel faktörler tarafından etkilenir. Örneğin ücretler, maliyetler ve kar yabancı paralarla ölçüldüğünden, para birimlerinin birbirlerine oranlarındaki dalgalanmalar bazı zorluklar doğurabilir. Bunun yanında, ülkeden ülkeye değişen hesaplama yöntemleri ve mali rapor biçimleri diğer bir zorluğun temelini teşkil edebilir. (Dinçer, 1998: 361)

Küresel işletmeler tarafından kullanılan kontrol çeşitleri ikiye ayrılır: İşletmeler dolaylı ve dolaysız kontrol çeşitlerinin ikisini de kullanabilir. Dolaysız kontrol yöntemleri şöyle oluşturulabilir:

1. Faaliyetlerin izlenmesi için yüz yüze görüşmeler ya da personel toplantıları gerçekleştirmek,
2. Bağlı işletmelerin yüksek seviyeli yöneticilerini ziyaret ederek, bunların problemlerini öğrenmek,
3. Ülke dışı faaliyetleri gözetecek olan personelin belirlenmesine verilecek önemle dolaysız kontrolü kendiliğinden oluşturmak,
4. Oluşturulacak organizasyon yapısı sayesinde, ülke dışı birimleri merkezi idarenin istekleri doğrultusunda hareket edecek bir yapıda düzenlemek.

Dolaylı kontrol yöntemlerinde, bağılı işletmelerin veya ortakların faaliyetlerinin kontrolü için, raporlar ya da yazılı haberleşme biçimlerine başvurulur. En fazla görülen yöntem merkeze gönderilen aylık faaliyet raporlarıdır. (Gurin, 2001: 122, 123)

#### **4.2.7. İstihdam Koşulları**

##### **4.2.7.1. Ödemeler**

Yurt dışındaki şubelerde görev alacak personele yapılacak ödemeler küresel işletmeler için en önemli sorunlardan birisidir. Küresel firmalar en iyi uluslararası yöneticiyi istihdam etmeye çalışırken diğer taraftan da maliyetleri denetim altında tutarak karı artırmak ister. Ana ülkeye göre daha düşük maliyetli olduğundan çokuluslu firmalar daha yüksek ücret ödeyerek nitelikli yerel personeli kendilerine çekmeye çalışırlar. (Yüksel, 1997: 232)

Bunun yanısıra personelin de çeşitlilik göstermesi nedeniyle, yalnızca ana ülke personeli değil, evsahibi ülke ve üçüncü ülke personelinin de nasıl ücretlendirileceği önemli sorunlardan biridir. Küresel işletmelerin bu konuda ki metodlarından biri, personele taban bir ücret ödemek ve bu ücretin aynı derecedeki yerli personel ile eşit olmasını sağlamak şeklindedir. Bunun dışında ana ülkeden görevlendirmelerde, yurtdışı görevin kabul edilmesi için tahsisatlar ve ek maaş ödemeleri kullanılarak personel motive edilmeye çalışılmaktadır. (Mutlu, 1999: 422)

##### **4.2.7.2. Ücretler**

Küresel işletmeler, başarı sağlamak için personel politikalarını ve buna dayalı maaş ve eklenti sistemlerini kendilerine büyük mali yük getirmeyecek

ve aynı zamanda personelin iş tatminini sağlayacak ölçüde olması gerekir. (Özalp, 1986: 116,117)

Ücretlendirmede esas olan dünyanın neresinde olursa olsun eşit işe eşit ücret ilkesidir. Bu nedenle küresel işletmeler, yurt dışında görevlendirilecek personel için bu ilke doğrultusunda ücretlendirme yapar. Bununla birlikte, ana ülke personeli ücretleri ile evsahibi ülke personeline ödenen ücretler arasında ek ödemeler nedeniyle farklılık olabilir.

Kök ücret, elemanın ana ülkede hak kazandığı nakit ödemedir. Kök ücret uluslararası ödemelerin karşılaştırılması için temel teşkil eder. Bu ücret genellikle personelin kendi ülkesindeki ücret sistemine bağımlı olarak uygulanır. Örneğin bir Japon firmasının Türkiye'deki şubesinde çalışan bir Fransız yöneticisinin kök ücretinin Fransız ücret sistemi esasına göre belirlenmesi tercih edilmektedir. Bu ücret, anlaşmaya göre Japon Yeni, Fransız Frangı ya da Türk Lirası cinsinden ya da karma bir şekilde ödenebilir. Burada amaç yurt dışına gönderilecek elemanın en az kendi ülkesindeki ücret kadar ücret alabilmesini sağlamaktır. Personelin kendi ülkesindeki ücret, gideceği ülkede yaşamasına yetmeyecek kadar düşükse gideceği ülkenin standartları esas alınır. (Yüksel, 1997: 232)

Ücretlerin vergilendirilmesi de sorun yaratan konulardan biridir. Özellikle, ana ülke ve üçüncü ülke personelinin ücretlerinin vergilendirilmesinde bu sorun yaşanmaktadır. Ücretlerin vergilendirilmesinde tüm çalışanlara ev sahibi ülkenin vergi kanunları mı uygulanacak ya da ana ülke ve üçüncü ülke personeli için ayrı bir vergi tarifesi mi uygulanacaktır? Ana ülke ve üçüncü ülke personelinin çifte vergilendirilmesinin önlenmesi de önemli sorunlardan biri olarak görülmektedir. (Gurin, 2001: 171)

#### 4.2.7.3. Yan Ödemeler

Yan ödemeler, yurt dışında çalışan personele ödenen yaşam standardı tazminatı, yabancı dil tazminatı gibi ödemeler, personel ve ailesinin katlandığı zorlukları karşılamak için verilir. Yaşam standardı tazminatı, elemanın ana ülkedeki harcamaları ile ev sahibi ülkedeki harcamaları arasındaki farklılıkları gidermeye yardımcı olur. (Yüksel, 1999: 247) Yurt dışına giden yöneticiye teşvik amaçlı verilen primler şunlardır: (Mutlu, 424)

1.Denizaşırı Görev Primi: Genellikle, yöneticinin taban maaşının bir yüzdesi olarak belirlenir. Bu yüzde % 10 ile % 25 arasında değişir. Yaşanan çevre çok kötü ise bu yüzdeler artırılabilir ya da terör tazminatı adı altında yeni primler eklenebilir.

2.Sözleşme Sonu Ödemeleri: Bu ödemeler, sözleşmenin bitme periyotlarında kullanılır. Genellikle, inşaat ve petrol işletmeleri belli bir zaman ya da proje için öderler.

3.Seyahat Ödemeleri: Küresel şirketler kendi ülke vatandaşlarının ve bazen üçüncü ülke personelinin ve ailelerinin kendi ülkelerine yapacakları seyahat masraflarını öder. Bu şekilde, çalışanların kendi ülke ve kültürleriyle bağlarının kopmaması sağlanır. Ayrıca, personel bir kaç gün işletmenin merkezinde bulunarak, ilişkilerini yeniler ve uygulanan yeni politikalar konusunda bilgi sahibi olur.

#### 4.2.7.4. Sosyal Yardımlar

Sosyal yardımlar yurt dışında çalışan personele, geldikleri ülkenin sosyal yaşamlarını aratmamak için yapılır. Personelin hangi ülkenin yasalarına göre sosyal yardım kapsamına alınacağı belirlenmelidir. (Yüksel, 1997:233) Sosyal yardımlar şunlardan oluşabilir: (Gurin, 2001: 173)

1.Konut Yardımı: Yöneticinin kendi ülkesindeki koşullara benzer koşullarda yaşayabilmesi için, konut tahsis edilmemesi durumunda konut yardımı da yapılır. Genellikle küresel şirket, konut kirasının tamamını karşılar ve bu oran kişinin ücretinin % 15'i kadar bir fazlalığa karşılık gelir.

2.Yaşam Standardı Yardımı: Yurt dışına gönderilen yöneticilere, ev sahibi ülkede yemek, giyim, kişisel ihtiyaçlar, tıbbi yardım, eğlence, ulaşım gibi çeşitli tüketim kalemlerine yapacağı harcamalar, ana ülkenin taban fiyatları ile karşılaştırılarak ödenir.

3.Eğitim Yardımı: Yöneticilerin çocuklarının kendi ülkelerinde alacakları eğitimin ev sahibi ülkede karşılanması için yapılan yardımdır.

4.Taşınma Yardımı: İşletmeler, ailenin taşınması, ev eşyalarının nakliyesi ve eşyaların gelmesi ile oturacakları yerin hazırlanması süresince kalacakları otel masraflarını taşınma yardımı olarak karşılar.

5.Oryantasyon Ödeneği: Ev sahibi ülke dışından gelen personelin ve onun ailesinin çevreye alıştırılması, rehberlik eğitimi ve dil eğitimi gibi konularda yapılan masrafları karşılamak için yapılır.

6.Vergi Farklılıklarından Doğan Ödenekler: Ev sahibi ülkenin vergi oranları ana ülkeden daha yüksekse şirket, vergi farklılıklarından doğan bu eşitsizliği gidermek için tahsisat yapılır.

#### **4.2.7.5. Yıllık İzinler ve İmtiyazlar**

Yıllık izinler konusunda farklı uygulamalar görülmektedir. Verilen izin süreleri, ülkelerin bu konudaki yasal hükümlerine göre değişmektedir.

Küresel şirketlerde yöneticilere araç ve şoför tahsisi, emekli ikramiyesi, özel emeklilik maaşı, hayat sigortası, sağlık sigortası, konut tahsisi, seminer ve tatil gezileri, kulüp üyelikleri ve örtülü ödemeler imtiyaz olarak verilmektedir. (Mutlu, 1999: 426)

### 4.3. Ortak Girişim Yöneticileri Nasıl Olmalıdır?

Küresel işletmelerin yöneticilerinde bulunması gereken özellikler şu şekilde sıralanabilir: (Marşap, 1999: 113, 114)

1. Herkesin ortak mirası olan, ulusal değerlerin uluslararası değerlerle bütünleştirilmesini sağlayacak bir ortak kültür anlayışıyla yetişmiş olmalıdır.

2. Küresel düşünme beceri ve alışkanlığının en erken dönemden başlayarak kazanılmış olması gerekmektedir.

3. Değişimleri daha cesaretle göğüslemeye, çelişki ve belirsizlikleri yönetmeye hazırlıklı olmalıdır.

4. Eşgüdüm, ortak hareket ve senkronizasyonu gerçekleştirebilecek, insanlarla iyi iletişim kurabilme yeteneğine haiz olmalıdır.

5. Her an yeni değişim ve gelişimlere yönelik, harekete geçebilecek bir aktiflik becerisine sahip olmalıdır.

6. Uluslararası kaynaşma ve ortaklık anlayışını yaratabilecek yüksek bir iletişim ve müzareke anlayışına sahip olmalıdır.

7. Küresel yöneticiler, sürekli bir öğrenme ve yeniden eğitim yeteneğinin gücü sayesinde sürekli araştırmalı, bilgilenmeli ve yeni öğrenimleri desteklemelidir.

8. Küresel boyutta da yeni girişim, üretim ve düşünceler üretebilecek anlayışta olmalıdır.

9. Yüksek strateji, politik ekonomi, ortak güvenlik sistemleri ve yeni girişimlerle sürekli çok yakından ilgilenmelidir.

10. Büyük düşünebilmeli, risk yönetiminde gelişmeli ve değişiklikleri cesaretle göğüsleyebilecek bir anlayışa sahip olmalıdır.

11. Küreselleşmeden doğan yeni beklenti, istek ve anlayışları göğüsleyebilmek için aktif bir girişimcilik düzeyi yaratabilmelidir.

12. Küresel yönetim anlayışının gerektirdiği, yenilikler yaratacak bir atmosfer ve iklim oluşturabilmeli ve bunu koruyabilmelidir.

13.Kültürlerarası etkileşim, anlama ve uygulama becerisine sahip olmalı, yerel ve uluslararası çevreye kolaylıkla uyum sağlayabilmeli ve önyargılardan arınmış olmalıdır.

14.Yüksek bir teknik yetenek, üstün bir yönetsel beceri, kültürel duyarlılıkta açıklık, uyum gösterme yeteneği, kişisel zenginlik ve olgunluk, duygusal dengelilik, uyum ve birlik yeteneği, müzakerelere açıklık, yaratıcı düşünce ve bakış açısı ile esneklik ve sadeliğe sahip olmalıdır.

Başarılı bir ortak girişimi planlamak ve yönetmek için aşağıdaki konulara dikkat etmek gerekir: (Nieminen, 1996:20,21)

1. Ortak girişimin hedefleri ve ortaklığın süresi açık olarak tanımlanmış olmalıdır.
2. Ortak girişimin avantaj ve dezavantajlarının maliyet/fayda analizleri, firma hedeflerine ulaşmada alternatif olabilecek diğer stratejilerle karşılaştırılmalıdır.
3. Firma hedeflerini en iyi tamamlayacak ortaklar seçilmelidir. Ortak seçimi başarılı ve başarısız ortak girişimi belirleyen en önemli husustur.
4. İş planı hakkında ortaklar arasında detaylı bir anlaşma yapılmalıdır. Bu anlaşma üzerinde uzlaşma sağlanmalıdır.
5. Yasal bir belge halini alan bu anlaşmada ortaklar arasındaki ilişkiler açıkça belirtilmiş olmalıdır. Sözleşme ortak girişimin zaman içindeki işleyişine esneklik kazandırabilmeli ve hangi koşullarda ortaklığın sona ereceğini belirtiyor olmalıdır.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### ORTAK GİRİŞİMLERDE KARŞILAŞILAN YÖNETİM SORUNLARININ TESPİT VE ÇÖZÜMÜNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

#### 5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE DAYANDIĞI HİPOTEZLER

Günümüzde firmalar arasında benzeri görülmemiş sayıda ittifaklar gerçekleştirilmektedir. Bunlar birkaç endüstri dalıyla sınırlı olmayıp ulaşım, haberleşme, imalat, ilaç, finans ve profesyonel hizmetler gibi pek çok alanda meydana gelmektedir. Ortak girişimler bu rekabet ortamında önemli ittifaklardan birisidir. Pek çok yararının olmasına karşın, ortak girişimlerde bazı sorunlar da yaşanmaktadır. Değişik ülke kültürleriyle ve bu firma personelinin alışkın olduğu değişik firma kültürleriyle karşılaşan ortak girişimler önemli yönetim sorunları yaşamaktadır. Bu çalışma ile, Türkiye’de faaliyet gösteren ortak girişimlerin yönetim sorunlarının neler olduğu ortaya çıkarılarak bu sorunların çözümüne ilişkin yönetim önerileri getirilmektedir.

Bu amaç kapsamında, örnek olarak seçilen ortak girişim şirketlerinin yönetim uygulamalarının incelenmesi ve çalışmanın teorik kapsamındaki yaklaşımlar ile karşılaştırılarak değerlendirilmesi yer alacaktır.

Teorik kısımda ifade edilen bilgilerden yararlanılarak çeşitli hipotezler geliştirilmiştir. Bu tezin dayandığı hipotezler aşağıda belirtilmiştir:

**Hipotez 1:** Ortak girişimlerin mülkiyet yapısındaki dengesizlik yönetim sorunlarını artırmaktadır.

**Hipotez 2:** Ortak girişimi oluşturan firmaların arasında daha önceden bir iş ilişkisinin olması ortak girişimin başarısı olumlu yönde etkiler.

**Hipotez 3:** Kurum kültürünün uyuşmaması ve yönetsel farklılıklar ortak girişimin başarısını olumsuz olarak etkiler.

**Hipotez 4:** Yönetici personelin uyum sorunlarını en aza indirmek için yapılan uyum programları ortak girişimin başarısını olumlu yönde etkiler.

## 5.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Araştırmada Ankara Ticaret Odası verilerinden yararlanarak, farklı alanlarda faaliyet gösteren ve birbirine yakın büyüklükte olan beş firma seçilmiştir. Bu firmalar aşağıda gösterilmiştir:

1. SETKOM NET AŞ.
2. KOLİN AŞ.
3. NUROL AŞ
4. METİŞ AŞ
5. MENSEL AŞ.

Seçilen bu firmaların Türkiye'deki tüm ortak girişimlerin sorunlarını yansıtmayacağı muhakkaktır ve bu husus araştırmanın sınırlılığı olarak görülmektedir.

## 5.3. ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak, tespit edilen şirketlerin yöneticileri ile yapılan görüşmelerden ve EK-1'deki anket formundan yararlanılmıştır. Anketin yanıtlanmasından elde edilen verilerin incelenmesiyle gerekli sonuçlar elde edilmiştir.

## 5.4. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BULGULAR

### 5.4.1. Araştırmaya Katılan Ortak girişimlerin Genel Özellikleri

SORULAR	SEÇENEKLER	FİRMALAR				
		Setkom	Nurol	Kolın	Metiş	Mensel
Firmanın hukuki yapısı nedir?	Anonim Şirket	x		x		x
	Limited Şirket					
	Kollektif Şirket					
	Komandit Şirket					
	Adi Ortaklık		x		x	
Firmanız hangi sektörde faaliyet göstermektedir?	İmalat Sektörü					
	Hizmet Sektörü	x	x			x
	Ticaret Sektörü					
	Diğer			x	x	
Firmanız kaç yıldır faaliyette bulunmaktadır?	0 – 5 yıl	x			x	
	6 – 10 yıl					x
	11 – 15 yıl		x			
	16 – 20 yıl			x		
	Daha fazla					
Firmanız hangi alanda faaliyet göstermektedir?	Elektrik -Elektronik					
	Haberleşme	x				
	Tekstil					
	İnşaat		x	x	x	x
Türk ortak kaç yıldır faaliyette bulunmaktadır?	0 – 5 yıl					
	6 – 10 yıl	x				
	11 – 15 yıl		x			
	16 – 20 yıl					x
	Daha fazla			x	x	
Yabancı ortak kaç yıldır faaliyet göstermektedir?	0 – 5 yıl					
	6 – 10 yıl					
	11 – 15 yıl					
	16 – 20 yıl					x
	Daha fazla	x	x	x	x	
Ortak girişimde hangi ülke işletmeleri yer almaktadır?	ABD	x				
	İngiltere		x		x	
	İspanya			x		
	Rusya					x

SORULAR	SEÇENEKLER	FİRMALAR				
		Setkom	Nurol	Kolin	Metiş	Mensel
Türk ve yabancı firmaların ortaklık payları nedir?	Türk ortağın payı: %	51	50	50	50	50
	Yabancı ortağın payı: %	49	50	50	50	50
Ortak firma/firmalar ile daha önce nasıl bir ilişkiniz vardı?	Herhangi bir ilişkimiz bulunmamaktadır.				x	x
	Lisans, patent, know-how anlaşması					
	Hammadde temini anlaşması					
	Pazarlama, satış, dağıtım (distribütörlük) anlaşmaları	x				
	Diğer		x	x		
Yabancı yöneticilerin önceki pozisyonları nasıldı?	Daha yüksek bir pozisyondadır.					
	Daha düşük bir pozisyondadır.					
	Aynı pozisyondadır.	x	x		x	
	Diğer			x		x
Firmanızda uyum programı uygulanıyor mu?	Evet					
	Hayır	x	x	x	x	x
Firmanızda uyum programı uygulanıyor ise hangisi kullanılmaktadır?	Türkçe dil kursu					
	Ülkeyi ve kültürünü tanıtıcı programlar					
	Türk ortak firmayı tanıtıcı programlar					
	Diğer					
Firmalar arasındaki büyüklük farkının olumsuz etkileri nelerdir?	Karar vermede farklılıklar ve stiller			x	x	
	Strateji oluşturma ve planlamada farklılıklar	x	x			x
	Verileri ele almadaki farklılıklar					
	Diğer				x	
Ortağınızın amacını net olarak biliyor musunuz?	Kesin olarak biliyorum.	x	x	x	x	x
	Ortaya konulmamış amaçları olabilir.					
Firmanızdaki yönetsel sorunlar nasıl çözülüyor?	Görmezlikten geliniyor.					
	Sorunun nedenine inilmeye çalışılıyor.	x	x	x	x	x

**Tablo 4: Ortak Girişim Firmalarının Genel Özellikleri**

Araştırmaya katılan firmalardan Nurol adi ortaklık şeklinde, diğerleri ise anonim şirket olarak kurulmuştur. SetkomNet haberleşme sektöründe, Kolin, Metiş ve Mensel inşaat sektöründe Nurol ise hizmet sektöründe faaliyet göstermektedir.

#### 5.4.2. Araştırmaya Katılan Ortak Girişimlerin Personel Durumu

	SEÇENEKLER	FİRMALAR				
		Setkom	Nurol	Kolin	Metiş	Mensel
Firmanızda çalışan toplam personel sayısı kaçtır?	25'ten az					
	25 – 50	x				
	51 – 100					
	101 – 200		x		x	
	Daha fazla			x		x

**Tablo 5:** Personel Sayıları

Araştırmaya katılan ortak girişimlerin personel sayısı genelde orta ölçekli firmalar olduğunu göstermektedir.

PERSONEL KOMPOZİSYONU	FİRMALAR				
	Setkom	Nurol	Kolin	Metiş	Mensel
Üst Düzey Yöneticiler	A	C	C	E	A
Orta Düzey Yöneticiler	C	C	A	C	A
Alt Düzey Yöneticiler	A	C	A	A	A
Diğer İdari Personel	A	C	A	A	A
İşçiler	A	A	A	A	C

**Tablo 6:** Çalışan Personelin Kompozisyonu

- A = Tamamı Türk Vatandaşı
- B = Tamamı Yabancı Ortak Vatandaşı
- C = Çoğu Türk Vatandaşı
- D = Çoğu Yabancı Ortak Vatandaşı
- E = Türk-Yabancı Ortak Vatandaş Sayısı Eşit

Araştırmaya katılan ortak girişim personelinin çoğunluğunu Türk vatandaşları oluşturmaktadır. Üst düzey yöneticilerin bazılarının yabancı ortak vatandaşı olduğu tespit edilmiştir.

#### 5.4.3. Ortak Girişim Oluşturma Nedenleri

KONULAR	FİRMALAR				
	Setkom	Nurol	Kolin	Metiş	Mensel
a) Yabancı firmanın dağıtım kanallarından ve pazarlama tecrübesinden yararlanarak dışa açılmak	B	D	B	D	B
b) Mevcut üretim hattına yeni ürünler eklemek	D	D	B	D	D
c) Girdi temininde veya satışlarda bağımlılığı azaltarak piyasa belirleyicisi konumuna geçmek	A	D	C	D	B
d) Büyüme sonucu rekabet gücünü artırarak piyasa belirleyicisi konumuna geçmek	A	C	B	D	B
e) Modern teknoloji transferi ile kalite ve maliyet üstünlüğü sağlamak	A	A	A	B	B
f) Daha büyük miktarda üretim yaparak maliyetleri düşürmek	C	D	C	C	A
g) Araştırma ve geliştirme alanında işbirliği yapmak	B	C	B	C	B
h) Yabancı ortağın yönetim tecrübesinden yararlanmak	A	A	B	B	C
ı) Yeni yatırımlara yönelik dış finansman temininde kolaylık sağlamak	A	A	B	B	B
i) Yeni dış pazarlara girişi çabuklaştırmak	D	B	B	C	B
j) Borçlanma kapasitesini doldurmuş olan firmanın borçlanma gücünü artırmak	D	D	C	D	C
k) Ucuz finansman kaynaklarından yararlanarak sermaye maliyetini düşürmek	B	B	B	D	B
l) Finansal güçlük içinde bulunan firmanın darboğazdan kurtarılması	D	D	C	D	B
m) Diğer				D	

**Tablo 7: Ortak Girişime Yönelme Nedenleri**

A	=	Çok önemli
B	=	Önemli
C	=	Önemsiz
D	=	Hiç önemli değil

Araştırmaya katılan ortak girişimlerdeki Türk firmaların ortak girişime yönelme nedenlerinin başında, yabancı ortağın verilen hizmetle ilgili sahip olduğu know-how'dan yararlanmak ve yeni yatırımlara yönelik dış finansman temininde kolaylık sağlamak gelmektedir. Diğer bir neden, modern teknoloji transferi ile kalite ve maliyet üstünlüğü sağlamak ve yabancı ortağın yönetim tecrübesinden yararlanmaktır. Türk firmaları dış pazarlara girebilmek ve küresel rekabet edebilmek için de ortak girişimlere yönelmektedir.

#### 5.4.4. Yönetici Personelin Karşılaştıkları Uyumsuzluklar

Sorunlar	FİRMALAR				
	Setkom	Nurol	Kolin	Metiş	Mensel
a) Yabancı dil sorunu	5	4	3	3	6
b) İklim farklılıkları	6	6	6	6	5
c) Kurumsal kültür farklılıkları	1	2	1	1	2
d) Yönetim uygulamalarındaki farklılıklar	2	1	2	2	1
e).Evlı olanların eşlerinin ve çocuklarının yeni bir ülkeye ve çevreye uyum sorunları	4	5	5	5	4
f).Ülkeler arasındaki kültür farklılıkları	3	3	4	4	3

**Tablo 8:** Yönetici Personel Uyum Sorunları

1=En Önemli  
6=En Önemsiz

#### 5.4.5. Ortak Girişimlerde Karşılaşılan Sorunlar

KONULAR	FİRMALAR				
	Setkom	Nurol	Kolin	Metiş	Mensel
a) Ana sözleşmede değişiklik yapılmak istenmesi	C	A	B	D	B
b) Kritik kararlar üzerinde kontrol kurma isteği	B	A	B	B	B
c) Karın nasıl paylaşılacağı veya nerede ve nasıl değerlendirileceği konusundaki görüş ayrılıkları	C	A	B	D	C
d) Firmanın büyümesi konusundaki görüş ayrılıkları	A	A	C	B	C
e) Teknoloji transferi	D	D	C	D	B

KONULAR	FİRMALAR				
	Setkom	Nurol	Kolin	Metiş	Mensel
f) Ortakların rollerinin ve fonksiyonlarının belirlenmesi	C	A	B	D	B
g) Firmaya personel bulma ve alımında farklılıklar	B	C	C	C	C
h) Yabancı ve yerel yönetici personel arasındaki kişilik ve kültür uyumsuzlukları	B	A	A	B	B
l) Yabancı dil sorunu	C	B	B	B	C
i) Kurumsal kültürdeki uyumsuzluk	B	B	A	A	A
j) Yönetim uygulamalarındaki farklılıklar	A	A	B	B	B
k) Hammadde temini ve/veya fiyatlandırması	A	A	C	D	C
l) Mamulün tanıtımı ve/veya fiyatlandırması	B	B	C	D	C
m) Ürün çeşidinin genişletilmesi/daraltılması	C	C	C	D	C
n) Yasal uygulamalarındaki farklılıklar	B	B	C	B	B

**Tablo 9: Karşılaşılan Sorunlar**

A	=	Çok önemli
B	=	Önemli
C	=	Önemsiz
D	=	Hiç önemli değil

Ortak girişimde karşılaşılan en önemli sorun olarak kurumsal kültürdeki uyumsuzluk ve yönetim uygulamalarındaki farklılıklar görülmektedir. Karşılaşılan sorunlara neden olan diğer konular şu şekilde değerlendirilmektedir: Firmanın büyümesi konusundaki görüş ayrılıkları, hammadde temini veya fiyatlandırmada görüş ayrılıkları, ve kritik kararlar üzerinde kontrol kurma isteği.

## 5.5. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

(1) Araştırma sonucunda elde edilen bilgilere göre, ortak girişimdeki Türk firmalarının çoğu son 10-15 yıl içinde kurulmuştur. Bu işletmeler, küresel rekabet gereği işbirliklerine ve stratejik ortaklıklara eski işletmelere göre daha açıktır. 1980'li yıllarda uygulamaya konan yeni ekonomik politikalarla daha fazla liberizasyon (Yabancı sermaye rejiminde önemli değişiklikler getiren

95/6990 sayılı Yabancı Sermaye Çerçeve Kararı'nın 7.6.1995 tarihinde yürürlüğe girmesiyle, Türkiye'de Yabancı Sermaye Rejimi daha liberal hale gelmiştir), yabancı sermayeye verilen teşvikler ve eskiye oranla daha az bürokratik uygulama ile ortak girişim türündeki işbirliklerinde artışların olduğu gözlenmektedir.

(2) Araştırma yapılan ortak girişimlerde Türk ve yabancı ortağın payları genel olarak eşit çıkmıştır. Buna göre Türk firmalarının eşit paylaşımlı (%50-%50) ortak girişimleri tercih ettikleri söylenebilir. İşletmeler arasındaki mülkiyet farklılıkları birçok çatışma yaratmakta, mülkiyet payı büyük olan firma diğeri üzerinde hakimiyet kurmaya çalışmaktadır. Araştırmada elde edilen sonuçlarla, çalışmanın başında geliştirilen "*ortak girişimlerin mülkiyet yapısındaki dengesizlik yönetim sorunlarını artırmaktadır*" hipotezini doğrulanmaktadır. Firmalar kararlar üzerindeki kontrolü kaybetmemek için genel olarak eşit mülkiyetli girişimleri tercih etmektedir.

(3) Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, Türkiye'de faaliyet gösteren ortak girişimlerde, çoğunlukla Türk vatandaşları çalışmaktadır. Çok az sayıda ortak girişimin üst düzey yöneticilerinin yabancı ortak vatandaşı olduğu tespit edilmiştir. Daha alt kademelerde yabancı personele rastlamak zordur. Yabancı ülke vatandaşlarının ülkemize gelmeleri yabancı dil sorunu, evli olanların eşlerinin ve çocuklarının çevreye uyum sorunları gibi pek çok sorunu da beraberinde getirmektedir. Bu sorunlar ortak girişimin faaliyetlerini de olumsuz etkileyebilmektedir. Bu nedenle, yabancı firmaların ülkemizde az ama kilit personeli bulundurdukları gözlenmektedir.

(4) Araştırmaya katılan ortak girişimdeki Türk firmalarının ortaklık kurduğu yabancı firma ile daha önceden bir iş ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Tespit edilen bu sonuç ile araştırmanın başında geliştirilen "*ortak girişimi oluşturan firmaların arasında daha önceden bir iş ilişkisinin olması ortak girişimin başarısı olumlu yönde etkiler*" hipotezi doğrulanmıştır. Ortak girişimlerdeki en

önemli sorunun ortak seçiminden kaynaklandığı düşünülürse, ortaklık kurmadan önce iki firmanın birbirini tanıyor olması karşılaşılabilecek sorunları büyük ölçüde azaltacaktır. Ortak seçiminde özen gösterilmesi gereken önemli bir husus, ortağın bütünleştirici yeteneklere sahip olup olmadığıdır. Bu amaçla yapılacak bir ön araştırma oldukça geniş çaplı yürütülmelidir. Ne var ki, işletmeler ortakların bütünleştirici kabiliyetlerinin yerine sağlayacakları finansal desteğin ne kadar yüksek olacağı ile daha fazla ilgilenmektedirler. Bu yönde verilen kararlar sonucunda yapılan hatalı seçimler, başarılı olma şansını büyük oranda azaltmaktadır. Türk firmalarıyla yabancı firmaların kurdukları ortak girişimlerde en önemli özellik, iki tarafın da ortak girişime yaptığı katkıların birbirini tamamlayıcı özellikte olmasıdır. Araştırmalara göre önem verilen diğer bir özellik "ortak felsefe" olmaktır. Yabancı firmalarla ortak girişim anlaşması yapacak firmaların, ortak girişim kurmadan önce pazarlama, satış, dağıtım gibi anlaşmalar yaparak onları yakından tanımalarının, firma kültürü ve yönetim fonksiyonunun anlaşılmasının yararlı olacağı değerlendirilmektedir.

(5) Araştırmaya katılan ortak girişimlerdeki Türk firmaların ortak girişime yönelme nedenlerinin başında yabancı ortağın verilen hizmetle ilgili sahip olduğu know-how'dan yararlanmak ve modern teknoloji transferi ile kalite ve maliyet üstünlüğü sağlamak gelmektedir. Diğer bir neden, yeni yatırımlara yönelik dış finansman temininde kolaylık sağlamak ve yabancı ortağın yönetim tecrübesinden yararlanmaktır. Türk ortağın sağladığı en önemli katkılar hükümetle ilişkiler, pazar bilgisi, yönetim know-how'ı ve dağıtım kanallarıdır. Araştırmalara göre Türk ortağın en az katkıda bulunduğu konular; marka, teknoloji, hammadde ve sermayedir. Türk firmaları dış pazarlara girebilmek ve küresel rekabet edebilmek için de ortak girişimlere yönelmektedir.

(6) Araştırmaya katılan firmalara göre, ortak girişimlerde çalışan yönetici personelin karşılaştıkları başlıca sorunun kurumsal kültürde ve yönetim alanındaki farklılıklardır. Firma yöneticileri, ortaklığın bozulmasına yönetim biçimindeki uyumsuzlukların ve finansal güçlüklerin neden olduğunu belirtmişlerdir. Elde edilen bu bilgilerle araştırmanın başında geliştirilen, *“kurum kültürünün uyuşmaması ve yönetsel farklılıklar ortak girişimin başarısını olumsuz olarak etkiler”* hipotezi doğrulanmaktadır. Farklı kültürdeki personel arasında çatışmanın olması kaçınılmazdır. Yöneticiler, çatışmanın yönetimi konusunda deneyim sahibi olmalıdırlar. Çatışmayı görmezden gelmek yapılabilecek en büyük yanlıştır. Çatışmayı yaratan sorunları belirlemek ve farklı kurum kültürleri arasında uyumu sağlamak yöneticilere düşen önemli görevlerdir.

(7) Araştırmaya katılan ortak girişimlerde, yabancı personelin karşılaştığı sorunları azaltmak amacıyla, herhangi bir uyum programı uygulanmamıştır. Herhangi bir uyum programı hazırlanmadığında, yabancı personelin kültür şoku yaşayabileceği tespit edilmiştir. Elde edilen bilgilerle, *“yönetici personelin uyum sorunlarını en aza indirmek için yapılan uyum programları ortak girişimin başarısını olumlu yönde etkiler”* hipotezi doğrulanmıştır. Yapılacak çevre tanıtımı, kültürel tanıtım, kültürel kaynaşma, dil eğitimi gibi eğitim programları ve faaliyette bulunulacak ülkeye ön gezilerin yapılması ile bu yabancılik önlenabilir. Bu eğitim programlarına eş ve çocukların da katılması uygun olacaktır. Programlarda konferans, örnek olay çalışması, rol oynama, dil pratiği yapma ve grup çalışması gibi yöntemler kullanılabilir.

(8) Kuruluş anlaşmalarına ek olarak, daha sonra yapılan bazı anlaşmaların da istikrar sağlanmasında önemli faktör olduğu belirtilmiştir. Ortak girişimlerde karın ve zararın nasıl, ne zaman paylaşılacağı ve ortak girişimin önceliğinin neler olduğu konusundaki görüş ayrılıkları yaşanabilmektedir. Ortak girişim anlaşmalarında kar tekrar yatırıma mı gidecek yoksa en kısa sürede ana firmaya mı verilecek gibi hususlar net

olarak belirlenmelidir. Araştırmaya katılan firma yöneticilerinin çoğu, ek anlaşmalar yapılsa bile, ortak girişimin başlangıcından beri ortaklık şartlarında radikal bir değişikliğin olmadığını, sözleşmede tüm ayrıntıların tanımlanmasının yararlı olacağını belirtmiştir.



## SONUÇ

Kalkınma, büyüme, vatandaşlarına insanca yaşam koşulları sağlama ihtiyacında olan Türkiye, ulusal tasarruf gücünün yetersizliği, artan yurtiçi ve yurtdışı borçlanmalar nedeniyle mevcut gelirlerinin büyük bir bölümünü yüksek faiz ödemelerine ayırmış, Türk sanayisinin gelişebilmesi için gerekli olan sermaye birikimini yeterince sağlayamamıştır.

Yabancı sermaye konusunda pekçok ülkeden önce liberal politikalar uygulayan ülkemize, yabancı sermayenin yeterince geldiği söylenemez. Uluslararası piyasalara açılabilme, rekabet gücünü koruyabilmek için gerekli sermayenin ve teknolojinin sağlanmasında ortak girişimlerden yararlanmak ülkemiz işletmeleri açısından önemli bir seçenektir.

Bir ortak girişimin başarısı büyük ölçüde ortakların birlikte çalışabilme yeteneklerine bağlıdır. Bu yüzden ortak girişim oluşturulduğunda, en kritik adım ortak seçimidir. Güçlü bir kurum kültürünün oluşması stratejilerin uygulanmasını kolaylaştırır. Kurum kültürlerindeki farklılıklar iyi bir şekilde tespit edilip, bu farklılıklar dikkate alınarak ortak girişim yönetilmez ise, kendine has kültürleri olan farklı işletmelerden gelen ortak girişim çalışanları arasında oluşacak çatışmalar kaçınılmaz olacaktır. Bu noktada en büyük sorumluluk ortak girişimin üst düzey yöneticilerine düşmektedir. Farklı kurum kültürlerinin ortak girişimi olumsuz etkilememesi için, farklılıklardan doğacak sinerjiyi ortaya çıkaracak tedbirler alınmalıdır.

Şirketlerin uluslararası işletmeciliğe geçişlerinde, küreselleşme arttıkça ulusal sınırların önemi azalmakta, yönetim düzeyinde yabancılardan katılanların sayısı artmaktadır. Küreselleşme milliyet, ırk, din gibi önyargılardan arınmış bir ekip çalışmasını gerekli kılar. Uluslararası faaliyetlerde ideal yönetici, bilinen yönetim görevleri yanında politikaları ve uygulamaları dış ülkelerdeki uzantılara göre uyarlayabilecek ve ayrıca çeşitli ülkelere transferi mümkün politika ve uygulamalar geliştirebilecek yöneticidir.

Başarılı küresel yöneticiler dünyanın değişik bölgeleri arasında önemli farklılıklar olduğunu dikkate almalı ve etkin bir yönetim için, ilişkide oldukları kültürü anlamaya çalışmalıdırlar. Küresel yöneticiler, bütün durumları kapsayan genel kurallar ve yöntemler yerine, her durumu kendi özel şartları içinde değerlendirmek zorundadırlar.



## KAYNAKÇA

ALBACH, Horst

1991 *Joint Ventures, Internationaler Unternehmenskooperationen*  
Seiten, Gabler

AYDIN, Nurhan

1997 *Uluslararası Doğrudan Yatırımlar ve Ortak Girişim'ler*,  
Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları

BJORKMAN, Ingmar

2001 "Institutionalization and Bargaining Power Explanations of HRM  
Practices in Joint Ventures", *Organization Studies*, May

BUHART, Jacques

1991 *Joint Ventures in East Asia*, London: Graham & Trotman

BUMİN, Birol

1990 *İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi*,  
Ankara: Bizim Büro Basımevi

CARTER, John ve J.DOW

1988 *The Handbook of Joint Venturing*, Homewood

CASSON, Mark

1990 *Enterprise and Competitiveness*, Oxford: Clarendon Press

CZINKOTA, Micheal

1998 *Trends In International Business*, Massachusetts: Blackwell

DAYINLARLI, Kemal

1999 *Joint Venture Sözleşmesi*, Ankara: Dayınlarlı Hukuk Yayınları

DİNÇER, Ömer

1992 *Örgüt Geliştirme*, İstanbul: Timaş Basımevi

DİNÇER, Ömer

1998 *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Yayınları

DOĞAN, Selen

1997 "İnsan Kaynakları Potansiyelini Artırmada İşletmeleri Etkinliğe  
Götüren Yol: Örgüt Kültürü", *Amme İdaresi Dergisi*, 4, Aralık:58.

DOZ, Yves ve G. HAMEL

1998 *Şirket İttifakları*, Çev. Atilla BOSTANCIOĞLU, İstanbul:  
(1999) Sabah Kitapçılık San. ve Tic. A.Ş.

DRUCKER, Peter F.

1992 *Gelecek İçin Yönetim*, Çev. Fikret ÜÇCAN, Ankara: Türkiye İş (1992) Bankası Yayınları.

ERBAY, Yusuf

1996 *Küresel İşletmelerin Yönetimi ve Türk İşletmelerinin Yeni Türk Cumhuriyetlerine Yönelik Faaliyetleri*, Ankara: Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayınları

ERDOĞAN, İlhan

1997 *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: Dönence Basım Hizmetleri

ERDOĞMUŞ, Nihat

1999 "Yönetim ve Organizasyonda Yeni Yaklaşımlar ve Kariyere Etkileri", *Verimlilik Dergisi*, 1: 15-30.

EREN, Ömer

1998 *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Ankara: Beta

ESENER, Ömer

1997 *Stratejik Ortaklıklar*, İstanbul: İMKB Yayınları.

EVANS, Paul, Y.DOZ ve A. LAURENT

1990 *Human Resource Management in International Firms*, London: Macmillan.

GOLDENBERG, Susan

1989 *International Joint Ventures*, London: Hutchinson Business Books.

GOLDENBERG, Susan

1992 *Hands Across the Ocean*, Boston: Harvard Business School.

GURİN, Fethi

2001 *Globalleşme ve Çokuluslu Şirketlerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi*, Ankara: Kamu-İş Sendikası

HENDRY, Chris

1994 *Human Resource Strategies for International Growth*, London: Routledge.

HERZFELD, Edgar

1989 *Joint Ventures*, Bristol: Jordan & Sons Limited

- HODGETTS, Richard ve F.LUTHANS,  
1996 "New Paradigm Organizations: From Total Quality To Learning to World-Class", 4-19
- LEWIS, Jordan  
1990 *Partnerships For Profit*, New York: Free Press
- LYNCH, Porter Robert  
1993 *Business Alliances Guide, The Hidden Competitive Weapon*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- MARŞAP, Akın  
1999 *Yaratıcı Liderlik*, Ankara: Öncü Kitap
- MATSUURA, Nanshi  
1991 *International Business, USA*: Harcourt Press
- MORRIS, Joseph  
1987 *Joint Ventures: An Accounting, Tax and Administrative Guide*, New York: Wiley
- MUTLU, Esin  
1999 *Uluslararası İşletmecilik*, İstanbul: Beta
- NEAL, Mark  
1998 *The Culture Factor: Cross-National Management and Foreign Venture*, Houndmills: Macmillan Press
- NIEMINEN, Jarmo  
1996 *East-West Business Relationship*, New York: International Business Press
- OHMAE, Kenichi  
1985 *Triad Power, The Coming Shape of Global Competition*, New York: The Free Press
- ÖZALP, İnan  
1998 *Çokuluslu İşletmeler*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları
- ÖZALP, İnan  
1986 *Uluslararası İşletmecilik*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi
- PAMUK, Gündüz ve başk.  
1997 *Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği*, İstanbul: İrfan Yayıncılık

ROSEN, Robert

2001 "Devoloping Globally Literate Leaders",  
*Training & Development*, May, 3-5

SIMONIN, Bernard

1997 "The Importance of Collaborative Know-How", *Academy of Management Journal*, 40, No.5, 1150-1174

VERMEULEN, Freek

2000 "Global Management", *Organization Studies*, Nov, 1-3.

WELLINS, Rich

2000 "The Growing Pains of Globalizing" *Training & Development*,  
May, 2-3

WORTZEL, Heidi ve L. WORTZEL

1997 *Strategic Management in a Global Economy*, Canada:  
John Wiley & Sons.Inc.

YALÇIN, Azmi

1996 Ortak Girişimler ve Türkiye'deki Ortak Girişimlerde Sorunlar,  
Adana: Çukurova Üniversitesi (Yayımlanmamış Doktora Tezi)

YÜKSEL, Öznur

1998 *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Volkan Matbaacılık.

YÜKSEL, Öznur

1999 *Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları*,  
Ankara: Gazi Kitabevi

**EK-I****ANKET FORMU**

1. Ortak Girişim (Joint Venture) türündeki firmanızın hukiki şekli nedir?

- a ( ) Anonim Şirket
- b ( ) Limited Şirket
- c ( ) Kollektif Şirket
- d ( ) Komandit Şirket
- e ( ) Diğer

2. Ortak Girişim firmanız hangi sektörde faaliyet göstermektedir?

- a ( ) İmalat Sektörü
- b ( ) Hizmet Sektörü
- c ( ) Ticaret Sektörü
- d ( ) Diğer

3. Ortak Girişim firmanız kaç yıldır faaliyette bulunmaktadır?

- a ( ) 0 – 5 yıl
- b ( ) 6 – 10 yıl
- c ( ) 11 – 15 yıl
- d ( ) 16 – 20 yıl
- e ( ) Daha fazla

4. Ortak Girişim firmanız hangi alanda faaliyet göstermektedir?

- a ( ) Elektrik -Elektronik
- b ( ) Haberleşme
- c ( ) Tekstil
- d ( ) İnşaat
- e ( ) Gıda
- f ( ) Madencilik
- g ( ) Otomotiv
- h ( ) Turizm
- ı ( ) Sağlık
- i ( ) Danışmanlık
- j ( ) Diğer

5. Ortak Girişimdeki Türk ortak firma kaç yıldır faaliyette bulunmaktadır?

- a ( ) 0 – 5 yıl
- b ( ) 6 – 10 yıl
- c ( ) 11 – 15 yıl
- d ( ) 16 – 20 yıl
- e ( ) Daha fazla

6. Ortak Girişimdeki yabancı ortak firma kaç yıldır faaliyette bulunmaktadır?

- a ( ) 0 – 5 yıl
- b ( ) 6 – 10 yıl
- c ( ) 11 – 15 yıl
- d ( ) 16 – 20 yıl
- e ( ) Daha fazla

7. Ortak Girişimde hangi ülkelerin işletmeleri yer almaktadır?

- |                  |                       |
|------------------|-----------------------|
| a ( ) Almanya    | m ( ) Japonya         |
| b ( ) ABD        | n ( ) Kanada          |
| c ( ) Avusturya  | o ( ) Kazakistan      |
| d ( ) Azerbeycan | ö ( ) Kırgızistan     |
| e ( ) Danimarka  | p ( ) Kore            |
| f ( ) Fransa     | r ( ) K.K.T.C         |
| g ( ) Hollanda   | s ( ) Kuveyt          |
| h ( ) Irak       | ş ( ) Libya           |
| ı ( ) İngiltere  | t ( ) Rusya           |
| i ( ) İran       | u ( ) Suriye          |
| j ( ) İsveç      | ü ( ) Suudi Arabistan |
| k ( ) İsviçre    | v ( ) Yunanistan      |
| l ( ) İtalya     | y ( ) Diğer           |

8. Ortak Girişimdeki Türk ve yabancı firmaların ortaklık payları nedir?

- a ( ) Türk ortağın payı: %  
b ( ) Yabancı ortağın payı: %

9. Firmanızda çalışan toplam personel sayısı kaçtır?

- a ( ) 25'ten az  
b ( ) 25 – 50  
c ( ) 51 – 100  
d ( ) 101 – 200  
e ( ) Daha fazla

10. Firmanızda çalışan personelin kompozisyonu nasıldır?

PERSONEL	MEVCUT DURUMU				
	Tamamı Türk Vatandaşı	Tamamı Yabancı Ortak Vatandaşı	Çoğu Türk Vatandaşı	Çoğu Yabancı Ortak Vatandaşı	Türk-Yabancı Ortak Vatandaş Sayısı Eşit
a) Üst Düzey Yöneticiler					
b) Orta Düzey Yöneticiler					
c) Alt Düzey Yöneticiler					
d) Diğer İdari Personel					
e) İşçiler					

11. Yabancı firma/firmalar ile ortaklığa yönelme nedenlerinizi önem derecesine göre aşağıdaki ölçek üzerinde (x) işareti kullanarak gösteriniz.

KONULAR	ÖNEM DERECESİ			
	Çok önemli	Önemli	Önemsiz	Hiç Önemli Değil
a) Yabancı firmanın dağıtım kanallarından ve pazarlama tecrübesinden yararlanarak dışa açılmak,				
b) Mevcut üretim hattına yeni ürünler eklemek,				

c) Girdi temininde veya satışlarda bağımlılığı azaltarak piyasa belirleyicisi konumuna geçmek,				
d) Büyüme sonucu rekabet gücünü artırarak piyasa belirleyicisi konumuna geçmek,				
e) Modern teknoloji transferi ile kalite ve maliyet üstünlüğü sağlamak,				
f) Daha büyük miktarda üretim yaparak maliyetleri düşürmek,				
g) Araştırma ve geliştirme alanında işbirliği yapmak,				
h) Yabancı ortağın yönetim tecrübesinden yararlanmak,				
l) Yeni yatırımlara yönelik dış finansman temininde kolaylık sağlamak,				
i) Yeni dış pazarlara girişi çabuklaştırmak,				
j) Borçlanma kapasitesini doldurmuş olan firmanın borçlanma gücünü artırmak,				
k) Ucuz finansman kaynaklarından yararlanarak sermaye maliyetini düşürmek,				
l) Finansal güçlük içinde bulunan firmanın darboğazdan kurtarılması				
m) Diğer.....				

12. Ortak olduğunuz yabancı firma/firmalar ile daha önce nasıl bir iş ilişkiniz vardı?

- a. ( ) Herhangi bir ilişkimiz bulunmamaktadır.
- b. ( ) Lisans, patent, know-how anlaşması
- c. ( ) Hammadde temini anlaşması
- d. ( ) Pazarlama, satış, dağıtım (distribütörlük) anlaşmaları
- e. ( ) Diğer.....

13. Firmamızda çalışan yabancı ülke vatandaşı üst düzey yöneticilerin bir önceki pozisyonları, şu andaki görevlerine göre ne durumdadır?

- a. ( ) Daha yüksek bir pozisyondadır.
- b. ( ) Daha düşük bir pozisyondadır.
- c. ( ) Aynı pozisyondadır.
- d. ( ) Diğer.....

14. Firmanızda çalışan yönetici personelin karşılaştıkları başlıca uyumsuzluklar nelerdir? (NOT: 1=En önemli ve 7= En önemsiz olmak üzere önem derecesine göre sıralayınız.)

- a. ( ) Yabancı dil sorunu.
- b. ( ) İklim farklılıkları
- c. ( ) Kurumsal kültür farklılıkları
- d. ( ) Yönetim uygulamalarındaki farklılıklar
- e. ( ) Evli olanların eşlerinin ve çocuklarının yeni bir ülkeye ve çevreye uyum sorumluları
- f. ( ) Ülkeler arasındaki kültür farklılıkları
- g. ( ) Diğer.....

15. Firmamız tarafından yabancı yönetici personelin uyum sorunlarını en aza indirmek amacıyla bir uyum programı uygulanmakta mıdır?

- a. ( ) Evet b. ( ) Hayır  
(Cevabınız Hayır ise 17 nci soruya geçiniz.)

16. Firmanızdaki yabancı yönetici personelin uyum sorunlarını en aza indirmek amacıyla hangi tür uyum programları uygulanmaktadır?

- a. ( ) Türkçe dil kursu  
b. ( ) Ülkeyi ve kültürünü tanıtıcı programlar  
c. ( ) Türk ortak firmayı tanıtıcı programlar  
d. ( ) Diğer.....

17. Firmanızdaki Türk ve yabancı yönetici personelden başka çalışan üçüncü ülke vatandaşları var mıdır?

- a. ( ) Evet b. ( ) Hayır  
(Cevabınız Hayır ise 19 ncu soruya geçiniz.)

18. Firmanızın üçüncü bir ülke vatandaşı çalıştırmadaki amacı/amaçları nelerdir?

- a. ( ) Üstün teknik bilgilerinden yararlanmak  
b. ( ) Yabancı ortak firmanın personel stratejisi  
c. ( ) Türk ortak firmanın personel stratejisi  
d. ( ) Diğer.....

19. Ortağınızın büyüklüğü ile firmanızın büyüklüğü arasındaki farklılıklar hangi konularda işbirliğini olumsuz etkiliyor?

- a. ( ) Karar vermede farklılıklar ve stiller  
b. ( ) Strateji oluşturma ve planlamada farklılıklar  
c. ( ) Verileri ele almadaki farklılıklar  
d. ( ) Diğer

20. Ortağınızın işbirliğindeki amaçlarını net olarak biliyor musunuz?

- a. ( ) Kesin olarak biliyorum  
b. ( ) Ortaya konulmamış amaçları olabilir.

21. Yönetimsel problemle karşılaşıldığında nasıl bir hareket tarzı izleniyor?

- a. ( ) Görmemezlikten geliniyor  
b. ( ) Sorunun nedenine inilmeye çalışılıyor.

22. Firmanızda yabancı ortaklar ile karşılaştığınız sorunlara neden olan konuları önem derecesine göre aşağıdaki ölçek üzerinde (x) işareti kullanarak gösteriniz.

KONULAR	ÖNEM DERESESİ			
	Çok önemli	Önemli	Önemsiz	Hiç Önemli Değil
a) Ana sözleşmede değişiklik yapılmak istenmesi				
b) Kritik kararlar üzerinde kontrol kurma isteği				
c) Karın nasıl paylaşılacağı veya nerede ve nasıl değerlendirileceği konusundaki görüş ayrılıkları				

KONULAR	ÖNEM DERECESE			
	Çok önemli	Önemli	Önemsiz	Hiç Önemli Değil
d) Firmanın büyümesi konusundaki görüş ayrılıkları				
e) Teknoloji transferi				
f) Ortakların rollerinin ve fonksiyonlarının belirlenmesi				
g) Firmaya personel bulma ve alımında farklılıklar				
h) Yabancı ve yerel yönetici personel arasındaki kişilik ve kültür uyumsuzlukları				
l) Yabancı dil sorunu				
i) Kurumsal kültürdeki uyumsuzluk				
j) Yönetim uygulamalarındaki farklılıklar				
k) Hammadde temini ve/veya fiyatlandırması				
l) Mamulün tanıtımı ve/veya fiyatlandırması				
m) Ürün çeşidinin genişletilmesi/daraltılması				
n) Yasal uygulamalardaki farklılıklar				
o) Diğer).....				

23. Firmanızda yabancı ortaklar ile karşılaştığınız sorunlara neden olan konuları sıklıklarına (yoğunluklarına) göre aşağıdaki ölçek üzerinde (x) işareti kullanarak gösteriniz.

KONULAR	SIKLIK DERECESE			
	Her zaman	Çoğu zaman	Nadiren	Hiçbir zaman
a) Ana sözleşmede değişiklik yapılmak istenmesi				
b) Kritik kararlar üzerinde kontrol kurma isteği				
c) Karın nasıl paylaşılacağı veya nerede ve nasıl değerlendirileceği konusundaki görüş ayrılıkları				
d) Firmanın büyümesi konusundaki görüş ayrılıkları				
e) Teknoloji transferi				
f) Ortakların rollerinin ve fonksiyonlarının belirlenmesi				
g) Firmaya personel bulma ve alımında farklılıklar				
h) Yabancı ve yerel yönetici personel arasındaki kişilik ve kültür uyumsuzlukları				
l) Yabancı dil sorunu				
i) Kurumsal kültürdeki uyumsuzluk				
j) Yönetim uygulamalarındaki farklılıklar				
k) Hammadde temini ve/veya fiyatlandırması				
l) Mamulün tanıtımı ve/veya fiyatlandırması				
m) Ürün çeşidinin genişletilmesi/daraltılması				
n) Yasal uygulamalardaki farklılıklar				
o) Diğer				

**Kaynak:** Azmi YALÇIN, Ortak Girişimler ve Türkiye'deki Ortak Girişimlerde Karşılaşılan Sorunlar, Adana: Çukurova Üniversitesi (Yayınlanmamış Doktora Tezi), 1996

## ÖZET

Dünyadaki gelişmeler stratejik ortaklıkları cazip hale getirmiştir. Bu gelişmeler tek bir şirketin üstesinden gelemeyeceği kadar karmaşıktır ve şirketler arasında iş bölümünü gerektirmektedir. Artan yatırım maliyetleri ile kısalan ürün ömürlerinin birleşimi, yatırımların riskini büyütüştür. Bir yandan yükselen risklerin paylaşılma istekleri, diğer taraftan ülkelerin yabancı sermayeye ve teknolojiye olan ihtiyaçları şirketler arasında işbirliği ihtiyacını her geçen gün artırmaktadır.

Stratejik işbirliklerinin en önemlilerinden biri ortak girişimlerdir. Ortak girişimler pek çok yararı olmasına karşın, önemli sorunları da beraberinde getirirler. Bu sorunların en önemlilerinden biri yönetim ve kültürel alandaki farklılıklardır. Ortaklar bu farklılıkların olumsuz etkilerini birbirlerini anlamaya çalışarak azaltabilirler. Bu uzlaştırıcı ve birleştirici işte en büyük çaba yöneticilere düşmektedir.

Bu çalışmada, yukarıda kısaca değinilen konular bir bütün oluşturacak şekilde ele alınmıştır. Kültürel ve yönetsel farklılıkların ortak girişim işletmeleri üzerindeki etkileri incelenmiş; bu farklılıkların çatışmaya dönüşmeden firmanın ortak amaçlarına nasıl yönlendirilebileceği ve bu işlemleri yapacak yöneticilerin hangi özelliklere sahip olması gerektiği araştırılmaya çalışılmıştır.

## ABSTRACT

Strategic alliances became popular because of the improvement in the World. These improvements are so complicated to overcome for any company; therefore it requires cooperation between companies. High investment costs and short life cycle of products has increased the risk of investment. The needs for corporation between companies are getting more important because companies want to share the high risks and they need to get foreign capital and technologies.

One of the most important strategic alliances is Joint ventures. It has lots of advantages, but it also brings so many problems. Management and cultural differences are the most important problems for joint ventures. Partners can leverage the negative effect of management differences by try to understand each other. The managers of the joint ventures have the main responsibility for compromising.

The subjects, summarized above, are dealt with a whole in this study. The effects of cultural and management differences on Joint Ventures are studied and it is examined how the differences can be directed to the common goals of the firm, and which features a global manager must practice.

15. Firmamız tarafından yabancı yönetici personelin uyum sorunlarını en aza indirmek amacıyla bir uyum programı uygulanmakta mıdır?

- a. ( ) Evet b. ( ) Hayır  
(Cevabınız Hayır ise 17 nci soruya geçiniz.)

16. Firmanızdaki yabancı yönetici personelin uyum sorunlarını en aza indirmek amacıyla hangi tür uyum programları uygulanmaktadır?

- a. ( ) Türkçe dil kursu  
b. ( ) Ülkeyi ve kültürünü tanıtıcı programlar  
c. ( ) Türk ortak firmayı tanıtıcı programlar  
d. ( ) Diğer.....

17. Firmanızdaki Türk ve yabancı yönetici personelden başka çalışan üçüncü ülke vatandaşları var mıdır?

- a. ( ) Evet b. ( ) Hayır  
(Cevabınız Hayır ise 19 ncu soruya geçiniz.)

18. Firmanızın üçüncü bir ülke vatandaşı çalıştırmasındaki amacı/amaçları nelerdir?

- a. ( ) Üstün teknik bilgilerinden yararlanmak  
b. ( ) Yabancı ortak firmanın personel stratejisi  
c. ( ) Türk ortak firmanın personel stratejisi  
d. ( ) Diğer.....

19. Ortağınızın büyüklüğü ile firmanızın büyüklüğü arasındaki farklılıklar hangi konularda işbirliğini olumsuz etkiliyor?

- a. ( ) Karar vermede farklılıklar ve stiller  
b. ( ) Strateji oluşturma ve planlamada farklılıklar  
c. ( ) Verileri ele almadaki farklılıklar  
d. ( ) Diğer

20. Ortağınızın işbirliğindeki amaçlarını net olarak biliyor musunuz?

- a. ( ) Kesin olarak biliyorum  
b. ( ) Ortaya konulmamış amaçları olabilir.

21. Yönetimsel problemle karşılaşıldığında nasıl bir hareket tarzı izleniyor?

- a. ( ) Görmemezlikten geliniyor  
b. ( ) Sorunun nedenine inilmeye çalışılıyor.

22. Firmanızda yabancı ortaklar ile karşılaştığınız sorunlara neden olan konuları önem derecesine göre aşağıdaki ölçek üzerinde (x) işareti kullanarak gösteriniz.

KONULAR	ÖNEM DERECESİ			
	Çok önemli	Önemli	Önemsiz	Hiç Önemli Değil
a) Ana sözleşmede değişiklik yapılmak istenmesi				
b) Kritik kararlar üzerinde kontrol kurma isteği				
c) Kararın nasıl paylaşılacağı veya nerede ve nasıl değerlendirileceği konusundaki görüş ayrılıkları				