

52240

ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ORTAK GİRİŞİMLER (JOINT VENTURES) VE
TÜRKİYE'DEKİ ORTAK GİRİŞİMLERDE KARŞILAŞILAN
YÖNETİM SORUNLARININ TESPİT VE ÇÖZÜMÜNE
İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Tez Danışmanı : Prof.Dr.Hüseyin ÖZGEN

Hazırlayan : Azmi YALÇIN

DOKTORA TEZİ

T. 52240

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

ADANA-1996

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖNSÖZ.....	IX
ÖZET.....	X
ABSTRACT.....	XI
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XII
TABLolar LİSTESİ.....	XIV
EKLER LİSTESİ.....	XVIII
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XXI
 BÖLÜM 1: GİRİŞ.....	 1
1.1. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ.....	1
1.2. ÇALIŞMANIN AMACI.....	2
1.3. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ.....	2
1.4. ÇALIŞMANIN PLANI.....	3
 BÖLÜM 2: KONU İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR.....	 5
 BÖLÜM 3: ORTAK GİRİŞİMLERİN TANIMI, ÇEŞİTLERİ VE KURULUŞ NEDENLERİ	 13
3.1. ORTAK GİRİŞİMLERİN TANIMI.....	13
3.2. ORTAK GİRİŞİMLERİN ÇEŞİTLERİ.....	16
3.2.1. Sözleşmeye Dayalı Ortak Girişimler.....	16
3.2.1.1. İş Ortaklığı.....	16

3.2.1.2. İş Ortaklığı Dışında Kalan Ortak Girişimler.....	19
3.2.1.3. Sözleşmeye Dayalı Uluslararası Ortak Girişimler	19
3.2.2. Sermayeye Katılmalı Ortak Girişimler.....	21
3.3. ORTAK GİRİŞİMDEKİ SÖZLEŞME TÜRLERİ.....	23
3.3.1. Temel Sözleşme.....	24
3.3.2. Ortaklık Sözleşmesi.....	25
3.3.3. Uydu Sözleşmeleri.....	26
3.4. ORTAK GİRİŞİM KURMA NEDENLERİ.....	27
3.4.1. Genel Bilgi.....	27
3.4.2. Kaynak-Amaçlı Ortak Girişimler.....	31
3.4.3. Pazar-Amaçlı Ortak Girişimler.....	33
3.4.4. Risk-Amaçlı Ortak Girişimler.....	35
3.5. ORTAK GİRİŞİME BENZER ŞİRKET BİRLEŞMELERİ.....	36
3.5.1. Konsorsiyum.....	36
3.5.2. Kartel.....	37
3.5.2.1. Pazarlama Kartelleri.....	38
3.5.2.2. Fiyat Kartelleri.....	39
3.5.2.3. Miktar Kartelleri.....	39
3.5.2.4. Pazarlama Bölgesi Kartelleri.....	39
3.5.2.5. Satınalma Kartelleri.....	40
3.5.3. Tröst.....	40
3.5.3.1. Yatırım Tröstleri.....	40
3.5.3.2. Oy Tröstleri.....	41

3.6. TÜRKİYE’DE YABANCI SERMAYENİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	41
3.6.1. Türkiye’de Yabancı Sermayenin Tarihsel Gelişimi.....	41
3.6.2. Türkiye’deki Yabancı Sermayenin Mevcut Durumu.....	43
 BÖLÜM 4: DÜNYA’DA ORTAK GİRİŞİM UYGULAMALARI.....	47
4.1. ABD’DE ORTAK GİRİŞİMLER.....	47
4.1.1. Genel Bilgi.....	47
4.1.2. ABD’de Kurulan Batılı ve Asyalı Ortak Girişimler.....	49
4.2. BATI AVRUPA ÜLKELERİNDE ORTAK GİRİŞİMLER.....	51
4.2.1. Genel Bilgi.....	51
4.2.2. Batı Avrupa Ülkelerinde Ortak Girişim Kurmanın Avantaj ve Dezavantajları.....	53
4.2.3. Batı Avrupa Ülkelerinde Ortak Girişimler İçin Ortak Seçimi.....	55
4.3. JAPONYA’DA ORTAK GİRİŞİMLER.....	56
4.3.1. Genel Bilgi.....	56
4.3.2. Japonya’da Ortak Girişimler İçin Ortak Seçimi.....	59
4.4. ORTADOĞU ÜLKELERİNDE ORTAK GİRİŞİMLER.....	65
4.4.1. Genel Bilgi.....	65
4.4.2. Ortadoğu Ülkelerindeki Ortak Girişimler İçin Ortak Seçimi.....	67
4.4.3. Ortadoğu Ülkelerindeki Ortak Girişimlerde Hisse Durumu ve Ortaklık Sözleşmeleri.....	69
4.5. RUSYA’DA ORTAK GİRİŞİMLER.....	70
4.5.1. Genel Bilgi.....	70

4.5.2 Rusya'daki Ortak Girişimlerin Gelişimi ve Mevcut Durumu.....	73
4.5.3. Rusya'daki Ortak Girişimlerin Yönetim Biçimi.....	76
4.6. ÇİN HALK CUMHURİYETİ'NDE ORTAK GİRİŞİMLER....	77
4.6.1. Genel Bilgi.....	77
4.6.2. Çin Halk Cumhuriyeti'ndeki Ortak Girişimlerin Gelişimi ve Mevcut Durumu.....	79
BÖLÜM 5: ORTAK GİRİŞİMLERDE KARŞILAŞILAN YÖNETİM SORUNLARI.....	83
5.1. ORTAK SEÇİMİ.....	84
5.2. MÜZAKERE SÜRECİ.....	89
5.3. KURUM KÜLTÜRLERİNİN UYUŞMAMASI.....	91
5.4. GELECEKLE İLGİLİ BEKLENTİLERİN ÇATIŞMASI.....	92
5.5. PERSONEL SORUNLARI.....	93
5.6. ORTAK GİRİŞİMDEKİ MÜLKİYET YAPISI.....	96
5.6.1. Ortak Girişimlerde Mülkiyet Yapısından Kaynaklanan Sorunlar.....	96
5.6.2. Mülkiyet-Kontrol İlişkisi.....	99
5.6.3. Kritik Kararlar Üzerinde Kontrol.....	100
5.6.4. Performans-Kontrol İlişkisi.....	100
BÖLÜM 6: TÜRKİYE'DEKİ ORTAK GİRİŞİMLERİN KARŞILAŞTIKLARI YÖNETİM SORUNLARININ TESPİT VE ÇÖZÜMÜNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....	103
6.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	103
6.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI.....	105
6.3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	105

6.3.1. Örneklem Seçimi.....	105
6.3.2. Veri Toplama ve Analiz Yöntemi.....	106
6.3.3. Anketlerin Dönüşüm Sayısı ve Oranları.....	106
6.4. ARAŞTIRMA SONUCUNDA ELDE EDİLEN BULGULAR VE BUNLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	108
6.4.1. Araştırmaya Katılan Ortak Girişimlerin Sektörel Dağılımı ile İlgili Bilgiler.....	108
6.4.2. Araştırmaya Katılan Ortak Girişimlerin Hukuki Yapıları ve Faaliyette Bulunma Süreleri ile İlgili Bilgiler.....	110
6.4.3. Araştırmaya Katılan Ortak Girişimlerdeki Yabancı Firmaların Ülkelere Göre Dağılımı.....	113
6.4.4. Araştırmaya Katılan Ortak Girişimlerin Mülkiyet Yapıları.....	115
6.4.5. Araştırmaya Katılan Ortak Girişimlerdeki Personel Durumu.....	117
6.4.6. Ortak Girişimlere Yönelme Nedenleri.....	120
6.4.7. Mülkiyet Payları ile Ortak Girişime Yönelme Nedenleri Arasındaki İlişki.....	123
6.4.7.1. Türk Ortağın Payı %1-%20 Arasında Olan Ortak Girişimlerin Kurulma Nedenleri.....	123
6.4.7.2. Türk Ortağın Payı %21-%49 Arasında Olan Ortak Girişimlerin Kurulma Nedenleri.....	125
6.4.7.3. Türk ve Yabancı Ortağın Payları Eşit (%50-%50)Olan Ortak Girişimlerin Kurulma Nedenleri.....	128
6.4.7.4. Türk Ortağın Payı %51-%80 Arasında Olan Ortak Girişimlerin Kurulma Nedenleri.....	130
6.4.7.5. Türk Ortağın Payı %81-%99 Arasında Olan Ortak Girişimlerin Kurulma Nedenleri.....	133

6.4.7.6. Herbir Mülkiyet Pay Dilimi İçin Türk Ortağın Ortak Girişime Yönelme Nedenleri.....	135
6.4.8. Türk Firmaların Ortak Firma İle Ortaklık Öncesi İlişkileri..	137
6.4.9. Üst Düzey Yöneticilerin Durumları ve Karşılaştıkları Sorunlar.....	138
6.4.10. Ortak Girişimlerde Karşılaşılan Yönetim Sorunları ve Bu Sorunların Önem Dereceleri ile Sıklık Dereceleri Arasındaki İlişki.....	142
6.4.11. Ortak Girişimlerde Karşılaşılan Yönetim Sorunlarının Önem Dereceleri ile Sıklık Dereceleri Arasındaki İlişkinin Analizi.....	148
6.4.12. Ortak Girişimlerdeki Mülkiyet Yapıları ile Karşılaştıkları Yönetim Sorunları Arasındaki İlişki.....	149
6.4.12.1. Türk Ortağın Payı %1-%20 Arasında Olan Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunlarının Analizi.....	149
6.4.12.2. Türk Ortağın Payı %21-%49 Arasında Olan Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunlarının Analizi.....	151
6.4.12.3. Türk ve Yabancı Ortağın Payları Eşit (%50-%50) Olan Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunlarının Analizi.....	154
6.4.12.4. Türk Ortağın Payı %51-%80 Arasında Olan Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunlarının Analizi.....	156
6.4.12.5. Türk Ortağın Payı %81-%99 Arasında Olan Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunlarının Analizi.....	158
6.4.12.6. Herbir Mülkiyet Pay Dilimi İçin Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları.....	160
6.4.13. Ortak Girişimin Faaliyette Bulunduğu Süre ile Karşılaşılan Yönetim Sorunları Arasındaki İlişki.....	162

6.4.13.1. 0-5 Yıl Arasında Faaliyette Bulunan Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ile Genel Olarak Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunlarının Analizi.....	166
6.4.13.2. 6-10 Yıl Arasında Faaliyette Bulunan Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ile Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunlarının Analizi.....	167
6.4.13.3. 11-15 Yıl Arasında Faaliyette Bulunan Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ile Genel Olarak Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunlarının Analizi.....	168
6.4.14. Ortak Girişimlerdeki Yabancı Ortağın Ülkesi ile Karşılaşılan Yönetim Sorunları Arasındaki İlişki.....	169
6.4.14.1. Alman Firmalarının Ortak Olduğu Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ile Genel Olarak Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunlarının Analizi.....	172
6.4.14.2. Amerikan Firmalarının Ortak Olduğu Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ile Genel Olarak Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunlarının Analizi.....	173
6.4.14.3. Hollandalı Firmaların Ortak Olduğu Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ile Genel Olarak Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunlarının Analizi.....	174
6.4.14.4. İngiliz Firmalarının Ortak Olduğu Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ile Genel Olarak Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunlarının Analizi.....	175
6.4.14.5. İranlı Firmaların Ortak Olduğu Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ile Genel Olarak Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunlarının Analizi.....	176

6.4.14.6. Almanya, ABD, Hollanda, İngiltere ve İran Dışında Kalan “Diğer” Ülkelerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ile Genel Olarak Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunlarının Analizi.....	178
--	-----

BÖLÜM 7: SONUÇ.....	179
---------------------	-----

KAYNAKÇA.....	187
---------------	-----

EKLER.....	197
------------	-----



ÖNSÖZ

Son yıllarda, ülkemizde faaliyet gösteren ortak girişimlerin sayısında önemli artışlar görülmektedir. Gerçekten de ortak girişimler sağladıkları pekçok avantajdan dolayı yeni pazarlara girmede en fazla tercih edilen yöntemlerden biri olmuştur. Ancak sağladığı avantajların yanında ortak girişimler de sorunsuz değildir ve pekçok sorunu da beraberinde getirmektedir. Ortak girişimlerde görülen sorunların belki de en önemlisi yönetim sorunlarıdır.

İşte bu çalışma, ülkemizde faaliyet gösteren ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunlarını tespit etmek ve bu sorunlara ilişkin çözüm önerileri geliştirmek için yapılmıştır.

Konunun seçiminden itibaren, çalışmanın her aşmasında teşvik edici sıcak ve yakın ilgisinden dolayı değerli hocam ve aynı zamanda Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Başkanı Sayın Prof.Dr.Hüseyin ÖZGEN'e en içten teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Ayrıca bu çalışmanın gerçekleştirilmesi için maddi destek sağlayan Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) ile Türkiye Bilimler Akademisi'ne (TÜBA) teşekkürlerimi sunarım. Son olarak, bu çalışmanın her aşamasında manevi desteğini esirgemeyen çok değerli eşim Sayın Semiha YALÇIN'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Eylül 1996

Azmi YALÇIN

ÖZET

Son yıllarda, Türkiye’de ortak girişim türü ittifakların sayısında önemli artışlar gözlenmektedir. Bu artışın altında yatan temel neden, özellikle gelişmekte olan ülkelerin pazarlarına girmekte sağladığı kolaylıklardır. Ortak girişimler sağlamış olduğu bu ve bunun gibi avantajların yanında, pekçok sorunu da beraberinde getirmektedir. Bu sorunların başında, ortak girişimlerin kendine özgü yapılarından kaynaklanan yönetim sorunları gelmektedir.

İşte bu çalışmada, Türkiye’de faaliyet gösteren ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunlarını tespit etmek ve çözüm önerileri geliştirmek amacıyla uygulamalı bir araştırma yapılmıştır. Bu çerçevede öncelikle ortak girişim kavramı, yapısı ve türleri ele alınmıştır. Daha sonra, bazı ülkelerdeki ortak girişim uygulamaları hakkında bilgiler verilmiştir.

Teorik bazda tespit edilen ortak girişimlerin yönetim sorunları ortaya konulduktan sonra, anket metodu kullanılarak Türkiye’deki ortak girişimlerin yönetim sorunları belirlenmeye çalışılmıştır. Anket sonuçları değerlendirildikten sonra, tespit edilen yönetim sorunlarına ilişkin çözüm önerileri ortaya konulmuştur.

ABSTRACT

In recent years, increases in strategic alliances like joint ventures are recognized. The main reason behind this increase is that joint ventures make it easier to enter into developing countries' markets. However, they cause many problems because of their nature. One of the most important problem that they cause is the managerial problems.

In this study, an applied research is made to find out the managerial problems of the joint ventures located in Türkiye and to develop some proposals to the solutions of those problems.

In this study, first, concept of joint venture, its nature, and ,its types are examined. Secondly, a detailed information about the practices of joint ventures in some countries is given. After managerial problems of the joint ventures are stated, a questionnaire is developed to find out the managerial problems of the joint ventures located in Türkiye. After that, the results of the questionnaire are evaluated and then some proposals are offered to overcome the managerial problems effectively.

Şekil.5.1: Ortak Girişimlerin Başarısını Etkileyen Uyum ve Fırsatçılığa Karşı Tedbir Matrisi.....	85
Şekil.6.1: Türk Firmalarının Ortak Girişime Yönelme Nedenlerinin Ortalamaları.....	122
Şekil.6.2: Türk Ortağın Payı %1-%20 Olan Ortak Girişimlerin Kurulma Nedenlerinin Ortalamaları.....	124
Şekil.6.3: Türk Ortağın Payı %21-%49 Olan Ortak Girişimlerin Kurulma Nedenlerinin Ortalamaları.....	126
Şekil.6.4: Türk ve Yabancı Ortak Payları Eşit (%50-%50)Olan Ortak Girişimlerin Kurulma Nedenlerinin Ortalamaları.....	129
Şekil.6.5: Türk Ortağın Payı %51-%80 Olan Ortak Girişimlerin Kurulma Nedenlerinin Ortalamaları.....	131
Şekil.6.6: Türk Ortağın Payı %81-%99 Olan Ortak Girişimlerin Kurulma Nedenlerinin Ortalamaları.....	134
Şekil.6.7: Karşılaşılan Yönetim Sorunlarının Önem Derecesine Göre Ortalamaları.....	144
Şekil.6.8: Karşılaşılan Yönetim Sorunlarının Sıklık Dereceleri.....	147
Şekil.6.9: Türk Ortağın Payı %1-%20 Arasında Olan Ortak Girişimlerde Karşılaşılan Yönetim Sorunlarının Önem Derecelerinin Ortalamaları.....	150
Şekil.6.10: Türk Ortağın Payı %21-%49 Arasında Olan Ortak Girişimlerde Karşılaşılan Yönetim Sorunlarının Önem Derecesine Göre Ortalamaları.....	152
Şekil.6.11: Türk ve Yabancı Ortak Payları Eşit Olan Ortak Girişimlerde Karşılaşılan Yönetim Sorunlarının Önem Derecelerine Göre Ortalamaları.....	154

Şekil.6.12: Türk Ortağın Payı %51-%80 Arasında Olan Ortak Girişimlerde Karşılaşılan Yönetim Sorunlarının Önem Derecesine Göre Ortalamaları.....156

Şekil.6.13: Türk Ortağın Payı %81-%99 Arasında Olan Ortak Girişimlerde Karşılaşılan Yönetim Sorunlarının Önem Derecesine Göre Ortalamaları.....158



TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 3.1: Ortak Girişime Yönelme Nedenleri.....	30
Tablo 3.2: Yatırımda Türkiye'yi Tercih Eden Bazı Ülkeler ve Yatırım Tutarları.....	45
Tablo 4.1: Japonya'da Ortak Girişim Ortağı Seçme Rehberi.....	61
Tablo 4.2: Amerikan-Japon Ortak Girişimleri.....	64
Tablo 4.3: Amerikan-SSCB Ortak Girişimlerin Yerleşim Yerleri.....	74
Tablo 4.4: Amerikan-Rus Ortak Girişimlerindeki Amerikan İşletmelerinin Sahiplik Oranları.....	76
Tablo 4.5: Çin Halk Cumhuriyeti'ndeki Yatırım Bölgeleri.....	80
Tablo 4.6: Çin Halk Cumhuriyeti'ndeki Ortak Girişim Yatırımlarının Kaynakları.....	81
Tablo 4.7: Çin Halk Cumhuriyeti'ndeki Ortak Girişimlerin Sektörlere Göre Dağılımı.....	82
Tablo 5.1: Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkelerdeki Ortak Girişimlerde Mülkiyet Yapısı.....	97
Tablo 6.1: Anketlerin Dönüşüm Sayısı ve Oranı.....	107
Tablo 6.2: Araştırmaya Katılan Ortak Girişimlerin Sektörel Dağılımı.....	108
Tablo 6.3: Anketi Cevaplayan Ortak Girişimlerin Faaliyet Alanları.....	109
Tablo 6.4: Ortak Girişimlerin Sektörlere Göre Faaliyet Alanları.....	110
Tablo 6.5: Ortak Girişimlerin Hukuki Yapıları.....	111
Tablo 6.6: Ortak Girişimlerin Faaliyette Bulunma Süreleri.....	111
Tablo 6.7: Türk Ortak Firmaların Faaliyette Bulunma Süreleri.....	112
Tablo 6.8: Yabancı Ortak Firmaların Faaliyette Bulunma Süreleri.....	112

Tablo 6.9: Ortak Girişimlerdeki Yabancı Firmaların Ülkelere Göre Dağılımı.....	114
Tablo 6.10: Türk Ortak Firmaların Ortak Girişimlerdeki Payları.....	116
Tablo 6.11: Yabancı Ortak Firmaların Ortak Girişimlerdeki Payları.....	116
Tablo 6.12: Ortak Girişimlerdeki Personel Sayıları.....	117
Tablo 6.13: Ortak Girişimlerdeki Personel Kompozisyonu.....	118
Tablo 6.14: Ortak Girişimlerin Üçüncü Ülke Vatandaşları Çalışmakta mıdır?.....	119
Tablo 6.15: Üçüncü Ülke Vatandaşı Çalıştırma Nedenleri.....	120
Tablo 6.16: Türk Firmalarının Ortak Girişime Yönelme Nedenleri.....	121
Tablo 6.17: Farklı Pay Dilimleri İçin Türk Ortağın Ortak Girişime Yönelme Nedenlerinin Öncelik Sırası.....	136
Tablo 6.18: Ortak Firma İle Ortaklık Öncesi İlişkiler.....	137
Tablo 6.19: Ortak Girişimlerde Çalışan Üst Düzey Yöneticilerin Bir Önceki Pozisyonlarına Göre Şu Andaki Pozisyonları.....	138
Tablo 6.20: Ortak Girişimlerdeki Yönetici Personelin Karşılaştıkları Sorunlar.....	139
Tablo 6.21: Ortak Girişimler Yabancı Personelin Uyum Sorunlarını En Aza İndirmek İçin Bir Uyum Programı Uygulamış mıdır?.....	140
Tablo 6.22: Uygulanan Uyum Programları.....	141
Tablo 6.23: Ortak Girişimlerde Karşılaşılan Sorunların Önem Derecesine Göre Frekansları ve Oranları.....	143
Tablo 6.24: Ortak Girişimlerde Karşılaşılan Sorunların Sıklık Derecesine Göre Frekansları ve Oranları.....	146

Tablo 6.25: Türk Ortağın Farklı Pay Dilimleri İçin ve Genel Olarak Ortak Girişimlerde Karşılaştıkları Yönetim Sorunlarının Önem Derecesine Göre Sıralaması.....	160
Tablo 6.26: Ortak Girişimlerin Faaliyette Bulundukları Yıllara Göre Karşılaştıkları Yönetim Sorunlarının Önem Derecesine Göre Ortalamaları.....	163
Tablo 6.27: Ortak Girişimlerin Faaliyet Sürelerine Göre Karşılaştıkları Yönetim Sorunlarının Önem Derecesine Göre Ortalamalarının Sıralaması.....	165
Tablo 6.28: Ortak Girişimlerdeki Yabancı Ortağın Geldiği Ülkeler Bakımından Karşılaştıkları Yönetim Sorunlarının Önem Derecesine Göre Ortalamaları.....	171
Tablo-Ek.1: Türk Ortağın Payı %1-%20 Arasında Olan Ortak Girişimlerin Kurulma Nedenlerinin Sıralaması.....	217
Tablo-Ek.2: Türk Ortağın Payı %21-%49 Arasında Olan Ortak Girişimlerin Kurulma Nedenlerinin Sıralaması.....	219
Tablo-Ek.3: Türk ve Yabancı Ortağın Payları Eşit (%50-%50) Olan Ortak Girişimlerin Kurulma Nedenlerinin Sıralaması.....	221
Tablo-Ek.4: Türk Ortağın Payı %51-%80 Arasında Olan Ortak Girişimlerin Kurulma Nedenlerinin Sıralaması.....	223
Tablo-Ek.5: Türk Ortağın Payı %81-%99 Arasında Olan Ortak Girişimlerin Kurulma Nedenlerinin Sıralaması.....	225
Tablo-Ek.6: Spearman Sıra Korelasyonu Test Tablosu.....	227
Tablo-Ek.7: Türk Ortağın Payı %1-%20 Arasında Olan Ortak Girişimlerin Yönetim Sorunları İçin Spearman Sıra Korelasyonu Test Tablosu.....	229
Tablo-Ek.8: Türk Ortağın Payı %21-%49 Arasında Olan Ortak Girişimlerin Yönetim Sorunları İçin Spearman Sıra Korelasyonu Test Tablosu.....	231

Tablo-Ek.9: Türk ve Yabancı Ortağın Payları Eşit (%50-%50) Olan Ortak Girişimlerin Yönetim Sorunları İçin Spearman Sıra Korelasyonu Test Tablosu.....	233
Tablo-Ek.10: Türk Ortağın Payı %51-%80 Arasında Olan Ortak Girişimlerin Yönetim Sorunları İçin Spearman Sıra Korelasyonu Test Tablosu.....	235
Tablo-Ek.11: Türk Ortağın Payı %81-%99 Arasında Olan Ortak Girişimlerin Yönetim Sorunları İçin Spearman Sıra Korelasyonu Test Tablosu.....	237
Tablo-Ek.12: 0-5 Yıl Arasında Faaliyette Bulunan Ortak Girişimlerin Yönetim Sorunları İçin Spearman Sıra Korelasyonu Test Tablosu.....	239
Tablo-Ek.13: 6-10 Yıl Arasında Faaliyette Bulunan Ortak Girişimlerin Yönetim Sorunları İçin Spearman Sıra Korelasyonu Test Tablosu.....	241
Tablo-Ek.14: 11-15 Yıl Arasında Faaliyette Bulunan Ortak Girişimlerin Yönetim Sorunları İçin Spearman Sıra Korelasyonu Test Tablosu.....	243
Tablo-Ek.15: Alman Ortağı Bulunan Ortak Girişimlerdeki Yönetim Sorunları İçin Spearman Sıra Korelasyonu Test Tablosu.....	245
Tablo-Ek.16: Amerikan Ortağı Bulunan Ortak Girişimlerdeki Yönetim Sorunları İçin Spearman Sıra Korelasyonu Test Tablosu.....	247
Tablo-Ek.17: Hollandalı Ortağı Bulunan Ortak Girişimlerdeki Yönetim Sorunları İçin Spearman Sıra Korelasyonu Test Tablosu.....	249
Tablo-Ek.18: İngiliz Ortağı Bulunan Ortak Girişimlerdeki Yönetim Sorunları İçin Spearman Sıra Korelasyonu Test Tablosu.....	251
Tablo-Ek.19: İranlı Ortağı Bulunan Ortak Girişimlerdeki Yönetim Sorunları İçin Spearman Sıra Korelasyonu Test Tablosu.....	253
Tablo-Ek.20: Alman, Amerikan, Hollandalı, İngiliz ve İranlı Dışında (Diğer) Ortağı Bulunan Ortak Girişimlerdeki Yönetim Sorunları İçin Spearman Sıra Korelasyonu Test Tablosu.....	255

Ek.1 : Anket Formu.....	198
Ek.2: 1987-1996 Yıllarında İzin Verilen Yabancı Sermaye.....	204
Ek.3: Türkiye’de Yıllara Göre Yabancı Sermaye.....	205
Ek.4: İzin Verilen Yabancı Sermayenin Sektörel Dağılımı.....	206
Ek.5: İzin Verilen Yabancı Sermayenin Sektörel Dağılımı.....	207
Ek.6: 01.01.1954-31.01.1996 Tarihleri Arasında Türkiye’de Faaliyette Bulunan Yabancı Sermayeli Kuruluşların Sektörel Dağılımı.....	208
Ek.7: 01.01.1954-31.05.1996 Tarihleri Arasında Türkiye’de Faaliyette Bulunan Yabancı Sermayeli Kuruluşların Ülkelere Göre Dağılımı.....	212
Ek.8: Türk Ortağın Payı %1-%20 Arasında Olan Ortak Girişimlerin Ortak Girişime Yönelme Nedenleri ile Genel Olarak Ortak Girişime Yönelme Nedenleri Arasındaki İlişkinin Analizi ve Testi.....	217
Ek.9: Türk Ortağın Payı %21-%49 Arasında Olan Ortak Girişimlerin Ortak Girişime Yönelme Nedenleri ile Genel Olarak Ortak Girişime Yönelme Nedenleri Arasındaki İlişkinin Analizi ve Testi.....	219
Ek.10: Türk ve Yabancı Ortağın Payları Eşit (%50-%50) Olan Ortak Girişimlerin Ortak Girişime Yönelme Nedenleri ile Genel Olarak Ortak Girişime Yönelme Nedenleri Arasındaki İlişkinin Analizi ve Testi.....	221
Ek.11: Türk Ortağın Payı %51-%80 Arasında Olan Ortak Girişimlerin Ortak Girişime Yönelme Nedenleri ile Genel Olarak Ortak Girişime Yönelme Nedenleri Arasındaki İlişkinin Analizi ve Testi.....	223
Ek.12: Türk Ortağın Payı %81-%99 Arasında Olan Ortak Girişimlerin Ortak Girişime Yönelme Nedenleri ile Genel Olarak Ortak Girişime Yönelme Nedenleri Arasındaki İlişkinin Analizi ve Testi.....	225
Ek.13: Karşılaşılan Yönetim Sorunlarının Önem Dereceleri ile Sıklık Dereceleri Arasındaki İlişkinin Analizi ve Testi.....	227

Ek.14: Türk Ortağın Payı %1-%20 Arasında Olan Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ile Genel Olarak Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları Arasındaki İlişkinin Analizi ve Testi.....	229
Ek.15: Türk Ortağın Payı %21-%49 Arasında Olan Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ile Genel Olarak Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları Arasındaki İlişkinin Analizi ve Testi.....	231
Ek.16: Türk ve Yabancı Ortağın Payları Eşit (%50-%50) Olan Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ile Genel Olarak Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları Arasındaki İlişkinin Analizi ve Testi.....	233
Ek.17: Türk Ortağın Payı %51-%80 Arasında Olan Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ile Genel Olarak Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları Arasındaki İlişkinin Analizi ve Testi.....	235
Ek.18: Türk Ortağın Payı %81-%99 Arasında Olan Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ile Genel Olarak Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları Arasındaki İlişkinin Analizi ve Testi.....	237
Ek.19: 0-5 Yıl Arasında Faaliyette Bulunan Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ile Genel Olarak Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları Arasındaki İlişkinin Analizi ve Testi.....	239
Ek.20: 6-10 Yıl Arasında Faaliyette Bulunan Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ile Genel Olarak Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları Arasındaki İlişkinin Analizi ve Testi.....	241
Ek.21: 11-15 Yıl Arasında Faaliyette Bulunan Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ile Genel Olarak Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları Arasındaki İlişkinin Analizi ve Testi.....	243

Ek.22: Alman Firmalarının Ortak Olduğu Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ile Araştırmaya Katılan Tüm Firmaların Karşılaştıkları Yönetim Sorunları Arasındaki İlişkinin Analizi ve Testi.....	245
Ek.23: Amerikan Firmalarının Ortak Olduğu Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ile Araştırmaya Katılan Tüm Firmaların Karşılaştıkları Yönetim Sorunları Arasındaki İlişkinin Analizi ve Testi.....	247
Ek.24: Hollandalı Firmalarının Ortak Olduğu Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ile Araştırmaya Katılan Tüm Firmaların Karşılaştıkları Yönetim Sorunları Arasındaki İlişkinin Analizi ve Testi.....	249
Ek.25: İngiliz Firmalarının Ortak Olduğu Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ile Araştırmaya Katılan Tüm Firmaların Karşılaştıkları Yönetim Sorunları Arasındaki İlişkinin Analizi ve Testi.....	251
Ek.26: İranlı Firmalarının Ortak Olduğu Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ile Araştırmaya Katılan Tüm Firmaların Karşılaştıkları Yönetim Sorunları Arasındaki İlişkinin Analizi ve Testi.....	253
Ek.27: Almanya, ABD, Hollanda, İngiltere ve İran Dışında Kalan Diğer Ülkelerin Firmalarının Ortak Olduğu Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ile Araştırmaya Katılan Tüm Firmaların Karşılaştıkları Yönetim Sorunları Arasındaki İlişkinin Analizi ve Testi.....	255

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
BK	: Borçlar Kanunu
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
FSÜ	: Firma Spesifik Üstünlükleri
GK	: Gümrük Kanunu
KVK	: Kurumlar Vergisi Kanunu
KVGT	: Kurumlar Vergisi Genel Tebliği
KYEK	: Kamu Yabancı Ekonomik Komisyonu
TTK	: Türk Ticaret Kanunu
VUK	: Vergi Usul Kanunu
YSÇK	: Yabancı Sermaye Çerçeve Kararnamesi
YSTK	: Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu

BÖLÜM 1

GİRİŞ

1.1. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ

1980’li yıllarda başlayan dışa açılma politikalarıyla, ülkemiz işletmeleri yönlerini dış dünyaya çevirmişlerdir. Aynı şekilde, diğer ülkelerin işletmelerin de ülkemizde yapmış oldukları yatırımlarda önemli artışlar gözlenmiştir. İlk yıllarda lisans, dağıtım veya pazarlama anlaşmaları gibi yollarla ülkemize giren yabancı firmalar, ülkemizdeki serbest piyasa ekonomisinin büyük ölçüde yerleşmesiyle birlikte Türk firmalarla ortaklık kurmaya başlamışlardır. Kurulan bu ortak girişimler, hem ülkemiz firmaları ve hem de yabancı firmalar için büyük yarar ve kazançlar sağlamıştır. Son yıllarda bu tür ortaklıkların sayısında önemli artışlar görülmektedir.

Ancak Türk firmalarının yabancı firmalarla kurmuş oldukları ortak girişimler, pekçok sorunu da beraberinde getirmiştir. Bu sorunların belki de en önemlisi yönetim sorunlarıdır. Çünkü, firmalar arasında kurulan ortaklık ne kadar büyük ve güçlü olursa olsun, iyi yönetilmediği takdirde, böyle bir ortak girişimin başarıya ulaşması mümkün değildir. Bu nedenle, öncelikle ortak girişimlerdeki yönetim sorunlarının tespiti ve daha sonra da bu sorunların çözümü, ortak girişimlerin başarılarını doğrudan etkileyecektir. İşte bu amaçla yapılan bu tez çalışması, az önce ifade edilen yönetim sorunlarıyla karşılaşan ortak girişimlere büyük katkı sağlayacaktır.

1.2. ÇALIŞMANIN AMACI

Son yıllarda tüm dünyayı kapsayan küreselleşme olgusu, işletmelerin sahip oldukları pazar kavramının niteliğini değiştirmiştir. Artık işletmeler için pazar sadece kendi ülkeleri ile sınırlı değildir; pazar artık tüm dünya ülkeleridir. İşletmeler, gerek ülkelerindeki iç pazarda ve gerekse bu küresel pazarda varlıklarını sürdürebilmek için çeşitli ittifaklara yönelmektedirler. Bu ittifaklardan en önemlisi de “ortak girişimler”dir. Dünya’daki bu gelişmelere paralel olarak, ülkemizde kurulan ittifakların sayısında da önemli artışlar gözlenmektedir. Özellikle sağladığı avantajlardan dolayı ülkemizde ortak girişimlerin sayısı hızla artmaktadır. İşte bu nedenle gerçekleştirilen bu tez çalışmasının amacı, Türkiye’de faaliyet gösteren ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunlarını tespit etmek ve bu sorunlara ilişkin çözüm önerileri geliştirmektir.

1.3. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışma, teorik bilgilerin yanında uygulamalı incelemeyi de kapsamaktadır. Teorik bilgiler kapsamında çok sayıda yerli ve yabancı kaynaklardan yararlanılarak ortak girişim kavramı, çeşitleri, ortak girişim kurma nedenleri ve ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunlarına ilişkin açıklamalarda bulunulmuştur. Ayrıca, ortak girişim uygulamalarına çok sık rastlanan bazı ülkelerdeki ortak girişim uygulamaları hakkında bilgiler verilmiştir.

Teorik bölümden elde edilen bilgiler ışığında geliştirilen anket formu ile Türkiye’de faaliyet gösteren ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunlarını tespit edilmeye çalışılmıştır. 300 ortak girişime posta yoluyla gönderilen anket formlarının %34’ü geri dönmüştür. Anket sonucunda elde edilen veriler “SPSS 6.0 for Windows” bilgisayar programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Daha sonra, elde edilen bilgiler istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiş ve sonuçlar yorumlanmıştır.

1.4. ÇALIŞMANIN PLANI

Yedi bölümden oluşan bu çalışmanın, birinci bölümü giriş bölümüdür. Bu bölümde, çalışmanın önemi, amacı, çalışmada izlenen yöntem ve çalışma planı bulunmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, ortak girişimler ve karşılaştıkları yönetim sorunları ile ilgili olarak yerli ve yabancı literatürden önemli görülen çalışmalar hakkında kısa bilgiler verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, ilk olarak ortak girişimler konusunda çalışan araştırmacıların yapmış oldukları tanımlara yer verilmiştir. Daha sonra, ortak girişimlerin çeşitleri, türleri ve ortak girişimlere benzer şirket birleşmeleri hakkında detaylı bilgiler verilmiştir. Bu bölümün son kısmında ise, Türkiye’deki yabancı sermayenin gelişimi incelenmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde, ortak girişim uygulamalarının çok yaygın olduğu ve diğer ülkelere örnek teşkil edebilecek bazı ülkelerdeki ortak girişim uygulamaları ele alınmıştır. Ayrıca, bu ülkelerdeki ortak girişimlerin mevcut durumu, ortak seçimi, müzakere süreci ve yasal uygulamalar kısaca incelenmiştir.

Çalışmanın beşinci bölümünde, ortak girişimlerin gerek kurulmadan önce, gerek kuruluş aşamasında ve gerekse faaliyette bulunduğu dönemlerde karşılaştıkları yönetim sorunları ele alınmıştır. Ayrıca bu sorunların ortak girişimlerin başarısını ya da başarısızlığını nasıl etkilediği konusunda da açıklamalarda bulunulmuştur.

Çalışmanın altıncı bölümünde, ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunlarını tespit etmek amacıyla Türkiye’de faaliyet gösteren 102 ortak girişimde anket metoduyla yapılan çalışmayla ilgili bilgiler elde edilen bulgular ve değerlendirmeler yer almıştır.

Çalışmanın yedinci bölümü olan sonuç bölümünde ise, araştırma sonucunda elde edilen bilgiler ışığında, Türkiye’de faaliyet gösteren ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunlarının çözümüne ilişkin bazı öneriler geliştirilmiştir.

BÖLÜM 2

KONU İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Bu çalışmanın konusunu oluşturan ortak girişimler ve karşılaştıkları yönetim sorunları ile ilgili olarak yerli ve yabancı literatürden önemli görülen çalışmalar hakkında kısa bilgiler aşağıda sunulmuştur.

PETERSON VE SHIMADA (1978), yaptıkları çalışmada Japon-Amerikan ortak girişimlerindeki yönetim sorunlarının kaynaklarını tespit etmeye çalışmışlardır. Bu çalışmada, kültürel farklılıkların ortak seçimini, müzakere sürecini ve ortak girişimin faaliyetlerini nasıl etkilediği ortaya konulmaya çalışılmıştır.

WRIGHT (1979), Japonya'daki ortak girişimlerin sorunlarını araştırmıştır.

Bulduğu problemler; ortakların amaçlarındaki farklılıklar, büyümeye karşılık kar yönelimi, müzakere süreci, sözleşmeler, iletişim problemleri, satış metodları, maliyetlerin kontrolü ile personel ve istihdam politikalarındaki sorunlardır. Wright, yapmış olduğu çalışmanın sonunda, Japonya'da ortak girişim kurmak isteyen işletmelere bazı öneriler sunmuştur.

ŞATIROĞLU (1984), çalışmasında çokuluslu işletmelerin organizasyonları, dışa açılma biçimleri ve Türkiye’deki ekonomik faaliyetleri konularını ele almıştır.

BEAMISH (1985, 1990), yapmış olduğu çalışmalarda geliştirmekte olan ve gelişmiş ülkelerdeki ortak girişimlerin benzer ve farklı yönlerini ortaya koymuştur. Bu çerçevede gelişmiş ya da geliştirmekte olan ülkelerde ortak girişim kuracak işletmelere başarı için bazı ipuçları vermeye çalışmıştır.

REICH VE MANKIN (1986), yapmış oldukları çalışmada Amerikan-Japon ortak girişimlerin bugünkü durumunu incelemiş ve geleceğe ilişkin tahminlerde bulunmuşlardır.

LYLES (1987), yaptığı çalışmada ortak girişimlerin yaptıkları temel hataları ortaya koymuştur. Bunu yaparken, bu hataların nedenlerini tespit etmiş ve çözüm önerileri geliştirmiştir.

BUTLER (1988), Sovyetler Birliği’ndeki ortak girişimler konusunda araştırmalar yapmıştır. Çalışmalarında, batılı firmalara Ruslarla kuracakları ortak girişimler konusunda ortak girişim teklifinin hazırlanmasından, fizibilite etüdüne, projenin onayından, ortak girişimin yönetimine kadar çok detaylı bilgiler vermiştir. Butler, ayrıca ortak girişimlerin finansal yapıları ve vergilendirilmeleri üzerine çalışmalar yapmıştır.

COOPER (1988), Japonya’da ortak girişime karar verirken hangi faktörlerin dikkate alınması gerektiğini, Japonya’daki ortak girişimlerin şimdiki durumunu ve gelecekle ilgili beklentilerini, ortak seçerken dikkat edilecek hususları ve yasal düzenlemeleri ele alan detaylı bir çalışma yapmıştır.

DEAN (1988), Sovyetler Birliği’ndeki ortak girişimlerin uymak zorunda oldukları yasal zorunlulukları ele almıştır. Yasaların güncelleştirilmesi için çeşitli önerilerde bulunmuştur.

GOLDENBERG (1988), uluslararası ortak girişimler konusunda çalışmalar yapmıştır. Çalışmalarında uluslararası ortak girişim kurma nedenleri, görüşme süreci, batılı firmaların Japonya ve Çin’deki ortak girişimleri, bunların yönetimi, karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri geliştirmiştir.

HARRIGAN (1988), ortak girişimler konusunda literatüre en fazla katkı sağlayan araştırmacılardan biridir. Çalışmalarında elde ettiği sonuçlardan bir bölümünü “Ortak Girişimler İçin Stratejiler” adlı kitabında yayınlamıştır. Harrigan kitabında, işletmelerin ortak girişime yönelme ve ortak girişimi sona erdirme nedenleri, ortaklar arasındaki ilişkileri, çeşitli sektörlerdeki ortak girişim uygulamalarını ve ortak girişim kurmak ve yönetmek için gerekli bazı ilkeleri incelemiştir.

İNECİ (1988), yaptığı çalışmada Avrupa Topluluğu rekabet çerçevesinde ortak girişimleri değerlendirmiştir. Ortak girişimlerin faaliyetlerini Avrupa Topluluğu'ndaki rekabet kurallarına uyum sağlaması için çıkarılması gereken yasalar ile karşılaşılabilecek sorunlara ilişkin çözüm önerileri geliştirmiştir.

LAURITA VE McGLOIN (1988), Amerikan ve Rus ortak girişimlerinin bugünkü durumlarını ve gelecekteki muhtemel durumlarını incelemiştir.

TEKİNALP VE TEKİNALP (1988), ortak girişimler konusunda hukuki çalışmaların en önemlilerinden birisine imza atmışlardır. Çalışmalarında ortak girişime hukuki açıdan bir tanım kazandırıp, özelliklerini, çeşitlerini detaylı bir şekilde incelemişlerdir.

VLACHOUTSICOS (1988), Sovyetler Birliği'ndeki ortak girişimler konusunda çalışmalar yapmıştır. Çalışmalarında özellikle ortaklar arasındaki müzakere sürecini, bu süreçte karşılaşılan sorunları incelemiştir.

WIGHTMAN (1988), Avrupa'da Ortak Girişim başlıklı çalışmasında; Avrupa'da ortak girişime yönelme nedenleri, ortak girişim kurmanın avantaj ve dezavantajları, iyi bir ortak seçimi ve yasal düzenlemelerle ilgili kapsamlı bilgiler vermiştir.

WILLE (1988), ortak girişimlerin kurulmalarının altında yatan motifleri, ortak girişimin sakıncalarını, ortak girişimin alternatiflerini ve en uygun ortak seçimini detaylı bir biçimde incelemiştir.

DAYINLARLI (1989), yayınlamış olduğu “Joint Venture Sözleşmesi” isimli kitabında, ortak girişim sözleşmesinin doğuşu ve tarihi gelişimi, tanımı, unsurları ve benzeri sözleşmelerden farkları, ortak girişimin türleri, kuruluşu, organizasyonu ve işleyişi ile Türkiye’de yapılan ortak girişim sözleşmeleri ve bunlara uygulanacak hukuk kurallarını detaylı bir şekilde ele almıştır.

BAIRD VE DİĞ.(1990), yaptıkları çalışmada ortak girişim yönetimindeki Çinli ve Amerikalı yöneticiler arasındaki tutum ve davranış farklarını incelemiştir. Buldukları en önemli farklar örgütsel form, iş, istihdam ve ödül sistemlerindeki tercihlerinde görülmektedir.

NIGH VE DİĞ.(1990), yapmış oldukları çalışmada Sovyetler Birliği’ndeki Amerikan-Rus ortak girişimlerin karakteristiklerini incelemiştir. Bu ortak girişimlerin ekonomik, politik ve yasal boyutlarını dikkate alarak, gelecek için tahminler yapmışlardır.

AIELLO (1991), yapmış olduğu olay çalışmasında, Çin’de kurulan en büyük ortak girişim olan Beijing Jeep Corporation’ın kuruluş aşamalarını, karşılaşılan sorunları, bu sorunların nasıl aşıldıkları ve son olarak da bu ortak girişimden diğer firmalar için bazı dersler çıkarmıştır.

BROWN VE DİĞ.(1991), yaptıkları çalışmada ilk olarak, Japon ve batılı ortak girişimleri başarısızlıklarını etkileyen ekonomik, sosyal ve kültürel faktörleri ele almışlardır. Daha sonra bu faktörlere dayanarak ortakların kurum kültürlerinin ortak girişimin başarısını nasıl etkilediğini incelemişlerdir. Son olarak da, ortak girişimleri başarıya ya da başarısızlığa götüren ekonomik ve kültürel faktörler arasında ilişki kurarak, ekonomik ve kültürel uyum matrisini geliştirmişlerdir.

HOFSTEDE (1991), kültürün örgütün performansı üzerine yapmış olduğu etkileri incelemiştir. Araştırmanın sonunda elde ettiği bilgilere dayanarak kültürel farklılıklardan nasıl yararlanabileceği konusunda bilgiler vermiştir.

ULUDAĞ (1991), Türkiye’de yabancı sermayenin gelişimi ile ilgili çalışmalar yapmıştır.

İŞLEK (1992), “Joint Venture’ların Dünya’daki ve Türkiye’deki Uygulamaları” başlıklı çalışmasında genel olarak yabancı sermaye kavramı, ortak girişimlerin tanımı, kuruluş nedenleri, çeşitleri ile Dünya’daki ve Türkiye’deki ortak girişimler incelemiş ve hukuki yapıları ortaya koymaya çalışmıştır.

UĞURLU (1992), işletmelerarası birleşme, satınalma ve ortak girişim kararlarında finansal faktörlerin rolünü tespit amacıyla yabancı sermayeli işletmeler üzerine bir inceleme yapmıştır. Bu çalışmada

genel olarak büyüme stratejileri incelendikten sonra, işletmelerin ortak girişime yönelme nedenlerini açıklamış ve yapmış olduğu görgül çalışma ile ilgili sonuçlar vermiştir.

ABBASİ VE HOLLMAN (1993), yaptıkları çalışmada yabancı işletmelerin Ortadoğu’da başarılı olabilmeleri için gerekli şartların neler olduğunu ortaya koymaya çalışmışlardır. Ortadoğu’da başarının ilk şartı olarak herşeyden önce, her iki tarafın birbirlerinin kültürlerini ve mevcut kültürel farklılıklarını anlamaları gerektiğini ve ancak bundan sonra kurulacak işletmenin başarılı olma şansı olabileceği görüşünü ileri sürmüşlerdir.

LAWRENCE VE VLACHOUTSICOS (1993), yapmış oldukları ortak çalışmada, Rusya’daki ortak girişimlerin başarıya nasıl ulaştıklarını araştırmışlardır. Çalışmalarının sonucunda Rusya’daki 33 denek ortak girişimlerinin başarılarının temelinde yüksek kalite ve Rus yönetim anlayışının bulunduğunu tespit etmiştir.

DEREKÖY (1994), çokuluslu işletmeler üzerine yapmış olduğu çalışmada, çokuluslu işletmelerle Türk işletmelerin kurdukları ortak girişimler hakkında bilgiler ve bunların karşılaştıkları sorunların çözümü için bazı öneriler sunmuştur.

KAPLAN (1994), yapmış olduğu çalışmada ortak girişimlerin hukuki yapısını ve organizasyonunu incelemiştir. Ayrıca yine aynı çalışmada ortak girişimin benzer şirket birleşmelerinden farklılıklarını da incelemiştir.

YAVAŞ VE DİĞ.(1994), yaptıkları görgül destekli çalışmada, ilk olarak gelişmekte olan ülkelerdeki ve Suudi Arabistan'daki ortak girişimleri incelemişlerdir. Bu genel tespitlerden sonra, genel olarak gelişmekte olan ülkelerdeki ve özel olarak da Suudi Arabistan'daki ortak girişimlerdeki çatışmaları ele almışlardır. Daha sonra, yaptıkları görgül araştırmanın sonuçlarını vermişlerdir. Bu araştırma sonucunda, Amerikan-Suudi Arabistan ortak girişimlerinin en büyük potansiyel çatışma nedeni kritik kararlar üzerinde kontrol kurma eğilimleri olduğu tespit edilmiştir. En küçük potansiyel çatışma nedeni ise, personel istihdamındaki uygulamalar olduğu ortaya çıkmıştır. Aynı çalışmaya göre en sık karşılaşılan sorun, yine kritik kararlar üzerinde kontrol kurma eğilimleri çıkmıştır. Elde edilen bu bulgulara dayanarak Yavaş ve diğerleri, çatışmaya yönetebilmek için dinamik bir yaklaşım önermişlerdir.

KARLUK (1995), Türkiye'deki yabancı sermaye yatırımlarının gelişmesi ile ilgili mevzuat ve gelişmeyi engelleyen faktörler konusunda çalışmalar yapmıştır.

BÖLÜM 3

ORTAK GİRİŞİMLERİN TANIMI, ÇEŞİTLERİ VE KURULUŞ NEDENLERİ

Çalışmanın bu bölümünde, ilk olarak ortak girişimler konusunda çalışan araştırmacıların yapmış oldukları tanımlara yer verilmiştir. Daha sonra, ortak girişimlerin çeşitleri, türleri ve ortak girişime benzer şirket birleşmeleri hakkında detaylı bilgiler verilmiştir. Bu bölümün son kısmında ise, Türkiye’deki yabancı sermayenin gelişimi ele alınmıştır.

3.1. ORTAK GİRİŞİMLERİN TANIMI

Ortak girişim (Joint Venture) terimi konusunda tanım birliği sağlanamamıştır; farklı alanlarda çalışan araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmaya çalışılmıştır. Ortak girişim kavramını hukukçular hukuki bir sözleşme olması açısından tanımlamaya çalışırken, işletmeciler ve iktisatçılar iktisadi (özellikle uluslararası iktisat) ve yönetim açılarından açıklamaya çalışmışlardır. Aşağıda farklı araştırmacılar tarafından yapılan bazı tanımlar verilmiştir:

“Ortak girişim, iki veya daha ziyade hukuken ve iktisaden birbirinden bağımsız kişi veya tüzel kişiliğe haiz şirketlerin müştereken belli bir amacı gerçekleştirmek ve kar elde etmek için kurdukları ve müştereken yönettikleri tüzel kişiliği bulunan veya bulunmayan bir ortaklıktır”(Kaplan, 1994, s.6).

“Ortak girişim, iki veya daha fazla kişinin sadece belli bir işin icrası suretiyle ve kar elde etmek amacıyla ortaklaşa teşebbüs yoluyla meydana getirdikleri bir ortaklık olup, bunun için ortaklar mal varlıklarını, paralarını, etkilerini, becerilerini ve bilgilerini birleştirirler. Her ortak diğerinin temsilcisidir ve teşebbüs üzerinde kontrole sahiptir” (Tekinalp ve Tekinalp, 1988, s.15).

“Stratejik işbirliği vasıtalarından biri olan ortak girişimler hukuksal ve ekonomik açıdan birbirlerinden bağımsız iki veya daha fazla şirketin ortaklaşa bir kararla yönetimi ve denetimi kendilerinde, ama kendilerinden bağımsız bir tüzel kişiliğe sahip yeni bir şirket kurmaları anlamına gelmektedir” (Yener, 1992, s.110).

“Sözcük anlamından hareket edildiği zaman ortak girişim rizikonun katılan ortaklarca birlikte üstlenildiği tüm ekonomik ortaklıklardır” (Fettahoğlu, s.2).

“Yerli şirketlerle ortaklık şeklinde kurulan dolaysız yabancı sermaye yatırımlarıdır. Yabancı sermaye şirketleri yerli özel veya kamu işletmeleriyle ortak girişimler kurabilirler” (Seyidoğlu, 1992, s.636).

“Ortak girişim aşağıda sayılan koşulları sağlayacak şekilde iki ya da daha fazla sayıdaki birbirlerinden ayrı teşebbüsün faaliyetlerini birleştirmesidir. Bu koşullar:

- Ortak girişimin, ana firmaların “ortak kontrolünde” bulunması,
- Her ana firmanın ortak girişime “önemli” katkılarının bulunması,
- Ortak girişimin “ayrı bir ticari kimliğe” sahip bulunması ve
- Ortak girişimin yeni üretim kapasitesi, yeni teknoloji, yeni ürün veya yeni bir pazara giriş gibi önemli bir “yeni işletme kapasitesi” oluşturuyor olmasıdır” (İneci, 1988, s.5).

“Geçiçi olmayan bir dönem için gerçekleştirilen herhangi bir işbirliğidir; iki bağımsız kuruluş arasında, kendi piyasa büyüme potansiyellerini karşılıklı olarak geliştirmek için kaynaklarını bilinçli olarak biraraya getirmeleridir: Verimli ekonomik faaliyetleri sürdürmek ve karar alma sürecinde aktif bir rol almak için iki veya daha fazla firmanın bir varlık yaratmak yoluyla kurdukları ortaklıktır (Yılmaz, 1993, s.13).

Yukarıda ifade edilen tanımlar da dikkate alınarak, ortak girişimler şu şekilde tanımlanabilir: “Ortak girişimler, hukuki ve iktisadi açılarından birbirinden bağımsız en az iki firmanın ekonomik amaçlarını gerçekleştirmek için kurdukları bir ortak firmadır. Ortak firmalar, ortak girişimin tüm faaliyetlerinden eşit şekilde sorumlu olup, elde edilen kazançtan, pay isteme hakkında sahiplerdir.”

3.2. ORTAK GİRİŞİMLERİN ÇEŞİTLERİ

Literatürde ortak girişimler genellikle iki başlık altında incelenmiştir. Bunlar; sözleşmeye dayalı ortak girişimler ve sermayeye katılmalı ortak girişimler. Burada bu iki ortak girişim çeşidi incelenecektir.

3.2.1. Sözleşmeye Dayalı Ortak Girişimler

Türk hukukunda ortak girişim düzenlenmemiştir. Ancak adi ortaklık olarak nitelendirildiği için, ortak girişime -kural olarak- hukukumuzda adi ortaklık hükümleri uygulanır.

Kurumlar Vergisi Kanunu (KVK)'nın mükerrer 6.maddesinde tanımlanan ve vergi hukukumuzda ayrıntılı tarzda düzenlenen “iş ortaklığı” adi ortaklığın, dolayısıyla ortak girişimin özel bir türünü oluşturmaktadır. Başka bir deyişle, “iş ortaklığı” ortak girişimin Türkçe’deki karşılığı değil, ortak girişimin bir özel türüdür. Çünkü ortak girişim, hukukumuzda, iş ortaklığını da içine alan geniş bir kavramdır.

3.2.1.1. İş Ortaklığı

Bir kurumlar vergisi yükümlüsü olan iş ortaklığı; sermaye ortaklığı, kooperatif, iktisadi kamu müesseseleri, dernek ve vakıflara ait işletmeler diye

sınırlayıcı sayı ilkesine göre belirlenmiş kurumların kendi aralarında ya da bir veya birkaç kurumun gerçek kişiler ile belli bir işin yapılmasını müştereken taahhüt etmek ve kazancını paylaşmak amacıyla kurdukları ortaklıktır (Resmi Gazete, Sayı:19117).

İş ortaklıklarının, belli bir işin yapılmasını müştereken taahhüt etmek ve işten elde edilen kazancı paylaşmak amacıyla kurdukları KVK'nin mükerrer 6. maddesinden anlaşılmaktadır. İş ortaklıklarının KVK'ye girmesi, bu kanunun gerekçesinde şu şekilde açıklanmıştır: Türkiye'nin dış dünya ile olan ekonomik ilişkilerinin artması sonucu iş ortaklığı şeklindeki kuruluşların sayısı giderek artmaktadır. Bu kuruluşlar kazancı paylaşmak amacıyla kurulan ortaklıklar olup, belli bir işin birlikte yapılmasını müştereken taahhüt etmektedirler. Diğer bir anlatımla; her ortak, işin belli bir bölümünün yapımını taahhüt etmeyip (consortium), topluca işin tamamını müştereken yapacaklarını taahhüt etmektedirler (TBMM Tutanak Dergisi, s.18; Dayınlarlı, 1989, s.184).

3.4.1986 gün ve 19067 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Kurumlar Vergisi Genel Tebliği (KVGT) Seri no:31 hükmüne göre kurulacak olan iş ortaklığının aşağıdaki özellikleri taşıması gerekir (Dayınlarlı, 1989, s.186-187):

- (1) Ortaklardan en az birinin kurumlar vergisi mükellefi olması
- (2) Ortaklığın belli bir işi sonuçlandırmak üzere yazılı bir sözleşmeyle kurulması

(3) İş ortaklığı konusunun, belli bir iş olması

(4) Birlikte yapılacak olan işin, belli bir süre içinde gerçekleştirilmesinin öngörülmesi

(5) İşin birden fazla takvim yılına yaygın; inşaat, onarma, montaj ve teknik hizmetler olması

(6) İş ortaklığı ile işveren arasında bir taahhüt sözleşmesi olması

(7) Tarafların, müştereken taahhüt edilen işin, belli bir veya birden fazla bölümünden değil, tamamından işverene karşı sorumlu olmaları

(8) İşin bitiminde kazancın paylaşılması

(9) Birlikte yapılması öngörülen ve müştereken taahhüt edilen işin bitimi ve Vergi Usul Kanunu (VUK)'nda belirtilen mükellefiyetle ilgili ödevlerin tamamının yerine getirilmesiyle mükellefiyetin sona ermesi

Görüldüğü gibi, bir ortaklığın iş ortaklığı sayılabilmesi ancak yukarıda sayılan şartların yerine getirilmesiyle mümkün olmaktadır. Eğer bu şartlardan herhangi biri ortadan kalktığı takdirde iş ortaklığı da sona erecektir.

3.2.1.2. İş Ortaklığı Dışında Kalan Ortak Girişimler

KVK'nin mükerrer 6.maddesindeki iş ortaklığı tanımına uymayan ve 31 seri no'lu KVTG'deki unsurları içermeyen, tek bir iş için kurulan ortak girişimler adi ortaklık sayılır (Tekinalp ve Tekinalp, 1988, s.164).

3.2.1.3. Sözleşmeye Dayalı Uluslararası Ortak Girişimler

Ortaklarından biri veya bazıları yabancı olan sözleşmeye dayalı uluslararası ortak girişimler, Yabancı Sermaye Çerçeve Kararnamesi (YSÇK)'ne tabi değildir. Bunun iki sebebi vardır. Birincisi, “Devlet Bakanı ve Başbakan Yardımcılığının Yabancı Sermaye Çerçeve Kararı Hakkında 1 Numaralı Tebliği'nin 2.maddesinde, dışarıda yerleşik kişi ve kuruluşlar Türkiye’de yatırım yapmak ve ticari faaliyette bulunmak üzere Türk Ticaret Kanunu (TTK)’na göre anonim veya limited şirket kurmak ve şube açmak için Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) Yabancı Sermaye Başkanlığı’na müracaat ederler” denilmektedir (Resmi Gazete, Sayı:19117, s.27). Tebliğin, kanunda bulunmayan bir sınırlama getiremeyeceği ileri sürülse bile, ikinci sebep duruma etkili olmaktadır. Şöyle ki, ortak girişim bir adi ortaklık olmakla birlikte, bu ortaklıkta ortakların, ortaklığa sağlamayı taahhüt ettikleri katkılar, yabancı sermaye mevzuatı anlamında “sermaye” değildir. Bilindiği gibi adi ortaklıkta, ortakların katkıları amacın gerçekleşmesine yardımcı her türlü edim olabilir. Ortaklar bu edimleri sözleşme özgürlüğü çerçevesinde ve öngörülen edimin kanunlara ve ahlaka aykırı olmaması koşulu ile, serbestçe kararlaştırabilirler.

Borçlar Kanunu (BK)'nın 521.maddesinin 2.fikrasında yer alan sermaye kavramı tahdidi olarak gösterilmemiştir.

Ayrıca, ortakların katılma paylarını ortaklığa intikal ettirerek iştirak halinde ya da müşterek bir malvarlığı oluşturmaları da gerekli değildir. Ancak ortak girişimde durum farklıdır. Şöyle ki, Türkiye’de bir paralı yol inşaatını yüklenen bir İngiliz, bir Fransız, bir de Türk firması kendi inşaat makinalarını, mülkiyetleri kendilerinde kalmak üzere, ortaklığa getirebilirler. Hatta yabancı ortak bu iş makinalarını Gümrük Kanunu (GK)'nın 119.maddesinin 7a bendi uyarınca “geçici kabul” yolu ile getirip, işin ifasını müteakip sene yurt dışına istediği yere götürebilir. Yabancı ortak bu makineler için Türkiye’ye girişte gümrük vergisi dahi ödemez. Ancak gümrük idarelerine, geçici olarak kabul edilen sürenin sonunda, bu makinaların menşesine iade edileceğine dair muteber bir yabancı bankanın kontrgarantisine istinaden bir Türk bankasınca tanzim edilen banka teminat mektubu verir. Geçici kabulün süresi içinde, bu makinaların yurt dışına çıkarılmasını müteakip yabancı ortak evvelce gümrük idaresine verdiği teminatını geri alır.

6224 sayılı Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu (YSTK)'nın 2/a2 maddesi ile çerçeve kararının 2/c3 maddesi, bu kanunun konusuna giren bir tesisin verimli bir şekilde kurulması, tevsii veya yeniden faaliyete geçirilmesi için yabancı ortak tarafından dışarıdan ithal edilen makina, teçhizat, alet ve bu mahiyetteki malları, makina aksamı ve malzeme ile DPT'nin kabul ettiği sair lüzumlu malları, sermaye olarak kabul etmektedir. Yabancı teknolojinin sermaye olarak kabulü ise, ancak bir patent, marka, know-how veya

mühendislik hizmetlerinden ibaret olmasına bağlıdır. Bu itibarla, yabancı ortağın işini ifa ederken belli bir teknolojiye yararlanması, Türkiye'ye sermaye olarak teknoloji getirdiği anlamına gelmez. Bu yolla Türkiye'de iş yapan bir yabancı ortak, işin ifasından elde ettiği karları ülkesine transfer edebilir. O halde, yabancıların Türkiye'de uluslararası ihalelere katılmak suretiyle belli bir iş için Türkiye'ye gelmeleri ve Yabancı Sermaye Kanunu'na tabi olmaksızın ortak girişim kurarak faaliyet göstermeleri mümkündür (Dayınlarlı, 1989, s.194-195; Tekinalp ve Tekinalp, 1988, s.164-165).

3.2.2. Sermayeye Katılmalı Ortak Girişimler

Sermayeye katılmalı ortak girişim, ortakların, bir ortaklık kurarak sermayesine katıldıkları müşterek teşebbüslerdir (Tekinalp ve Tekinalp, 1988, s.166). Kurulacak olan ortaklık bir ticaret şirketi olabilir, ancak bunun bir anonim şirket veya limited şirket olarak kurulmasına izin verilebilir (Resmi Gazete, Sayı:19117). Bu şirketlerin kurulmasına izin verme yetkisi DPT Yabancı Sermaye Dairesi Başkanlığı'ndadır. Ticaret şirketi kurmak için yapılan müracaatın kabul edilebilmesi için, 6224 sayılı kanunun 1.maddesi uyarınca yatırım yapacak teşebbüsde:

- a) Memleketin ekonomik gelişmesine yararlı olması,
- b) Türk özel teşebbüsüne açık bulunan bir faaliyet alanında çalışması,
- c) Tekel veya özel bir imtiyaz ifade etmemesi

şartları aranır (Dayınlarlı, 1989, s.197). Ayrıca Türkiye’de faaliyette bulunan yabancı sermayeli kuruluşlar, Türkiye’de mevcut veya kurulacak şirketlere Yabancı Sermaye Başkanlığı’ndan izin almak kaydıyla iştirak edebilirler. İzin alabilmek için iştirak edilecek şirketin son beş yıllık bilançosu ve ana sözleşmesinin son durumunu gösteren Ticaret Sicili Gazetesi ve müracaat tarihindeki kıdem tazminatı yükümlülüğünü içeren belgelerle DPT Yabancı Sermaye Başkanlığı’na müracaat edilir (Resmi Gazete, Sayı:19117).

Ortaklar arasında akdedilen bir sözleşme ile adi şirket şeklinde teşkil edilen ortak girişimler sadece bir aşamada kurulur. Ortakların, ortak girişim sözleşmesini imzalamaları ile kuruluş tamamlanır. Oysa bir ticaret şirket, kurulması veya evvelce kurulmuş olan bir ticaret şirketine katılma suretiyle teşkil edilen ortak girişimler ise, iki aşamada kurulur. Birinci aşama, DPT’den izin alınması safhasıdır. Zira, dışarıda yerleşik kişi ve kuruluşlar, ancak DPT Yabancı Sermaye Başkanlığı’nca verilen izin ve/veya teşvik belgelerinde yazılı olan ve buna göre Türk Ticaret Sicili Gazetesi’nde ilan edilen ana sözleşmelerinde belirtilen konularla sınırlı olmak kaydıyla, her türlü mal ve hizmet üretimine yönelik sınıai, ticari, zirai ve sair faaliyetlerde bulunabilirler. İkinci aşama ise, TTK hükümlerine göre bir anonim veya limited şirket kurulması için gerekli işlemlerin yapılması ve tamamlanması safhasıdır.

Yabancı ortaklar, aralarına hiçbir Türk ortak almaksızın dahi Türkiye’de faaliyet göstermek üzere bir anonim veya limited şirket kurabilirler. Çünkü, YSTK’de ve YSÇK’de sermayenin tümünün yabancılara ait olmasını, ortakların tümünün yabancı uyruklu bulunmasını engelleyen herhangi bir hüküm

yoktur. Bu durumda yabancı ortaklardan her biri en az 50.000 ABD Doları sermaye getirmek zorundadır. Ancak, izin için Yabancı Sermaye Başkanlığı'na müracaat etme safhasında getirilecek sermayenin hemen ithaline gerek yoktur. Yurt dışında yerleşik kişi ve kuruluşların, Türkiye'de faaliyette bulunmak istedikleri konu için gerekli sermayeyi getireceğini taahhüt eden bir yazıyı müracaat belgeleri arasında sunmaları yeterlidir. Diğer yandan, yürürlükteki kararname ile daha önce yürürlükte olan 8/168 sayılı kararnamedeki yabancı ortağın sahip bulunabileceği azami %49'luk sermaye sınırlaması kaldırılmıştır. Bugün yabancı ortaklar %100 yabancı sermayeli bir Türk Ticaret Şirketi kurabilirler. Hatta limited şirkette müdür, anonim şirkette yönetim kurulu başkanı dahi yabancı uyruklu olabilir (Dayınlarlı, 1989, s.199).

3.3. ORTAK GİRİŞİMDEKİ SÖZLEŞME TÜRLERİ

Ortak girişim hukuki yapısı itibariyle; temel sözleşme, ortaklık sözleşmesi ve uydu sözleşmelerden oluşan bir birleşik sözleşmedir (Kaplan, 1994, s.8). Burada sözü edilen üç tip sözleşme sahip oldukları özellikleri ile birlikte incelenecektir.

3.3.1. Temel Sözleşme

Ortak girişim sözleşmesi çoğu kez “esaslar sözleşmesi” diye anılır. Bu deyim, daha çok Alman Hukuku’nda kullanılır. Amerikan ve İngiliz Hukuku’nda ve sözleşmenin ingilizce yazılması halinde “paysahipleri sözleşmesi” deyimini tercih edilir. “Ortak girişim sözleşmesi” başlığına da bazı sözleşmelerde rastlanır.

Temel sözleşme, bir taraftan, taraflar arasında ortak girişim ilişkisini kurar, diğer taraftan da, tarafların hakları ve yükümlülükleri ile ileride kurulacak ortaklığın türü, sermayesi, payların dağılımı, yapısı, ortakların organlarda temsili, yönetimi, kaynakları, karının dağıtımı, uygulanacak hukuk ve ihtilafların çözümü şekli hakkında hükümleri içerir. Temel sözleşmenin birçok hükmü kurulacak ortaklığın ortaklık sözleşmesine yansır. Ancak, ortaklık hukuku ile bağdaşmayan, bu sebeple ortaklık sözleşmesinde yer alması mümkün bulunmayanlarla, tarafların kendi aralarında kalmasını arzu ettikleri, hatta bazen hukuk düzenine aykırı sayılabilecek kimi hükümler temel sözleşmede kalır (Tekinalp ve Tekinalp, 1988, s.166-167).

Bu temel anlaşmada sırasıyla (Kaplan, 1994,s.8-9);

- Tarafların sözleşmeye dayalı veya sermayeye katılımlı ortak girişim kurma yükümlülükleri,
- Ortak girişimin hukuki biçimi,
- Ortak girişimin kuruluş amacı ve faaliyet sahasının kapsamı,

- Ortak girişimde kararların oluşmasında toplantı ve karar yeter sayıları,
 - Ortak girişimin yönetimi ve temsili,
 - Tarafların ortak girişime katılma oranlarının tespiti ve güvence altına alınması ve kredi temini,
 - Ortak girişimde kar dağıtımı,
 - Ortak girişim ile ortaklar arasındaki hukuki ve iktisadi ilişkiler,
 - Ortak girişimde ortakların sorumlulukları,
 - Ortakların paylarının devri,
 - Temel sözleşmenin veya ortak girişimin süresi ve sona erme sebepleri,
 - Temel sözleşmeden ve ortak girişimden doğan ihtilafların çözümünde tahkim kaydı, uygulanacak hukuk ve yetkili mahkemeye ilişkin hususlar,
- yazılı olarak düzenlenir ve imzalanır.

3.3.2. Ortaklık Sözleşmesi

Sermayeye katılmalı ortak girişimlerde, ortak girişim kuran esaslar sözleşmesi yanında bir de ortaklık sözleşmesi bulunur. Bu sözleşme esaslar sözleşmesinin ayrılmaz bir parçasını oluşturur. Taraflar, esaslar sözleşmesi ile bu ortaklık sözleşmesinin uygulanacağı bir ortaklık kurmayı taahhüt ederler (Tekinalp ve Tekinalp, 1988,s.167).

3.3.3. Uydu Sözleşmeleri

Tabi mutabakatlar için, son yıllarda uydu mutabakatlar, uydu sözleşmeler deyimleri kullanılmaktadır. Çünkü bir defa temel mutabakat kurulunca, artık bu tabi mutabakatların bir merkezi haline gelmektedir. Tabi mutabakatlar, bu müşterek temel mutabakatın etrafında birer uydu görünümü almakta, bu sebeple “uydu sözleşme” olarak adlandırılmaktadır (Dayınlarlı, 1989,s.75).

Ortak girişimin konusuna göre, uydu sözleşmeleri, müşterek iş ile ilgili lisans sözleşmesi, marka lisansı sözleşmesi, patent lisansı sözleşmesi, teknik yardım ve mühendislik sözleşmesi şeklinde olabilir (Kaplan, 1994, s.15).

Genel olarak temel mutabakat sözleşmesi, gerek ortaklık sözleşmesi, gerek uydu sözleşmeleri açısından bir çerçeve niteliğindedir. Uydu sözleşmeleri ise, temel mutabakatın uydu sözleşmeler yapılmasını öngören ve ön sözleşme niteliğinde olan hükümlerindeki hususların ayrıntılarını düzenleyen hukuki bakımdan bağımsız birer sözleşmedir (Kaplan, 1994, s.16).

Ayrıca, temel sözleşme ile uydu sözleşmeler arasındaki kurallar hiyerarşisi, yani temel sözleşmenin uydu sözleşmelerine göre çerçeve niteliğinde oluşu, taraflar arasında başka bir şekilde kararlaştırılmamışsa, temel sözleşmenin uydu sözleşmelerinden kayıtsız şartsız bağımsız bir sözleşme olduğunun kabulünü gerektirmektedir (Kaplan, 1994, s.17).

3.4. ORTAK GİRİŞİM KURMA NEDENLERİ

3.4.1. Genel Bilgi

İşletmeler çok değişik nedenlerden dolayı ortak girişim kurma yoluna giderler. Bu konuda çalışan araştırmacılar birbirinden farklı sınıflamalar yaparak, işletmeleri ortak girişim kurmaya iten nedenleri açıklamaya çalışmışlardır. Örneğin, Harvey ve Lusch (1995, s.196), küresel işletmeler için ortak girişim için temel motivasyonel faktörleri

- Risk azaltmak
- Ölçek ekonomilerden yararlanmak
- İleri/geri teknoloji akışı sağlamak
- Rekabeti kontrol etmek ya da azaltmaya çalışmak
- Ticaret engellerinden kaçınmak
- Yerli firmanın uluslararası olmasına katkıda bulunmak
- Ortakların birbirinin güçlerini tamamlamaları

şeklinde ifade etmişlerdir. Uğurlu (1992, s.13) ise, işletmelerin ortak girişime yönelme nedenlerini

- Teknik bilgi ve becerileri arttırmak
- Üretim ve dağıtım kaynakları yaratmak
- Yeni bir ürün veya süreç geliştirmek

- İhtiyaç duyulan büyük yatırım tutarını temin edebilmek ve tek başına üstlenmesi güç olan pahalı projeleri gerçekleştirebilmek
 - Teknolojik araştırmaların riskini yaymak
 - Yeni bir pazara girişte işletmelerin birbirini tamamlayan güçlerini biraraya getirmek
 - Maliyetleri düşürmek
- olarak belirtmiştir.

Ancak bu sınıflandırmaların en kapsamlıları K.R.Harrigan'a ve J.R.Wille'a aittir(Özgen ve diğ., 1995, s.5). Harrigan, ortak girişim kurma nedenlerini

- Dahili Amaçlar
 - Rekabetçi Amaçlar
 - Stratejik Amaçlar
- olmak üzere üç grupta toplamıştır(Harrigan, 1985, s.28).

Wille da ortak girişim kurma nedenlerini üç ana başlık altında toplamıştır (Wille, 1988, s.5). Bunlar:

- a) Kaynak-Amaçlı Ortak Girişimler
- b) Pazar-Amaçlı Ortak Girişimler
- c) Risk-Amaçlı Ortak Girişimler'dir.

Görüldüğü üzere, yukarıda belirtilen ortak girişime yönelme nedenleri birbirlerine yakın kavramları içermektedir. Bu nedenle, daha yeni ve daha

sistematik bir sınıflama olduğu için Wille'ın yaptığı sınıflama çerçevesinde konu incelenecektir. Wille'ın yaptığı sınıflama Tablo.3.1'de detaylı bir şekilde verilmiştir.



Tablo.3.1: Ortak Girişime Yönelme Nedenleri

I) KAYNAK-AMAÇLI ORTAK GİRİŞİMLER

A- Stratejik Bir Kaynağa Ulaşmak Ya Da Bu Kaynağı Korumak

1. Finansman
2. Hammadde ya da fiziksel teçhizat
3. Teknoloji ya da patent
4. Yönetim tecrübesi ve yeteneği
5. Pazar ya da firma istihbaratı

B- Yan Ürünleri Karlı Bir Şekilde Değerlendirmek

II) PAZAR AMAÇLI ORTAK GİRİŞİMLER

A- Ürün Dağıtımını Genişletmek

1. Ürün hatlarını genişletme
2. Ölçek ekonomilere ulaşmak için miktarın artırılması
3. Büyük dağıtım kanallarının kurulması

B- Pazarlara Girişteki Engelleri Aşmak

1. Yeni başlama maliyetlerinin yüksekliği
2. Yasal ve tarife engelleri
3. Pazar ve kültürel bilgi

C- Doymuş Ya Da Azalan Ürün Hatlarını Yeniden Yapılandırma

D- Yeni Ürün Hatlarının Farklılaştırılması

E- Yeni Rakiplerin Girişini Engelleyecek Engellerin Konulması

F- Uluslararası Birleşmeler İçin Bir Araç Sağlama

III) RİSK-AMAÇLI ORTAK GİRİŞİMLER

A- Ar-Ge Maliyetlerinin ve Risklerin Paylaşımı

B- Yatırım Maliyetlerinin ve Risklerin Paylaşımı

Kaynak: Wille, J.R., "Joint Venturing Strategies", THE HANDBOOK OF
JOINT VENTURING, Richard Irwin, Inc., 1988, USA.

3.4.2. Kaynak-Amaçlı Ortak Girişimler

Ortak girişimlerin çoğu, stratejik öneme haiz bir kaynağı elde etmek amacıyla kurulmaktadır. Bu kaynakların başında finansman ihtiyacı gelmektedir. Genellikle ortaklardan biri pazarda yakalamış olduğu fırsatı değerlendirecek teknolojiye ve dağıtım kanallarına sahiptir; ancak planlarını gerçekleştirebilmek için finansal desteğe ihtiyacı vardır. İşte bu noktada kurulacak bir ortak girişim gerekli finansmanı sağlayacak ortağı ya da ortakları temin edecektir.

Bir firma, istediği fiziksel kaynağa, örneğin hammaddeye ya da üretim kapasitesine, ulaşmasını sağlayacak bir firma ile ortak girişim kurabilir. Bu yaklaşımın kaynağa ulaşan firma için önemi uzun dönemde çok daha fazla olacaktır. Çünkü;

- Gerekli hammaddenin anında ve düzenli olarak temini sağlanmıştır.
- Hammaddenin fiyatının pazar fiyatında ya da daha aşağıda belirlenmesi ortak girişime rekabet gücü kazandıracaktır.
- Uzun bir dönem için kaynak temininin garanti altına alınması da işletmeye rahatlık sağlayacaktır.

Aynı zamanda, kaynak sağlayan firma için de, kurulacak ortak girişim çekici olabilmektedir. Çünkü kurulan bu ortak girişim, firmaya sağladığı kaynaklar üzerinde kontrol imkanı sağlamaktadır. Birçok büyük otel grubu, lisans anlaşması ya da franchising yerine kendi isimleri altında yapılan hizmetin

kalitesi üzerinde sürekli kontrol sağlayabilmek için ortak girişimi tercih etmektedirler. Ayrıca, çokuluslu şirketlerin faaliyet alanları doğal kaynakların işletilmesinden perakendecilik faaliyetlerine kadar geniş bir spektrum oluşturur. Büyüme, yayılma ve çeşitlendirme hızlarına bağlı olarak şirketler hiç ilgisiz sahalara da girmektedir. Çokuluslu bir şirketin uzun dönemli planı çerçevesinde belirli bir hammadde kaynağına girmesi ya da girilmiş olanların rakiplerden korunması ortaklık kurmasına bağlı olabilir (Şatıroğlu, 1984, s.185).

Ortak girişim faaliyetlerinden birisi de, küçük işletmelerin biraraya gelerek yeni teknoloji ya da patent geliştirme çabalarıdır. Ayrıca günümüzde çoğu büyük işletme, teknoloji ve patent geliştirmeye çalışan küçük işletmelerde az da olsa pay sahibi olmaya çalışmaktadırlar. Böylelikle küçük firmaların dinamizminden ve yenilikçiliğinden faydalanmaktadırlar. Bunun dışında, teknolojilerin sürekli olarak gelişimini sağlamak lisans yoluyla zordur. Her teknolojiye değişiklik, tartışma ve onay gerektirir. Ortak girişim kurmak suretiyle ortak bir Araştırma-Geliştirme ünitesi kurularak teknoloji transferi hızlandırılmış olur (Dereköy, 1994, s.56).

Bir işletme, ürünü üretmek ve pazarlamak için gerekli fiziksel araç ve gereçlere sahip olduğu halde, yönetim gücünde eksiklik hissedebilir. İşte, yönetim tecrübesi ve bilgisi olan bir işletme ile kurulacak olan bir ortak girişim bu eksikliği ortadan kaldırabilir. Bu durum özellikle çokuluslu işletmelerle, gelişmekte olan ülkelerdeki işletmelerle kurulan ortak girişimlerde sözkonusu olmaktadır. Zaman içerisinde çokuluslu işletmenin yönetim tecrübesi ve bilgisi

yerel ortak tarafından öğrenilecek ve yerel ortak ilerisi için önemli bir avantaja sahip olacaktır.

Ortak girişim, bir firmanın yeni pazarlara girişinde ve potansiyel birleşme durumu yaratmada önemli bir role sahip olabilmektedir. Şöyle ki, bilgi arayan bir firma, ortağı ile olan ilişkisi sayesinde bilmediği bir firma ya da pazar hakkındaki bilgilere rahatlıkla ulaşabilmektedir.

Stratejik bir kaynağa ulaşma ya da bu kaynağı koruma amacından başka, firmalar üretimden elde ettikleri yan ürünleri karlı bir şekilde değerlendirmek amacıyla da Kaynak-Amaçlı Ortak Girişimler kurabilirler. Şöyle ki, bir üretim süreci, üretilen esas mamulün dışında önemli miktarlarda ve pazarlanabilir yan ürünler ortaya çıkarabilmektedir. Eğer üretici firma bu yan ürünleri pazarlayabilecek dağıtım imkanlarına sahip değilse, uzman bir dağıtıcıyla kurulacak bir ortak girişim belki de en iyi alternatif olacaktır.

3.4.3. Pazar-Amaçlı Ortak Girişimler

Bir firma belli bir mal veya hizmeti üretebilme imkanına sahip olduğu halde, kurulacak bir ortak girişim yine de başka bazı avantajlar sağlayabilir. Bunların başında pazarlama ile ilgili avantajlar gelmektedir. Ortak girişimler, ortakların ürünlerinin dağıtım imkanlarını artırma fırsatı sağlayabilir. Özellikle farklı coğrafik pazarlarda çalışıp, benzer ürünü pazarlayan işletmeler için bu durum geçerlidir. Bu özellik, bazı stratejik pazarlama amaçlarının

gerçekleştirilmesi için kullanılabilir. Bu amaçların başında, ürün hatlarının genişletilmesi gelir. Ortaklardan birinin ya da birkaçının geniş bir dağıtım alt yapısına sahip olup da, fakat kısıtlı ürün hatları veya piyasadaki doymuş mamüller nedeniyle bu dağıtım kanallarının etkin kullanılamaması durumlarında, bu tür ortak girişimler çok önemli bir hale gelmektedirler. Ortak girişimler aynı zamanda ölçek ekonomileri gerçekleştirmede de önemli birer araç niteliği taşır.

İşletmeler, başka bir ülkenin pazarına girmek istediklerinde birçok engellerle karşılaşır. İşe yeni başlama maliyetlerinin yüksekliği, yerel firmaları korumak için konan tarife ve tarife dışı engeller bunlara örnek olarak gösterilebilir. Özellikle azgelişmiş ülkelerdeki işletmelerle ortak girişime yönelmenin temelinde bu ülkelerce konulmuş olan hukuki engeller vardır. Sömürgeleşme korkusu nedeniyle, özellikle stratejik alanlarda, %100 sermayeli yabancı şirketlerin bu alanlarda faaliyette bulunmaları engellenir (Dereköy, 1994, s.55-56; Şatıroğlu, 1984, s.185). Yerel bir işletme ile kurulacak bir ortak girişim ile bu engeller aşılabılır. Ayrıca, çeşitli ülkelerin biraraya gelerek kurdukları ekonomik birliklere girebilmek için, o birliğe üye bir devletin işletmesi ile kurulacak bir ortak girişim o ekonomik birliğe de girme imkanı sağlayacaktır. Bunların dışında yabancı bir işletme yerel işletme kültürünü tam olarak kavrayamamışsa ve yerel pazar hakkında yeterli bir bilgiye sahip değilse, bu işletmenin başarılı olma şansı çok az olacaktır. Halbuki bu sorunlar hem pazarı ve hem de kültürü iyi bilen yerel bir işletme ile kurulacak bir ortak girişim ile kolaylıkla aşılabılır.

İşletmeleri ortak girişime yönelten nedenlerden birisi de, doymuş pazarlardaki firmanın rekabet gücünü korumak ya da artırmak için yeniden bir yapılanmaya gidilmesidir. Ayrıca firmanın geliştirdiği teknik kapasite diğer mal ya da hizmetlere uygulanabilirse, bu piyasada çalışan başarılı bir firma ile kurulacak bir ortak girişim yeni pazarlara açılmak için iyi bir yol olacaktır.

Ortak girişimler kurarak elde edilen yeni ve büyük güçler faaliyette bulunulan sektöre yeni rakiplerin girmesine de dolaylı olarak engel olur. Ayrıca bu tür bir ortaklık kurulması faaliyet alanındaki yerli ve yabancı fiili ve potansiyel rakipleri ortaklığa dahil etmek suretiyle, bu firmaları etkisiz hale getirme imkanı verir. En azından muhtemel rakipleri kontrol altında tutabilir (Şatıroğlu, 1984, s.185-186). Son olarak, ortak girişimler uluslararası birleşmeler için bir aracı görevi üstlenebilirler.

3.4.4 Risk-Amaçlı Ortak Girişimler

Ortak girişim kurmanın altında yatan temel nedenlerden birisi de, riskin ve maliyetlerin dağıtılmasıdır. Bunun en iyi örnekleri yatırım maliyeti yüksek ve getirisi kesin olarak belli olmayan Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) ve imalat ortak girişimleridir. Her iki durumda da ortak girişimden amaç, riski ve yatırım maliyetini diğer ortaklara yaymaktır.

Unutmamak gerekir ki, rakipler arasında kurulan ortak girişimlerin çoğu araştırmaların maliyetini azaltmak amacını taşırlar. Bu yaklaşım özellikle yeni buluşları taklitlerinden korumanın zor olduğu durumlarda kullanılmaktadır.

Ortak girişimler, yatırım maliyeti çok yüksek olan madencilik ve petrol gibi alanlarda maliyeti dağıtarak, firma başına maliyeti düşürmek amacıyla da kurulmaktadır. Ayrıca yeni enerji kaynaklarının bulunması ya da geliştirilmesi durumlarında da ortak girişimler çok önemli roller oynamaktadırlar. Burada da amaç, riski ve maliyeti paylaşmaktır.

3.5. ORTAK GİRİŞİME BENZER ŞİRKET BİRLEŞMELERİ

Ortak girişim dışında da birçok işletmelerarası stratejik ittifaklar mevcuttur. Bu ittifakların başında “konsorsiyum”, “kartel” ve “tröst” gelmektedir. Aşağıda sözü edilen üç tür ittifak ele alınacaktır.

3.5.1. Konsorsiyum

Genel bir tanımla konsorsiyum, iki veya daha çok gerçek ya da tüzel kişiden herbirinin, belli bir işi yapmak amacı ile, ortaklaşa taahhüt etmiş oldukları işin bir bölümünün yerine getirilmesinin sorumluluğunu diğerlerinden bağımsız olarak yüklenmek suretiyle katkılarını birleştirmeleridir. Ortak girişimlerle konsorsiyum hemen hemen aynı amaçlar için kuruldukları için

birbirinden ayırdetmek çok zordur. Hatta bazı araştırmacılar ortak girişim yerine konsorsiyum kavramın kullanmaktadırlar. Halbuki ortak girişim kavramı konsorsiyumdan farklı bir kavramdır. Örneğin, konsorsiyumun ortak girişimden temel farkı, ortakların konunun tümünden sorumlu tutulmayıp, sadece bir bölümüne ilişkin yükümleri üstlenmiş olmalarıdır (Tekinalp ve Tekinalp, 1988, s.162).

Buna göre konsorsiyum genel bir ticari işletme faaliyetleri için değil, bireysel ticari işlemlerin gerçekleştirilmesi için kurulur. Ayrıca, konsorsiyum, belirli ticari faaliyetin icrası için çoğu zaman, bir organizasyona ihtiyaç göstermez. Buna karşılık ortak girişimde, her zaman ortak amaca ulaşmak için bir organizasyona ihtiyaç bulunmaktadır (Kaplan, 1994,s.20).

3.5.2. Kartel

Kartel, hukuki ve iktisadi varlıklarını ve bağımsızlıklarını muhafaza eden teşebbüs veya teşebbüs birliklerinin, pazarda ortak bir tutum almak üzere özellikle belirli bir malın üretimi, pazarlanması, fiyat temini gibi hususlarda veya belirli hizmetlerin verilmesinde yapmış oldukları anlaşmalar veya almış bulundukları kararlardır (Kaplan, 1994, s.20; Özsunay, 1985, s.6).

Ortak girişim bir anlamda hukuki ve iktisadi bağımsızlıkları muhafaza eden teşebbüslerin oluşturduğu bir birliktir. Bununla beraber kartel ile ortak girişim arasında bazı farklılıklar mevcuttur. İlk olarak, karteli oluşturan

teşebbüsler arasında işbirliğinin amacı, rekabetin sınırlandırılmasıdır. Ortak girişimi oluşturan teşebbüslerin amacı ise, ortak girişimin amacı olan işin gerçekleştirilmesidir. İkinci olarak, kartelin amacı ticari bir faaliyet değildir; amaç pazara hakim olup, üretim, pazarlama ve fiyat politikasının belirlemektir. Buna karşılık, ortak girişimin amacı ise, üstlenilen işi tamamlayıp, kazancı paylaşmaktır (Kaplan, 1994,s.20-21).

Karteller, üye işletmelerin vardıkları anlaşmaların niteliklerine göre; pazarlama, fiyat, miktar, pazarlama bölgesi ve satınalma kartelleri olmak üzere beş ana başlık altında toplanabilirler (Alpugan ve diğerleri, 1995, s.74-75).

3.5.2.1. Pazarlama Kartelleri

Üye işletmelerin ürünlerini tek elden satmak amacıyla kurulurlar. Pazarlama kartellerinin hukuki yapıları değişik olabilir. Bu amaçla oluşturulan örgüt, ürünlerini aracı işletme aracılığıyla pazarlayabileceği gibi, kendisi de pazarlayabilir. Bu tür karteller, pazarlama giderlerinin azaltılması, reklamlardan daha iyi sonuç alınması gibi yararları üyelerine sağlayabilirler.

3.5.2.2. Fiyat Kartelleri

Uygulamada en çok görülen kartel türüdür. Bu tür karteller, üye işletmeler arasındaki fiyat rekabetini önlemek amacıyla kurulurlar. Üye işletmeler ürünlerini kartelin saptadığı fiyatın altında satamazlar.

3.5.2.3. Miktar Kartelleri

Bu tür kartellerde üye işletmeler, üretim miktarını belirli bir düzeyde tutmak üzere anlaşılırlar. Böylece, mal arzını istediği biçimde ayarlayabilen kartel, fiyatın yüksek düzeyde oluşmasının sağlayarak tekel karı sağlar.

3.5.2.4. Pazarlama Bölgesi Kartelleri

Bu tür kartellerde, üye işletmeler ürünlerinin satıldığı pazarları kendi aralarında paylaşırlar. Her işletme ancak anlaşma gereği kendisi için belirlenmiş olan bölgede ürünlerini pazarlar. Böylece, kendi bölgesinde tek satıcı durumuna gelen üye işletme, ürünlerini daha yüksek fiyatla pazarlayabilir.

3.5.2.5. Satınalma Kartelleri

Bu tür karteller aynı hammaddeyi kullanan işletmeler arasında kurulurlar. Burada amaç, işletmeler arasında satınalmadaki rekabeti önlemek ve üretim girdilerini tek elden satın almaktır. Satınalma kartelleri, üreticilerin mallarını düşük fiyatla almak amacını güttüklerinden, kartel türleri arasında en az zararlı olanıdır, denilebilir.

3.5.3. Tröst

İki veya daha fazla sayıdaki işletmenin biraraya gelerek hukuki ve ekonomik bağımsızlıklarını kaybetmek suretiyle yeni bir işletme altında birleşmeleri, tröstü ortaya çıkarmaktadır. Bunlar, esasında tekelci bir düşünce ile oluşturulmazlar, amaçları ekonomik veya finansaldır. Tröstler, büyük işler yapan, büyük sermayeli işletmelerdir. Değişik amaçla kurulan tröstler; yatırım ve oy tröstleri olmak üzere ikiye ayrılırlar (Alpugan ve diğerleri, 1995,s.75-76).

3.5.3.1. Yatırım Tröstleri

Sermaye sahiplerinden sağlanan sermaye, bir ana işletme tarafından ülke içinde veya dışında bulunan işletmelerin hisse senetleri veya tahvillerini satın almak için kullanılır. Burada amaç, sermaye sahipleri için güvenilir ve sürekliliği olan bir kazanç sağlamaktır.

3.5.3.2. Oy Tröstleri

Bu tröst biçiminde bir girişim aynı iş kolunda çalışan birçok işletmenin hisse senetlerini ele geçirmektedir. Hisseleri toplayan ana girişim, tröste dahil etmek istediği işletmelerin hisse senetlerini ellerinde bulunduranlara şimdiye kadar elde ettiklerinden daha fazla kazanç payı vaadederek, onların oy haklarını bir vekaletname ile alır. Daha fazla kazanç ümit eden hisse sahipleri de bu yetki devrini gönüllü olarak yaparlar. Böylece, birkaç girişim üzerinde yönetim egemenliği kuran ana girişim, diğerleriyle birlikte tröste dönüşmüş olmaktadır.

3.6. TÜRKİYE’DE YABANCI SERMAYENİN TARİHSEL GELİŞİMİ

3.6.1. Türkiye’de Yabancı Sermayenin Tarihsel Gelişimi

Türkiye’de yabancı sermaye yatırımlarındaki gelişmelerin tarihi 1950’li yıllara dayanmaktadır. Ancak 40 yılı aşan uygulamanın gerisinde, Osmanlıların ilk defa yabancı sermayeye kapılarını açtığı 1838 Ticaret Antlaşması’nın olumsuz etkileri bulunmaktadır. Bilindiği üzere, borçlanma şeklinde başlayan bu ilişkiler, politik ve askeri baskıyı beraberinde getirmiş ve Osmanlı Devleti önce sömürülmüş, daha sonra da yıkılmıştır. Cumhuriyet Türkiye’si, Osmanlıdan kalan yükümlülükleri, çok kötü ekonomik şartlara rağmen üstlenmiş ve tasfiye edebilmek için uzun zaman ciddi fedakarlıklara katlanmıştır.

İşte yukarıda ifade edilen nedenlerden dolayı, Cumhuriyetin ilk yıllarından itibaren 1950'li yıllara kadar Türkiye bakımından itibar yitirici gibi değerlendirilen yabancı sermayeye iyimser bakılmamıştır (Uludağ, 1991, s.41).

Türkiye'nin yabancı sermaye yatırımlarına bilinçli ilgisi 1950 yılından sonra başlamış ve değişen ekonomi politikasının gereği olarak 01.08.1951 tarih ve 5821 sayılı YSTK kabul edilmiştir. Bu kanun bugünkü anlamda bir yabancı sermaye akışına imkan vermemekte ise de, günün şartları içinde değerlendirildiğinde, uzun yıllardan beri milli sermayeye dayalı yatırımları teşvik eden bir politikadan sonra anlamlı gelmektedir. Daha sonra, 18.01.1954 tarihinde 5821 sayılı kanunun eksikliklerinin giderilmesi amacıyla, 6224 sayılı YSTK yürürlüğe konulmuştur (Uludağ, 1991, s.52; Uras, 1979, s.29).

5821 sayılı kanunun yerine geçen 6224 sayılı YSTK, Türkiye'ye gelen yabancı sermaye konusunu düzenleyen ve bugün de yürürlükte bulunan bu konudaki en önemli yasal düzenlemedir. Liberal bir nitelik taşımaktadır. Yabancı sermayenin kâr transferleri ile ana sermayenin iadesi konusunda hiçbir kısıtlama getirmemiştir. Yurt dışına transfer edilemeyen kârların istenildiğinde ana sermayeye ilavesini kabul etmektedir. Yerli şirketlere tanınan bütün haklardan yabancı şirketlerin de yararlanabileceğini öngörmektedir (Karluk, 1991, s.492).

1980 öncesi yıllarda “Yabancı Sermaye Kanunu” liberal niteliğine rağmen, muhafazakar bir tutumla uygulanmıştır. Özellikle her yabancı

sermayenin yatırım izni, verilen izne göre yapılan yatırımların kısmen veya tamamen tasfiyesi, yabancı sermayeli şirketlerin sermaye artışı ve faaliyet konularındaki en küçük değişikliklerin yasaya göre Bakanlar Kurulu kararı gerektirmesi, bazı zorluklar çıkarmıştır. 24.01.1980 tarih ve 80/168 sayılı YSÇK'ye, Bakanlar Kurulu yetkilerinin büyük kısmını DPT Yabancı Sermaye Başkanlığı'na devretmiştir. 04.03.1992 tarih ve 92/2789 sayılı kararname ile yeni "YSÇK" yürürlüğe konmuştur (Karluk, 1995, s.328).

3.6.2. Türkiye'deki Yabancı Sermayenin Mevcut Durumu

31.05.1996 tarihi itibarıyla Türkiye'de faaliyette bulunan yabancı firmaların sayısı 3.329'a, bu firmaların mevcut yabancı sermayeleri toplamı 70.290.367 milyon TL'ye ulaşmıştır. Bu tutar, Türkiye'de faaliyette bulunan yabancı sermayeli firmaların toplam sermayeleri içinde %49,42'lik bir paya tekabül etmektedir ($70.290.367 / 142.239.126 = 0,4942$).

Türkiye'de faaliyette bulunan 3.329 adet yabancı firmadan, 80'i Tarım, 45'i Madencilik, 861'i İmalat, 2.343'ü Hizmetler sektöründe faaliyet göstermektedir. İmalat sektöründe, firma sayısı bakımından en fazla tercih edilen sektörler 114 firma ile Hazır Giyim ve 112 firma ile Gıda olurken, Hizmetler sektöründe firma sayısı açısından en büyük payı 1.356 adet firma ile Ticaret sektörü almış, bunu 323 firma ile Turizm sektörü izlemiştir.

Mevcut yabancı sermaye açısından ise, İmalat sektörü 43.365.780 milyon TL ile ilk sırada yer almaktadır. İmalat sektörü içinde 10.586.992 milyon TL ile Taşıt Araçları İmalat Sanayii ilk sırada yer alırken, bunu 4.189.180 milyon TL ile Tütün ve 3.730.547 milyon TL ile Gıda Sanayii izlemektedir.

Mevcut yabancı sermaye açısından ikinci sırada 25.504.886 milyon TL ile Hizmetler sektörü yer almaktadır. Hizmetler sektörü içinde ise, 8.040.176 milyon TL ile Ticaret sektörü önde gelmekte, bunu 5.283.351 milyon ile Bankacılık ve Diğer Mali Hizmetler, 3.319.807 milyon TL ile Otel, Pansiyon ve Kamping İşletmeciliği ve 3.238.133 milyon TL ile Yatırım Finansmanı sektörü takip etmektedir. Bu konu ile ilgili olarak Hazine Müsteşarlığı Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü'nden alınan detaylı bilgiler Ek.2, Ek.3 ve Ek.4'te verilmiştir.

30.05.1996 tarihi itibariyle Türkiye'de faaliyette bulunan firmaların ülkelere göre dağılımına bakıldığında; Türkiye'yi tercih eden ülkelerin başında Avrupa Birliği (AB) ülkeleri ön sıralarda yer almaktadır. Bu durum Tablo.3.2'de gösterilmiştir.

Tablo.3.2: Yatırımda Türkiye'yi Tercih Eden Bazı Ülkeler ve Yatırım

Tutarları

(Milyon TL)

ÜLKELER	YATIRIM TUTARLARI
Avrupa Birliği Ülkeleri	41.940.508
Fransa	11.966.429
Hollanda	10.900.023
Almanya	9.452.471
İtalya	3.164.100
İngiltere	2.937.822
Amerika Birleşik Devletleri	7.683.302
İsviçre	5.082.964
Japonya	5.052.010

Kaynak: Hazine Müsteşarlığı, Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü

Bu konu ile ilgili olarak 1980-1996 yıllarında izin verilen yabancı sermayenin ülkelere göre dağılımı Ek.5'te verilmiştir.

1980-1996 yılları arasında izin verilen yabancı sermaye miktarı 17.312,72 milyon ABD Doları'dır. İzin verilen yabancı sermaye 1980 yılında sadece 97 milyon ABD Doları iken, 1993 yılı için bu rakam 2.063,39 milyon ABD Doları'na ve 1995 yılı için ise 2.938,32 milyon ABD Doları'na ulaşmıştır.

İzin verilen bu yatırım belgelerinin toplam yatırım tutarı 1980 yılında 76,87 milyar TL iken, bu rakam 1995 yılında 328.447,82 milyar TL'ye ulaşmıştır. 1996 yılı mayıs ayı itibariyle bu rakam 53.740,06 milyar TL'dir.

1980 yılından 1996 yılı mayıs ayına kadar izin verilen yabancı sermaye miktarı 17.312,72 milyon Amerikan Doları olduğu halde, bu tarihler arasında fiili girişı sağlanan yabancı sermaye tutarı 8.836 milyon Amerikan Doları'dır.

Türkiye'de 1980-1996 yılları arasındaki izin verilen yabancı sermaye miktarı ve fiili yabancı sermaye ile 1954-1996 yılları arasında Türkiye'de faaliyette bulunan yabancı sermayeli işletmelerin ülkelere göre dağılımı ilgili detaylı bilgiler Ek.6. ve Ek.7'de verilmiştir.



BÖLÜM 4

DÜNYA'DA ORTAK GİRİŞİM UYGULAMALARI

Bu bölümde, ortak girişim uygulamalarının çok yaygın olduğu ve diğer ülkelere örnek teşkil edebilecek bazı ülkelerdeki ortak girişim uygulamaları ele alınacaktır. Bu ülkelerdeki ortak girişimlerin mevcut durumu, ortak seçimi, müzakere süreci ve yasal uygulamalar kısaca incelenecektir.

4.1. ABD'DE ORTAK GİRİŞİMLER

4.1.1. Genel Bilgi

Tüm Dünya'da olduğu gibi, ortak girişimler ABD'de de son yıllarda oldukça kullanılan bir işletme türüdür. ABD'de ortak girişim türü işletmelerin tüm Dünya'da yayılmasında çok önemli bir rol oynamıştır. Özellikle dünyanın tüm pazarlarında varolma düşüncesi, Amerikan firmalarının çeşitli engellerle girmeleri zorlaştırılan pazarlara o ülkenin kamu ya da özel sektör firmalarıyla yapılan ortak girişimlerle girmesi, bu tür ittifakların tüm Dünya'da yaygınlaşmasına öncülük etmiştir. Amerikan firmalarının eski doğu bloku ülkelere girişleri çoğunlukla ortak girişimler şeklinde olmuştur. Önceleri kapalı ekonomi politikası izleyen Rusya, Çin, Yugoslavya gibi ülkelerin pazarlarına girişte tek yol, bu ülkelerin firmaları (bu ülkelerdeki firmaların hemen hemen tamamı devlete aittir) ile ortak girişim kurmak olmuştur.

Ayrıca, doğu bloku ülkelerinin dışında Japonya ve Avrupa gibi pazarlara girişte de, Amerikan firmalarının en çok başvurdukları yol, ortak girişimler olmuştur. Geleneklerine çok bağlı olan Japon toplumuna mal ve/veya hizmet satabilmek için, herşeyden önce Japonların dağıtım kanallarına girmek gerekmektedir. Ancak bu dağıtım kanalına girmek, Japon pazar ve kültürünü yakından tanımayan yabancı firmalar için hemen hemen imkansız gibidir. Bu nedenle bir Japon firma ile kurulacak bir ortak girişim bu tür sorunların aşılmasında çok yardımcı olacaktır.

Aynı şekilde, diğer ülkelerin firmaları da ABD’de Amerikan firmaları ile ortak girişim kurmaktadır. Yabancı firmalar için ABD’de ortak girişim kurmanın farklı nedenleri vardır. Örneğin, yabancı firma bir projeyi gerçekleştirmek için yeterli kaynaklara sahip olmayabilir veya projenin maliyetini ve riskini paylaşmak isteyebilir. Özellikle işe başlama maliyeti çok yüksek olan Ar-Ge veya uygulamalı mühendislik faaliyetleri bu tip bir ortak girişim tarafından daha kolay gerçekleştirilebilir. Ayrıca her iki taraf sahip oldukları teknolojiyi ve tecrübeyi birleştirerek daha güçlü bir kapasiteye ulaşmak isteyebilir veya yabancı bir firma, Amerikan pazarındaki pazar payını arttırmak isteyebilir. Yukarıda ifade edilen tüm nedenler yabancı bir firma için ABD’de bir ortak girişim kurma nedeni olabilir. Nedeni ne olursa olsun, Amerikan firmalarıyla kurulacak bir ortak girişim, tek başına faaliyet gösterdiği duruma göre daha fazla güce ve yeteneğe sahip olacaktır (Dobkin, 1988, s.385).

4.1.2. ABD’de Kurulan Batılı ve Asyalı Ortak Girişimler

ABD’de kurulacak bir ortak girişim için en önemli karar, ortak olarak uygun bir Amerikan firmasının seçimidir. Genellikle kültür ve stratejik düşüncedeki benzerlik, güçlü yanlarını destekleyen, zayıf yönlerini kapatan bir Amerikan firması batılı bir firma için yeterlidir. Uygun ortağın belirlenmesinden sonraki safha, ortakların birbirlerinin amaçlarını ve planlarını net bir şekilde anlamalarıdır. Amaçlardaki uyum ortak girişimi başarıya götürecektir faktörlerden birisidir. Kurulacak ortak girişim ABD’de veya batılı ortağın ülkesinde antitröst ile ilgili sorunlar yaratacak mıdır? Bu ve bunun gibi yasal konularla ilgili soruların cevaplandırılması gerekir (Dobkin, 1988, s.398).

ABD’de kurulan ortak girişimlerin tamamı batılı ülkelerin firmaları ile kurulmamıştır. ABD’deki ortak girişimlerin önemli bir bölümü Japonya, Kore, Singapur gibi asya ülkelerinin firmaları ile kurulmuştur. Özellikle ABD’de pekçok Amerikan-Japon ortak girişimlerine rastlamak mümkündür. Önceleri Japonya’da başlayan Amerikan-Japon ortak girişimleri, özellikle 1980’li yıllarda ABD’de de kurulmaya başlamışlardır.

Yapılan araştırmalar, Japonlarla Amerikalıların ABD’deki ortak girişimlerinin sayısının daha da artacağını göstermektedir. Japonlar, ABD pazarını çok iyi tanıyan Amerikan firmaları ile finansal ve işletme risklerini paylaşmaya devam etme eğilimindedirler. ABD’de kurulan ortak girişimler,

Japon ortağı Amerikan ortak tarafından yeni pazarlara giriş imkanı ve ölçek ekonomisi sağlayacaktır. Japon firmaları, Amerikan pazarını tanımak, güçlü bir satış teşkilatı ve bir dağıtım ağı kurmak için ABD’de genellikle uzun yıllar harcamaktadırlar. Bu durumu bilen yeni Japon yatırımcılar bu sorunlarla karşılaşmamak için ortak girişime yönelmişlerdir. Bazı durumlarda, Amerikan firmasının sahip olduğu teknolojiye ulaşma isteği de, Japonları ortak girişime yöneltmektedir. Yüksek teknoloji ve riskli alanlardaki yatırımlarda da, Japonlar yine ortak girişimi tercih etmektedirler.

ABD’de Japonlarla kurulacak ortak girişimler Amerikan firmalarına da bazı yararlar sağlamaktadır. Örneğin, bir Amerikan firması üretim sistemlerini modernize etmek isteyebilir; ancak borçlanma o andaki finansal durumu için zor olabilir. İşte modern sistemler satan bir Japon firması ile yapılacak bir ortaklık bu sorunu çözecektir. Ayrıca, ABD’de Japonlarla finansal hizmetler ve reklamcılık alanında da kurulan ortak girişimlere rastlamak mümkündür. Japon finans ve bankacılık sektöründeki hızlı gelişmeler, Amerikalıları, Japonlarla güçbirliği kurmaya itmiştir. Reklamcılık alanında kurulacak ortak girişimler sayesinde, Japon reklamcılarının yeteneklerinden yararlanma imkanı elde edilebilecektir (Dobkin, 1988, s.415).

4.2. BATI AVRUPA ÜLKELERİNDE ORTAK GİRİŞİMLER

4.2.1. Genel Bilgi

Ortak girişim kavramı Batı Avrupa ülkeleri diye adlandırılan, Almanya, İngiltere, Fransa, İtalya vb. gibi ülkelerde uzun yıllardır kullanılan bir kavramdır. İngiltere’de 1890 yılında ortak girişim sözleşmelerinin çeşitli şekillerini düzenleyen yazılı bir kanun çıkarılmıştır. Ancak ortak girişim kavramı, yasal açıdan tanımlanmamıştır. Bunun nedeni belki de, ortak girişim türlerinin çok fazla olmasındandır. Ortakların ortak girişim türü seçmeleri, genellikle kuruluş amaçlarına bağlıdır ve belki de, bu yüzden birden fazla türü mevcuttur.

Son yıllara kadar Batı Avrupa ülkelerinde yasal ya da politik baskılardan dolayı, ortakların ortak girişim kurmaya zorlamalarının çok az örneği mevcut idi. Genel bir deyişle, yabancı bir firma için bir Avrupa ülkesinde yerel bir ortağı olmadan ticari faaliyetlerini sürdürmesi hoşgörülmemekteydi. Fakat bazı faaliyet alanlarında bu durum değişmiştir. Örneğin, petrol sanayisinde, İngiltere hükümeti, Kuzey Denizi’nde faaliyette bulunan hidrokarbon sanayisine malzeme ve hizmet temininde İngiliz firmalarının danışmanlarının ve hizmet firmalarının en üst düzeyde görev almalarını istemektedir. Bu politikayla Kuzey Denizi’nde faaliyette bulunacak firmaların bir İngiliz ortağı olmadan çalışamayacakları empoze edilmektedir.

Kuzey Denizi örneği yerel ve yabancı ortak arasındaki ortak girişim yapısı, yasal ya da devlet politikasının bir gereği olduğunu gösteren bir örnektir. Fakat bu durum çoğu Batı Avrupa ülkesinde bir norm haline gelmemiştir; çoğu durumda ortak girişim kurma nedeni politik faktörlerden çok ticari nedenlere dayanmaktadır.

Dünyanın çoğu ülkesinde olduğu gibi, ortak girişim kurma, projenin boyutu tarafından dikte edilmektedir; çünkü büyük projeleri gerçekleştirebilmek için tek bir firmanın finans, işgücü ya da kaynak anlamında yeterli kapasitesi yoktur ve kendinde olmayan kaynakları ortaklardan temin etmek durumundadır. Bunun güncel bir örneği Avrupa Tüneli projesidir. Bu tünelin yapımı İngiltere ve Fransa tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu proje politik hassasiyeti olan bir projedir. İmalat işleri 5 İngiliz müteahhitlik firmasından ve benzer büyüklükteki Fransız müteahhitlik firmalarından oluşan bir grup tarafından yürütülmüştür. Projenin boyutu ve karmaşıklığı, ortak girişim ihtiyacı doğurmuştur; fakat politik düşünceler de Fransız ve İngiliz ortaklardan başka bir ülke işletmesinin ortak girişime girmesini etkilemiştir.

Batı Avrupa ülkelerindeki ortak girişim sayısında artışa neden olan faktörlerden birisi de özellikle yüksek teknoloji sanayiilerinde, Ar-Ge konularında kaynakları ve çabaları toplama, birleştirme ihtiyacının doğması olmuştur. Bu konuda göze çarpan örnekler uçak sanayiinde Concorde ve Europe Airbus geliştirme ile ilgilidir. Bu projeler, elbette sermaye yatırımı ve hükümet katkısı açısından olağanüstü projeleridir; fakat sayısız küçük ortak girişimlerdeki aynı ilkeler uygulanmıştır.

4.2.2. Batı Avrupa Ülkelerinde Ortak Girişim Kurmanın Avantaj ve Dezavantajları

Daha önceki bölümlerde belirtilen genel avantajlarından başka, bir ortak girişimde, potansiyel ortaklar başka bazı avantajlardan da yararlanabilirler. Örneğin, Avrupalı olmayıp da, bir Avrupa ülkesinde faaliyette bulunmak isteyen bir firma yerel hükümet teşviklerinden, para yardımlarından ya da diğer teşviklerden ancak yerli bir ortağı varsa yararlanabilme imkanına sahip olabilmektedir. Benzer şekilde, vergi kanunları belli bir ülkede ortak girişimi tercihde etkili olabilir. Özellikle çifte-vergilendirmeyi önleyen anlaşmalarla birlikte düşünüldüğü zaman, ortak girişim bu tür avantajlar sağlamaktadır (Wightman, 1988, s.250).

Unutulmaması gereken bir başka nokta da; potansiyel bir ortak, yaptığı fedakarlığın, en azından bağımsızlığından yaptığı fedakarlığı, dezavantajlarını da dikkatle değerlendirmelidir. Ortaklıkta bir taraf karar vermedeki yetkisini paylaşıyorsa, firmanın faaliyetleri de uyum içerisinde birlikte yürütülmelidir. Çok küçük bir ortak bile her ne kadar sınırlı olsa da, ortak girişim kararları üzerinde kontrol hakkı vardır. Özellikle ortak girişimin sona erdirilmesi, mal varlıklarının elden çıkarılması gibi konularda bu kontrol hakkını kullanmalıdır. Diğer yandan, bu kadar çok olumsuz sınırlamaların yüklenmesi, başarı için gerekli olan olumlu yönetimi engeller. Eğer olumsuz koruyucu kontrollerle olumlu yönetimin gerekleri arasındaki hassas denge ortaklar arasındaki iyiniyetin ortadan kalkmasıyla bozulursa, bu durum ortak girişimin gerilemesine yol açabilir. Yönetimin yapısının kompozisyonu, bu tür sorunların etkisini

azaltmada yardımcı olabilir ve yönetim kararlarında her ortağın adil bir şekilde temsilini sağlayabilir.

Bir diğer konu ise, ortaklar, aralarındaki ilişki tamamen koparsa ne olacağını hesaplamalıdır. Çoğu Avrupa ülkesinin kanunları, ortaklığın dağılması şekillerini düzenlemektedir. Genellikle bir ortağın diğer ortağın payını satın alır. Ancak burada da bazı sorunlar çıkabilir ve taraflar mahkemelere başvururlar.

Girişime teknoloji transferi veya know-how transfer edilmesi gereken ortak girişimlerde, transferi yapacak olan ortak eğer ortak girişim sonradan dağılırsa, rakibine çok önemli bir fayda sağlayacak ya da daha önce piyasada olmayan bir rakip yaratmış olacaktır. Bu tip tehlikelerden korunmak için, bazı yasal prosedürler vardır, fakat kanunlar her zaman kesin bir koruma sağlamaya yetmeyebilmektedir.

Yukarıda Batı Avrupalı ortak girişimler için bir avantaj olarak değerlendirilen vergilendirme, aynı şekilde bir dezavantaj da olabilir. Batı Avrupalı olmayan bir ortak, Batı Avrupa'da bir ortak girişime girmekle Batı Avrupalı ülkenin vergi rejimine tabi olmaktadır. Halbuki diğer şekillerde, örneğin lisans ya da dağıtım anlaşmalarıyla amaca ulaşılmışsa, bu sorumluluktan kaçınılabilir. Vergi sorunları diğer sorunları da artırır. Özellikle kar dağıtımının zamanı ve metodu ile ilgili sorunlar bu tipte sorunlardır. İşte bu güçlüklerin daha kuruluş aşamasında tespit edilip, çözüme kavuşturulması gerekir.

4.2.3. Batı Avrupa Ülkelerindeki Ortak Girişimler İçin Ortak Seçimi

Batı Avrupa ülkelerindeki ortak girişimler için ortak seçimi yapılırken dikkate alınması gereken bazı genel ilkeler vardır. İlk olarak, ortak girişim ortağı çok iyi değerlendirilmeli ve yasal olarak girişime katılma engeli olup olmadığı belirlenmelidir. İkinci olarak, vergi uygulamalarıyla ilgili potansiyel çatışmaların tespiti ve değerlendirmesi yapılmalıdır. Üçüncü olarak, Batı Avrupa'nın çoğu bölgesinde ticaret sendikaları iş dünyasında çok önemli kontrol ve etkiye sahiptir. Bu nedenle ortaklık kurulacak alandaki sendika faaliyetleri iyi bilinmelidir. Dördüncü olarak, girişimi kurarken antitröst ve tekel uygulamalarını dikkate almak gerekir. İki veya daha fazla ortak tek bir ortak girişimde biraraya geldiklerinde, bu birleşim pazardaki rekabeti etkileyecekse, bunun açıklanması gerekir. Aksi takdirde, ortak girişimin faaliyette bulunması yasaklanabilir. Son olarak proje için potansiyel ortağın uygunluğu için tamamen ticari sorular sorulmalıdır. Örneğin (Wightman,1988, s.251);

- Kaynakları nelerdir? (Finans, işgücü, teknoloji gibi)
- Bu kaynaklar kendi kaynakları ile uyum halinde mi?
- Yönetim felsefesi ve tarzı teklif edilen girişime uygun mu?
- Girişimin amacı diğer ortağın faaliyetleriyle çatışma yaratmakta mıdır?
- Dil farklılıkları, iletişim problemlerini nasıl etkileyecektir?
- Yerel muhasebe ve diğer teknik standartlar ya da kodlar uyumlu mu?

Eğer yukarıda ifade edilen soruların cevapları tatmin edici düzeyde ise, ortak girişim için iyi bir ortak bulunmuş demektir. Ancak unutulmaması gereken

bir nokta ise, en iyi ortak bulunsa bile ortak girişimin sorunsuz olacağı düşünülmemelidir.

4.3. JAPONYA'DA ORTAK GİRİŞİMLER

4.3.1.Genel Bilgi

Japonya'da Japonlarla ortak girişim kurma nedenleri çok farklı olup, bu nedenler zaman içerisinde sürekli olarak değişmektedir. Geçmişteki ortak girişim kurma nedenleri ile şu anda kurulan ortak girişimlerin kurulma nedenleri, çok farklıdır. Geçmişte kurulan ortak girişimlerin çoğunun kuruluş nedenleri, taktik nedenlerden ibaretti. Bunların başında bir Japon firmasıyla ortak girişim kurarak Japon pazarına girmek geliyordu. Çünkü Japon dağıtım sistemi girilmesi çok zor bir sistemdir. Japon bir ortakla kurulacak ortak girişim sayesinde bu dağıtım sistemine girmek yabancı firmalar için en kolay yol olmuştur (Cooper, 1988, s.362).

Yabancı firmaları Japonya'da ortak girişim kurmaya sevk eden ikinci neden, yasal koşullar olmuştur. Yasal sistem geçmişte Japonya'da yatırım yapmak isteyenleri ortak girişim konusunda cesaretlendirmiştir. Japon Yeni'nin 1964 yılında konvertibl edilmesine kadar, Japonya'da doğrudan tek başına yatırım yapmak bir "yen firması" kurmak anlamına gelmekteydi. Ayrıca yabancı ortakların işletmelerde %50'den fazla iştirake sahip olmaları yasaktı. Sonuçta yabancı firmalar için tek çare olarak ortak girişim kalmaktaydı.

Japonya’da ortak girişimi ön plana çıkararı unc faktör ise, personel faktörüydü. Kültür, milliyetçilik, niversite sistemi ve Japon işgücünün yapısından oluşan kombinasyon el birliği ile yabancı firmaların kaliteli japon yöneticilerine ulaşmalarını engellemekteydi. Sonuçta, ortak girişimlerdeki japon ortak aranılan kaliteli personel için tek kaynaktı.

Japonya’da ortak girişimi cazip kıları dördüncü faktör ise, kaynak maliyetinin düşüklüğü idi. şöyle ki, japon işgücünün yüksek verimliliği ile kalite ve Japon Yeni’nin suni olarak düşük tutulması Japonya’yı kaynak açısından cazip bir ülke haline getirmiştir.

Ancak günümüzde bütün bunların çoğu değişmiştir. şöyle ki, pazarın dışa açılmasıyla birlikte, eskisine göre japon dağıtım sistemi daha açık bir hale gelmiştir. Bu sisteme girmek günümüz koşullarında da zordur. Genellikle zaman, çaba ve kaynak ayrılabilirse bunu başarmak mümkün olmaktadır.

Yasal sistem de çok değişmiştir. Artık yabancı firmalar Japonya’da %100 sermayeye sahip olarak şirket kurabilmektedir. Japonlar 1973 yılında yabancı firmaların Japon işletmelerinde %100 mülkiyet hakkına sahip olmalarına izin vermiştir. Çok az sayıda olsa da, satışa ıkarılan Japon firmaları yabancı firmalar tarafından satın alınabilmektedir.

Japon ekonomisi dışa açıldıkça, Japon toplumu ve işgücü de değişiklikler göstermeye başlamıştır. Artık kendi başına faaliyet gösteren batılı firmalar için

yetenekli personel bulmak eskisi kadar zor değildir. Japon personel devir hızı hâlâ batıdan düşüktür; fakat genç ve parlak japonlar yükselebilmek için iş değiştirmeye başlamışlardır. Ayrıca, Japonya'da faaliyet gösteren yabancı firmalar, kaliteli japon yöneticiler için çekici bir hâl almıştır.

Son olarak, Japonya'da artık kaynak maliyeti düşük değildir. Japon ekonomisi güçlenmiş, dolayısıyla parası da belli bir güç kazanmıştır. Artık Japon kaynaklı hammaddeler, ara mamüller, mamüller eskisi kadar ucuz değildir. Artık, çok az batılı firma maliyet düşüklüğünden dolayı Japonya'da ortak girişim kurma yoluna gitmektedir.

Yukarıda ifade edilen, geçmişte ortak girişim kurmaya iten taktik nedenler artık geçerli değildir. Taktik nedenlerin yerini stratejik nedenler almıştır. Ortak girişim için motivasyon konuları değişmemiş, ancak nedenleri değişmiştir. Amaç yine aynıdır; bu da Japon pazarında var olmaktır. Ancak bu kez bunun altında yatan neden farklıdır. Geçmişte, firmalar Japonya'yı mallarını satabilecek bir ülke olarak görüyorlardı. Bu kez, Japon pazarına olan ilgi daha stratejiktir. Japon pazarı hacim olarak ABD'nin arkasından ikinci en büyük pazardır. Daha önemlisi, rakipleriyle rekabet edebilmek için, firmalar dünyanın şu üç büyük pazarında başarılı olmaları gerektiğini anlamışlardır. Bu pazarlar; ABD, Japonya ve Avrupa'dır. İşte Japonya bu üçlü stratejinin bir ayağını oluşturmaktadır. Batılı firmalar, ortak girişimlere bu nedenden dolayı girdiği zaman, sadece Japon ortaklarına teknoloji aktarmayacaklardır. Çünkü artık japon ortak kendi yüksek teknolojisine sahiptir ve teknoloji transferi iki taraflı

olacaktır. Birlikte dünya pazarlarına girilmeye çalışılacaktır. Yani hedef, küresel ürünler geliştirip, dünya pazarlarında rekabet etmek olacaktır.

4.3.2. Japonya'daki Ortak Girişimler İçin Ortak Seçimi

Japonya'da ortak girişim ortağı seçmek hem çok kolay ve hem de çok zordur. Firmalar hakkında tam ve doğru bilgiler mevcut olduğu için, Japonya'da ortak girişim için ortak bulmak kolaydır. Eğer aranılan ortak büyük bir firma ise, bu durum geçerlidir. Daha küçük Japon firmaları için, biraz daha dikkatli olmak gerekmektedir. Ancak yine de bu firmalar hakkında yeterli bilgilere ulaşmak mümkündür.

Stratejik açıdan Japonya'da ortak girişime ortak bulmak çok zordur. Batılı firmalar “stratejik bir uyum mevcut mudur?” ya da “stratejik tuzaklar ya da tehlikeler var mıdır?” gibi sorulara cevaplar bulmak zorundadır.

Uyum sorunu ile ilgili olarak, ortak girişimi ve potansiyel ortak girişim ortaklarının iki farklı açıdan düşünmek yararlı olacaktır. Bunlardan birincisi, ortak girişime yönelmenin altında yatan neden stratejik mi, taktik mi, yoksa portföy (yatırım) müdür? İkincisi ise, firmalar arasında nasıl bir rekabet vardır? Şöyle ki; Japonya'da ortak girişim kuracak yabancı ortak ile Japon arasında dört şekilde rekabet olmaktadır. Bunlar aşağıda örnekler verilmek suretiyle belirtilmiştir.

- *Doğrudan rakip olanlar:* General Motors ile Toyota veya Kodak ile Fuji Film gibi,
- *Aynı endüstrinin üreticileri olup, aynı pazarlarda rekabet etmeyenler:* Young&Rubicam ve Dentsu gibi,
- *Benzer ürünleri üretilip, fakat doğrudan rakip olmayanlar:* Olin ve Asahi veya Fujitsu ve Microsoft gibi,
- *Dikey firmalar:* Bir endüstrinin aynı üretim ya da dağıtım kanalında yer alan firmalar. Sara Lee ve Seiyu Supermarkets

Tablo.4.1. bir firmanın, ortaklık kurmak isteğinin altında yatan nedenleri dikkate alarak kendisine ortak seçmekte kullanabileceği yol gösterici bir rehberdir.

Tablo.4.1: Japonya’da Ortak Girişim Ortağı Seçme Rehberi

Eğer Amacımız	Doğrudan Rakipler	Aynı Mamulü Üretim Farklı Pazarlarda Satanlar	Benzer Ürünler Üretenler	Dikey Üreticiler
Stratejik	- Yeni bir ürün geliştirme	- Yeni bir ürün geliştirme - Stratejik pazarlama - İmalat teknolojisine ulaşmak	- Yeni bir ürün geliştirme - Stratejik pazarlama - Ürün teknolojisine ulaşmak - İmalat teknolojisine ulaşmak - Teknik bilgi yönetimi - Farklılaştırma - Satınalma	- Ürün teknolojisine ulaşma - Tecrit etme - Satınalma
Taktik	- Pazarı sağlamlaştırmak - Pazarları koruma - İmalat teknolojisine ulaşma - Teknolojik riski azaltma - Teknik bilgi yönetimi - Kapasiteye ulaşma - Düşük maliyetli üretim - Maliyetleri düşürme - Zaman kazanmak		- Japonya’ya daha fazla satma - İlgili ürünlere ulaşma - Teknolojik riski azaltma - Fazla kapasiteyi değerlendirmek - Maliyetleri azaltma	- İlgili ürünlere ulaşma - Tedarikçi sağlama
Portföy	- Yönetim yükünü azaltma - Bilanço daha düzgün gösterme			

Tablo.4.1’den de görüleceği gibi, Japonya’da stratejik fırsatlar genellikle benzer mamül üretenlerde ya da aynı malı üretilip farklı pazarlara satan firmalar, kısmen de dikey firmalarla kurulacak ortaklıklarda yatmaktadır. Diğer yandan, ikisinin de birlikte yeni bir ürün geliştirmek istemesi durumu hariç, doğrudan rakip firmalar stratejik girişimler kurmak için en az tercih edilen firmalardır. Bunun nedeni elbette, iki firma doğrudan rakip olduğu zaman bir ortağın başarısı muhtemelen diğer ortağın harcanmasına bağlı olmaktadır. Bu nedenle doğrudan rakiplerin stratejik amaçlarını gerçekleştirmek için ortak girişime başvurmaları çok zordur. Halbuki farklı fakat birbirine yakın mal ve hizmet üreten firmalar için, ortak girişim ortak stratejik amacı gerçekleştirmede yardımcı olabilir.

Japonya’da, doğrudan rakipler için genellikle taktik ortak girişimler cazip olmaktadır. Şöyle ki, taktik nitelikteki ortak girişimler daha kısa bir süre için ve stratejik öneme haiz olmayan fırsatları gerçekleştirmek için kurulurlar. Bu tip ortaklıktan stratejik bir avantaj elde etmek mümkün değildir.

Bu durum bize ikinci soruyu hatırlatmaktadır: “Stratejik tuzaklar ya da tehlikeler var mıdır?”

Geçmişin ve diğer Asya ülkelerindeki ortak girişimlerindeki teknoloji taklitçiliği ve hırsızlığı gibi uygulamaların tersine, bugün Japonya’daki temel tehlike acaba Japon ortak, ortak girişimi stratejik avantaj elde etmek için kullanabilir mi? sorusu olmuştur. Japon firmaları farklı fikirleri alıp, bunları

birleştirmede, pazar fırsatlarını görebilmede ve kalite ve üretim maliyetine yoğunlaşarak stratejik avantaj elde edebilmede ne kadar usta olduklarını göstermişlerdir. Bu tehlikelerden kaçınmak için, batılı firmalar özellikle doğrudan rakip oldukları işletmelerle ortak girişim kuracakları zaman, şu iki noktayı unutmamalıdırlar. İlk olarak, ortak girişimi, herhangi bir ortağın stratejik avantajın tamamını alabilme ihtimalini minimum düzeye indirecek şekilde yapılandırmalıdır. İkinci olarak ise, batılı firmalar da sürekli olarak kalite ve düşük maliyete yönelik çalışmalıdırlar (Cooper, 1988, s.360-374).

Japonlar genellikle ortak girişim kurma konusunda Amerikan firmalarından çok, Avrupalı firmalarla işbirliği yapmak istemektedirler. Çünkü, Japonlara göre Avrupalılar, Amerikalılardan daha anlayışlı ve daha görgülüdürler (İşlek, 1992, s.53). Buna rağmen belki de, dünyanın en büyük ortak girişimleri bu iki sanayi devi ülkenin firmaları tarafından kurulmuştur.

Tablo.4.2.de Amerikan ve Japon firmalar arasında kurulmuş olan ortak girişimlerden bazıları gösterilmiştir.

Tablo.4.2: Amerikan-Japon Ortak Girişimleri

FİRMA İSİMLERİ	SEKTÖR
Bendix-Murata Manufacturing Co.	Makina gereçleri
Boeing-Mitsubishi Heavy Industries Boeing-Kawasaki Heavy Industries Boeing-Fuji Heavy Industries	Uçaklar
Armco-Mitsubishi Rayon	Hafif plastik
General Motors-Fujitsu Fanuc	Makina gereçleri
General Motors-Toyota	Otomobil
Ford-Mazda	Otomobil
Chrysler-Mitsubishi Motors	Otomobil
Westinghouse-Komatsu Westinghouse-Mitsubishi Electric	Robotlar ve Küçük motorlar
IBM-Matsushita Electric	Küçük bilgisayarlar
IBM-Sanyo Seiki	Robotlar
Allen Bradley-Nippondenso	Programlanabilir küçük alıcılar
General Electrics-Matsushita	Disk çalar ve soğutucu
Kodak-Canon	Fotokopi ve fotoğraf ekipmanı
Sperry Univac-Nippon Univac	Bilgisayar
National Semiconductor-Hitachi	Bilgisayar
Honeywell-NEC	Bilgisayar
Tandy-Kyocera	Bilgisayar
Sperry Univac- Mitsubishi	Bilgisayar

Kaynak: Reich, R.B. ve E.D.Mankin(1986), "Joint Ventures with Japan Give Away Our Future", *Harvard Business Review*, Vol:64, No:2 March

Son yıllarda Amerikan-Japon ortak girişimlerin sayısında büyük bir artış gözlemlenmektedir. Bu ortak girişimler sadece Japonya'da kurulanlarla sınırlı değildir. ABD'de de bu tip bir çok ortak girişim vardır. Japonlar Amerikan firmalarıyla anlaşıp, ABD'ye yatırım yaparak gelecekte olabilecek Amerikan ticaret engellerini hafifletmeyi hedeflemektedir. 1981'de Amerika'nın ürettiği malların yaklaşık %20'si gümrük vergisi olmaksızın ithalat kısıtlamalarıyla korunmuştur, 1984 yılında bu koruma malların %35'ini kapsamıştır (Reich ve Mankin, 1986, s.83).

4.4. ORTADOĞU ÜLKELERİNDE ORTAK GİRİŞİMLER

4.4.1. Genel Bilgi

Ortadoğu kavramının hangi ülkeleri içine aldığı konusunda farklı görüşler olmasına rağmen, genel olarak Suudi Arabistan, Arap Körfez ülkeleri, Irak, Suriye, Ürdün, Lübnan ve Mısır ortadoğu ülkeleri olarak kabul edilmektedir. Bu ülkelerin hükümet şekilleri monarşiden, diktatörlüğe yakın demokrasilere kadar değişiklik göstermektedir. S.Arabistan, Kuveyt gibi petrol açısından zengin ülkelerin yanında, Mısır ve Ürdün gibi petrol açısından fakir ülkeler de bu bölgede yer almaktadır. Hemen hemen hepsinin ortak özelliği ise, dil ve din birliği ile ekonomik olarak geri kalmışlıktır (Bridges, 1988, s.303; Ronen ve Shenkar, 1985, s.449).

Büyük sıçramalara rağmen, bu bölgedeki ülkelerin sanayileri tam olarak gelişmemiş ve hâlâ gelişme çabalarını sürdürmektedir. Ortadoğu'daki ülkeler, ülkelerine gelişmişliği getireceklerine inandıkları yabancı sermayeyi çekebilmek için çeşitli yasalar çıkarmış ve yeni düzenlemeler yapmışlardır. Ancak tüm bu çabalar bu ülkelerdeki (özellikle üretime ve istihdama yönelik) yabancı yatırım seviyesini istenilen düzeye çıkaramamıştır.

Ortadoğu ülkelerinin yabancı sermayeye olan bu ilgileri karşılıksız kalmamıştır. Batılı ülkeler, bu bölgelere kısıtlı da olsa yatırımlar yapmaya başlamışlardır. Batılı ülkeleri bu bölgeye yönelten birden fazla neden vardır. Örneğin, Uluslararası Para Fonu (IMF) tarafından yayınlanan 1992 Küresel Ekonomik Bakış Raporu'na göre, Ortadoğu'nun 2000 yılına kadar dünyada en hızlı büyüyen bölge olacağı tahmin edilmektedir. Bu tahmin başka kaynaklar tarafından da doğrulanmaktadır. Batılıları bu bölgeye çeken diğer sebepler ise aşağıda sıralanmıştır (Abbasi ve Hollman, 1993, s.55):

(1) 2000 yılında bu bölgede 200 milyondan fazla tüketicinin olacağı tahmin edilmektedir.

(2) Batı ekonomileri için hayati öneme haiz petrol yataklarının büyük bir bölümü ortadoğu ülkelerinin kontrolü altında bulunmaktadır. Örneğin, dünya petrol üretiminin yaklaşık %40'ı bu bölgede gerçekleştirilmektedir. Ayrıca dünya petrol rezervlerinin %70'i yine bu bölgede bulunmaktadır.

(3) Çoğu ortadoğu ülkesi, özellikle OPEC'e üye ülkeler, batı için askeri açıdan stratejik bir öneme haizdir. Bunun en son örneği Körfez Savaşı'dır.

(4) 1980'lerin ortalarındaki petrol patlaması bu bölge ülkelerinin kısa zamanda refahlarının artmasına yol açmıştır. Batılılar, bu ülkelerin milli gelirlerindeki artışın dünya çapındaki yatırımları etkilediğini görmüşlerdir.

(5) Tüm Ortadoğu ülkeleri arap olmamalarına rağmen, bu bölgelerde islam dünyasının diğer bölgelerinde olduğu gibi arap kültürü dominanttır ve unutmamak gerekir ki, dünya nüfusunun %20'sinden fazlası müslümandır.

(6) Son olarak, ortadoğuda kültürel, ideolojik, politik ve ekonomik mozaik çok büyük farklılıklar göstermektedir.

4.4.2.Ortadoğu Ülkelerindeki Ortak Girişimler İçin Ortak Seçimi

Yabancı firmalar için Ortadoğu ülkelerinde, ortak girişim için yerel ortak seçimi belki de en önemli karardır. Şöyle ki, ortak olarak seçilen yerel firmayı değiştirmek ya da ortaklığa yeni ortaklar eklemek çok zor olabilir. Bu nedenle ortak seçerken çok dikkatli olunmalıdır. Bu zorluklar yeni ortak için yerel yetkililerden alınması gereken onay ve izin almanın zorluğundan kaynaklanmaktadır.

Yabancı işadamlarının unutmaması gereken bir diğer nokta ise, Ortadoğu ülkelerinde yerel bir ortak ile kurulacak bir ortaklık kurulduktan sonra, kolaylıkla bozulamayacağıdır. Yasal zorlukları ve karmaşık uygulamaların dışında, yerel ortak da ortaklık bozulurken yabancı firmaya yardım etme niyetinde olmayacaktır (Bridges, 1988, s.307).

Ortadoğu ülkelerinde kendisine ortak arayan batılı firmalar daha önce bu bölgede faaliyette bulunmuş, hatta Ortadoğu'lu firmalarla ortak girişim kurmuş batılı firmaların tecrübelerinden de yararlanmalıdır.

Bu bölgede faaliyette bulunacak işletmelerin, Ortadoğu ülkelerinin kendine has kültürel özelliklerini gözardı etmemeleri gerekmektedir. Örneğin, bu bölgede yaşayan insanlar için din çok önemli bir kültürel unsurdur ve bazı ülkelerde din devleti uygulamaları mevcuttur. Bunlara örnek olarak Suudi Arabistan ve İran İslam Cumhuriyeti verilebilir. Bu bölgede din, günlük yaşamla içiçe geçmiştir. Dinin toplum üzerinde çok büyük etkisi ve gücü vardır. Örneğin, ticaret kuralları dine dayanmaktadır. Dinen yasak olan malların üretimi ve ticareti yasaktır. İşte bu nedenlerden dolayı yabancı yatırımcılar, dinin bu yörenin insanları üzerindeki etkisini dikkate almalıdırlar.

Bir diğer kültürel faktör ise karar verme ile ilgilidir. Şöyle ki, Ortadoğu ülkelerinde iş yapan her insan için gerekli olan temel nitelik sabırlı olmaktır. Sabırlı olmak gerekliliği Ortadoğu ülkelerinin yönetim tarzından kaynaklanmaktadır. Bu bölge insanı gücün tepede yoğunlaştığı oldukça otoriter bir yönetim tarzını benimsemiştir. Yetki devri gerek günlük hayatta ve gerekse

iş dünyasında çok azdır. Bu nedenle kararların verilmesi ve uygulanması zaman alabilmektedir. Bu durumlarda gösterilecek sabır Ortadoğu'lu için çok önemli ve övgüye değerdir.

4.4.3. Ortadoğu Ülkelerindeki Ortak Girişimlerde Hisse Durumu ve Ortaklık Sözleşmeleri

Ortadoğu ülkelerinde kurulan ortak girişimlerde genellikle yerel ortağın payı %50'nin üzerindedir. Bu durumda yabancı firmanın karşısına iki soru çıkmaktadır: (1) Yönetim kontrolü nasıl sağlanacaktır? (2) Yerel ortağın katkısı oranında ortak girişimden pay alması nasıl sağlanacaktır?

Kontrol sorunu çözülemeyecek bir sorun değildir. Çünkü, bu bölgedeki ülkelerin kanunları ortak girişimin yöneticilerinin nasıl belirleneceği konusunda çok esnek bir özelliğe sahiptir. Ortadoğu ülkelerindeki ortak girişimlerin en üst düzey yöneticisinin, yabancı ortağın önerisi ile yabancı ülke vatandaşı olması, üç yardımcıdan ikisinin yine yabancı firma, sadece birinin yerel firma önerisi ile atanması genel bir uygulama haline gelmiştir (Bridges, 1988, s.310).

Ortadoğu ülkelerindeki ortak girişimlerde yabancı ortağın günlük faaliyet kararları üzerinde kontrol sorunu pek yoktur. Şöyle ki, yerel ortak, özellikle işin yapılışı hakkında daha az tecrübeye sahip olduğunu bilir ve bu konuda sorun çıkmaz. Ancak yerel ortak daha önemli kararlarda örneğin kâr payı dağıtımında, borçlanmada ve büyük sermaye harcamaları gibi kararlarda veto hakkını korur.

Kâr paylaşımı ise, yönetimin kontrolünden daha fazla sorun yaratır. Ortaklar için yerel ve yabancı ortağın payları her zaman sorun olmuştur. Ancak bu konuda varılacak uzlaşma, diğer konulardaki sorunların çözümünde de kolaylık sağlar (Bridges, 1988, s.311).

Unutulmaması gereken noktalardan birisi de, her ortak girişimde olduğu gibi, Ortadoğu ülkelerinde kurulan ortak girişimlerde de, düzenlenecek olan ortak girişim sözleşmesi, sadece bir ortağın çıkarlarını korumaya yönelik olmamalıdır. Daha ziyade, tüm tarafların uzun dönemli çıkarları gözetilmelidir (Simiar, 1983, s.64).

4.5. RUSYA'DA ORTAK GİRİŞİMLER

4.5.1. Genel Bilgi

1986 yılının ağustos ayında, eski adıyla Sovyetler Birliği, Rusya dış ekonomik ilişkilerini geliştirmek için kendi kapalı sisteminde yeniden bir yapılanma süreci başlatmıştır. Bu yeniden yapılanma tamamıyla milli ekonomide yerel reformları ortadan kaldırmaktaydı. Kapitalist ve gelişmekte olan ülkelerle olan ticari ilişkiler düşünüldüğünde, yeniden yapılanmanın iki önemli sonucu olmuştur: (1) Yeni bir Kamu Yabancı Ekonomik Komisyonu (KYEK)'nin kurulması ve devlet kuruluşlarına ve bakanlıklara yabancı

ortaklıklarla doğrudan ticari iş yapma hakkı verilmesi; ve (2) Rusya'da ilk kez Ortak İşletme ve diğer üretim olanaklarının yabancılara da açılması.

Bu gelişmeler üzerine, 1988'in sonbaharından önce Amerikan, İtalyan, Japon, İngiliz, Finli, Fransız ve Alman firmalar Rusya'daki kamu kuruluşlarıyla ortak girişimler kurarak faaliyetlerine başladılar ve Rusya'da bir ortak girişim patlaması görüldü (Butler, 1988, s.318). Ancak bu gelişme bir anda oluşmadı; 1987 yılının ocak ayında yabancı firmalara tanınan ortak işletme kurma hakkı konusunda, ilk aylarda gerek Ruslar ve gerekse yabancı yatırımcılar çekingen davranmışlardır. Çünkü, Marksist olan Ruslar o tarihe kadar kapitalizmi ve tabii ki onu savunan devletleri sömürücü olarak görüyorlardı (Sherr, 1988, s.25).

1988'lerde Batılıları Ruslar konusunda şüpheli kılan nedenlerin başında, Rusların ticaretlerini para yerine mal değişimi (Barter) suretiyle yapma alışkanlıkları ve Rus bürokrasisinin batıya açılmaya sıcak bakmaması gelmiştir (Vlachoutsicos, 1988, s.71). Ayrıca, bilindiği üzere, ülkelerdeki politik riskler aralarındaki ticari ilişkileri önemli ölçüde etkilemektedir. O tarihlerde M.Gorbaçov'un reformlarının başarılı olup olamayacağının belli olmamasından dolayı, batılı firmalar için Rusya politik riski yüksek olan bir ülkeydi ve yabancı yatırımcılar da ilk zamanlar biraz çekingen davranmışlardır. Ama reformların kendisini göstermeye başlamasıyla birlikte, yabancı firmalar çok hızlı bir şekilde Rusya pazarına girmişlerdir (Nigh ve Smith, 1989, s.4; İşlek, 1992, s.45).

Rusların batılı işletmelerle ortak girişim kurmasının arkasında yatan temel faktör, batının teknolojisine, teknik bilgisine ve yönetim tekniklerine ulaşmak iken, batılı işletmeler ise, çok büyük olan Rus pazarında kendilerine garantili bir yer edinebilme fırsatını kaçırmamışlardır (Laurita ve McGloin, 1988, s.45).

Rus yetkililer ortak girişim için gelebilecek tüm tekliflere ilke olarak açık oldukları halde, Sovyet Kanunları önceliğin, ülkeye ileri teknoloji, know-how ya da yönetim tecrübesi getirecek, ülkenin ihracatını arttıracak, Rus pazarına yüksek kalitede mal sağlayacak ve ekonomik olmayan ithalatını azaltacak tekliflere öncelik tanımaktadır. Bu nedenle, bu ülkede ortak işletme kurmak isteyen batılı firmalar, hazırlayacakları fizibilite tekliflerinde bu faktörleri dikkate almak durumundadırlar (Buttler, 1988, s.319-320).

Ruslarla ortak girişim kuran ve başarılı olan yabancı firmalar Rusya'da iş yapıp başarılı olmak için bilinmesi gereken üç konu olduğunu öğrenmişlerdir (Lawrence ve Vlachoutsicos, 1993, s.44).:

(1) *Rusya, çok yetenekli ve tecrübeli yöneticilere sahiptir. Başarılı ortak girişimler bu yöneticileri iş başına getirmişler ve gerekli yetkileri vermişlerdir.*

(2) *Kaliteye gösterilen önem en az batıdaki kadardır. Başarılı ortak girişimler mümkün olduğu kadar Rusya'da üretim yapmışlar ve üretebildikleri en iyi mal ve hizmeti üretmiş ve satmışlardır.*

(3) Kontrol edilemeyen sorunlar birer avantaj haline dönüştürülmüştür.

Her ortak girişimin başarısının anahtarı, kapasitenin olağanüsü bir hızla ekonomik ve sosyal değişimin problemlerine uyum sağlayabilmesidir

4.5.2. Rusya'daki Ortak Girişimlerin Gelişimi ve Mevcut Durumu

Daha önce yapılan eleştiriler ve gösterilen çekingenlikler boşa çıkmıştır. Çünkü reformların başarıya ulaştığının görüldüğü aylarda yaklaşık 40 ortak girişim için yapılan anlaşma o günkü Sovyet şartlarında çok başarılı kabul edilmelidir. Bu 40 anlaşma ile Batı ile Rusya arasındaki buzlar kırılmıştır. Eski düşmanlar bugünün ortakları olmuşlardır. Eskinin en büyük düşmanı olan ABD petro-kimya, İtalyanlar tüketim malları, Almanlar kimya üretimi, imalat sistemleri konularında Ruslarla çok başarılı ortak girişimler kurmuşlardır (Dean, 1988, s.53-54).

26 Ekim 1989 tarihi itibarıyla 1.000'den fazla yabancı-Rus ortak girişimi kurulmuş ve ortakların %80'nini batılı ülkeler oluşturmuştur. Ruslarla kurulan ortak girişimlerde en fazla ortaklığı bulunan ülkeler sırasıyla; Almanya, Finlandiya ve ABD'dir. Diğer ülkeler ise sırasıyla; İngiltere, Avusturya, İtalya, İsviçre, İsveç ve Fransa'dır. Japonya ise, 20 ortak girişim ile 11.sırada yer almaktadır. Yabancı ortaklar genellikle şu alanlarda faaliyet göstermek için Ruslarla ortak girişim kurmuşlardır: Bilgisayar donanım ve yazılım (%13), imalat (%6,4), tüketim malları (%6,2), iç ticaret (%6,2), taşıma ve turizm

(%5,6) ve kimya endüstrisi ile orman ürünleri (%0,5) (Nigh ve diğ., 1990, s.21-22; Bryson, 1991, s.14).

Tablo.4.3.'te SSCB dağılmadan önce bu birlik ile en fazla ortak girişim kuran ülkelerden biri olan ABD'nin SSCB ile ortak girişimlerin birlik içindeki ülkelere göre dağılımı verilmiştir.

Tablo.4.3. Amerikan-SSCB Ortak Girişimlerin Yerleşim Yerleri

CUMHURİYET	Ortak Girişim Sayısı	Ortak girişim Oranı
Rusya	83	%79,04
Gürcistan	5	%4,76
Ukrayna	4	%3,81
Estonya	3	%2,85
Letonya	3	%2,85
Ermenistan	1	%0,95
Azerbaycan	1	%0,95
Beyaz Rusya	1	%0,95
Litvanya	1	%0,95
Moldava	1	%0,95
Tacikistan	1	%0,95
Özbekistan	1	%0,95
TOPLAM	105	%100,00

Kaynak: Nigh, Douglas ve diğ. (1990), "US-USSR Joint Ventures: An Examination of the Early Entrants", Columbia Journal of World Business, Vol:25, No:4, Winter

Tablo.4.3’de de görüleceği gibi Rusya, SSCB iken ABD ile yapılan ortak girişimlerin çok büyük bir bölümü (%79,04) yine Rusya sınırları içinde kurulmuş, ve hatta bunların %64’ü Moskova’da bulunmaktaydı.

Bu ortak girişimlerin 17’sinde Amerikan şirketlerinin payı %49 iken, 35 ortak girişimde Amerikan ve SSCB ortaklık payları %50’şer idi. Ayrıca, Amerikalılar ortak girişimlerin sadece %17,3’ünde çoğunluk hissesine sahipken, Ruslar ise ortak girişimlerin %50’sinde çoğunluk hissesine sahiptiler (Nigh ve diğ., 1990, s.23).

Dikkati çeken diğer bir nokta ise, Amerikan-Rus ortak girişimlerin üretimden çok hizmet üzerine kurulmuş olmalarıdır. Bu hizmetler; taşımacılık, tıp, bilgisayar, reklamcılık, pazarlama, danışmanlık, turizm ve restaurant vb. Ruslar bu ortak girişimler sayesinde Rusya’ya teknoloji transferi sağlamışlar, ancak bu teknoloji genellikle petrol ve kimya sektörlerindeki mühendislik hizmetleri olarak gerçekleşmiştir. Ayrıca, ocak 1989’dan itibaren Sovyet kanunlarının izin vermesiyle birlikte Amerikalılar ortak girişimlerde %50 ya da daha fazla sahiplik istemişlerdir. Bu durum Tablo.4.4’te açıkça görülmektedir. Ancak Ruslar, Moskova dışında kurulacak ortak girişimlerde böyle bir uygulamaya izin verirken Moskova’da kurulacak ortak girişimlerde bu uygulamaya izin vermemiştir (Nigh ve diğ., 1990, s.26). Ruslar, 1990 yılının başlarında yabancı sermaye için koymuş oldukları tavanı tamamen ortadan kaldırmıştır. 1991 yılı itibariyle Rusya’da %100 yabancı sermayeli bir işletme kurulup işletilebilir (Hertzfeld, 1991, s.85).

Tablo.4.4: Amerikan-Rus Ortak Girişimlerindeki Amerikan İşletmelerinin Sahiplik Oranları

Mülkiyet Oranı	1987&1988	1989	Tüm Yıllar
%49 ve daha az	13	34	47
%50	0	38	38
%51 ve daha fazla	0	19	19
Toplam	13	91	104

Kaynak: Nigh, Douglas ve diğ., (1990), "US-USSR Joint Ventures: An Examination of the Early Entrants", Columbia Journal of World Business, Vol:25, No:4, Winter

4.5.3. Rusya'daki Ortak Girişimlerin Yönetim Biçimi

Rusya'da kurulan ortak girişimlerin yönetimini iki kurul üstlenmiştir. Bunlar; Kurul ve Müdürler Kurulu'dur (Butler, 1988, s.332-334).

Rusya'da kurulan ortak girişimlerin yönetiminde en yetkili kurul pay sahipleri tarafından atanmış Kurul'dur (The Board). Kurulda temsil edilecek Rus ve yabancı yöneticisi sayısı yasal olarak belirlenmemiştir. Ancak uygulamada Kurul üyeliğinde eşitlik ilkesi uygulanmaktadır. Ortak girişimin günlük faaliyetlerini ise, Rus ve yabancı ülke vatandaşlarından oluşan Müdürler Kurulu (Directorate) yönetir. Müdürler Kurulu'nun kaç kişiden oluşacağı veya minimum Rus vatandaşı sayısı kanunla belirlenmemiştir. Ancak ortak girişimin Genel Müdürü, Müdürler Kurulu'nun üyesi olmak zorundadır. Genellikle

Müdürler Kurulu, Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları, Muhasebe Müdürü ve Yasal Danışman'dan oluşmaktadır.

Rus kanunları, Kurul Başkanı'nın ve Genel Müdür'ün Rus vatandaşı olmasını şart koştur. Ancak bunların yetki ve sorumlulukları ortaklarca belirlenmektedir. Genel Müdür işletmenin faaliyetlerinin yürütülmesi ile ilgili olarak tüm kararları almaya ve uygulamaya tam yetkilidir.

Ortak girişimde çalışacak personelin sayısında ve tabiiyetinde herhangi bir sınır olmamasına rağmen, genellikle ortak girişimin personeli Rus vatandaşlarından oluşmaktadır. Yabancı personel ancak çok gerekli hallerde istihdam edilmektedir.

4.6. ÇİN HALK CUMHURİYETİ'NDE ORTAK GİRİŞİMLER

4.6.1. Genel Bilgi

Dünya nüfusunun 1/5'ine sahip nüfusuyla Çin Halk Cumhuriyeti dünyadaki tüm işletmeleri bir mıknatıs gibi çekmektedir. Çin Halk Cumhuriyeti, özel teşebbüs ve kâr kavramlarını son derece sınırlı bir oranda daha yeni yeni kabul etmeye başlamış bir devlettir. Bu ülkedeki firmalar genellikle teknoloji, kalite kontrolü ya da verimlilikte gelişmiş değildir ve batının yönetim tekniklerine yabancıdırlar. Çin Halk Cumhuriyeti, büyük nüfusuyla satış yapma imkanı, ucuz işgücü ve hükümetin ortak girişimlere uyguladığı cazip vergi

indirimleri ile cazibesini sürdürmektedir. Ayrıca Çinlilerin ortak girişime girmelerinin altında yatan temel motivasyon ise, teknolojiye, sermayeye, yönetim tecrübesine ve eğitime ulaşabilmesidir (Goldenberg, 1988, s.91; Baird ve diğ., 1990, s.54).

Çin Halk Cumhuriyeti Devlet Ekonomik Komisyonu'na göre, Kasım 1987 itibariyle Çin Halk Cumhuriyeti'nde faaliyet gösteren 4.000 ortak girişim bulunmaktadır. Bu ülke, dünyanın en büyük nüfusuna sahip olmasına rağmen, dünya ticaretindeki payı sadece %2'dir. Çin Halk Cumhuriyeti için, ortak girişimler ihracaatlarını arttıran, ithal ikamesi sağlayan birer araç olmuşlardır. Başlangıçta yabancı sermaye büyük oteller kurma şeklinde ülkeye girmiştir, ancak günümüzde ülkenin modernizasyonu ve sanayileşmesine katkı sağlayacak yüksek teknoloji, enerji, taşıma ve iletişim projeleri de görülmektedir. 1988'e kadar ortak girişim yatırımının yaklaşık %40'ı otellerle, sadece %15'i ağır sanayi ile ilgilidir (Goldenberg, 1988, s.91-92).

Tüm çekiciliğine rağmen, Çin Halk Cumhuriyeti'nde yatırım yapmanın bazı riskleri de vardır. Bunlardan ilki, Çin Halk Cumhuriyeti sosyalist ve merkezi plan ekonomisi ile idare edilen bir ülkedir. Hemen hemen tüm firmalarının sahibi devlettir. Bu durum da, çokuluslu şirketlere devletle ortak girişim kurma dışında başka bir şans kalmamaktadır.

İkinci olarak, Çin ekonomisi gibi gelişmekte olan bir ekonomide alt yapı eksikliği ortaya çıkmaktadır. Yabancı yatırımcılar genellikle taşıma ve iletişim konularındaki zayıflık nedeniyle sıkıntıya düşmektedirler. Döviz yetersizliği,

yerel finansmanın bulunamaması, işgücü kalitesinin düşüklüğü, hammaddenin ve enerjinin az bulunması ve genel giderlerin yüksek olması yabancı yatırımcılar tarafından sıkça karşılaşılan sorunlardır.

Son olarak da, yabancı yatırımcılar ortak girişimlere devletin müdahalesi, yasal düzenlemelerin eksikliği, politik kararsızlık ve kültürel konularda zorluklarla karşılaştıklarını belirtmişlerdir (İşlek, 1992, s.61-62).

4.6.2. Çin Halk Cumhuriyeti'ndeki Ortak Girişimlerin Gelişimi ve Mevcut Durumu

Gerekli nitelikte personelin bulunması, eğitim, disiplin, verimlilik, kalite kontrol, pazarlama, hizmet ve hükümet yetkililerinin katılığı gibi sorunlar, yabancıların Çin Halk Cumhuriyeti'nin ticaret yapmak için dünyadaki en problemli yerlerden biri olduğunu ilan etmelerine yol açmıştır. Çinlilerin de kendilerine göre haklı nedenleri vardır. Örneğin, en büyük sorunları, yabancıların, yüksek teknoloji ve yönetim konusunda bilgili olmanın, İngilizce konuşulan kolejdən mezun olmakla birlikte elde edilebileceği konusundaki gerçek dışı bilgilerdir. Bu tipteki değerli insanların sayısı şu iki nedenden dolayı azdır:

Birincisi, Çin Halk Cumhuriyeti'nin planlı ekonomisi altında Çinliler normal olarak kariyerleri boyunca aynı iş ünitesinde görevlendirilmektedirler. Resmi yetkililerin, ortak girişimlere, personele ihtiyaçları olduğu zaman işbirliği

yapacaklarını söylemelerine rağmen, personeli bir birimden alıp, diğer birimlere aktarmak çok zordur. Ayrıca, ortak girişimlerde ücretler, Çin firmalarından %20 ile %50 oranında daha yüksektir. Ortak girişimlerin çoğunluğunda bu oran %50'dir.

İkincisi, yetenekli yönetici sayısının azlığıdır. 1966-1977 Kültür Devrimi, bu çağdaki genç insanların daha fazla eğitim taleplerini reddetmiştir (Goldenberg, 1988, s.181-183)

Çin Halk Cumhuriyeti'nde yapılan yatırımların çoğunluğu özel ekonomik bölge olarak adlandırılan teşviklere açık bölgelerde yapılmaktadır. Çin Halk Cumhuriyeti'ndeki yatırım bölgeleri Tablo.4.5.'te verilmiştir.

Tablo.4.5: Çin Halk Cumhuriyeti'ndeki Yatırım Bölgeleri

Yatırım Bölgeleri	Yatırımın Sıklığı	%
Özel Ekonomik Bölgeler	325	38,7
Ekonomik Yönden Gelişme Bölge.	226	26,9
Pekin	42	5,0
Diğer Bölgeler	247	29,4
TOPLAM	840	100,0

Kaynak: Beamish, Paul (1990), Multinational Joint Ventures in Developing Countries, Chapman and Hall Inc., New York

Çin Halk Cumhuriyeti'ndeki ortak girişim yatırımlarının kaynakları ise Tablo.4.6'da verilmiştir.

Tablo.4.6: Çin Halk Cumhuriyeti'ndeki Ortak Girişim Yatırımlarının Kaynakları

Yatırımın Kaynağı	Sıklık Derecesi	%
Hong Kong ve Macao	658	78,3
ABD	59	7,0
Japonya	55	6,5
Avrupa	31	3,7
Güneydoğu Asya	30	3,6
Avusturalya ve Yeni Zellanda	7	0,8
TOPLAM	840	100,0

Kaynak: Beamish, Paul (1990), Multinational Joint Ventures in Developing Countries, Chapman and Hall Inc., New York

Çin Halk Cumhuriyeti'ndeki ortak girişimlerin çoğu imalat sektöründe kurulmuştur. İkinci en büyük yatırım alanı konaklama tesisleridir. Hizmet sektöründe dövizin en önemli kaynağı turizmdir. Çin Halk Cumhuriyeti'nde ortak girişim kuruluşlarının sektörlere göre dağılımı Tablo.4.7'de gösterilmiştir.

Tablo.4.7: Çin Halk Cumhuriyeti'ndeki Ortak Girişimlerin Sektörlere Göre Dağılımı

SEKTÖRLER	Sıklık Derecesi	%
Tarım ve ilgili hizmetler	5	0,7
Balıkçılık ve avcılık	10	1,5
Madencilik	19	2,8
İmalat	408	59,9
İnşaatçılık	40	5,9
Taşıma hizmetleri	20	2,9
Toptan ticaret	26	3,8
Perakende ticaret	2	0,3
Finans ve Sigorta	2	0,3
Gayrimenkul	3	0,4
İş hizmetleri	23	3,4
Eğitim hizmetleri	1	0,1
Konaklama	66	9,7
Diğer	56	8,2
TOPLAM	681	100,0

Kaynak: Beamish, Paul (1990), Multinational Joint Ventures in Developing Countries, Chapman and Hall Inc., New York

BÖLÜM 5

ORTAK GİRİŞİMLERDE KARŞILAŞILAN YÖNETİM SORUNLARI

Ortaklarına sağladığı birçok faydalarına rağmen, ortak girişimler sorunsuz değildir. Ortak girişimi şirketlerin evliliği olarak değerlendirirsek, herhangi bir evlilikte olduğu gibi, ortak girişimin ortakları arasında da çatışmaların doğması kaçınılmazdır. Çatışmalar, genellikle ortaklar arasında hoşnutsuzluğa yol açar ve sadece zaman veya sermaye kaybına değil, aynı zamanda sosyo-ekonomik ve hatta politik uygulamalara varan performans sorunlarının ortaya çıkmasına sebep olur (Yavaş ve diğ., 1994,s.65).

Bu bölümde, ortak girişimlerde karşılaşılabilecek muhtemel yönetim sorunları ele alınacaktır. Bu sorunların başında, ortak girişimde birlikte çalışılacak ortağın seçimi gelmektedir. İyi bir ortak seçimi karşılaşılabilecek diğer potansiyel sorunları da azaltacaktır. İkinci olarak, ortak girişimin kuruluş aşamasında ortaya çıkan müzakere sorunları ele alınacaktır. Bu sorunu, kurum kültürlerindeki farklılıklarından ve gelecekle ilgili ortakların beklentilerindeki farklılıklarından kaynaklanan sorunlar izlemektedir. Son olarak da, ortak girişimlerde çalışan personel ve mülkiyet yapısından kaynaklanan sorunlara yer verilmiştir.

5.1. ORTAK SEÇİMİ

Ortak girişimle ilgili sorunlar daha ilk başta, ortak seçiminde başlar. Bu aşamada yapılacak hatalar, ileride ortaklar arasında büyük sorunların yaşanmasına neden olabilmektedir.

Ortak seçimi herşeyden önce ekonomik bir nedene dayanır. Eğer iki ortak birbirini tamamlayan Firma Spesifik Üstünlükleri'ne (FSÜ) sahip ise, ortak girişim tercih edilmektedir. FSÜ kavramı, bir firmanın maliyetlerinin azaltılmasında ya da ürün farklılaştırılmasında sahip olduğu teknik bilgileri ya da özellikleri ifade eder. Ortakların FSÜ'leri birbiri ile uyumlu ise, kurulan ortak girişim ekonomik bir anlam ifade eder (Brown ve diğ., 1991, s.419). Ancak sadece ortakların FSÜ'lerinin birbiri ile uyumlu olması kurulan veya kurulacak ortak girişimi tek başına başarılı kılmaya yetmez. Şöyle ki, ortakların birbirlerinin fırsatçı davranışlarını engelleyebilecek etkin önlemlerin alınması gereklidir. Böylece, bir ortağın diğer bir ortağın FSÜ'lerini zaman içerisinde ele geçirip, daha sonra da ortak girişimi sona erdirmesi tehlikesi ortadan kaldırılabılır.

Ortak girişimlerin başarılı olup olmamalarını etkileyen bu iki faktör Şekil.5.1.'de matris olarak gösterilmiştir (Brown, 1991, s.419).

Fırsatçılığa Karşı Tedbirler	Yeterli	2	4
	Yetersiz	1	3
		Zayıf	Güçlü
		FSÜ'lerin Uyum	

Şekil.5.1.: Ortak Girişimlerin Başarısını Etkileyen Uyum ve Fırsatçılığa Karşı Tedbir Matrisi

Şekil.5.1.'de yatay düzlem FSÜ'lerin uyumlarını ölçmektedir. Bu uyum; yani ortakların birbirlerini tamamlayan özelliklere sahip olması, zayıf ya da güçlü olabilir. Dikey düzlem ise, fırsatçı davranışlara karşı tedbirlerin uygulanma ihtimalini göstermektedir. Bunlar ya yeterlidir veya yeterizdir. Her ortağın ortak girişime katkısının düzenlenmesi ve her ortağın ortak girişimden sağladığı faydaların doğruluğu ile ilgili yapısal düzenlemeler bu tip tedbirlerden sayılabilir. Örneğin, her ortağın belirli kararları veto hakkının olması gibi, ya da ortak girişimin yönetiminde temsilin düzenlenmesi gibi tedbirler alınabilir.

Şekil.5.1'deki matrisin 1 no'lu kısmında, ortakların FSÜ'leri birbirleri ile uyumlu değildir, bu nedenle kurulan ortaklık sinerjik etkiler yaratmamıştır.

Ayrıca ortaklar fırsatçılığa karşı yeterli tedbirler almamış olduğundan, her ortak çıkarları için diğerlerinin zararına çalışabilir.

Matrisin 2 no'lu kısmında ise, fırsatçılığa karşı yeterli tedbirler alınmış, fakat ortakların FSÜ'leri birbirlerini tamamlamadığı için ortak faydalar yaratılamamıştır.

Matrisin 3 no'lu kısmı, ortak girişimlerin başarısızlıklarının temel nedenini göstermektedir. Burada, ortak girişim farklı ortakların FSÜ'lerinin birbirleriyle olan kuvvetli uyumuna rağmen başarılı olamamaktadır. Çünkü yeterli tedbirlerin alınmamış olması, ortakları fırsatçılığa teşvik etmektedir. Bununla beraber, fırsatçılık yaparak elde edilecek kısa dönemli kazançlardan vazgeçilebilirse, gelecekte çok daha büyük ekonomik kazançlar sağlanabilir. Diğer bir deyişle, bazı firmalar ortak girişimin etkin yönetiminde özel yetenekler kazanabilir. Bu FSÜ, yoğun yapısal önlemlere olan ihtiyacı azaltır; sınırlı bürokratik kontrol sistemleri fırsatçılığa karşı etkin bir korunma için yeterli olacaktır.

FSÜ uyumu ve fırsatçılığa karşı yeterli tedbirlerin alınması arasındaki ilişki dinamik bir ilişki olarak da görülebilir. Şöyle ki, başlangıçta son derece düşük düzeyde olan karşılıklı güven, anlayış ve sabır, zamanla büyük bir güvene dönüşebilir. Daha sonra ortak girişim matrisin 4 no'lu kısmına geçer ki, burada karşılıklı güven, firmaların birbirine uyumu tamdır ve doğal olarak, çok başarılı bir ortak girişim ortaya çıkar.

Ancak uygulamada, 4 no'lu kısımda olan ortak girişimler bile başarısız olabilirler. Bunun nedeni ise, belirsizlik ve “bounded rationality” (insan beyninin karar vermedeki yetersizliği) dir. Örneğin, bir ortak görüşmeler sırasında ortak girişime ne kadar katkıda bulunacağını fark etmeyebilir. Bir ortak diğer ortak kabul edinceye kadar, sahip olduğu potansiyel gücün değerinin farkında olmayabilir. Bir ortak, diğer ortağın kaynaklarını ve sahip olduğu özellikleri kullanmada ve öğrenmede daha iyi olabilir.

Bir ortak girişimde, beklenen getiriler ve maliyetler, ortaklardan biri tarafından yanlış olarak tahmin edilmişse, bunun farkına girişim kurulduktan sonra varan ortak, ortaklığı sona erdirmeye eğiliminde olabilir.

Açıkça görülmektedir ki, bir ortak girişimin başarısı büyük ölçüde ortakların birlikte çalışabilme yeteneklerine bağlıdır. Bu yüzden ortak girişim kurarken, 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.

Öte yandan, potansiyel ortakların değerlendirilmesinde üç temel üzerinde durulmalıdır. Bunlar (Wille, 1988, s.19):

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

- Firmanın sektör içindeki durumu nedir?
- İstenilen kaynaklara ulaşabilmedeki gücü nedir?
- Firmanın finansal durumu nedir? Firmanın gelecekle ilgili hedefleri nelerdir?
- Diğer firmalarla olan ilişkileri nasıldır?
- 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?
- Potansiyel ortak ile mevcut bir ilişkimiz var mı?
- Kurumsal kültürlerinin yapısı nedir?
- Riske karşı yaklaşımları nasıl? Tutucu mu? Risk almaya 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 nasıldır?
- İş hacimimizi nasıl değerlendiriyorlar? (Büyük/Küçük)
- 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?
- Ortak kaynaklar üzerindeki kontrolü paylaşmaya niyetli mi? Örneğin kilit bir teknoloji üzerindeki haklarını verebilirler mi?
- Finansal katılım isteklerinin boyutu nedir?
- Kurulacak ortak girişim, ortağın genel stratejisi ile uyum içinde midir?
- Ortak girişimin başarısızlığının ortak üzerinde ne gibi etkisi olacaktır?
- Ortağın bu ortak girişime ne kadar ihtiyacı vardır?

Eğer yukarıda üç temel konuda sorulan sorulara verilen cevapların çoğu olumlu ise, potansiyel ortak ile kurulacak bir ortak girişimde ortaklar arasında iyi bir uyum sağlanabileceği ve başarılı bir ortak girişimin temelleri atılabilecektir. Unutulmamalıdır ki, yukarıda sayılan faktörlerin mevcudiyeti, ortak girişimi tek başına başarılı yapmaz; ortak girişimin başarısı herşeyden önce ortakların empati geliştirerek birbirini daha iyi anlamaya çalışmalarına bağlıdır.

5.2. MÜZAKERE SÜRECİ

Ortak seçiminde ekonomik dengeleri oluşturduktan ve muhtemel fırsatçılığa karşı gerekli tedbirleri aldıktan sonra, karşımıza müzakere sürecinde karşılaşılan sorunlar çıkmaktadır. Müzakere sürecinde temel olan kültürel farklılıklardır. Özellikle batılı firmalarla doğulu firmalar arasında kurulan ortak girişimlerde kültürel farklılıklara dayanan görüşme sorunları ortaya çıkmaktadır.

Örneğin ABD-Japon ortak girişimlerinde görüşme süreci kritik bir süreçtir. Bu süreç, sadece resmi sözleşmenin içeriğinin oluşturulmasını ve kağıda aktarılmasını kapsamaz; aynı zamanda ortaklar ve yöneticiler arasında karşılıklı güvenin oluşmasını temin eder. Resmi sözleşme, iki farklı işletme kültüründeki yöneticiler tarafından farklı gözle görülmektedir. Amerikalı yöneticiler genellikle sözleşmeyi her detayı kapsayan bir belge olarak görürler. Japonlar ise, kağıt üzerinde kelimelerden ibaret olan sözleşmenin girişimin başarısını sağlayacağına inanmamaktadırlar (Peterson ve Shimada, 1978, s.799).

Batılı işadamları ortak girişimin sözleşmesine göre faaliyette bulunma eğiliminde iken, doğulu yöneticiler, özellikle japonlar, yazılı bir metin olan sözleşmenin sembolik olduğunu, önemli olanın sözleşme değil, karşılıklı güvenin kurulması olduğu inancındadırlar. Japonların yasal sözleşmelere batılılara göre daha az önem vermelerini ve sözleşme ile ilgili konuları dava etmekten kaçınmaları ABD'deki ve Japonya'daki avukat sayısı arasındaki uçurum ile de açıklanabilir. Şöyle ki, Amerika'daki avukat sayısı yaklaşık olarak 500.000 iken, Japonya'da bu sayı yaklaşık 15.000'dir (Wright, 1979, s.28).

Doğu ile batı arasındaki sözleşmeye ya da müzakere sürecine bakış açılarındaki farklılıklar dikkate alınmadığı takdirde, daha ortaklık kurulmadan ortaklar arasında çok önemli sorunlar ortaya çıkabilecektir. Yukarıda Japonya için verilen açıklamalar hemen hemen tüm doğu ve uzakdoğu ülkeleri için

geçerlidir. Bu nedenle, bu bölgelerde ortak girişim kuracak ya da herhangi bir yatırım yapacak olan batılı işletmeler, doğu kültürünün yazılı sözleşmelerden çok, ikili ve sözlü ilişkilere dayandığını unutmamalıdır.

5.3. KURUM KÜLTÜRLERİNİN UYUŞMAMASI

Temelde, ortak girişimlerde kültürle ilgili sorunlar iki unsurdan oluşur. Bunlar, (1)bir bütün olarak ülkelerin kültürlerinin uyuşmaması ve (2)kurum kültürlerinin uyuşmamasıdır.

Ortak girişim sorunlarının kurumsal kültürdeki uyuşmazlıktan ve genel olarak da ülke kültüründeki uyuşmazlıklardan kaynaklandığı gibi bir eğilim vardır. İkisi arasındaki fark önemlidir; çünkü kurumsal kültürler, ülkenin genel kültürüne göre daha açık ve planlı değişime daha uyumludur. Örneğin, Harrigan (1988, s.67) General Motors'un değerlerinin ortaklığa gittiği Toyota'ya, Ford'un değerlerinden daha çok benzediğinin belirtmektedir. Böyle güçlü bir kurum kültürünün uyuşması stratejilerin uygulanmasını kolaylaştırır. Ayrıca, başarılı bir ortak girişim için ortakların benzer ya da aynı değerlere sahip olması gerekir diye bir şart da yoktur. Gerçekte, değer farklılıkları iyi bir şekilde kullanılabilirse, bu durum kültüre dayalı sinerjiye yol açabilir (Brown ve diğerleri, 1991, s.430).

Ancak 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. Eğer bu çatışma noktaları iyi bir şekilde tespit edilip, gerekli tedbirler alınmaz ise, ortak girişimin performansı bu çatışmalardan olumsuz yönde etkilenebilecektir.

İşte bu noktada en büyük sorumluluk ortak girişimin üst düzey yöneticilerine düşmektedir. Farklı kurum kültürlerinin ortak girişimi olumsuz etkilememesi için, farklılıklardan doğacak sinerjiyi ortaya çıkaracak tedbirleri almalıdırlar.

5.4. GELECEKLE İLGİLİ BEKLENTİLERİN ÇATIŞMASI

Firmalar ortak girişim kurarken karmaşık amaçlara ve gizli hedeflere sahip olabilirler. Örneğin, bir firma ürünlerinin belli bir ülkede üretilip, pazarlanması için ortak girişim kurabilir. Zaman geçtikçe, ortak firma ürünlerini kendisi pazarlayabilme gücüne sahip olur ve kendi pazarlama güçlerinin ortak girişimden daha fazla olduğu düşüncesine sahip olmaya başarlarsa, bu durum ortaklar arasında bir çatışmaya yol açar. Bu nedenle, firmalar, ortak girişimdeki ortaklarının ortak girişime katılma nedenlerinin zaman içerisinde değişeceğini ve ortağının özelliklerini çok iyi öğrenmesi gerektiğinin farkına varmışlardır (Lyles, 1987, s.81).

Eğer bir firma gelecekte kendisini çok iyi tanıyan bir rakiple karşılaşmak istemiyorsa, ortaklık kuracağı firmanın ortaklık öncesi amacını ve zamanla bu amacın değişip değişmeyeceğini iyi değerlendirmelidir.

Bu konu teknoloji transferi ile de ilgilidir. Şöyle ki, ortaklık zamanında büyük ortaktan gerekli teknolojiyi transfer eden küçük ortak, belli bir süre sonunda ortak girişime sona erdirme niyetinde olabilir. Bu nedenle, ortak seçimi sorununda da belirtilen ortak seçiminde çok dikkatli olmak gerçeği burada da karşımıza çıkmaktadır.

5.5. PERSONEL SORUNLARI

Yapılan çalışmalar sonucunda ortak girişimlerde, önemli personel sorunlarının varlığı tespit edilmiştir. Bu çalışmalar göstermiştir ki, uluslararası ortak girişimlerin gelişim süreci içerisindeki farklı dönemlerde farklı personel sorunları ortaya çıkmaktadır. Örneğin, yabancılık uluslararası ortak girişimlerin başlangıç aşamalarında çok önemli bir sorun iken, bilgilerin gizlenmesi sorunu ortaklık dağılmak üzere iken ya da iki ortak, pazarda birbirinin rakibi olmaya başladıkları zaman önemli bir sorun haline gelmektedir (Shenkar ve Zeira, 1990).

Ortak girişimlerde, personeldeki yabancı personelin ortak girişimin kurulduğu ülkeye olan yabancılık hissi her zaman önemli bir sorun olmuştur. Özellikle Japon-Amerikan ortak girişimlerinde yerel ülkeye alışmama temel

sorun olmuştur. Bu da, personelin yeni ülkeye alışması bazen çok uzun zaman alabilmektedir. Bu sorun her zaman personel ile doğrudan ilgili olmayabilir. Personelin eş ve çocuklarının da ülkeye uyum sağlaması çok önemlidir. Eğer bu tip bir sorun varsa, yöneticinin performansı olumsuz yönde etkilenecektir. Hatta bazı durumlarda, personelin ülkesine geri dönmesi durumlarıyla da karşılaşmıştır.

Personel ile ilgili diğer bir nokta, personelin terfilerinde karşılaşılan sorunlardır. Şöyle ki, gelişmekte olan ülkede kurulmuş bir ortak girişimin ortaklarından birisi çokuluslu bir işletme olduğu takdirde, yerli ortak firmanın vatandaşlarının terfilerinin bloke edilmesi durumlarıyla sık sık karşılaşmaktadır. Ayrıca, personel ortak girişimdeki hizmetlerinden sonra firmadaki eski işine dönüşünde de çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadır (Shenkar ve Zeira, 1990).

Yabancılık, terfi ve geri dönüş sorunlarının yanında, özellikle uluslararası ortak girişimlerde çalışan personele verilen yetkiyi sınırlama eğilimi vardır. Killing (1982), bunu uluslararası ortak girişimlerdeki karar verme süreci için olumsuz sonuçlar yaratan bir faktör olarak tanımlamıştır. Genel merkeze olan bu bağımlılık, ortak girişimin performansını olumsuz yönde etkilemektedir.

Personelin karşılaştığı bir diğer önemli sorun, iletişim sorunudur. Bu sorunun temelinde ortak girişimde çalışan personelin farklı kültürlerden gelmesi yatmaktadır. Birbirlerinin kültürlerini bilmeyen veya anlamaya çalışmayan personel arasında bu nedenden dolayı pekçok sorun ortaya çıkmaktadır. Ortak

girişimdeki iletişim sorunlarının czm için genellikle resmi iletişim kanalları değil, resmi olmayan iletişim kanallarından yararlanılmaktadır.

cretlendirmedeki farklılıklardan kaynaklanan huzursuzluk, yerli ortağın vatandaşları için çok önemli bir sorundur. Genellikle gelişmekte olan bir ülkede kurulan ortak girişimlerde eğer ortaklardan birisi çokuluslu bir işletme ise, ülke dışından gelen yabancı ülke vatandaşları, aynı pozisyonadaki yerel ortak vatandaşlarından daha fazla ücret almaktadırlar. Bunun nedeni, yabancı ülke vatandaşı olan, özellikle üst düzey yöneticileri, yeni ülkeye getirmeye razı edebilmektir. Üst düzey yöneticilerin ülkelerinde sahip oldukları düzeni bırakıp, yeni bir ülkeye gitmeleri için genellikle yüksek ücret bir ikna aracı olarak kullanılmaktadır. Ancak bu da yerel ülke vatandaşlarında huzursuzluklara yol açmaktadır.

5.6. ORTAK GİRİŞİMDEKİ MÜLKİYET YAPISI

5.6.1. Ortak Girişimde Mülkiyet Yapısından Kaynaklanan Sorunlar

Mülkiyet yapısı ile ilgili sorunlar, gelecekte hisse miktarlarının değişmesi ve ayrıca zaman içerisinde hisselerin sahipliğinin değişmesi şeklinde ortaya çıkar. Ortak firmalar, ortak girişimdeki hisseleri satabilme durumunun üzerinde yeterli kontrole sahip olamamaktan kaynaklanan hata ve sorunlardan şikayet etmektedirler. Bazı durumlarda, ortak firmalar hisselerini ortak girişim ortağının doğrudan rakiplerine sattıkları da görülmüştür (Lyles, 1987, s.82).

Ayrıca, ortakların sahip oldukları hisse oranları da, ortakların uyumlu çalışıp çalışmamasını etkiler. Bazı araştırmacılara göre, tek ortağın ortak girişimin yönetiminde söz sahibi olduğu durumlarda, ki bu durum genellikle mülkiyetin %50'den fazla olması durumlarında söz konusudur, yönetimin ortaklaşa olduğu durumlardan daha başarılıdır (Hofstede, 1991, s.228). Ancak Killing (1983), özellikle gelişmiş ülkelerdeki ortak girişimlerde ise (%50-%50) eşit pay sahipliğini savunmuştur. Bununla beraber, gelişmekte olan ülkelerdeki ortak girişimler konusunda çalışan başka bir araştırmacıya göre, %50-%50 paylaşım ortak girişimlerde karar verilmesini güçleştirir; hatta karar mekanizmalarını çıkmaza sokar (Beamish, 1985, s.15).

Çeşitli araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalar sonucunda, özellikle az gelişmiş ülkelerdeki işletmelerin çoğunda yabancı firma ya da firmalar küçük

hissedar durumunadır; eşit hisseli (50-%50) ortak girişimlerin oranı ise çok düşüktür. Bu durum gelişmiş ülke örnekleriyle tamamen zıttır. Çünkü bu ülkelerdeki ortak girişimlerin yarısı eşit hisseli ortaklıktır. Bu konuda çalışma yapmış araştırmacıların elde ettikleri sonuçlar Tablo.5.1.'de verilmiştir.

Tablo.5.1: Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkelerdeki Ortak Girişimlerde Mülkiyet Yapısı

Örneklem Tipi	Araştırmacı Kişi veya Kuruluşlar	Eşit Hisseli Ortak Girişimlerin Sıklığı	Çoğunluk ya da Azınlık Hisseli Ortak Girişimlerin Sıklığı
Gelişmiş Ülke Örneklemeleri	Mergers & Acquisition N=153	% 43	% 57
	Killing N=40	% 50	% 50
Gelişmekte Olan Ülke Örneklemeleri	Mergers & Acquisitions N=47	% 20	% 80
	Beamish N=66	% 10	% 90
	Reynolds N=51	%20	% 80

Kaynak: Paul W. Beamish, "The Characteristics of Joint Ventures in Developed and Developing Countries", Columbia Journal of World Business, Vol:20, No:3, Fall 1985

Genel olarak söylenebilir ki, iki güçlü ortağın kuracakları ortak girişimler ya da diğer şekillerdeki ittifaklar, iki zayıf ortağın kuracakları ittifaklardan daha güvenilirdir. Fakat birçok güçlü firma, ortak girişimi kontrol edebilmek

amacıyla ortak olarak küçük ya da zayıf firmaları tercih etmektedir. Bleeke ve Ernst (1991) yaptıkları çalışmalar sonucunda bu tip stratejilerin başarılı olmadıklarını tespit etmişler ve buna neden olarak da “zayıf bağlar”ın ortak girişimin rekabet gücü üzerinde bir engel olmasını göstermişlerdir. Finansal açıdan güçlü firmalar arasında kurulan ittifakların başarı oranı %67 iken, iki zayıf ortağın kurduğu ortak girişimlerde başarı oranı %39 çıkmıştır (Bleeke ve Ernst, 1991, s.129).

Bleeke ve Ernst’e (1991) göre, ittifaklar oluşturulurken, finansal sahiplik idari kontrolden ayrı tutulmalıdır. Geleneksel düşünce olan yarı-yarıya ortaklık (%50-%50) karar almayı yavaşlattığı için başarısızlığa neden olur düşüncesinin aksine, finansal sahipliği yarı-yarıya bölünmüş ittifaklar, tek ortağın çoğunluk hissesine (%51 veya daha fazla) sahip olduğu ittifaklardan daha başarılıdır. Genellikle bir ortak çoğunluğa sahip olduğu zaman karar vermeyi kendi kontrolü altına alma eğiliminde olur ve kendi çıkarlarını hem ortağının ve hem de ortak girişimin çıkarlarından önce düşünebilir. Sonuçta iki ortak da, dolayısıyla ortak girişim, bu işten zarar görür.

Özerklik ve esnekliği başarma, eğer ortakların gücü birbirine denkse daha kolaydır. Yarı-yarıya ortaklık başka bir nedenden dolayı da önemlidir. Her ortağın diğerinin başarısı ile ilgilenmesini sağlayarak bir güven ortamı oluşturur (Bleeke ve Ernst, 1991, s.132).

Aşağıda mülkiyet ile kontrol, özellikle kritik kararlar üzerinde kontrol ve bu kontrolün ortak girişimin performansına olan etkileri ele alınacaktır.

5.6.2. Mülkiyet-Kontrol İlişkisi

Çok sayıda araştırmacı, mülkiyet ile kontrol arasında bir korelasyonun gerekli olmadığını belirtmişlerdir. Gerekli korelasyon olmadığı halde, uygulamada ve özellikle gelişmiş ülkelerde böyle bir korelasyon mevcuttur. Örneğin, Killing'in (1983) gelişmiş ülke örneklemindeki ortak girişimlerde mülkiyet ile kontrol arasında sıkı bağlar mevcuttur. Dominant-yönetim kontrollü ortak girişimlerin %70'i çoğunluğa sahiptir. Buna karşılık, Killing'in örnekleminde paylaşımcı-yönetim kontrollü ortak girişimlerin %76'sı eşit hisselidir. Gelişmiş ülke örnekleminde, çokuluslu şirketler azınlık hissesine sahipken, rolü genellikle sessiz bir ortak gibidir. Bu durum az gelişmiş ülkeler için böyle değildir.

Gelişmiş ülkelerdeki ortak girişim konusunda çalışan araştırmacılar, önceleri ortak girişimin yerel ortaklarının nadiren pasif ortaklar olduklarını belirtmekteydiler. Stophord ve Wells'in (1972) araştırmasında, çokuluslu şirketlerin %88'i, yerel ortağın tipik olarak en azından yönetimde söz sahibi olduklarını belirtmişlerdir. Schaan'ın (1983) Meksika'daki ortak girişim örnekleminde, hemen hemen hepsi kontrolü paylaşmaktaydı. Beamish'in (1984) az gelişmiş ülkelerdeki ortak girişimler konusundaki çalışmasında, mülkiyet ile kontrol arasında bir korelasyon olduğu iddia edilemez, çünkü çok uluslu şirketler sadece %21'inde çoğunluk hissesine sahiptir (Beamish, 1985, s.16).

5.6.3. Kritik Kararlar Üzerinde Kontrol

Herhangi bir ittifakta olduğu gibi, özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki ortak girişimlerde zamanla dominantlık ve kritik kararlar üzerinde kontrol için bir mücadele başlamaktadır. Büyük ortak, gelişmekte olan ülkeye yatırım için geldiği zaman genellikle kontrol/risk dengesini koruyan stratejiler izlemektedir. Yerel ortaklar ise, kendilerine göre kritik karar alanlarda etkilerini maksimize etme stratejilerini izlerler. Meksika'daki ortak girişimlerde kontrolü inceleyen, Schaan (1984) başarılı ortak girişimlerde, ortakların başarı göstergeleri, kontrol ettikleri kararlar ve kontrol mekanizmaları arasında bir uyuma ulaştıkları sonucuna varmıştır. Ayrıca Schaan (1984), “pozitif kontrol”ün kullanımının gerekliliğini vurgulamıştır. Pozitif kontrol; ortağın istihdam etme ve etkileme stratejileri aracılığıyla ortak girişime belli bir yön verebilmektir. Negatif kontrol’da ise, bir ortak ortak girişimin amacına ulaşmasını engellemek için için resmi yetkilerini kullanmaktır.

Potansiyel kontrol sorunlarının üstesinden gelebilmek için, önemli karar alanlarının belirlenmesi, kuruluş anında kontrol mekanizmalarının önerilmesi ve sözleşme görüşmeleri safhaları önerilmektedir (Yavaş ve diğ., 1994).

5.6.4. Performans-Kontrol İlişkisi

Killing (1983) gelişmiş ülkelerdeki ortak girişimlerle ilgili çalışmasında, kontrolü, yani ortak girişimin yönetiminin karar vermedeki rolünü tanımlamıştır.

Bu rol ya aktif ya da pasif olacaktır. Ortak girişimlerin performansına zarar verici iki büyük etken (pasif ortağın fonksiyonel yöneticilerinin kullanılması ve Yönetim Kurulu'nun oynadığı büyük rol) dominant-ortak girişimlerde ortadan kaldırıldığı için, Killing bunların paylaşımcı yönetime sahip ortak girişimlerden daha kolay yönetilebildiğini belirtmiştir; ve sonuç olarak da dominant-ortak girişimler daha iyi bir performans gösterebilmektedirler. Dominant-ortak girişimlerde, tüm fonksiyonel yöneticiler ya dominant ortaktan gelecektir ya da dominant ortak tarafından seçilecektir.

Dominant ve paylaşımcı ortak girişimlerin yanında üçüncü bir ortak girişim tipi, bağımsız girişimlerdir. Bağımsız girişimlerde, ortak girişim yönetim ekibi son derece özerktir ve ortaklardan çok az yönlendirme alırlar. Beamish'in (1984) örneklemindeki tüm ortak girişimler sadece bir ortak tarafından görevlendirilen kişilerce yönetilirken, bunun aksine Killing'in (1983) gelişmiş ülke örnekleminde %16'sı bağımsız girişimlerdir. Hepsi içinde en yüksek performansı bağımsız girişimler göstermişlerdir.

Yönetim kontrolü ve performans arasındaki ilişkiyi inceleyen bir diğer çalışma Jangers'in (1980) çalışmasıdır. Bu çalışmada American Conference Board (ACB) gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki 168 uluslararası ortak girişimlerden elde edilen verileri toplamıştır. Sonuçta, ne dominant ve ne de paylaşımcı ortak girişimlerin bir diğerinden daha başarılı olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu çalışmaya dayanarak yönetim kontrolü ile performansı arasında bir ilişki olmadığı söylenebilir.

Bu konuda Tomlinson (1970) tarafından gelişmekte olan iki ÷lkeden 71 ortak girişim üzerinde yapılan çalışma sonucunda, çok uluslu işletmelerin ortak girişimde önemli idari kararlar üzerinde dominant kontrolde ısrar etmemesi gerektiği sonucu ortaya çıkmıştır. Sorumluluğun yerel ortakla paylaşımı onlardan daha fazla katkı gelmesine yol açacak ve bu da daha fazla getiri sağlayacaktır.

Yukarıda kısaca açıklanan tüm araştırmaların sonucunda, gelişmiş ÷lkelerden gelişmekte olan ÷lkelere gidildikçe dominant-yönetim kontrolü ile yüksek performans arasındaki ilişki hakkında birbirinden çok farklı görüşler olduğu ortaya çıkmaktadır.



BÖLÜM 6

TÜRKİYE’DEKİ ORTAK GİRİŞİMLERİN KARŞILAŞTIKLARI YÖNETİM SORUNLARININ TESPİT VE ÇÖZÜMÜNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde, Türkiye’deki ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunlarını tespit etmek amacıyla yapılan araştırma yer almaktadır. Araştırmanın amacı, kapsamı ve sınırları, örneklem seçimi ve analiz yöntemi ile ilgili bilgiler verildikten sonra, araştırma sonucunda elde edilen bulgular ifade edilmektedir. Bu bölümde, ayrıca araştırmanın dayandığı hipotezlerin test sonuçları ile ilgili bilgi ve değerlendirmeler yer almaktadır.

6.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE DAYANDIĞI HİPOTEZLER

1980’li yılların başında başlayıp tüm dünyayı saran küreselleşme olgusu her alanda olduğu gibi sanayi ve ticaret alanında da büyük etkiler yaratmıştır. Bu gelişmeyle birlikte işletmeler dünyayı artık tek bir pazar gibi görmeye başlamışlar ve stratejilerini buna göre belirlemişlerdir. Bu büyük pazarda varolabilmek ve varlığını sürdürebilmek için, işletmeler daha yoğun bir şekilde ittifaklar kurmaya başlamışlardır. Bu ittifaklardan birisi de “ortak girişimler”dir. Ortak girişimler sağladıkları pekçok avantajın yanında, pekçok sorunu da beraberinde getirmiştir. Bu sorunlardan bazıları da yönetim sorunlarıdır. Özellikle farklı ülke ve işletme kültüründen

gelen yöneticiler arasındaki farklılıklar bu sorunların temel kaynağını oluşturmaktadır. İşte bu araştırmanın amacı, Türkiye’de kurulmuş olan ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunlarının tespiti ve bu sorunlara ilişkin çözüm önerileri geliştirmektir.

Bu tez çalışmasının Giriş bölümünde ifade edilen genel bilgilerden hareket edilerek çeşitli hipotezler geliştirilmiştir. Bu bölümün daha sonraki kısımlarında, bu hipotezlerin geçerliliği test edilecektir. Bu araştırmanın dayandığı hipotezler aşağıda ifade edilmiştir.

Hipotez 1: Türk firmaların ortak girişimlerdeki mülkiyet payları ile ortak girişime yönelme nedenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Ortak girişimlerde karşılaşılan yönetim sorunlarının önem dereceleri ile sıklık dereceleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 3: Ortak girişimlerdeki mülkiyet yapısı ile karşılaşılan yönetim sorunları arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 4: Ortak girişimlerin faaliyette bulunma süreleri ile karşılaştıkları yönetim sorunları arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 5: Türk firmalarla ortak girişim kurmuş yabancı firmaların geldikleri ülkeler ile karşılaştıkları yönetim sorunları arasında bir ilişki vardır.

6.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI

Yapılan bu araştırma Türkiye’de faaliyet gösteren tüm ortak girişimlerdeki durumu yansıtmayı temel hedef olarak almıştır. Bu amaçla, 25.07.1995 tarihi itibariyle T.C.Hazine Müsteşarlığı Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü’ne kayıtlı 3.000 dolayındaki firmanın isimleri ve adresleri temin edilmiştir. Araştırmanın kapsamını bu kaynak teşkil etmektedir. Ancak tüm ortak girişimlere ulaşmak çok zor olduğu için, bu ana kütleden istatistiksel metodlar yardımıyla örneklem alınmış ve araştırma bu örneklemde yeralan denek işletmeler üzerinde yapılmıştır.

6.3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

6.3.1. Örneklem Seçimi

Türkiye’deki ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim ve organizasyon sorunlarını tespit ve analiz etmek amacıyla yapılan bu çalışmada, anakütle Türkiye’de kurulmuş ve T.C.Hazine Müsteşarlığı’na kayıtlı olan tüm ortak girişimler olarak belirlenmiştir. 25.07.1995 tarihi itibariyle bu ortak girişimlerin sayısı 3.000 civarındadır.

Bu anakütle içerisinde Tesadüfi Örneklemleme Metodu’nun bir türü olan “Sistemik Tesadüfi Örneklemleme Metodu” ile anakütlenin %10’nun oluşturan toplam 300 ortak girişim denek işletme olarak seçilmiştir.

6.3.2. Veri Toplama ve Analiz Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak “Anket Metodu” kullanılmıştır. Bu yöntemle veri toplamak amacıyla hazırlanan ve 20 sorudan oluşan anketler (Araştırma Anket Formu Ek.1’de sunulmuştur.) işletmelere posta yoluyla gönderilmiştir. Bu amaçla, gönderilen her anket zarfının içine, küçük boy bir zarf yerleştirilmiştir.

Ayrıca, anketlerin dönüşüm oranını yükseltmek amacıyla bazı illerdeki denek ortak girişimlerden, anketler şahsen toplanmak suretiyle geri alınmıştır. Bu tip bir çalışma zaman ve emek gerektirmesine rağmen, anket dönüşüm oranını yükseltmiştir.

6.3.3. Anketlerin Dönüşüm Sayısı ve Oranları

Tablo.6.1’de posta yoluyla gönderilen anketlerin illere göre dönüşüm sayıları ve oranları verilmiştir.

Tablo.6.1: Anketlerin Dönüşüm Sayısı ve Oranı

İLLER	Gönderilen Anket Sayısı	Dönen Anket Sayısı	Anket Dönüşüm Oranı (%)
İstanbul	190	35	18,42
Ankara	38	34	89,85
İzmir	22	8	36,37
Antalya	9	6	66,67
Bursa	8	3	37,50
Adana	7	6	85,71
Muğla	4	2	50,00
İçel	4	1	25,00
Hatay	3	2	66,67
Aydın	2	1	50,00
Balıkesir	2	0	0,00
Çanakkale	2	1	50,00
Eskişehir	2	1	50,00
Gaziantep	2	1	50,00
Çorum	1	0	0,00
Edirne	1	0	0,00
İzmit	1	1	100,00
Ordu	1	0	0,00
Sakarya	1	0	0,00
TOPLAM	300	102	34,00

Tablo.6.1’den de anlaşılacağı gibi, Türkiye’de faaliyet gösteren 300 denek ortak girişim işletmesinden istatistiksel yöntemlerle seçilen 102 adedi kendilerine gönderilen anket formlarını cevaplandırmıştır. Bu da %34’lük bir dönüşüm oranını ifade etmektedir. Bu oran posta yoluyla yapılan anketlerde kabul görmüş dönüşüm oranlarından yüksektir (Sencer, 1989, Thill ve Bovee, 1993).

Ayrıca anket formu gönderilen 5 denek işletme ise, bugün itibariyle ya tamamen yerli ya da tamamen yabancı bir sermaye yapısına sahip

olduklarını belirtip, halihazırda ortak girişim olmadıklarından anket formunu cevaplandıramayacaklarını birer mektupla bildirmişlerdir.

6.4. ARAŞTIRMA SONUCUNDA ELDE EDİLEN BULGULAR VE BUNLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

6.4.1. Araştırmaya Katılan Ortak Girişimlerin Sektörel Dağılımı ile İlgili Bilgiler

Araştırmaya katılıp, anket formunu dolduran ortak girişimlerin faaliyette bulundukları sektörler Tablo.6.2.'de verilmiştir.

Tablo.6.2: Araştırmaya Katılan Ortak Girişimlerin Sektörel Dağılımı

SEKTÖR	Frekans	%	Kümülatif %
İmalat	50	49,0	49,0
Ticaret	28	27,5	76,5
Hizmet	24	23,5	100,0
Toplam	102	100,0	

Tablo.6.2'de de görüleceği gibi, araştırmaya katılan ortak girişimlerin %49'u imalat sektöründe faaliyet göstermektedir. Bunu sırasıyla %27,5 ile ticaret ve %23,5 ile hizmet sektörü izlemektedir.

Araştırmaya katılan denek ortak girişimlerin faaliyet alanları ise Tablo.6.3'de gösterilmiştir.

Tablo.6.3: Anketi Cevaplayan Ortak Girişimlerin Faaliyet Alanları

FAALİYET ALANI	FREKANS	YÜZDE (%)	KÜM.YÜZDE (%)
Tekstil	15	14,7	14,7
Gıda	20	19,6	34,3
Madencilik	3	2,9	37,3
Elektrik-Elektronik	8	7,8	45,1
Plastik	0	0,0	45,1
İnşaat	7	6,9	52,0
Otomotiv	4	3,9	55,9
Turizm	13	12,7	68,6
Sağlık	3	2,9	71,6
Danışmanlık	1	1,0	72,5
Diğer	28	27,5	100,0
TOPLAM	102	100	

Tablo.6.3’de görüldüğü gibi, “Diğer” adı altında toplanan faaliyet alanları %27,5 ile en büyük yüzdeye sahiptir. Bu faaliyet alanları Kimya’dan Cam’a, Temizlik’ten Nakliyat’a kadar çok büyük farklılıklar göstermektedir. Ancak hiçbirinin sayısı ikiden fazla değildir. Bu nedenle “Diğer” adı altında toplanmıştır. Tablo.6.3’deki en büyük ikinci faaliyet alanı %19,63 ile Gıda, üçüncü faaliyet alanı ise, %14,7 ile Tekstil olmuştur. Tekstil’den sonraki en önemli faaliyet alanı ise, %12,7 ile Turizm alanıdır.

Gıda ve Tekstil, halihazırda Türk ekonomisinin lokomotifleridir. Son yıllarda Turizm alanındaki olumlu gelişmeler de bu alanın ülke ekonomisindeki yerini ve önemini arttırmaktadır. Bu nedenle, çıkan bu sonuç, ülke ekonomisinin gerçekleri ile bir uyum içerisindedir. Ancak özellikle son zamanlardaki gelişmeler doğrultusunda yakın gelecekte otomotiv alanında da birçok ortak girişimin kurulacağı tahmin edilmektedir.

6.4.2. Araştırmaya Katılan Ortak Girişimlerin Hukuki Yapıları ve Faaliyette Bulunma Süreleri ile İlgili Bilgiler

Araştırmaya katılan ortak girişimlerin sektörlere göre faaliyet alanları ise, Tablo.6.4’de gösterilmiştir.

Tablo.6.4: Ortak Girişimlerin Sektörlere Göre Faaliyet Alanları

Faaliyet Alanları	İmalat	Ticaret	Hizmet	Toplam	(%)	Kümülatif (%)
Tekstil	7	8	-	15	14,7	14,7
Gıda	13	7	-	20	19,6	34,3
Madencilik	1	2	-	3	2,9	37,2
Elek.-Elektronik	7	1	-	8	7,8	45
Plastik	-	-	-	-	-	45
İnşaat	6	1	-	7	6,9	51,9
Otomotiv	3	-	1	4	3,9	55,8
Turizm	0	1	12	13	12,7	68,5
Sağlık	1	-	2	3	2,9	71,4
Danışmanlık	-	-	1	1	1,0	72,4
Diğer	12	8	8	28	27,6	100,0
Toplam	50	28	24	102		
%	49	27,5	23,5		100,0	
Kümülatif %	49	76,5	100,0			

Araştırmaya katılan ortak girişimlerin hukuki yapıları Tablo.6.5.’te gösterilmiştir.

Tablo.6.5: Ortak Girişimlerin Hukuki Yapıları

Hukuki Yapı	Frekans	%	Kümülatif %
Anonim Şirket	67	65,7	65,7
Limited Şirket	35	34,3	100,0
Toplam	102	100,0	

Tablo.6.5'ten de görüleceği gibi, araştırmaya katılan ortak girişimlerin tamamı sermaye şirkettir ve bunların %65,7'si anonim şirket, %34,3'ü ise, limited şirket türündedir.

Araştırmaya katılan ortak girişimlerin faaliyette bulunma süreleri Tablo.6.6'da gösterilmiştir.

Tablo.6.6: Ortak Girişimlerin Faaliyette Bulunma Süreleri

Faaliyet Yılları	Frekans	%	Kümülatif %
0 - 5	44	43,1	43,1
6 - 10	49	48,0	91,2
11 - 15	7	6,9	98,0
16 - 20	1	1,0	99,0
20 Yıldan Fazla	1	1,0	100,0
Toplam	102	100	

Tablo.6.6'da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan ortak girişimlerin %91,2'si son 10 yıldan bu yana faaliyet göstermektedir. Bu rakamlar da göstermektedir ki; Türkiye'ye yabancı sermaye 1950'li yıllardan itibaren girmeye başlamıştır, ancak bu yabancı sermayenin Türk işletmelerle ortak girişimler kurmaları çoğunlukla son 10 yıl içerisinde gerçekleşmiştir.

Araştırmaya katılan ortak girişimlerde yer alan Türk ve Yabancı ortak firmaların faaliyette bulunma süreleri ile ilgili bilgiler Tablo.6.7 ve Tablo.6.8.'de verilmiştir

Tablo.6.7: Türk Ortak Firmaların Faaliyette Bulunma Süreleri

Faaliyet Yılları	Frekans	%	Kümülatif %
0 - 5	24	23,5	23,5
6 - 10	21	20,6	44,1
11 - 15	36	35,3	79,4
16 - 20	6	5,9	85,3
20 yıldan fazla	15	14,7	100,0
Toplam	102	100,0	

Tablo.6.8: Yabancı Ortak Firmaların Faaliyette Bulunma Süreleri

Faaliyet Yılları	Frekans	%	Kümülatif %
0 - 5	24	23,5	23,5
6 - 10	10	9,8	33,8
11 - 15	26	25,5	58,8
16 - 20	24	23,5	82,4
20 yıldan fazla	18	17,6	100,0
Toplam	102	100,0	

Tablo.6.7'den de anlaşılabacağı gibi, ortak girişime yönelen Türk işletmelerin %44,1'i, 10 yıl veya daha az bir süredir faaliyette bulunmaktadır. Bu durum, yeni işletmelerin dışa açılmaya, stratejik ittifaklar kurmaya daha açık olduklarını göstermektedir. Bu işletmelere göre daha uzun bir süredir faaliyette bulunan işletmelerin, stratejik ittifaklara biraz daha çekingen yaklaştıkları değerlendirilebilir.

Ortak girişimdeki yabancı firmaların faaliyette bulunma sürelerinde ise, çok büyük farklılıklar gözlenmemektedir. En büyük oran %25,5 ile 11-15 yılları arasında çıkarken, en düşük oran %9,8 ile 6-10 yıl arasında çıkmıştır.

6.4.3. Araştırmaya Katılan Ortak Girişimlerdeki Yabancı Firmaların Ülkelere Göre Dağılımı

Tablo.6.9’da araştırmaya katılan ortak girişimlerdeki yabancı ortakların ülkelere göre dağılımı verilmiştir.

Tablo.6.9: Ortak Girişimlerdeki Yabancı Firmaların Ülkelere Göre Dağılımı

ÜLKE	Frekans	%	Kümülatif %
Almanya	32	31,4	31,4
A.B.D.	10	9,8	41,2
Avusturya	0	0,0	41,2
Azerbaycan	1	1,0	42,2
B.A.E.	0	0,0	42,2
Danimarka	2	2,0	44,2
Fransa	3	2,9	47,1
Hollanda	10	9,8	56,9
Irak	2	2,0	58,9
İngiltere	9	8,8	67,7
İran	7	6,9	74,6
İsveç	2	2,0	76,6
İsviçre	3	2,9	79,5
İtalya	1	1,0	80,5
Japonya	0	0,0	80,5
Kanada	1	1,0	81,5
Kırgızistan	0	0,0	81,5
Kore (Güney)	2	2,0	83,5
K.K.T.C.	0	0,0	83,5
Kuveyt	0	0,0	83,5
Libya	2	2,0	85,5
Özbekistan	0	0,0	85,5
Rusya Federasyonu	3	2,9	87,4
Suriye	3	2,9	90,3
Suudi Arabistan	2	2,0	92,3
Yunanistan	0	0,0	92,3
Diğer	7	6,9	100,0
Toplam	102	100,0	

Tablo.6.9'dan da görüleceği gibi, araştırmaya katılan ortak girişimlerdeki yabancı firmaların %31,4'ü Alman firmasıdır. Bunu sırasıyla %9,8 ile ABD ve Hollanda, %8,8 ile İngiltere ve %6,9 ile İran izlemektedir.

Almanya ile olan geleneksel siyasi ve kültürel yakınlık, iş dünyasına da aynen yansımıştır. Şöyle ki, Almanya halen gerek ithalat ve gerekse ihracat bakımından en çok dış ticaret yaptığımız ülke özelliğini taşımaktadır. 1995 sonu itibariyle Almanya'ya olan ihracatımız 5.036 milyon ABD Doları, Almanya'dan olan ithalatımız ise 16.861 milyon ABD Doları'dır (TCMB Yıllık Rapor-1995, s.196). Bu nedenle, ortak girişimlerin en çok bu ülke firmalarıyla kurulmuş olması son derece doğaldır. Yine aynı şekilde en fazla ihracat ve ithalat yaptığımız ikinci ülke olan ABD ile dış ticaretimizde çok önemli bir paya sahip olan Hollanda, ortak girişimlerde ikinci sırada yer almaktadırlar. Dış ticaretimizde önemli yerlere sahip olan İngiltere ile İran, ortak girişim kurulan yabancı firmaların kökenleri sıralamasında bu ülkeleri takip etmektedir. Görüldüğü gibi, ortak girişim kurarken ittifak yapılan işletmeler, dış ticaretimizde en büyük paya sahip olan ülke işletmeleridir.

6.4.4. Araştırmaya Katılan Ortak Girişimlerin Mülkiyet Yapıları

Araştırmaya katılan ortak girişimlerdeki yerli ve yabancı sermaye payları Tablo.6.10 ve Tablo.6.11'de verilmiştir.

Tablo.6.10: Türk Ortak Firmaların Ortak Girişimlerdeki Payları

PAYLAR	Frekans	%	Kümülatif %
%1 - %20	20	19,6	19,6
%21 - %49	36	35,3	54,9
%50	17	16,7	71,6
%51 - %80	21	20,6	92,2
%81 - %99	8	7,8	100,0
Toplam	102	100,0	

Tablo.6.11: Yabancı Ortak Firmaların Ortak Girişimlerdeki Payları

PAYLAR	Frekans	%	Kümülatif %
%1 - %20	8	7,8	7,8
%21 - %49	21	20,6	28,4
%50	17	16,7	45,1
%51 - %80	36	35,3	80,4
%81 - %99	20	19,6	100,0
Toplam	102	100,0	

Tablo.6.10 ve Tablo.6.11’den anlaşılacağı gibi, araştırmaya katılan ortak girişimlerde Türk ortağın payı %50 olan ortaklıkların oranı %16,7 gibi düşük bir orandır. Bununla birlikte, araştırmaya katılan ortak girişimlerde Türk ortağın payı %50’den az olanların oranı %54,9 gibi oldukça yüksek bir orandır. Ayrıca araştırmaya katılan ortak girişimlerde Türk firmalar sadece %28,4’lük bir oranda %50’den fazla bir paya sahiptir.

Bu durum “gelişmekte olan ülkelerdeki ortak girişimlerin çoğunda eşit hisseli (%50-%50) ortak girişimlerin oranı düşük, bunun yerine gelişmekte olan ülkelerde çoğunluk ya da azınlık hisseli ortak girişimlerin

oranı yüksektir” tespitini yapan Beamish’in (1985), Mergers&Acquisition ve Reynolds’ın bulgularını desteklemektedir.

6.4.5. Araştırmaya Katılan Ortak Girişimlerdeki Personel Durumu

Araştırmaya katılan ortak girişimlerde çalışan personel sayıları Tablo.6.12’de verilmiştir.

Tablo.6.12: Ortak Girişimlerdeki Personel Sayıları

Personel Sayısı	Frekans	%	Kümülatif %
25’ten az	27	26,5	26,5
25 - 50	17	16,7	43,1
51 - 100	22	21,6	64,7
101 - 200	29	28,4	93,1
200’den fazla	7	6,9	100,0
Toplam	102	100,0	

Tablo.6.12 göstermektedir ki, araştırmaya katılan ortak girişimlerin personel sayısı arasında dengeli bir dağılım söz konusudur. Personel sayısı bakımından, araştırmaya hem küçük ve orta ölçekli ve hem de büyük ölçekli işletme niteliğindeki ortak girişimler katılmıştır.

Araştırmaya katılan ortak girişimlerdeki personelin kompozisyonu Tablo.6.13’te gösterilmiştir.

Tablo.6.13: Ortak Girişimlerdeki Personel Kompozisyonu

PERSONEL	Tamamı Türk Vatandaşı	%	Tamamı Yabancı Ortak Vatandaşı	%	Çoğu Türk Vatandaşı	%	Çoğu Yabancı Ortak Vatandaşı	%	Türk-Yabancı Ortak Vatandaş Sayısı Eşit	%
Üst Düzey Yöneticiler	18	17,6	5	4,9	45	44,1	20	19,6	14	13,7
Orta Düzey Yöneticiler	42	41,2	1	1,0	45	44,1	12	11,8	2	2,0
Alt Düzey Yöneticiler	73	72,6	0	0,0	24	23,5	3	2,9	0	0,0
Diğer İdari Personel	96	94,1	1	1,0	3	2,9	1	1,0	1	1,0
İşçiler	99	97,1	0	0,0	3	2,9	0	0,0	0	0,0

Tablo.6.13 göstermektedir ki, araştırmaya katılan ortak girişimlerdeki personelin çok büyük bir bölümü Türk vatandaşıdır. Sadece 5 işletmenin üst düzey yöneticisinin tamamı yabancı ortak vatandaşıdır. 20 işletmede de üst düzey yöneticinin çoğunluğu yabancı ortak vatandaşıdır. Ancak özellikle daha alt yönetim kademelerinde ve işçilerde yabancı personele rastlamak çok zordur.

Araştırmaya katılan ortak girişimlere bir başka soru ile, ortak girişimlerinde üçüncü ülke vatandaşlarının çalışıp çalışmadığı sorulmuştur. Elde edilen sonuçlar Tablo.6.14'te verilmiştir.

Tablo.6.14: Ortak Girişimlerin Üçüncü Ülke Vatandaşları Çalışmakta mıdır?

Cevaplar	Frekans	%	Kümülatif %
Evet	4	3,9	3,9
Hayır	98	96,1	100,0
Toplam	102	100,0	

Tablo.6.14'te görüldüğü gibi, araştırmaya katılan ortak girişimlerin %96,1'inde ortak firmaların vatandaşlarının dışında, üçüncü bir ülkenin vatandaşı çalışmamaktadır.

Üçüncü ülke vatandaşı çalıştıran 4 ortak girişime bunun nedenleri sorulmuş ve Tablo.6.15'te gösterilen cevaplar elde edilmiştir.

Tablo.6.15: Üçüncü Ülke Vatandaşı Çalıştırma Nedenleri

NEDENLER	Frekans	%	Kümülatif %
Üstün teknik bilgilerinden yararlanmak	2	2,0	2,0
Yabancı ortak firmanın personel stratejisi	1	1,0	3,0
Türk ortak firmanın personel stratejisi	1	1,0	4,0
TOPLAM	4	4,0	

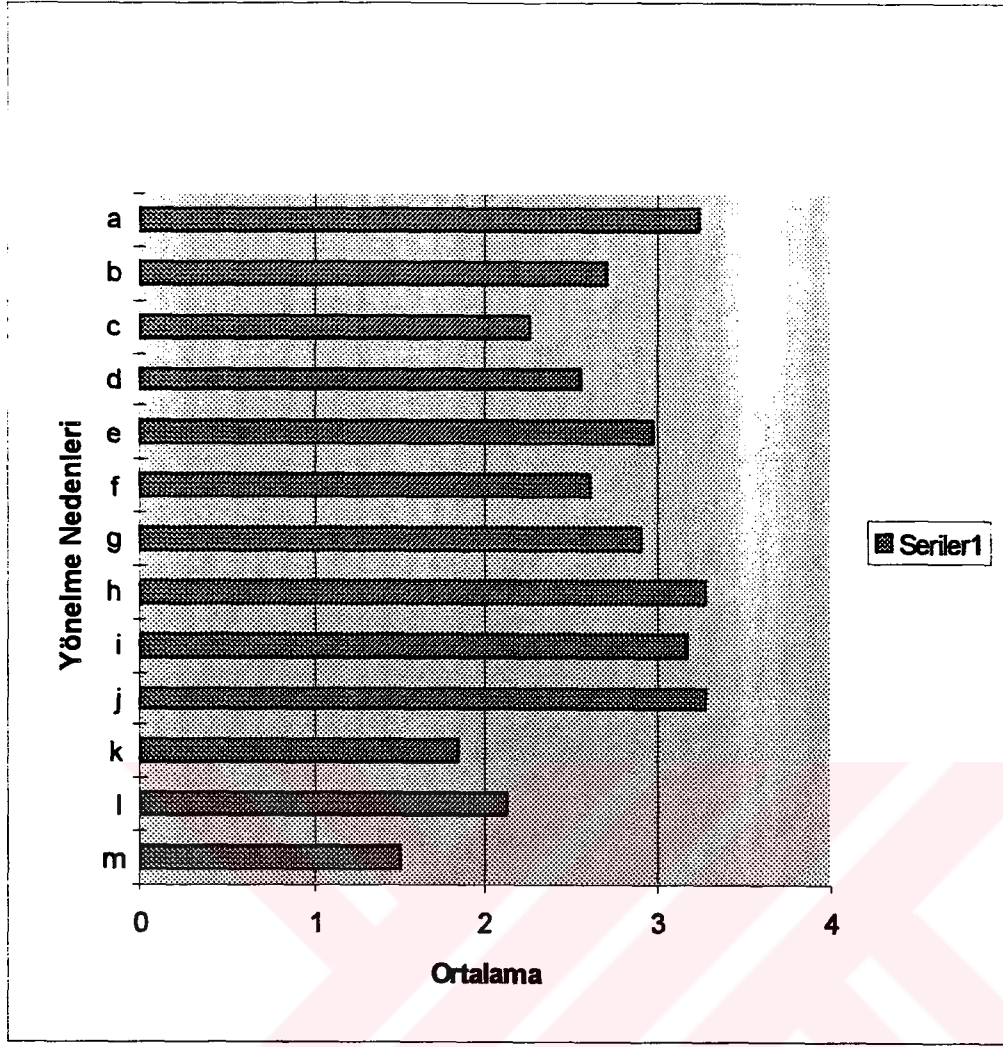
Tablo.6.15'ten görüldüğü gibi, çok az sayıdaki üçüncü ülke vatandaşı çalıştıran ortak girişimler buna neden olarak ya üçüncü ülke vatandaşının sahip olduğu üstün teknik bilgilerden yararlanmak ya da Türk veya yabancı firmanın personel stratejisini göstermişlerdir.

6.4.6. Ortak Girişimlere Yönelme Nedenleri

Tablo.6.16'da Türk firmaların yabancılarla ortak girişime yönelme nedenleri önem derecesine göre verilmiştir. (Not: Ortalamalarda kullanılan değerler, 4=En önemli ve 1=Hiç önemli değil, olmak üzere önem derecesine göre sıralanmıştır.)

Tablo.6.16: Türk Firmaların Ortak Girişime Yönelme Nedenleri

N E D E N L E R	Çok Önemli		Önemli		Önemsiz		Hiç Önemli Değil		Ortalama
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	
a)Yabancı firmaların dağıtım kanallarından ve pazarlama tecrübesinden yararlanmak	46	45,1	36	35,3	18	17,6	2	2,0	3,235
b)Mevcut üretim hattına yeni ürünler eklemek	22	21,6	33	32,4	42	41,2	5	4,2	2,706
c)Girdi temininde veya satışlarda bağımlılığı azaltarak piyasa belirleyicisi konumuna geçmek	6	5,9	30	29,4	51	50,0	15	14,7	2,265
d)Büyüme sonucu rekabet gücünü artırarak piyasa belirleyicisi konumuna gelmek	5	4,9	53	52,0	38	37,3	6	5,9	2,559
e)Modern teknoloji transferi ile kalite ve maliyet üstünlüğü sağlamak	43	42,2	22	21,6	28	27,5	9	8,8	2,971
f)Daha büyük miktarda üretim yaparak maliyetleri düşürmek	15	14,7	44	43,1	31	30,4	12	11,8	2,608
g)Ar-Ge alanında işbirliği yapmak	39	38,2	28	27,5	22	21,6	13	12,7	2,912
h)Yabancı ortağın yönetim tecrübesinden yararlanmak	51	50,0	35	34,3	10	9,8	6	5,9	3,284
ı)Yeni yatırımlara yönelik dış finansman temininde kolaylık sağlamak	39	38,2	47	46,1	10	9,8	6	5,9	3,167
j)Yeni dış pazarlara girişi çabuklaştırmak	47	46,1	36	35,3	19	18,6	0	0,0	3,275
k)Borçlanma kapasitesini doldurmuş olan firmanın borçlanma gücünü arttırmak	1	1,0	7	6,9	69	67,6	25	24,5	1,843
l)Ucuz finansman kaynaklarından yararlanarak sermaye maliyetini düşürme	4	3,9	21	20,6	62	60,8	15	14,7	2,137
m)Finansal güçlük içinde bulunan firmanın darboğazdan kurtarılması	1	1,0	5	4,9	37	36,3	59	57,8	1,490



Şekil.6.1: Türk Firmalarının Ortak Girişime Yönelme Nedenlerinin Ortalamaları

Tablo.6.16 ve Şekil.6.1'den de görüleceği gibi, Türk firmaların ortak girişime yönelme nedenlerinin başında, yabancı ortağın yönetim tecrübesinden yararlanmak ($\bar{x}=3,284$) gelmektedir. Bunu sırasıyla, yeni dış pazarlara girişi çabuklaştırmak ($\bar{x}=3,275$), yabancı firmaların dağıtım kanallarından ve pazarlama tecrübesinden yararlanmak ($\bar{x}=3,235$) ve yeni yatırımlara yönelik dış finansman temininde kolaylık sağlamak ($\bar{x}=3,167$) izlemektedir. Öte yandan, Türk ortak firmaların ortak girişimlere yönelme nedenlerinin en sonunda finansal güçlükleri aşmak ($\bar{x}=1,490$) gelmektedir. Bunu sırasıyla, firmanın borçlanma gücünü arttırmak ($\bar{x}=1,843$), sermaye maliyetini düşürmek ($\bar{x}=2,137$) ve girdi temininde

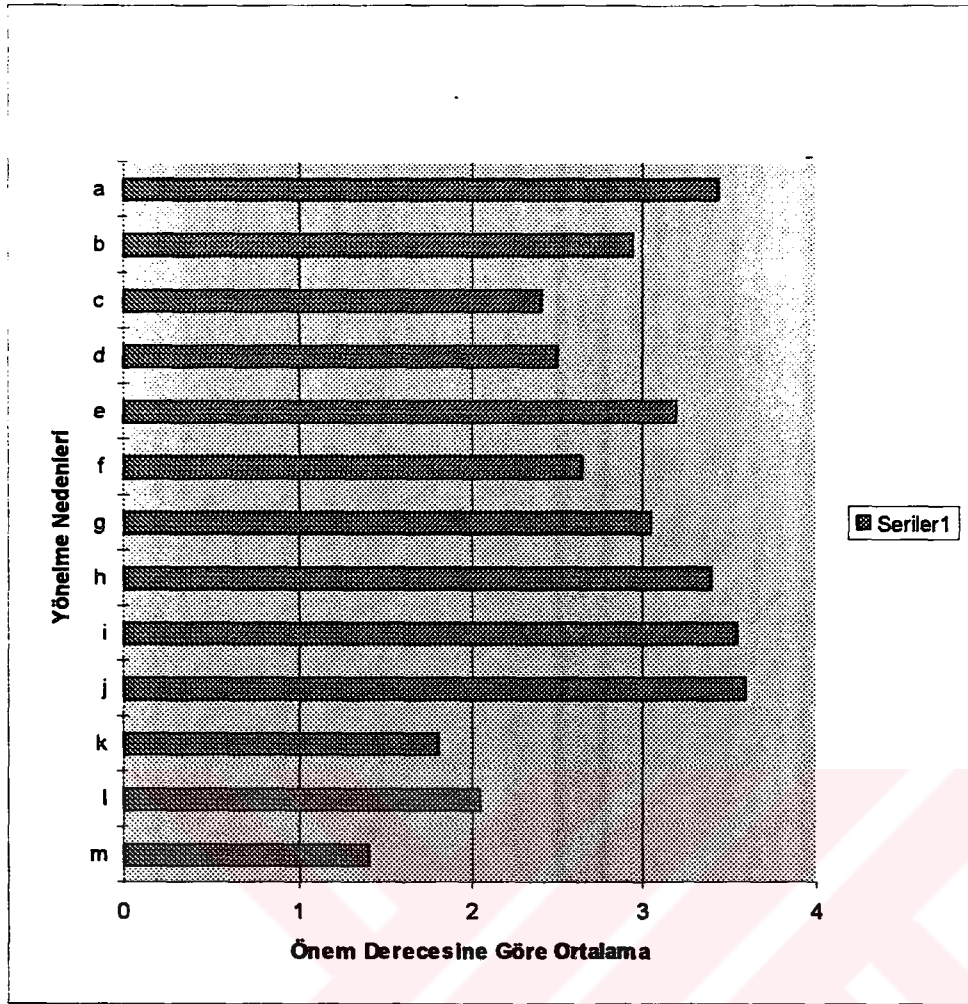
veya satışlarda bağımlılığı azaltarak piyasa belirleyicisi konumuna gelmek ($\bar{x}=2,265$) izlemektedir.

6.4.7. Mülkiyet Payları ile Ortak Girişime Yönelme Nedenleri Arasındaki İlişki

Tablo.6.10'da (Bu çalışma, s.116) yer alan beş farklı mülkiyet payları (%1-%20, %21-%49, %50, %51-%80 ve %81-%99) ile ortak girişime yönelme nedenleri arasındaki ilişkileri ve bunlarla ilgili hipotez testinin sonuçları aşağıda verilmiştir.

6.4.7.1. Türk Ortağın Payı %1-%20 Arasında Olan Ortak Girişimlerin Kurulma Nedenleri

Şekil.6.2.'den de anlaşılacağı gibi, Türk ortağın payı %1-%20 arasında olan ortak girişimlerin kurulma nedenlerinin başında yeni dış pazarlara girişi çabuklaştırmak ($\bar{x}=3,60$) gelmektedir. Bunu sırasıyla, yeni yatırımlara yönelik dış finansman temininde kolaylık sağlamak ($\bar{x}=3,55$), yabancı firmaların dağıtım kanallarından ve pazarlama tecrübelerinden yararlanmak ($\bar{x}=3,45$) ve yabancı ortağın yönetim tecrübesinden yararlanmak ($\bar{x}=3,40$) izlemektedir. Öte yandan, Türk ortağın payı %1-%20 arasında olan ortak girişimlerin kurulma nedenlerinin en sonunda finansal güçlük içinde bulunan firmanın darboğazdan kurtarılması ($\bar{x}=1,40$) gelmektedir. Bunu sırasıyla, firmanın borçlanma gücünü arttırmak ($\bar{x}=1,80$) ve sermaye maliyetini düşürmek ($\bar{x}=2,05$) izlemektedir.



Şekil.6.2: Türk Ortağın Payı %1-%20 Olan Ortak Girişimlerin Kurulma Nedenlerinin Ortalamaları

Türk ortağın payı %1-%20 arasında olan ortak girişimlerin ortak girişime yönelme nedenleri ile genel olarak ortak girişime yönelme nedenleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı Spearman Sıra Korelasyonu Metodu ile test edilecektir (Hipotezin testi ile ilgili işlemler Ek.8’de verilmiştir). Buna göre;

H_0 : “Türk ortağın payı %1-%20 arasında olan ortak girişimlerin, ortak girişime yönelme nedenleri ile genel olarak ortak girişime yönelme nedenleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.”

H_1 : “Türk ortağın payı %1-%20 arasında olan ortak girişimlerin, ortak girişime yönelme nedenleri ile genel olarak ortak girişime yönelme nedenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.”

Yapılan Spearman Sıra Korelasyonu testi sonucunda Spearman Sıra Korelasyon Katsayısı, $r_s=0,967$ çıkmıştır. Bu değerin 1 değerine çok yakın olması bize bu iki kriter arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Ayrıca, bu ilişkinin anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak için elde edilen sonuçlara t-testi uygulanmıştır. Buna göre; $t=12,588$ bulunmuştur (Hesaplanan t değeri)

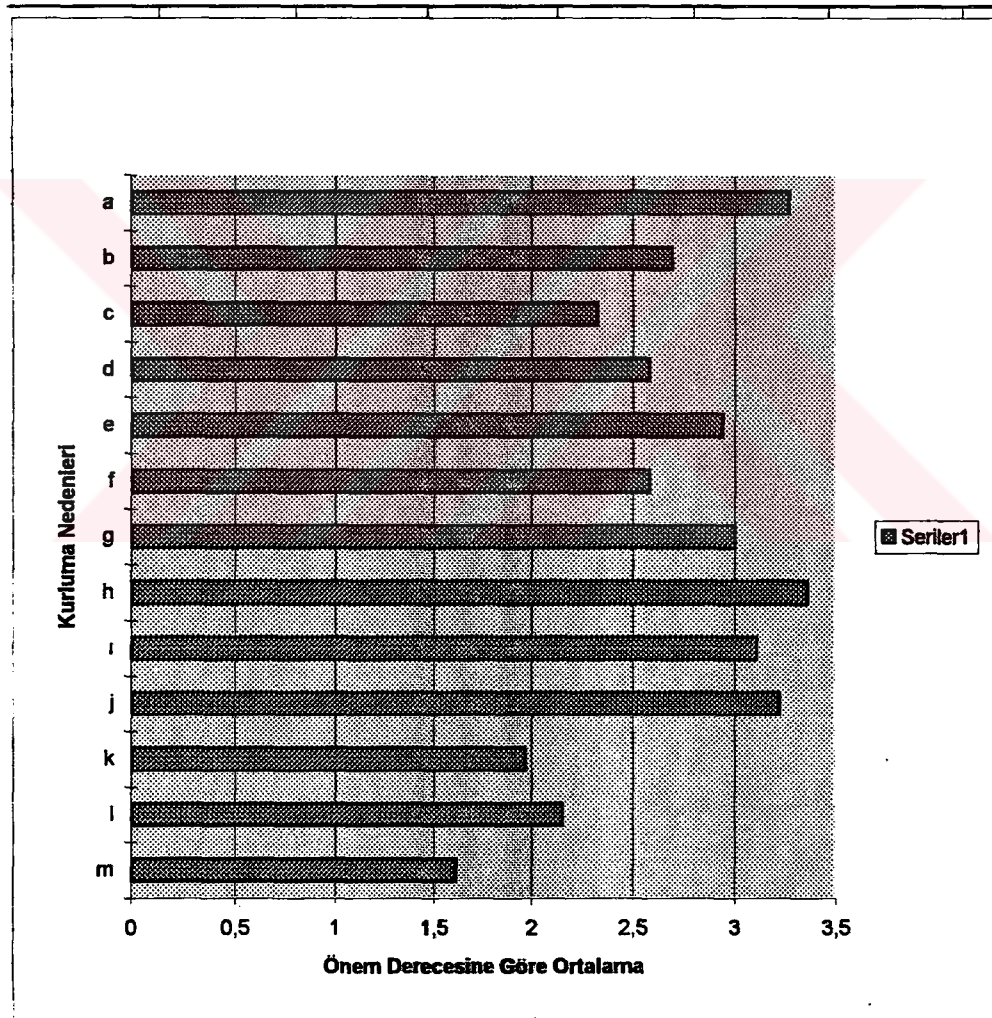
%95 güven aralığında ve 11 serbestlik derecesinde t'nin Tablo değeri $t_{(0,025)}(11) = 2,201$ bulunur.

Yukarıdaki hesaplamaların sonucunda hesaplanan t değeri, t'nin tablo değerinden büyük çıkmıştır ($12,588 > 2,201$). Buna göre, H_0 hipotezi red, H_1 hipotezi kabul edilmiştir ve ortalamalar açısından ortak girişimlerde mülkiyet payı %1-%20 arasında olan firmaların ortaklığa yönelme nedenleri ile genel olarak yönelme tüm firmaların ortaklığa yönelme nedenleri arasında istatistiksel açıdan çok anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

6.4.7.2. Türk Ortağın Payı %21-%49 Arasında Olan Ortak Girişimlerin Kurulma Nedenleri

Şekil.6.3'de görüleceği gibi, Türk ortağın payı %21-%49 arasında olan ortak girişimlerin kurulma nedenlerinin başında, yabancı ortağın yönetim tecrübesinden yararlanmak ($\bar{x}=3,36$) gelmektedir. Bunu sırasıyla, yabancı

firmaların dağıtım kanallarından ve pazarlama tecrübesinden yararlanmak ($\bar{x}=3,27$), yeni dış pazarlara girişi çabuklaştırmak ($\bar{x}=3,22$), yeni yatırımlara yönelik dış finansman temininde kolaylık sağlamak ($\bar{x}=3,11$) ve Ar-Ge alanında işbirlii yapmak ($\bar{x}=3,00$) izlemektedir. Öte yandan, Türk ortağın payı %21-%49 arasında olan ortak girişimlerin kurulma nedenlerinin en sonunda firmanın finansal güçlükten kurtarılması ($\bar{x}=1,61$) gelmektedir. Bunu sırasıyla, firmanın borçlanma gücünü arttırmak ($\bar{x}=1,97$) ve sermaye maliyetini düşürmek ($\bar{x}=2,16$) izlemektedir.



Şekil.6.3: Türk Ortağın Payı %21-%49 Olan Ortak Girişimlerin Kurulma Nedenlerinin Ortalamaları

Türk ortağın payı %21-%49 arasında olan ortak girişimlerin ortak girişime yönelme nedenleri ile genel olarak ortak girişime yönelme nedenleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı Spearman Sıra Korelasyonu Metodu ile test edilecektir (Hipotezin testi ile ilgili işlemler Ek.9’da verilmiştir). Buna göre;

H_0 : “Türk ortağın payı %21-%49 arasında olan ortak girişimlerin, ortak girişime yönelme nedenleri ile genel olarak ortak girişime yönelme nedenleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.”

H_1 : “Türk ortağın payı %21-%49 arasında olan ortak girişimlerin, ortak girişime yönelme nedenleri ile genel olarak ortak girişime yönelme nedenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.”

Yapılan Spearman Sıra Korelasyonu testi sonucunda Spearman Sıra Korelasyon Katsayısı, $r_s=0,9752$ çıkmıştır. Bu değerin 1 değerine çok yakın olması bize bu iki kriter arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Ayrıca, bu ilişkinin anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak için elde edilen sonuçlara t-testi uygulanmıştır. Buna göre; $t=20,548$ bulunmuştur (Hesaplanan t değeri)

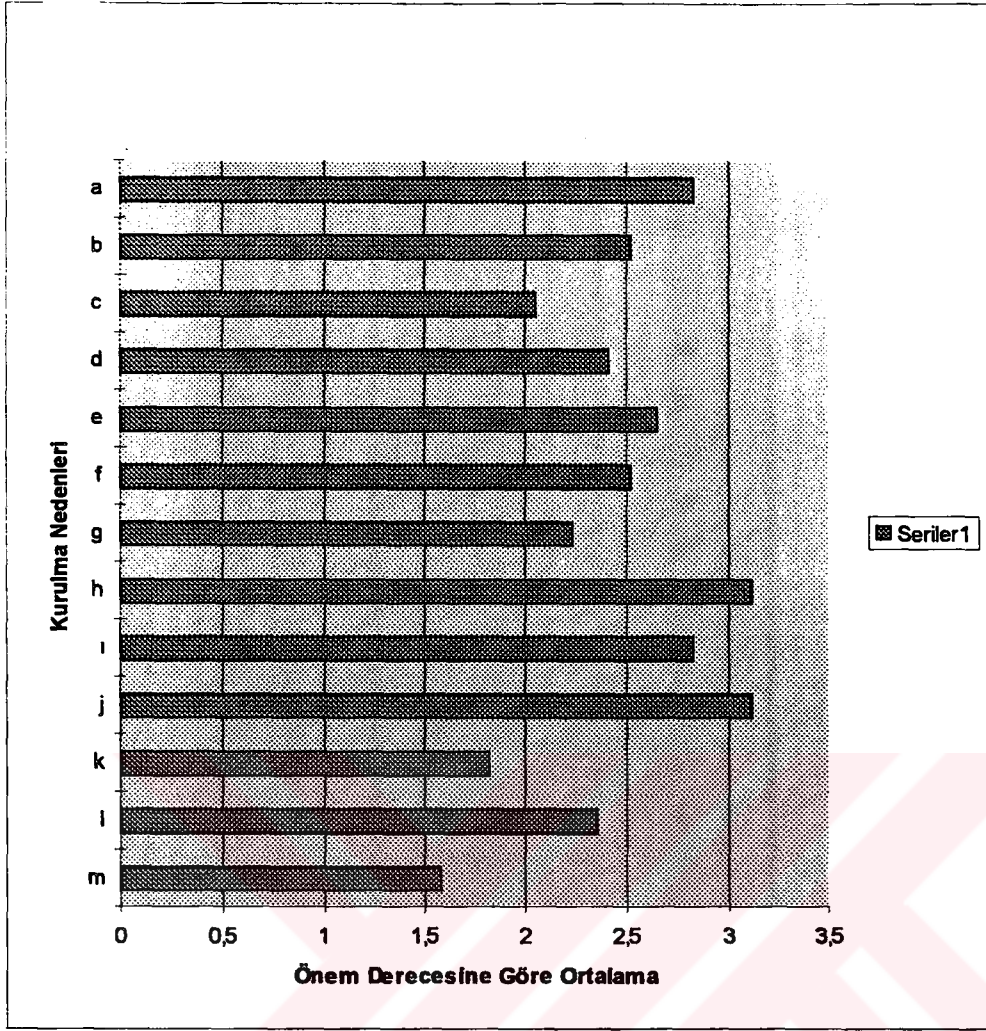
%95 güven aralığında ve 11 serbestlik derecesinde t’nin Tablo değeri $t_{(0,025)}(11) = 2,201$ bulunur.

Yukarıdaki hesaplamaların sonucunda hesaplanan t değeri, t’nin tablo değerinden büyük çıkmıştır ($20,548 > 2,201$). Buna göre, H_0 hipotezi red, H_1 hipotezi kabul edilmiştir ve ortalamalar açısından ortak girişimlerde mülkiyet payı %21-%49 arasında olan firmaların ortaklığa yönelme nedenleri ile genel olarak

yönelme tüm firmaların ortaklığa yönelme nedenleri arasında istatistiksel açıdan çok anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

6.4.7.3. Türk ve Yabancı Ortağın Payları Eşit (%50-%50) Olan Ortak Girişimlerin Kurulma Nedenleri

Şekil.6.4’de Türk ve yabancı ortak payları eşit olan ortak girişimlerin kurulma nedenleri sıralanmıştır. Buna göre, bu tip ortak girişimlerin kurulmasındaki temel nedenler yabancı ortağın yönetim tecrübesinden yararlanmak ve yeni dış pazarlara girişi çabuklaştırmaktır ($\bar{x}=3,11$). Bunları yeni yatırımlara yönelik dış finansman sağlamak ve yabancı firmaların dağıtım kanallarından ve pazarlama tecrübesinden yararlanmak ($\bar{x}=2,82$) izlemektedir. Öte yandan, Türk ve yabancı ortak payları eşit olan ortak girişimlerin kurulma nedenlerinin en sonunda, daha öncekilerinde olduğu gibi, firmanın finansal güçlükten kurtarılması ($\bar{x}=1,58$) gelmektedir. Bunu sırasıyla, firmanın borçlanma gücünü arttırmak ($\bar{x}=1,82$) ve girdi temininde veya satışlarda bağımlılığı azaltarak piyasa belirleyicisi konumuna geçmek ($\bar{x}=2,05$) izlemektedir.



Şekil.6.4: Türk ve Yabancı Ortak Payları Eşit (%50-%50)Olan Ortak Girişimlerin Kurulma Nedenlerinin Ortalamaları

Türk ve yabancı ortağın payları eşit (%50-%50) olan ortak girişimlerin ortak girişime yönelme nedenleri ile genel olarak ortak girişime yönelme nedenleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı Spearman Sıra Korelasyonu Metodu ile test edilecektir (Hipotezin testi ile ilgili işlemler Ek.10’da verilmiştir). Buna göre;

H_0 : “Türk ve yabancı ortağın payları eşit (%50-%50) olan ortak girişimlerin, ortak girişime yönelme nedenleri ile genel olarak ortak girişime yönelme nedenleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.”

H_1 : “Türk ve yabancı ortağın payları eşit (%50-%50) olan ortak girişimlerin, ortak girişime yönelme nedenleri ile genel olarak ortak girişime yönelme nedenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.”

Yapılan Spearman Sıra Korelasyonu testi sonucunda Spearman Sıra Korelasyon Katsayısı, $r_s=0,7637$ çıkmıştır. Bu değerin 1 değerine çok yakın olması bize bu iki kriter arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Ayrıca, bu ilişkinin anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak için elde edilen sonuçlara t-testi uygulanmıştır. Buna göre; $t=3,9239$ bulunmuştur (Hesaplanan t değeri)

%95 güven aralığında ve 11 serbestlik derecesinde t'nin Tablo değeri $t_{(0,025)}(11) = 2,201$ bulunur.

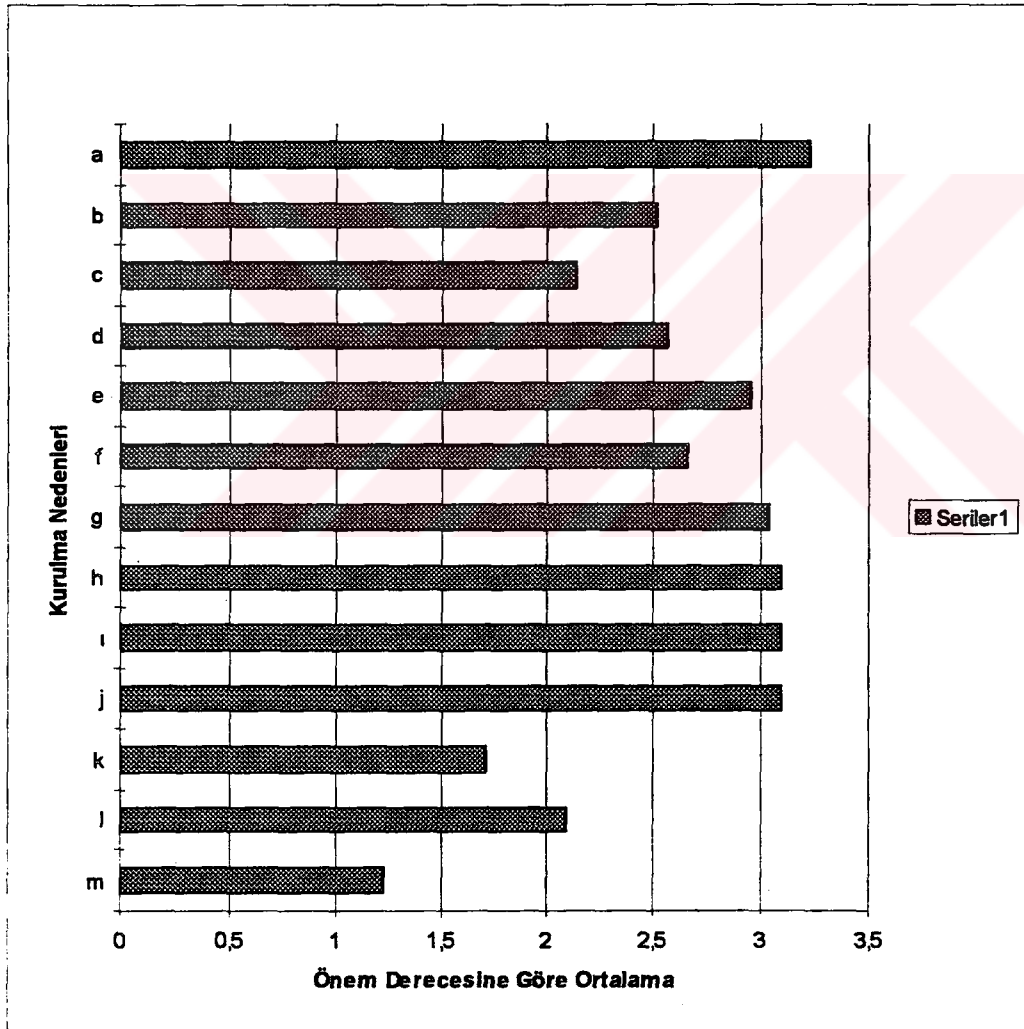
Yukarıdaki hesaplamaların sonucunda hesaplanan t değeri, çok az bir farkla da olsa, t'nin tablo değerinden büyük çıkmıştır ($3,9239 > 2,201$). Buna göre, H_0 hipotezi red, H_1 hipotezi kabul edilmiştir ve ortalamalar açısından ortak girişimlerde mülkiyet payı %50-%50 eşit olan firmaların ortaklığa yönelme nedenleri ile genel olarak yönelme tüm firmaların ortaklığa yönelme nedenleri arasında istatistiksel açıdan çok anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

6.4.7.4. Türk Ortağın Payı %51-%80 Arasında Olan Ortak

Girişimlerin Kurulma Nedenleri

Şekil.6.5'ten de görüleceği gibi, Türk ortağın payı %51-%80 arasında olan ortak girişimlerin kurulma nedenlerinin başında, yabancı firmaların dağıtım

kanallarından ve pazarlama tecrübesinden yararlanmak ($\bar{x}=3,23$) gelmektedir. Bunu, yeni dış pazarlara girişi çabuklaştırmak, yabancı ortağın yönetim tecrübesinden yararlanmak ve yeni yatırımlara yönelik dış finansman temininde kolaylık sağlamak ($\bar{x}=3,09$) izlemektedir. Diğer taraftan, Türk ortağın payı %51-%80 arasında olan ortak girişimlerin kurulma nedenlerinin en sonunda, tıpkı diğerlerinde olduğu gibi, firmanın finansal güçlükten kurtarılması ($\bar{x}=1,23$) gelmektedir. Bunu firmanın borçlanma gücünü arttırmak ($\bar{x}=1,71$) ve sermaye maliyetini düşürmek ($\bar{x}=2,09$) izlemektedir.



Şekil.6.5: Türk Ortağın Payı %51-%80 Olan Ortak Girişimlerin Kurulma Nedenlerinin Ortalamaları

Türk ortağın payı %51-%80 arasında olan ortak girişimlerin ortak girişime yönelme nedenleri ile genel olarak ortak girişime yönelme nedenleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı Spearman Sıra Korelasyonu Metodu ile test edilecektir (Hipotezin testi ile ilgili işlemler Ek.11’de verilmiştir). Buna göre;

H_0 : “Türk ortağın payı %51-%80 arasında olan ortak girişimlerin, ortak girişime yönelme nedenleri ile genel olarak ortak girişime yönelme nedenleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.”

H_1 : “Türk ortağın payı %51-%80 arasında olan ortak girişimlerin, ortak girişime yönelme nedenleri ile genel olarak ortak girişime yönelme nedenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.”

Yapılan Spearman Sıra Korelasyonu testi sonucunda Spearman Sıra Korelasyon Katsayısı, $r_s=0,8489$ çıkmıştır. Bu değerin 1 değerine çok yakın olması bize bu iki kriter arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Ayrıca, bu ilişkinin anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak için elde edilen sonuçlara t-testi uygulanmıştır. Buna göre; $t=5,3266$ bulunmuştur (Hesaplanan t değeri)

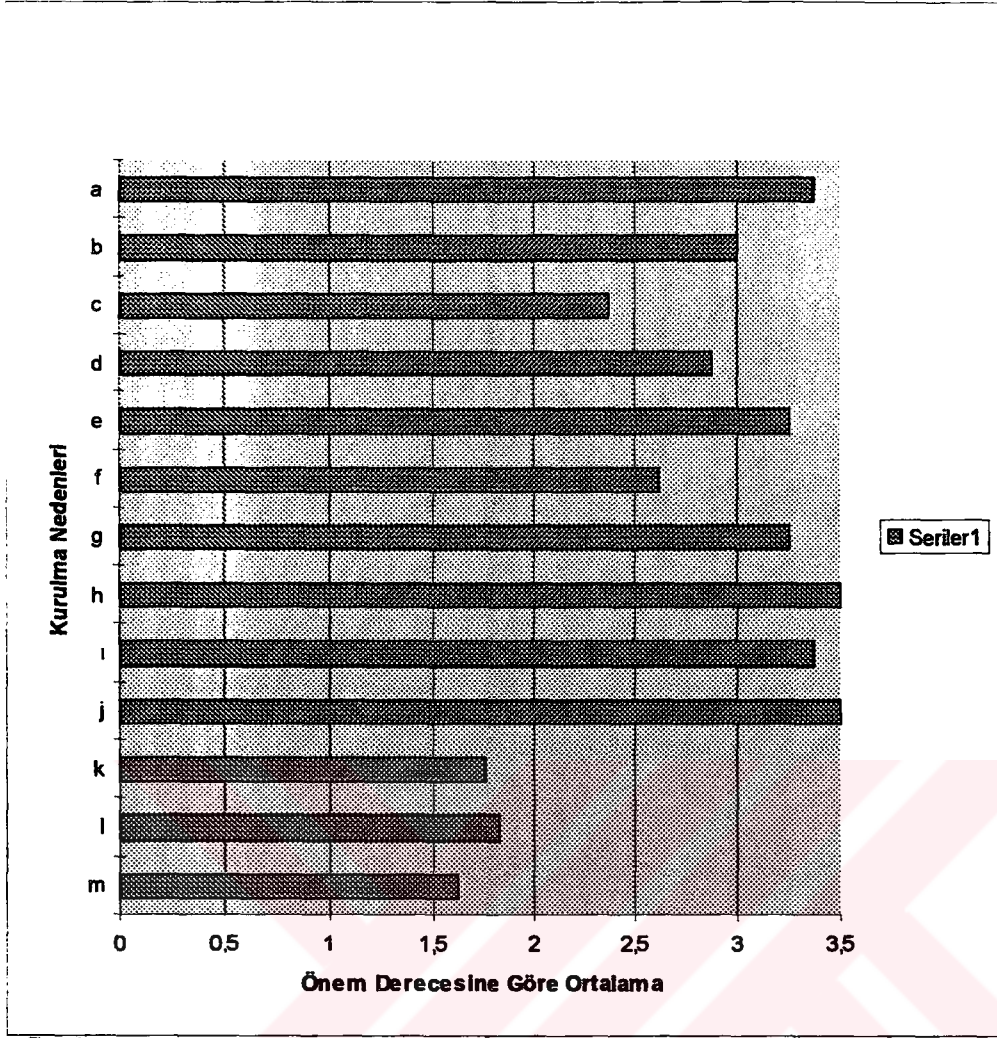
%95 güven aralığında ve 11 serbestlik derecesinde t’nin Tablo değeri $t_{(0,025)}(11) = 2,201$ bulunur.

Yukarıdaki hesaplamaların sonucunda hesaplanan t değeri, t’nin tablo değerinden büyük çıkmıştır ($5,3266 > 2,201$). Buna göre, H_0 hipotezi red, H_1 hipotezi kabul edilmiştir ve ortalamalar açısından ortak girişimlerde mülkiyet payı %51-%80 arasında olan firmaların ortaklığa yönelme nedenleri ile genel olarak

yönelme tüm firmaların ortaklığa yönelme nedenleri arasında istatistiksel açıdan çok anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

6.4.7.5. Türk Ortağın Payı %81-%99 Arasında Olan Ortak Girişimlerin Kurulma Nedenleri

Şekil.6.6’da görülebileceği gibi, Türk ortağın payı %81-%99 arasında olan ortak girişimlerin kurulma nedenlerinin başında yabancı ortağın yönetim tecrübesinden yararlanmak ve yeni dış pazarlara girişi çabuklaştırmak ($\bar{x}=3,50$) gelmektedir. Bunu yeni yatırımlara yönelik dış finansman temininde kolaylık sağlamak ve yabancı firmaların dağıtım kanallarından ve pazarlama tecrübesinden yararlanmak ($\bar{x}=3,37$) izlemektedir. Diğer taraftan Türk ortağın payı %81-%99 arasında olan ortak girişimlerin kurulma nedenlerinin en sonunda firmanın finansal güçlükten kurtarılması ($\bar{x}=1,62$) gelmektedir. Bunu sırasıyla, firmanın borçlanma gücünü arttırmak ($\bar{x}=1,75$) ve sermaye maliyetini düşürmek ($\bar{x}=1,82$) izlemektedir.



Şekil.6.6: Türk Ortağın Payı %81-%99 Olan Ortak Girişimlerin Kurulma Nedenlerinin Ortalamaları

Türk ortağın payı %81-%99 arasında olan ortak girişimlerin ortak girişime yönelme nedenleri ile genel olarak ortak girişime yönelme nedenleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı Spearman Sıra Korelasyonu Metodu ile test edilecektir (Hipotezin testi ile ilgili işlemler Ek.12’de verilmiştir). Buna göre;

H_0 : “Türk ortağın payı %81-%99 arasında olan ortak girişimlerin, ortak girişime yönelme nedenleri ile genel olarak ortak girişime yönelme nedenleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.”

H_1 : “Türk ortağın payı %81-%99 arasında olan ortak girişimlerin, ortak girişime yönelme nedenleri ile genel olarak ortak girişime yönelme nedenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.”

Yapılan Spearman Sıra Korelasyonu testi sonucunda Spearman Sıra Korelasyon Katsayısı, $r_s=0,7692$ çıkmıştır. Bu değerin 1 değerine çok yakın olması bize bu iki kriter arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Ayrıca, bu ilişkinin anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak için elde edilen sonuçlara t-testi uygulanmıştır. Buna göre; $t=3,9954$ bulunmuştur (Hesaplanan t değeri)

%95 güven aralığında ve 11 serbestlik derecesinde t'nin Tablo değeri $t_{(0,025)}(11) = 2,201$ bulunur.

Yukarıdaki hesaplamaların sonucunda hesaplanan t değeri, t'nin tablo değerinden büyük çıkmıştır ($3,9954 > 2,201$). Buna göre, H_0 hipotezi red, H_1 hipotezi kabul edilmiştir ve ortalamalar açısından ortak girişimlerde mülkiyet payı %81-%99 arasında olan firmaların ortaklığa yönelme nedenleri ile genel olarak yönelme tüm firmaların ortaklığa yönelme nedenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

6.4.7.6. Herbir Mülkiyet Pay Dilimi İçin Türk Ortağın Ortak Girişime Yönelme Nedenleri

Mülkiyet payları ile ortak girişime yönelme nedenleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi sonucunda, her bir pay dilimi için ortak girişime yönelme nedenleri öncelik sırasına göre Tablo.6.17'de gösterilmiştir.

Tablo.6.17: Farklı Pay Dilimleri İçin Türk Ortağın Ortak Girişime Yönelme Nedenlerinin Öncelik Sırası

NEDENLER	Türk Ortağın Ortak Girişimdeki Payı ve Öncelik Sırası				
	%1 - %20	%21 - %49	%50	%51 - %80	%81 - %99
a	3	2	2	1	2
b	7	7	4	7	4
c	10	10	9	8	7
d	9	8	5	6	5
e	5	6	3	4	3
f	8	8	4	5	6
g	6	5	7	3	3
h	4	1	1	2	1
i	2	4	2	2	2
j	1	3	1	2	1
k	12	12	10	10	9
l	11	11	6	9	8
m	13	13	11	11	10

Tablo.6.17’den çıkarılacak en önemli sonuç, Türk ortağın ortak girişime yönelme nedenlerinin, paylar değişse de büyük bir farklılık göstermemekte olduğudur. Gerçekten de, yeni dış pazarlara girişi çabuklaştırmak gibi bir neden üç farklı pay diliminde de en önemli neden olarak gösterilmiştir. Ayrıca, bu neden başka bir pay diliminde ikinci, bir başka pay diliminde de üçüncü en önemli neden olarak gösterilmiştir. Öte yandan, tüm pay dilimleri için, Türk ortağın ortak girişime yönelme nedenlerinin en sonunda, finansal güçlük içinde bulunan firmanın darboğazdan kurtarılması yer almaktadır.

Yukarıda yapılan tüm testlerin sonucunda mülkiyet payları ile ortaklığa yönelme nedenleri arasında bir ilişki bulunmadığı ortaya çıkmıştır. Zira

görülmektedir ki, mülkiyet payları değiştiği halde, ortaklığa yönelme nedenleri sıralaması hemen hemen aynı kalmaktadır.

6.4.8. Türk Firmaların Ortak Firma ile Ortaklık Öncesi İlişkileri

Tablo.6.18’de araştırmaya katılan ortak girişimlerdeki Türk firmaların ortaklık kurdukları yabancı firma/firmalar ile olan ilişkileri verilmiştir.

Tablo.6.18: Ortak Firma ile Ortaklık Öncesi İlişkiler

İlişki Türü	Frekans	%	Kümülatif %
Herhangi bir ilişki yoktu	89	87,3	87,3
Lisans, patent, know-how	2	2,0	89,2
Hammadde temini	4	3,9	93,1
Pazarlama, satış, dağıtım	4	3,9	97,1
Diğer	3	2,9	100,0
Toplam	102	100,0	

Tablo.6.18’den de görüleceği gibi, ortak girişimlerdeki Türk firmaların çok büyük bir bölümü (%87,3) ortaklık kurduğu firma ile daha önceden herhangi bir ilişki içinde bulunmamıştır. Diğer taraftan, çok az bir bölümü ise, ortaklık kurduğu firmalarla daha önceden lisans, patent veya dağıtım anlaşması yapmıştır.

Ortaklık kurmadan önce iki ortağın diğer şekillerde birbirini tanınması gerektiği düşünülürse, Türk firmalar genellikle ortaklarını pek fazla tanımadan ortaklık kurmakta olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu tür bir yaklaşım ortak girişimlerde karşılaşılabilecek sorunların sayısını arttıracak gibi, ortak girişimin performansını da olumsuz yönde etkileyebilir.

6.4.9. Üst Düzey Yöneticilerin Durumu ve Karşılaştıkları Sorunlar

Tablo.6.19’da ortak girişimlerde çalışan üst düzey personelin bir önceki işyerlerindeki pozisyonlarına göre şu andaki pozisyonları karşılaştırılmıştır.

Tablo.6.19: Ortak Girişimlerde Çalışan Üst Düzey Yöneticilerin Bir Önceki Pozisyonlarına Göre Şu Andaki Pozisyonları

	Frekans	%	Kümülatif %
Daha Yüksek	60	58,8	58,8
Daha Düşük	4	3,9	62,7
Aynı	38	37,2	100
Toplam	102	100,0	

Tablo.6.19’a göre, ortak girişimlerde çalışan üst düzey yöneticilerin önemli bir bölümünün (%58,8) pozisyonları, ortak girişime geldikten sonra yükselmiştir. Bunları pozisyonları değişmeyen üst düzey yöneticiler izlemektedir (%37,2). Ayrıca, araştırmaya katılan ortak girişimlerdeki üst düzey yöneticilerin çok küçük bir bölümünün (%3,9) pozisyonlarında bir düşüş meydana gelmiştir.

Ortak girişimlerde görev alan üst düzey personelin, özellikle denizaşırı bir ülkeden geliyorsa, pozisyonlarının yükseltilmesi son derece normaldir. Özellikle ülkelerinde sahip olduğu düzeni bozmak istemeyen yöneticileri ülke dışında görevlendirebilmek için yüksek pozisyonlar ve yüksek ücretler çok kullanılan bir yoldur.

Tablo.6.19’da dikkati çeken en önemli nokta, çok az da olsa, bazı üst düzey yöneticilerin pozisyonlarında bir düşüş yapılarak ortak girişimde görevlendirilmiş olmalarıdır. Böyle bir durum, istenmeyen yöneticilerin merkezden uzaklaştırılması politikası ile açıklanabilir.

Tablo.6.20’de ortak girişimlerde çalışan yönetici personelin karşılaştıkları başlıca uyumsuzlukların önem derecesine göre frekansları ve oransal dağılımları gösterilmiştir.

Tablo.6.20: Ortak Girişimlerdeki Yönetici Personelin Karşılaştıkları Sorunlar

KONULAR	Ö N E M D E R E C E S İ						Ortalama
	1	2	3	4	5	6	
	Frekans %	Frekans %	Frekans %	Frekans %	Frekans %	Frekans %	
Yabancı Dil Sorunu	65 63,7	8 7,8	6 5,9	11 10,8	10 9,8	1 1,0	1,970
İklim Farklılıkları	3 2,9	28 27,5	4 3,9	9 8,8	28 27,5	24 23,5	4,133
Kurumsal Kültür Farklılıkları	17 16,7	34 33,3	33 32,4	8 7,8	3 2,9	2 2,0	2,505
Yönetim Uygulamalarındaki Farklılıklar	5 4,9	16 15,7	32 31,4	34 33,3	8 7,8	4 3,9	3,364
Ailenin Çevreye Uyum Sağlayamaması	4 3,9	1 1,0	10 9,8	13 12,7	36 35,3	34 33,3	4,816
Ülkelerarası Kültür Farklılıkları	7 6,9	10 9,8	13 12,7	23 22,5	13 12,7	33 32,4	4,253
Toplam	101 99,0	97 95,1	98 96,1	98 96,1	98 96,1	98 96,1	

Tablo.6.20’de de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan ortak girişimlerdeki yönetici personelin karşılaştıkları en önemli sorun, yabancı dil sorunudur ($\bar{x}=1,970$). İletişimin temeli olan kullanılan dillerin ortak olmaması ve aracı başka bir dil veya ortaklardan birisinin kullandığı dili kullanmak her zaman iletişim sorunları doğurmuştur. Yabancı dile bağlı iletişim sorunu nedeniyle, ortak girişim içinde birbirini tam anlamayan, iletişim kuramayan yöneticiler ortaya çıkacaktır. Öte yandan, yöneticilerin karşılaştıkları ikinci derecede önemli sorun, kurumsal kültür farklılıklarıdır ($\bar{x}=2,505$). Birbirinden farklı kurumsal kültürlerle sahip işletmelerde çalışmış olan yöneticiler, aniden hiç tanımadıkları bir kurumsal kültür ile karşı karşıya gelmektedirler. Ortaklıkta her iki tarafın kendi kurumsal

kültürünü dayatması örgüt içerisinde birçok çatışmalara neden olabilir. Bu nedenle, bu gibi durumlarda, her iki ortağın üst düzey yöneticileri orta bir yol bulmak ve gerekirse her iki kültürün de yaşayabildiği üçüncü bir kültür oluşturmak zorunda kalacaklardır.

Yöneticilerin karşılaştıkları üçüncü derecede önemli sorun, yönetim uygulamalarındaki farklılıklardır. Her yöneticinin uyguladığı yönetim tarzının aynı olması mümkün değildir. Bu nedenle bu tür sorunlarla her zaman karşılaşmak mümkündür. Bu tür sorunlar yine, kendi tarzını dayatmayıp, orta bir yol bulma ile aşılabılır.

Yukarıda ifade edilen sorunların dışında yöneticiler, iklim farklılıklarından ($\bar{x}=4,133$), ülkelerarası kültür farklılıklarından ($\bar{x}=4,253$) ve evli olanların eşlerinin ve çocukların yeni bir ülkeye ve çevreye uyumsuzluklarından kaynaklanan sorunlarla da karşılaşmaktadırlar.

Araştırmaya katılan ortak girişimlerin çok büyük bir bölümü yabancı personelin uyum sorunlarını en aza indirmek amacıyla herhangi bir uyum programı uygulamamaktadır. Bu durum Tablo.6.21’de gösterilmiştir.

Tablo.6.21: Ortak Girişimler Yabancı Personelin Uyum Sorunlarını En Aza İndirmek İçin Bir Uyum Programı Uygulamış mıdır?

Cevaplar	Frekans	%	Kümülatif %
Evet	11	10,8	10,8
Hayır	91	89,2	100,0
Toplam	102	100,0	

Yukarıdaki soruya “Evet” cevabını veren 11 ortak girişime, nasıl bir uyum programı uyguladıkları sorulmuş ve Tablo.6.22’deki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo.6.22: Uygulanan Uyum Programları

Uyum Program Türleri	Frekans	%	Kümülatif %
Türkçe Dil Kursları	7	6,9	6,9
Türkçe Dil Kursları ve Ülkeyi Tanıtıcı Programlar	3	2,9	9,8
Türkçe Dil Kursları ve Türk Ortağı Tanıtan Programlar	1	1,0	10,8
T O P L A M	11	10,8	

Tablo.6.22’de de görüldüğü gibi, yabancı yöneticileri uyum sorunu ile karşılaştığı zaman genellikle bu uyum sorununu iletişim nedenine bağlamaktadırlar ve bu yöneticilere Türkçe dil kursları vermektedirler. Bunun dışında ülkeyi ve firmayı tanıtıcı programlara nadiren de olsa yer verilmektedir.

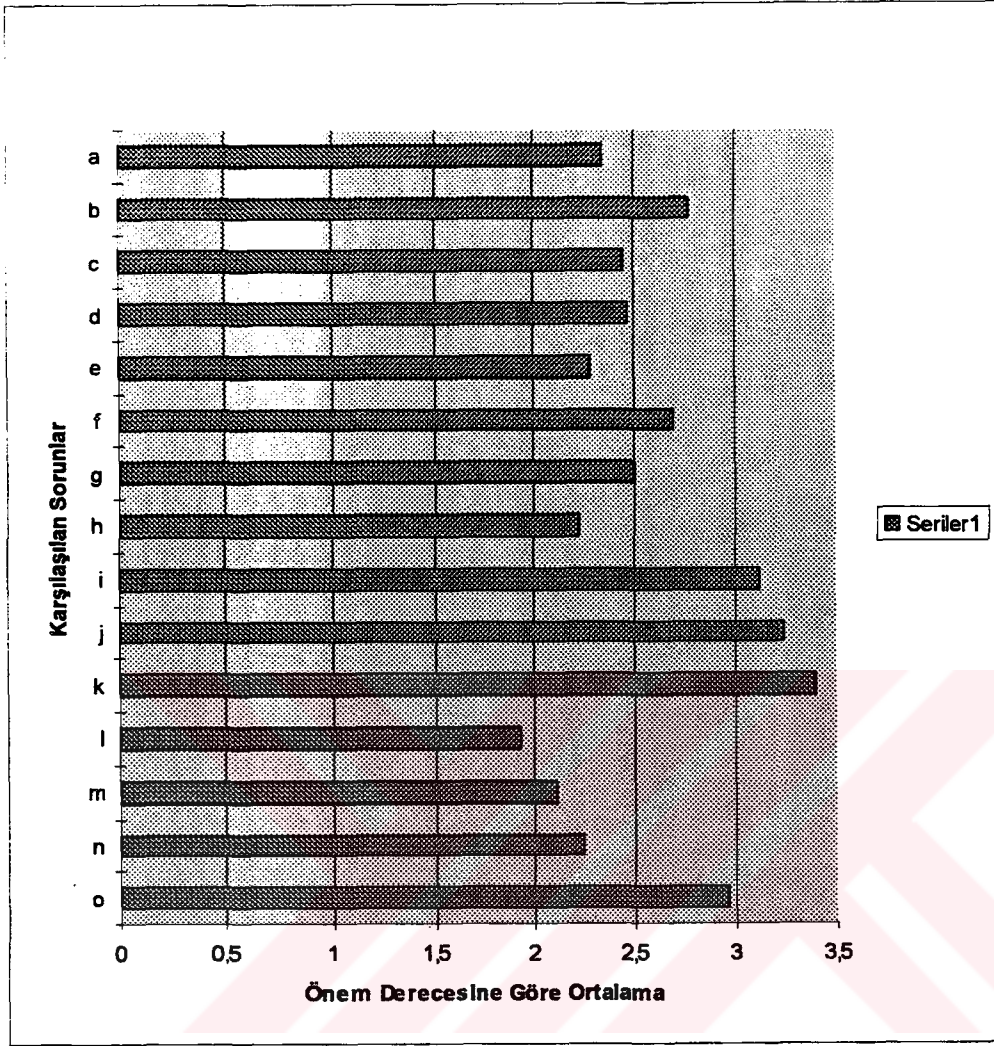
6.4.10. Ortak Girişimlerde Karşılaşılan Yönetim Sorunları ve Bu Sorunların Önem Dereceleri ile Sıklık Dereceleri Arasındaki İlişki

Tablo.6.23`de araştırmaya katılan ortak girişimlerin karşılaştıkları sorunlar önem derecelerine göre verilmiştir.



Tablo.6.23: Ortak Girişimlerde Karşılaşılan Sorunların Önem Derecelerine Göre Frekansları ve Oranları

K O N U L A R	Çok Önemli		Önemli		Önemsiz		Hiç Önemli Değil		Ortalama
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	
a) Ana Sözleşmede Değişiklik İstenmesi	8	7,8	25	24,5	63	61,8	6	5,9	2,343
b) Kritik Kararlar Üzerinde Kontrol İsteği	15	14,7	51	50,0	34	33,3	2	2,0	2,775
c) Karın Paylaşımı	5	4,9	40	39,2	53	52,0	4	3,9	2,451
d) Firmanın Bütçesi Konusundaki Görüş Farklılıkları	7	6,9	38	37,3	53	52,0	4	3,9	2,471
e) Teknoloji Transferi	11	10,8	22	21,6	54	52,9	15	14,7	2,284
f) Roller ve fonksiyonların Belirlenmesi	9	8,8	58	56,9	30	29,4	5	4,9	2,696
g) Personel İstihdamı	6	5,9	49	48,0	37	36,3	10	9,8	2,500
h) Yabancı ve Yerel Yönetici Arasındaki Uyumunsuzluklar	2	2,0	32	31,4	55	53,0	13	12,7	2,225
i) Yabancı Dil Sorunu	49	48,0	29	28,4	11	10,8	13	12,7	3,118
j) Kurumsal Kültürdeki Uyumunsuzluklar	48	47,1	37	36,3	10	9,8	7	6,9	3,235
k) Yönetim Uygulamalarındaki Farklılıklar	55	53,9	35	34,3	9	8,8	3	2,9	3,392
l) Hammadde Temini ve/veya Fiyatlandırması	4	3,9	15	14,7	53	52,0	30	29,4	1,931
m) Mamülün Tanıtımı ve/veya Fiyatlandırması	9	8,8	20	19,6	46	45,1	27	26,5	2,108
n) Ürün Çeşidinin Genişletilmesi/Daraltılması	6	5,9	35	34,3	39	38,2	22	21,6	2,245
o) Yasal Uygulamalardaki Farklılıklar	22	21,6	62	60,8	10	9,8	8	7,8	2,961



Şekil.6.7: Karşılaşılan Yönetim Sorunlarının Önem Derecesine Göre Ortalamaları

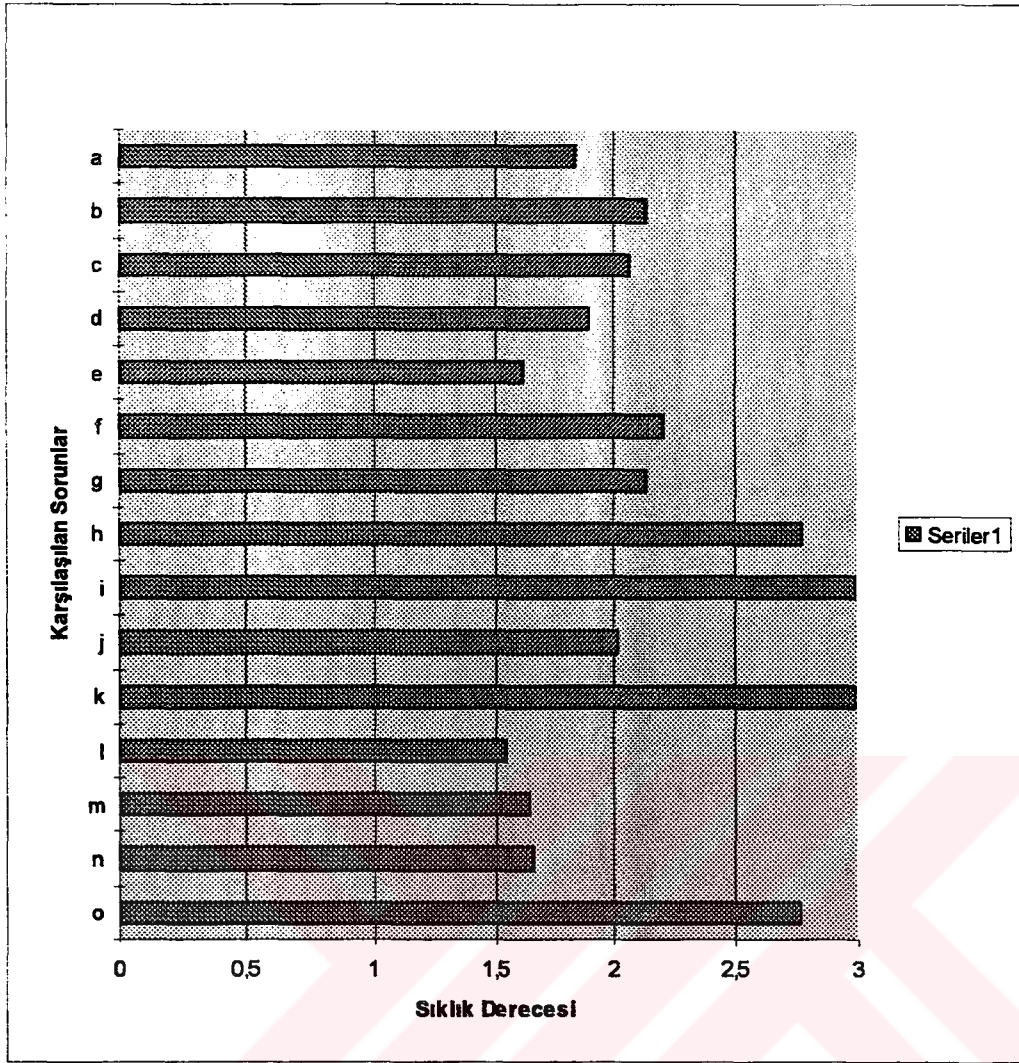
Tablo.6.23 ve Şekil.6.7'den de anlaşılacağı gibi, Türk ortaklar ortak girişimlerde karşılaştıkları en önemli yönetim sorunu olarak yönetim uygulamalarındaki farklılıkları görmektedirler. Bunun ardından kurumsal kültürdeki farklılıklar ve yabancı dil sorunu gelmektedir. Öte yandan, Türk ortaklar hammadde temin ve/veya fiyatlandırması, mamulün tanıtımı ve/veya fiyatlandırması gibi konuları, en önemsiz konular olarak görmektedir. Bu sorunları sırasıyla, yabancı ve yerel yönetici personel arasındaki farklılıklar ile teknoloji transferi ve ürün çeşidinin genişletilmesi/daraltılması gibi konular izlemektedir.

Karşılaşılan yönetim sorunlarının önem derecesine göre ortalamaları tek boyutlu bir resim gibidir. Bu tek boyutlu resmi detaylı bir şekilde incelemek için, karşılaşılan sorunların önemi ile birlikte bu sorunların karşılaşıma sıklığı da analiz edilmiştir. Türk ortakların karşılaştıkları sorunların sıklık düzeyi Tablo.6.24 ve Şekil.6.8’de gösterilmiştir.



Tablo.6.24: Ortak Girişimlerde Karşılaşılan Sorunların Sıklık Derecelerine Göre Frekansları ve Oranları

K O N U L A R	Çok Önemli		Önemli		Önemsiz		Hiç Önemli Değil		Ortalama
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	
a) Ana Sözleşmede Değişiklik İstenmesi	2	2,0	14	13,7	51	50,0	35	34,3	1,833
b) Kritik Kararlar Üzerinde Kontrol İsteği	3	2,9	25	24,5	57	55,9	17	16,7	2,137
c) Karın Paylaşımı	1	1,0	27	26,5	51	50,0	23	22,5	2,059
d) Firmanın Büyümesi Konusundaki Görüş Farklılıkları	0	0,0	17	16,7	57	55,9	28	27,5	1,892
e) Teknoloji Transferi	1	0,0	8	7,8	46	45,1	47	46,1	1,892
f) Rollerin ve fonksiyonların Belirlenmesi	3	2,9	31	30,4	52	51,0	16	15,7	2,206
g) Personel İstihdamı	2	2,0	28	27,5	54	52,9	18	17,6	2,137
h) Yabancı ve Yerel Yönetici Arasındaki Uyumsuzluklar	15	14,7	59	57,8	18	17,6	10	9,8	2,775
i) Yabancı Dil Sorunu	29	28,4	50	49,0	15	14,7	8	7,8	2,980
j) Kurumsal Kültürdeki Uyumsuzluklar	19	18,6	61	59,8	17	16,7	5	4,9	2,911
k) Yönetim Uygulamalarındaki Farklılıklar	28	27,5	51	50,0	16	15,7	7	6,9	2,980
l) Hammadde Temini ve/veya Fiyatlandırması	2	2,0	4	3,9	41	40,2	55	53,9	1,539
m) Mamülün Tanıtımı ve/veya Fiyatlandırması	1	1,0	15	14,7	32	31,4	54	52,9	1,637
n) Ürün Çeşidinin Genişletilmesi/Daraltılması	0	0,0	12	11,8	43	42,2	47	46,1	1,657
o) Yasal Uygulamalardaki Farklılıklar	18	17,6	49	48,0	28	27,5	7	6,9	2,765



Şekil.6.8: Karşılaşılan Yönetim Sorunlarının Sıklık Dereceleri

Şekil.6.8'den de görülebileceği gibi, Türk ortakların en sık karşılaştıkları yönetim sorunları, yönetim uygulamalarındaki farklılıklar ile yabancı dil sorunudur. Bunları sırasıyla, yabancı ve yerel yönetici personel arasındaki kişilik ve kültür uyumsuzlukları ile yasal uygulamalardaki farklılıklar izlemektedir. Öte yandan, Türk ortaklar, hammadde temini ve/veya fiyatlandırması, teknoloji transferi gibi konuları en az karşılaşılan sorunlar olarak göstermişlerdir. Bu sorunları sırasıyla, mamulün tanıtımı ve/veya fiyatlandırması, ürün çeşidinin genişletilmesi/daraltılması ve ana sözleşmede değişiklik yapılmak istenmesi gibi sorunlar izlenmektedir.

6.4.11. Ortak Girişimlerde Karşılaşılan Yönetim Sorunlarının Önem Dereceleri ile Sıklık Dereceleri Arasındaki İlişkinin Analizi

Bu bölümde araştırmanın başında geliştirilen “ortak girişimlerde karşılaşılan yönetim sorunlarının önem dereceleri ile sıklık dereceleri arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi Spearman Sıra Korelasyonu Metodu ile test edilecektir.(Hipotez testi ile ilgili işlemler Ek.13’te verilmiştir.) Buna göre;

H_0 : “Ortak girişimlerdeki Türk ortakların karşılaştıkları yönetim sorunlarının önem dereceleri ile sıklık dereceleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.”

H_1 : “Ortak girişimlerdeki Türk ortakların karşılaştıkları yönetim sorunlarının önem dereceleri ile sıklık dereceleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.”

Yapılan Spearman Sıra Korelasyonu testi sonucunda $r_s=0,8196$ çıkmıştır. Bu değerin 1 değerine çok yakın olması bize bu iki kriter arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Ayrıca, bu ilişkinin anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak için elde edilen sonuçlara t-testi uygulanmıştır. Sonuçta, hesaplanan t değeri, t’nin tablo değerinden büyük çıkmıştır ($18,598 > 2,160$).

Yapılan hesaplamaların sonucunda H_0 hipotezi red, H_1 hipotezi kabul edilmiştir ve ortalamalar açısından karşılaşılan yönetim sorunlarının önem dereceleri ile sıklık dereceleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

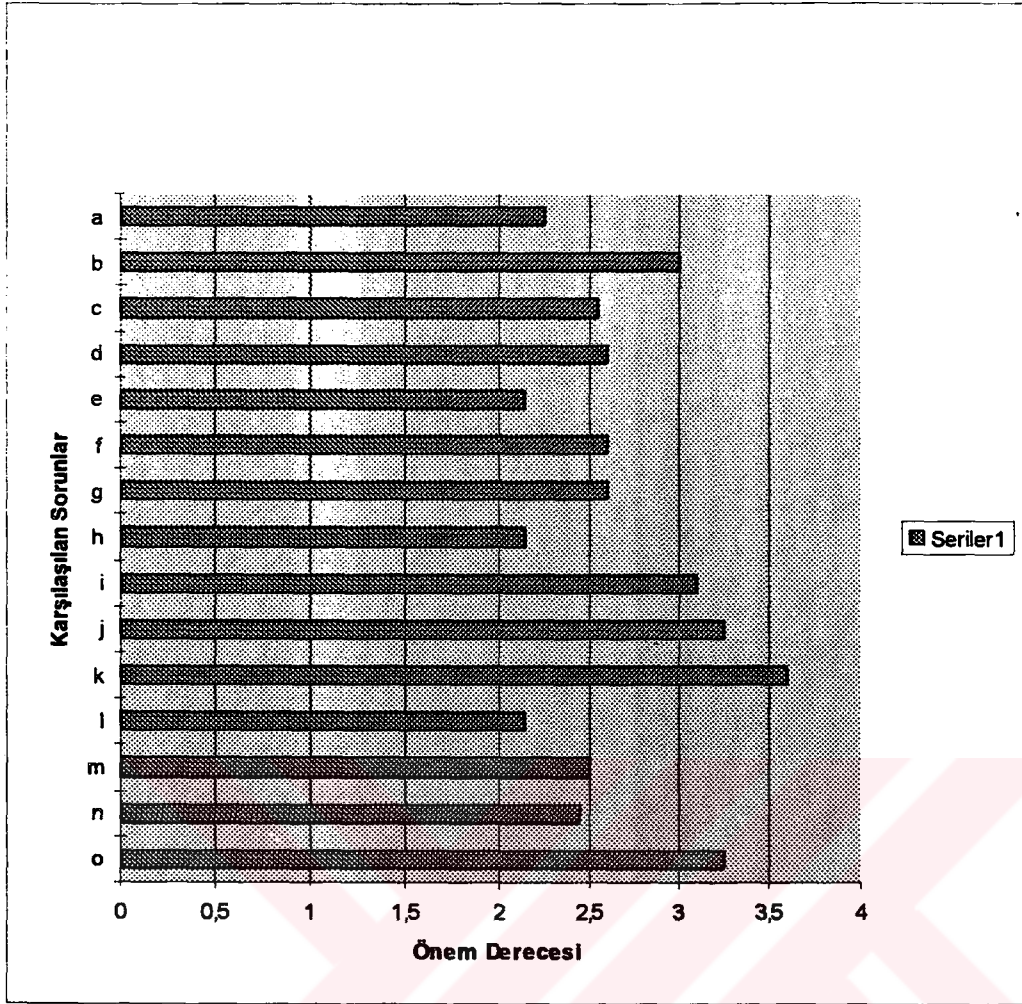
Sonuç olarak, ortak girişimlerin en önemli olarak belirttikleri sorunlar aynı zamanda en fazla karşılaştıkları sorunlardır. Yine aynı şekilde, en önemsiz olarak belirttikleri sorunlar da en az karşılaştıkları sorunlardır.

6.4.12. Ortak Girişimlerdeki Mülkiyet Yapıları ile Karşılaştıkları Yönetim Sorunları Arasındaki İlişki

Tablo.6.10'da (Bu çalışma, s.116) yer alan beş farklı mülkiyet payları (%1-%20, %21-%49, %50, %51-%80 ve %81-%99) ile ortak girişimin karşılaştıkları yönetim sorunları arasındaki ilişkileri ve bunlarla ilgili hipotez testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

6.4.12.1. Türk Ortağın Payı %1-%20 Arasında Olan Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunlarının Analizi

Şekil.6.9'da Türk ortağın payı %1-%20 arasında olan ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları verilmiştir.



Şekil.6.9: Türk Ortağın Payı %1-%20 Arasında Olan Ortak Girişimlerde Karşılaşılan Yönetim Sorunlarının Önem Derecelerinin Ortalamaları

Şekil.6.9.'dan da anlaşılacağı gibi, Türk ortağın payı %1-%20 arasında olan ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunlarının başında, yönetim uygulamalarındaki farklılıklar ($\bar{x}=3,60$) gelmektedir. Bunu sırasıyla, kurumsal kültürdeki uyumsuzluk ve yasal uygulamalardaki farklılıklar ($\bar{x}=3,25$), yabancı dil sorunu ($\bar{x}=3,10$) ile kritik kararlar üzerinde kontrol kurma isteği ($\bar{x}=3,00$) izlemektedir. Öte yandan, Türk ortağın payı %1-%20 arasında olan ortak girişimlerin karşılaştıkları sorunların en önemsizleri, teknoloji transferi, yabancı ve yerel yönetici personel arasındaki kişilik ve kültür uyumsuzlukları ve hammadde temini ve/veya fiyatlandırmasıdır ($\bar{x}=2,15$).

Bu noktada, Türk ortağın payı %1-%20 arasında olan ortak girişimlerin yönetim sorunları ile genel olarak ortak girişimlerin yönetim sorunları arasındaki ilişki test edilecektir (Hipotezin testi ile ilgili hesaplamalar Ek.14'te verilmiştir.) Buna göre;

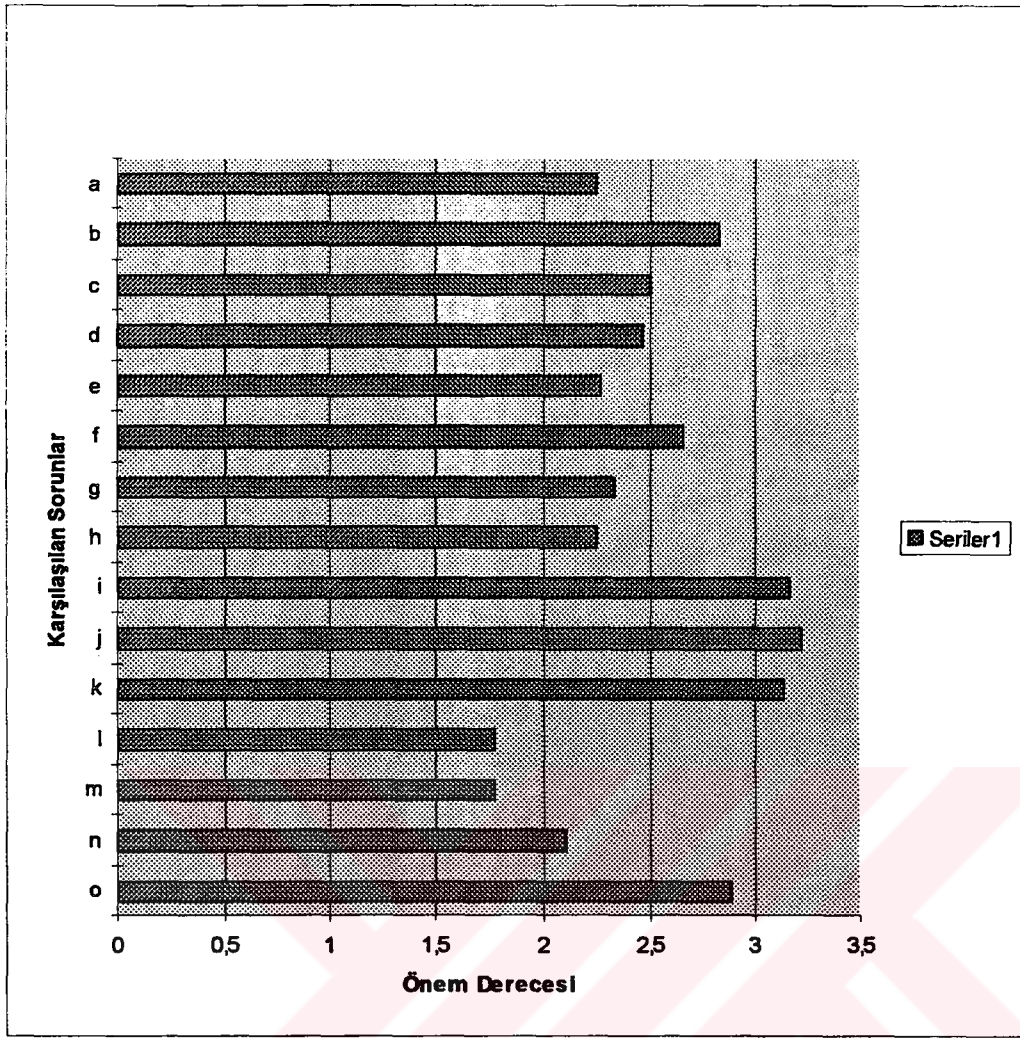
H_0 : “Türk ortağın payı %1-%20 arasında olan ortak girişimlerin yönetim sorunları ile genel olarak ortak girişimlerin yönetim sorunları arasında bir ilişki yoktur.”

H_1 : “Türk ortağın payı %1-%20 arasında olan ortak girişimlerin yönetim sorunları ile genel olarak ortak girişimlerin yönetim sorunları arasında bir ilişki vardır.”

Yapılan Spearman Sıra Korelasyonu testi sonucunda $r_s=0,930$ çıkmıştır. Bu değerin 1 değerine çok yakın olması bize bu iki değişken arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca, bu ilişkinin anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak için elde edilen sonuçlara t-testi uygulanmış ve hesaplamaların sonucunda, hesaplanan t değeri, t'nin tablo değerinden büyük çıkmıştır ($9,123 > 2,160$). Buna göre, H_0 hipotezi red, H_1 hipotezi kabul edilmiştir ve ortalamalar açısından ortak girişimlerde Türk ortağın mülkiyet payı %1-%20 arasında olan ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları ile genel olarak araştırmaya katılan tüm ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları arasında istatistiksel açıdan çok anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

6.4.12.2. Türk Ortağın Payı %21-%49 Arasında Olan Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunlarının Analizi

Türk ortağın payı %21-%49 arasında olan ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunlarının önem derecelerine göre ortalamaları Şekil.6.10'da verilmiştir.



Şekil.6.10: Türk Ortağın Payı %21-%49 Arasında Olan Ortak Girişimlerde Karşılaşılan Yönetim Sorunlarının Önem Derecesine Göre Ortalamaları

Şekil.6.10'dan da anlaşılacağı gibi, Türk ortağın payı %21-%49 arasında olan ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunlarının başında, kurumsal kültürdeki uyumsuzluk ($\bar{x}=3,22$) gelmektedir. Bu sorunu sırasıyla, yabancı dil sorunu ($\bar{x}=3,16$), yönetim uygulamalarındaki farklılıklar ($\bar{x}=3,13$) ve yasal uygulamalardaki farklılıklar ($\bar{x}=2,88$) izlemektedir. Türk ortağın payı %21-%49 arasında olan ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunların en önemsizleri hammadde temini ve/veya fiyatlandırması ile mamulün tanıtımı ve/veya fiyatlandırmasıdır ($\bar{x}=1,77$). Bunları sırasıyla, ürün çeşidinin genişletilmesi/daraltılması ($\bar{x}=2,11$) ile yabancı ve yerel yönetici personel

arasındaki kişilik ve kültür uyumsuzlukları ve ana sözleşmede değişiklik yapılmak istenmesi ($\bar{x}=2,25$) izlemektedir.

Burada, Türk ortağın payı %21-%49 arasında olan ortak girişimlerin yönetim sorunları ile genel olarak ortak girişimlerin yönetim sorunları arasındaki ilişki test edilecektir. (Hipotezin testi ile ilgili hesaplamalar Ek.15’de verilmiştir.) Buna göre;

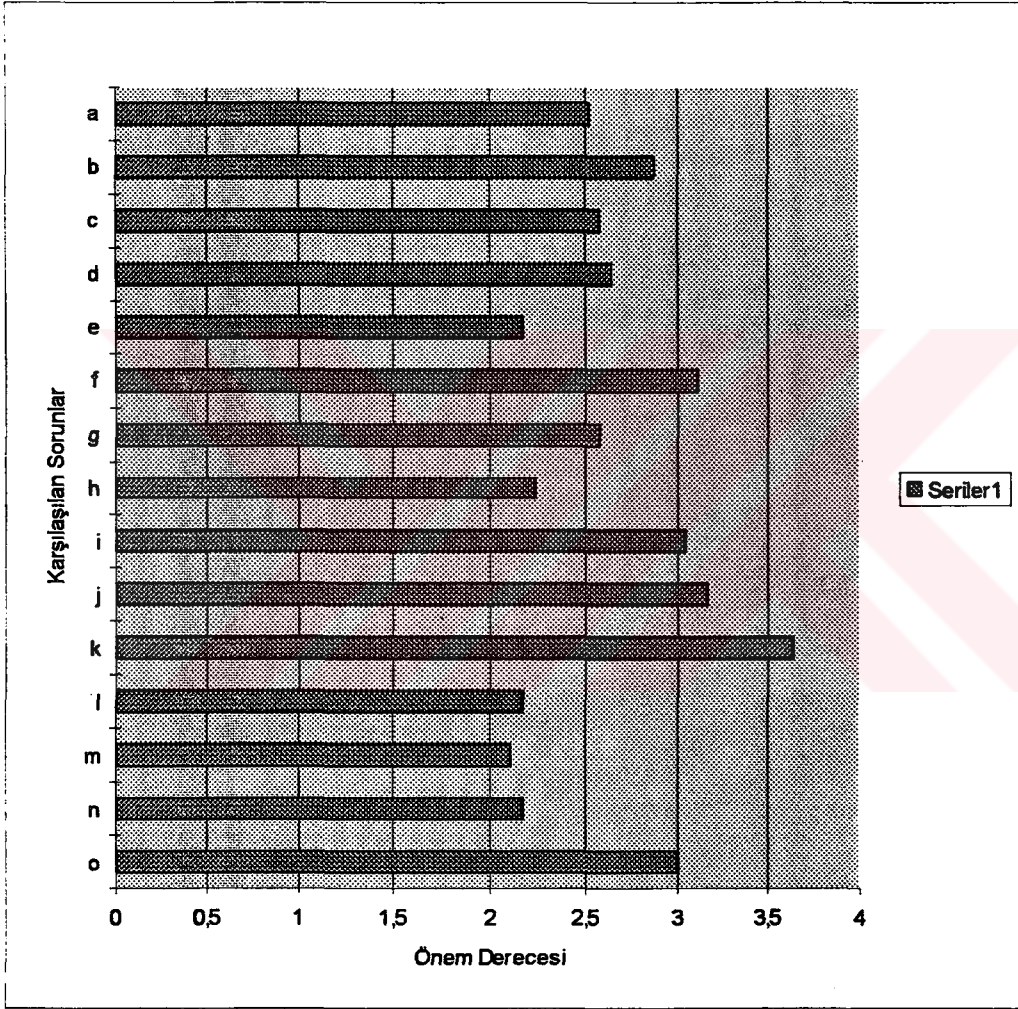
H_0 : “Türk ortağın payı %21-%49 arasında olan ortak girişimlerin yönetim sorunları ile genel olarak ortak girişimlerin yönetim sorunları arasında bir ilişki yoktur.”

H_1 : “Türk ortağın payı %21-%49 arasında olan ortak girişimlerin yönetim sorunları ile genel olarak ortak girişimlerin yönetim sorunları arasında bir ilişki vardır.”

Yapılan Spearman Sıra Korelasyonu testi sonucunda $r_s=0,960$ çıkmıştır. Bu değer 1 değerine çok yakın olması bize bu iki değişken arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca, bu ilişkinin anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak için elde edilen sonuçlara t-testi uygulanmış ve hesaplamaların sonucunda, hesaplanan t değeri, t’nin tablo değerinden büyük çıkmıştır ($12,3 > 2,160$). Buna göre, H_0 hipotezi red, H_1 hipotezi kabul edilmiştir ve ortalamalar açısından ortak girişimlerde Türk ortağın mülkiyet payı %21-%49 arasında olan ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları ile genel olarak araştırmaya katılan tüm ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları arasında istatistiksel açıdan çok anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

6.4.12.3. Türk ve Yabancı Ortağın Payları Eşit (%50-%50) Olan Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunlarının Analizi

Türk ve yabancı ortağın payları eşit olan (%50-%50) ortak girişimlerde karşılaşılan yönetim sorunlarının önem derecelerine göre ortalamaları Şekil.6.11’de gösterilmiştir.



Şekil.6.11: Türk ve Yabancı Ortak Payları Eşit Olan Ortak Girişimlerde Karşılaşılan Yönetim Sorunlarının Önem Derecelerine Göre Ortalamaları

Şekil.6.11’den de anlaşılacağı gibi, Türk ve yabancı ortak payları eşit olan (%50-%50) ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunlarının başında yönetim uygulamalarındaki farklılıklar ($\bar{x}=3,64$) gelmektedir. Bunu sırasıyla, kurumsal kültürdeki uyumsuzluk ($\bar{x}=3,17$), ortakların rollerinin ve fonksiyonlarının

belirlenmesi ($\bar{x}=3,11$) ve yabancı dil sorunu ($\bar{x}=3,05$) izlemektedir. Ayrıca bu tip ortak girişimlerin karşılaştıkları en önemsiz yönetim sorunu ise, mamulün tanıtımı ve/veya fiyatlandırmasıdır ($\bar{x}=2,11$). Bu sorunu, teknoloji transferi, hammadde temini ve/veya fiyatlandırması ve ürün çeşidinin genişletilmesi/daraltılması ($\bar{x}=2,17$) takip etmektedir.

Burada, Türk ve yabancı ortağın payları eşit (%50-%50) olan ortak girişimlerin yönetim sorunları ile genel olarak ortak girişimlerin yönetim sorunları arasındaki ilişki test edilecektir. (Hipotezin testi ile ilgili hesaplamalar Ek.16'da verilmiştir.) Buna göre;

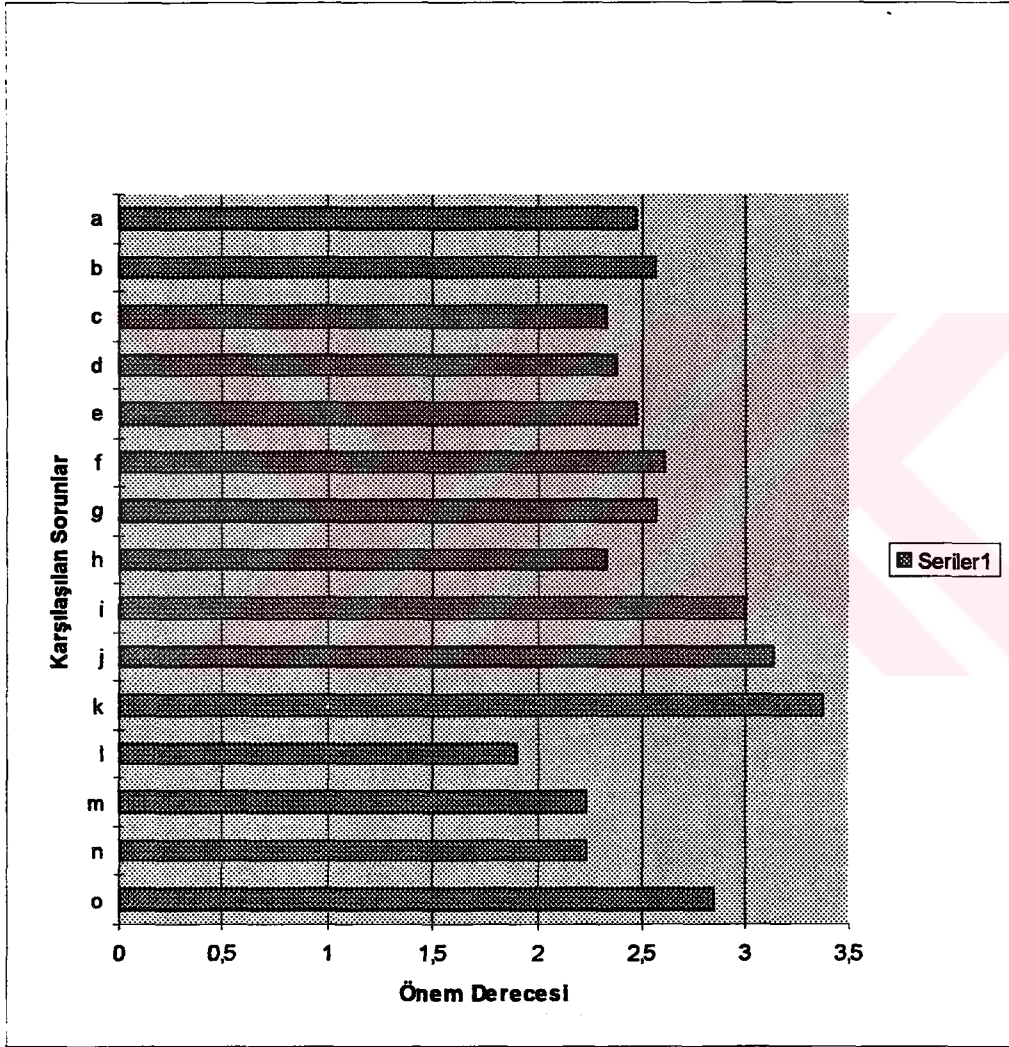
H_0 : “Türk ve yabancı ortağın payları eşit (%50-%50) olan ortak girişimlerin yönetim sorunları ile genel olarak ortak girişimlerin yönetim sorunları arasında bir ilişki yoktur.”

H_1 : “Türk ve yabancı ortağın payları eşit (%50-%50) olan ortak girişimlerin yönetim sorunları ile genel olarak ortak girişimlerin yönetim sorunları arasında bir ilişki vardır.”

Yapılan Spearman Sıra Korelasyonu testi sonucunda $r_s=0,946$ çıkmıştır. Bu değer 1 değerine çok yakın olması bize bu iki değişken arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca, bu ilişkinin anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak için elde edilen sonuçlara t-testi uygulanmış ve hesaplamaların sonucunda, hesaplanan t değeri, t'nin tablo değerinden büyük çıkmıştır ($14,678 > 2,160$). Buna göre, H_0 hipotezi red, H_1 hipotezi kabul edilmiştir ve ortalamalar açısından ortak girişimlerde Türk ve yabancı ortağın mülkiyet payları eşit (%50-%50) olan ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları ile genel olarak araştırmaya katılan tüm ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları arasında istatistiksel açıdan çok anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

6.4.12.4. Türk Ortağın Payı %51-%80 Arasında Olan Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunlarının Analizi

Türk ortağın payı %51-%80 arasında olan ortak girişimlerde karşılaşılan sorunların önem derecelerine göre ortalamaları Şekil.6.12’de gösterilmiştir.



Şekil.6.12: Türk Ortağın Payı %51-%80 Arasında Olan Ortak Girişimlerde Karşılaşılan Yönetim Sorunlarının Önem Derecesine Göre Ortalamaları

Şekil.6.12’den de anlaşılacağı gibi, Türk ortağın payı %51-%80 arasında olan ortak girişimlerde karşılaşılan sorunların en önemlisi yönetim

uygulamalarındaki farklılıklardır ($\bar{x}=3,38$). Bunu sırasıyla, kurumsal kültürdeki uyumsuzluk ($\bar{x}=3,14$), yabancı dil sorunu ($\bar{x}=3,00$) ve yasal uygulamalardaki farklılıklar ($\bar{x}=2,85$) izlemektedir. Öte yandan, bu pay diliminde yer alan ortak girişimler için en önemsiz sorun, hammadde temini ve/veya fiyatlandırmasıdır ($\bar{x}=1,90$). Bunu, mamulün tanıtımı ve/veya fiyatlandırması ve ürün çeşidinin daraltılması ($\bar{x}=2,23$) izlemektedir.

Burada, Türk ortağın payı %51-%80 arasında olan ortak girişimlerin yönetim sorunları ile genel olarak ortak girişimlerin yönetim sorunları arasındaki ilişki test edilecektir.(Hipotezin testi ile ilgili hesaplamalar Ek.17’de verilmiştir.) Buna göre;

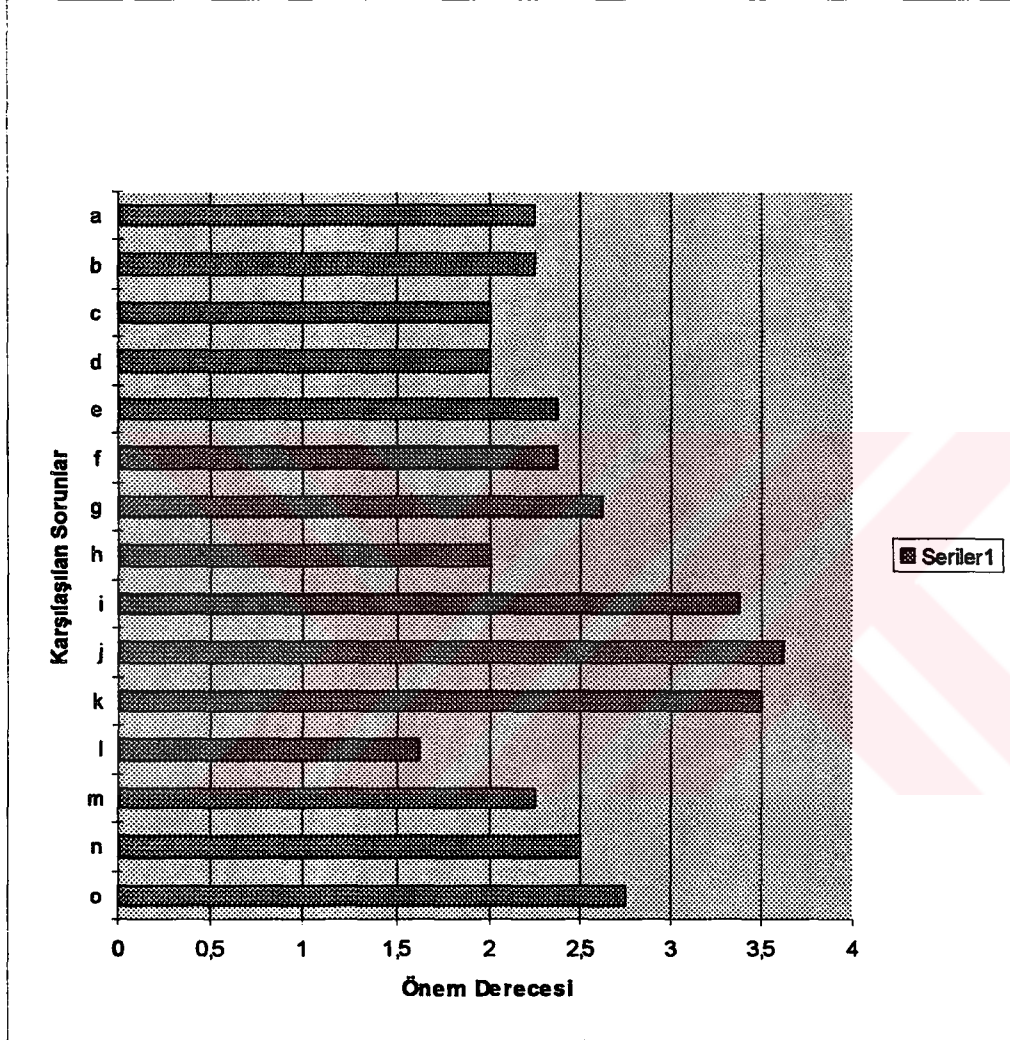
H_0 : “Türk ortağın payı %51-%80 arasında olan ortak girişimlerin yönetim sorunları ile genel olarak ortak girişimlerin yönetim sorunları arasında bir ilişki yoktur.”

H_1 : “Türk ortağın payı %51-%80 arasında olan ortak girişimlerin yönetim sorunları ile genel olarak ortak girişimlerin yönetim sorunları arasında bir ilişki vardır.”

Yapılan Spearman Sıra Korelasyonu testi sonucunda $r_s=0,960$ çıkmıştır. Bu değer 1 değerine çok yakın olması bize bu iki değişken arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca, bu ilişkinin anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak için elde edilen sonuçlara t-testi uygulanmış ve hesaplamaların sonucunda, hesaplanan t değeri, t’nin tablo değerinden büyük çıkmıştır ($12,482>2,160$). Buna göre, H_0 hipotezi red, H_1 hipotezi kabul edilmiştir ve ortalamalar açısından ortak girişimlerde Türk ortağın mülkiyet payı %51-%80 arasında olan ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları ile genel olarak araştırmaya katılan tüm ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları arasında istatistiksel açıdan çok anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

6.4.12.5. Türk Ortağın Payı %81-%99 Arasında Olan Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunlarının Analizi

Türk ortağın payı %81-%99 arasında olan ortak girişimlerde karşılaşılan sorunların önem derecelerine göre ortalamaları Şekil.6.13'te gösterilmiştir.



Şekil.6.13: Türk Ortağın Payı %81-%99 Arasında Olan Ortak Girişimlerde Karşılaşılan Yönetim Sorunlarının Önem Derecesine Göre Ortalamaları

Şekil.6.13'te görüldüğü gibi, Türk ortağın payı %81-%99 arasında olan ortak girişimlerin karşılaştıkları en önemli sorun, kurumsal kültürdeki uyumsuzluktur ($\bar{x}=3,62$). Bu sorunu yönetim uygulamalarındaki farklılıklar ($\bar{x}=3,50$), yabancı dil sorunu ($\bar{x}=3,37$) ve yasal uygulamalardaki farklılıklar ($\bar{x}=2,75$) izlemektedir. Öte yandan, hammadde temini ve/veya fiyatlandırması

($\bar{x}=1,62$) sorunu en önemsiz sorun olarak belirtilmiştir. Bunu karın nasıl paylaşılacağı veya nerede ve nasıl değerlendirileceği konusundaki görüş ayrılıkları, firmanın büyümesi konusundaki görüş ayrılıkları ve yabancı ve yerel yönetici personel arasındaki kişilik ve kültür uyumsuzlukları ($\bar{x}=2,00$) izlemektedir.

Bu noktada, Türk ortağın payı %81-%99 arasında olan ortak girişimlerin yönetim sorunları ile genel olarak ortak girişimlerin yönetim sorunları arasındaki ilişki test edilecektir. (Hipotezin testi ile ilgili hesaplamalar Ek.18’de verilmiştir.) Buna göre;

H₀: “Türk ortağın payı %81-%99 arasında olan ortak girişimlerin yönetim sorunları ile genel olarak ortak girişimlerin yönetim sorunları arasında bir ilişki yoktur.”

H₁: “Türk ortağın payı %81-%99 arasında olan ortak girişimlerin yönetim sorunları ile genel olarak ortak girişimlerin yönetim sorunları arasında bir ilişki vardır.”

Yapılan Spearman Sıra Korelasyonu testi sonucunda $r_s=0,7732$ çıkmıştır. Bu değerin 1 değerine çok yakın olması bize bu iki değişken arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca, bu ilişkinin anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak için elde edilen sonuçlara t-testi uygulanmış ve hesaplamaların sonucunda, hesaplanan t değeri, t’nin tablo değerinden çok az da olsa büyük çıkmıştır ($4,396>2,160$). Buna göre, H₀ hipotezi red, H₁ hipotezi kabul edilmiştir ve ortalamalar açısından ortak girişimlerde Türk ortağın mülkiyet payı %81-%99 arasında olan ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları ile genel olarak araştırmaya katılan tüm ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

6.4.12.6. Herbir Mülkiyet Pay Dilimi İçin Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları

Tablo.6.25'te herbir mülkiyet pay dilimi için ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları önem derecesine göre sıralanmıştır.

Tablo.6.25: Türk Ortağın Farklı Pay Dilimleri İçin ve Genel Olarak Ortak Girişimlerde Karşılaştıkları Yönetim Sorunlarının Önem Derecesine Göre Sıralaması

SORUNLAR	Türk Ortağın Ortak Girişimdeki Payları					Genel
	%1-%20	%21-%49	%50	%51-%80	%81-%99	
a	12	11	10	8	9	10
b	5	5	6	6	9	5
c	9	7	8	11	12	9
d	6	8	7	10	12	8
e	13	10	12	8	7	11
f	6	6	3	5	7	6
g	6	9	8	6	5	7
h	13	11	11	11	12	13
i	4	2	4	3	3	3
j	2	1	2	2	1	2
k	1	3	1	1	2	1
l	13	14	12	15	15	15
m	10	14	15	13	9	14
n	11	13	12	13	6	12
o	2	4	5	4	4	4

Tablo.6.25'ten çıkarılacak sonuçlardan bir tanesi, Türk ortağın payı değiştikçe ortak girişimlerdeki karşılaşılan yönetim sorunlarının önem derecelerine göre çok küçük farklılıklar olmasıdır. Ancak bu küçük farklılıklara rağmen genel eğilim hemen hemen aynıdır. Şöyle ki, yönetim uygulamalarındaki farklılıklar hem genel için ve hem de üç farklı pay dilimi için en önemli sorun olarak belirtilmiştir. Bu sorun ayrıca, diğer bir pay diliminde ikinci, bir başka pay diliminde ise, üçüncü önemli sorun olarak gösterilmiştir.

Yine aynı şekilde, kurumsal kültürdeki uyumsuzluk sorunu, hem genel için ve hem de üç farklı pay dilimi için ikinci derecede en önemli sorun olarak belirtilmiştir. Bu sorun diğer iki pay dilimi için ise, birinci derecede en önemli sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Öte yandan, hammadde temini ve/veya fiyatlandırması sorunu hem genel ve hem dört pay dilimi için en önemsiz sorun olarak belirtilirken, bir pay dilimi için de sondan bir önceki en önemsiz sorun olarak gösterilmiştir.

Yukarıda yapılan tüm testlerin sonucunda, araştırmanın başında geliştirilen “ortak girişimlerin karşılaştıkları sorunlar ile mülkiyet payları arasında bir ilişki vardır” hipotezi reddedilecektir. Çünkü görülmektedir ki, Türk ortağın mülkiyet payı değişiklik gösterse de, ortak girişimin karşılaştığı sorunların önem derecesinde çok az bir farklılık gözlemlenmiştir.

Ancak özellikle, Türk ortağın payı %81-%99 arasında olan ortak girişimlerdeki sorunların önem derecesi, diğer dört farklı pay diliminin sorunlarının önem derecelerinden önemli farklılıklar arz etmektedir. Ancak yapılan test ile bu farklılığın gözardı edilebileceği ortaya çıkmıştır.

Yapılan analizde dikkati çeken diğer bir nokta ise, ortak girişimlerin karşılaştıkları en önemli sorunlar çoğunlukla, kültür farklılıklarından kaynaklanan sorunlardır. Örneğin yönetim uygulamalarındaki farklılıklar, kurumsal kültürdeki uyumsuzluklar ve yabancı dil sorunu gibi. Aynı şekilde, hemen hemen tüm paylar için karşılaşılan en önemsiz sorunlar ise daha çok, Hammadde temini ve/veya fiyatlandırması, mamulün tanıtımı ve/veya fiyatlandırması gibi, operasyonel faaliyetlerle ilgilidir.

6.4.13. Ortak Girişimlerin Faaliyette Bulunduğu Süre ile Karşılaşılan Yönetim Sorunları Arasındaki İlişki

Burada, araştırmanın başında geliştirilen “ortak girişimlerin faaliyette bulundukları süre ile karşılaştıkları sorunlar arasında bir ilişki vardır” hipotezi test edilecektir. Bu amaçla aşağıdaki Tablo.6.26’da farklı faaliyette bulunma süreleri ile karşılaşılan yönetim sorunlarının önem derecelerine göre ortalamaları (4= En önemli ve 1= En önemsiz olmak üzere) gösterilmiştir. Tablo.6.26’da 16-20 yıl arası ve 20 yıldan fazla bir süredir faaliyette bulunan ortak girişimlerle ilgili veriler verilmemiştir. Bunun nedeni araştırmaya katılan ortak girişimlerden bu gruba giren sadece birer ortak girişimin olmasıdır. Eğer aşağıdaki analize bu iki ortak girişim de katılsa idi, o takdirde bir denek işletme tümü bir grubu temsil ediyor gibi gözükür ve sonuç yanıltıcı olabilirdi. Analize anılan ortak girişimlerin 44’ü 0-5 yıl arasında faaliyette bulunurken, 49’u 6-10 yıl arasında ve 7’si ise 11-15 yıl arasında faaliyette bulunmaktadır.

Tablo.6.26: Ortak Girişimlerin Faaliyette Bulundukları Yıllara Göre Karşılaştıkları Yönetim Sorunlarının Önem Derecesine Göre Ortalamaları

SORUNLAR	FAALİYET SÜRELERİ (Yıl)		
	0-5	6-10	11-15
a) Ana Sözleşmede değişiklik yapılmak istenmesi	2,318	2,306	2,857
b) Kritik kararlar üzerinde kontrol kurma isteği	2,795	2,673	3,286
c) Karın paylaşımı konusundaki görüş ayrılıkları	2,545	2,306	2,857
d) Firmanın büyümesi konusundaki görüş ayrılıkları	2,500	2,388	2,857
e) Teknoloji transferi	2,455	2,163	2,000
f) Ortakların rollerinin ve fonksiyonlarının belirlenmesi	2,773	2,592	3,000
g) Firmaya personel bulma ve alımındaki farklılıklar	2,636	2,408	2,429
h) Yabancı ve yerel yöneticiler arasındaki kişilik ve kültür uyumsuzlukları	2,318	2,143	2,000
i) Yabancı dil sorunu	3,205	3,102	2,857
j) Kurumsal kültürdeki uyumsuzluk	3,318	3,163	3,143
k) Yönetim uygulamalarındaki farklılıklar	3,523	3,265	3,429
l) Hammadde temini ve/veya fiyatlandırması	2,023	1,837	2,143
m) Mamulün tanıtımı ve/veya fiyatlandırması	2,159	2,061	2,286
n) Ürün çeşidinin genişletilmesi/daraltılması	2,227	2,224	2,429
o) Yasal uygulamalardaki farklılıklar	3,068	2,878	3,286

Tablo.6.26’da görüldüğü gibi, 0-5 yıl arasında faaliyette bulunan ortak girişimlerin karşılaştıkları en önemli sorun, yönetim uygulamalarındaki farklılıklardır ($\bar{x}=3,523$). Bu sorunu kurumsal kültürdeki uyumsuzluk ($\bar{x}=3,318$), yabancı dil sorunu ($\bar{x}=3,205$) ve yasal uygulamalardaki farklılıklar ($\bar{x}=3,068$) izlemektedir. Öte yandan, 0-5 yıl arasında faaliyette bulunan ortak girişimlerin karşılaştıkları en önemsiz sorun ise, hammadde temini ve/veya fiyatlandırmasıdır ($\bar{x}=2,023$). Bu sorunun ardından, mamulün tanıtımı ve/veya fiyatlandırması ($\bar{x}=2,159$) ve ürün çeşidinin genişletilmesi/daraltılması ($\bar{x}=2,227$) gelmektedir.

6-10 yıl arasında faaliyette bulunan ortak girişimlerin karşılaştıkları en önemli sorun, ortalama değeri değişse de yine, yönetim uygulamalarındaki farklılıklardır ($\bar{x}=3,265$). Bu sorunu yine, kurumsal kültürdeki uyumsuzluk ($\bar{x}=3,163$), yabancı dil sorunu ($\bar{x}=3,102$) ve yasal uygulamalardaki farklılıklar ($\bar{x}=2,878$) izlemektedir. Aynı şekilde, 6-10 yıl arasında faaliyette bulunan ortak girişimlerin karşılaştıkları en önemsiz sorun yine, ancak bu kez daha düşük bir ortalama ile hammadde temini ve/veya fiyatlandırmasıdır ($\bar{x}=1,837$). Bu sorunun ardından, yine, mamulün tanıtımı ve/veya fiyatlandırması ($\bar{x}=2,061$) gelmektedir.

11-15 yıl arasında faaliyette bulunan ortak girişimlerin karşılaştıkları en önemli sorun, diğer iki grupta olduğu gibi, yine yönetim uygulamalarındaki farklılıklardır ($\bar{x}=3,429$). Ancak bu kez, ikinci derecede en önemli sorunla yasal uygulamalardaki farklılıklar ve ana sözleşmede değişiklik yapılmak istenmesi ($\bar{x}=3,286$) olarak belirtilmiştir. Bu sorunları kurumsal kültürdeki uyumsuzluk ($\bar{x}=3,143$) izlemektedir. Öte yandan, 11-15 yıl arasında faaliyette bulunan ortak girişimlerin karşılaştıkları en önemsiz sorun, diğerlerinden farklı olarak, teknoloji transferi ve firmaya personel bulma ve personel alımındaki farklılıklar ($\bar{x}=2,000$) olarak belirtilmiştir. Bu sorunu hammadde temini ve/veya fiyatlandırması ($\bar{x}=2,143$) ve mamulün tanıtımı ve/veya fiyatlandırması ($\bar{x}=2,286$) izlemektedir.

Görüldüğü gibi ilk iki grup için karşılaşılan sorunların önem derecesine göre ortalamaları birbirine çok benzemektedir. Bu noktayı daha iyi tespit etmek için aşağıdaki Tablo.6.27’de her bir grup ve genel için karşılaşılan sorunların önem derecesine göre sıralaması verilmiştir.

Tablo.6.27: Ortak Girişimlerin Faaliyet Sürelerine Göre Karşılaştıkları Yönetim Sorunların Önem Derecesine Göre Ortalamalarının Sıralaması

SORUNLAR	FAALİYET SÜRELERİ(Yıl)			
	0-5	6-10	11-15	Genel
a)Ana Sözleşmede değişiklik yapılmak istenmesi	11	9	6	10
b)Kritik kararlar üzerinde kontrol kurma isteği	5	5	2	5
c)Karın paylaşımı konusundaki görüş ayrılıkları	8	9	6	9
d) Firmanın büyümesi konusundaki görüş ayrılıkları	9	8	6	8
e)Teknoloji transferi	10	12	14	11
f)Ortakların rollerinin ve fonksiyonlarının belirlenmesi	6	6	5	6
g) Firmaya personel bulma ve alımındaki farklılıklar	7	7	10	7
h)Yabancı ve yerel yöneticiler arasındaki kişilik ve kültür uyumsuzlukları	11	13	14	13
i)Yabancı dil sorunu	3	3	6	3
j)Kurumsal kültürdeki uyumsuzluk	2	2	4	2
k)Yönetim uygulamalarındaki farklılıklar	1	1	1	1
l)Hammadde temini ve/veya fiyatlandırması	15	15	13	15
m)Mamulün tanıtımı ve/veya fiyatlandırması	14	14	12	14
n)Ürün çeşidinin genişletilmesi/daraltılması	13	11	10	12
o)Yasal uygulamalardaki farklılıklar	4	4	2	4

Tablo.6.27'ye ilk bakıldığında, 0-5 ile 6-10 yıl arasında faaliyette bulunan ortak girişimlerin yönetim sorunlarının önem derecelerinin sıralamasının, genel sıralama ile büyük bir benzerlik gösterdiği farkedilmektedir. Örneğin, her üç grup için de ilk yedi sorun aynı önem derecesine sahiptir. Ayrıca en önemsiz olarak belirtilen son iki sorun da yine üç grup için aynıdır. Diğer gruplardan ayrılan 11-15 yıl arasında faaliyette bulunan ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunlarının önem dereceleri diğer gruplara ve genele

göre daha yüksektir. Burada dikkati çeken bir başka nokta, ortak girişimlerde zaman geçtikçe ortaya çıkan sorunlar nitelik değiştirmekte olduğudur. Şöyle ki, 11-15 yıl arasında faaliyette bulunan ortak girişimler için kritik kararlar üzerinde kontrol kurma isteği 2.derecede en önemli sorun iken, bu sorun diğer gruplar için daha aşağılarda yer almaktadır. Aynı şekilde, kurumsal kültürdeki uyumsuzluk diğer gruplar için 2.derecede önemli bir sorun olmakla birlikte, 11-15 yıl arasında faaliyette bulunan ortak girişimler için daha az önem sahiptir.

Yukarıdaki değerlendirmelerden çıkarılacak sonuç, ortak girişimlerin karşılaştıkları sorunlar yıllar geçtikçe azalmamakta, ancak nitelik değiştirmektedir.

Elde edilen verilere dayanılarak, araştırmanın başında tespit edilen “ortak girişimlerin faaliyette bulunma süreleri ile karşılaştıkları sorunlar arasında bir ilişki vardır” hipotezi Spearman Sıra Korelasyon Metodu ile test edilecektir. Bu amaçla her yıl grubunun karşılaştıkları yönetim sorunları genel olarak karşılaşılan yönetim sorunları ile karşılaştırılacaktır.

6.4.13.1 . 0-5 Yıl Arasında Faaliyette Bulunan Ortak Girişimlerin

Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ile Genel Olarak Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları Arasındaki İlişkinin Analizi

İlk olarak 0-5 yıl arasında faaliyette bulunan ortak girişimler için analiz yapılmıştır. (Hipotezin testi ile ilgili hesaplamalar Ek.19’da verilmiştir.) Buna göre;

H₀: “0-5 yıl arasında faaliyette bulunan ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları ile genel olarak karşılaşılan yönetim sorunları arasında bir ilişki yoktur”.

H₁: “0-5 yıl arasında faaliyette bulunan ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları ile genel olarak karşılaşılan yönetim sorunları arasında bir ilişki vardır”.

Yapılan Spearman Sıra Korelasyonu testi sonucunda $r_s=0,980$ çıkmıştır. Bu değerin 1 değerine çok yakın olması bize bu iki değişken arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca, bu ilişkinin anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak için elde edilen sonuçlara t-testi uygulanmış ve hesaplamaların sonucunda, hesaplanan t değeri, t'nin tablo değeriinden oldukça büyük çıkmıştır ($17,756 > 2,160$). Buna göre, H₀ hipotezi red, H₁ hipotezi kabul edilmiştir ve ortalamalar açısından 0-5 yıl arasında faaliyette bulunan ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları ile genel olarak araştırmaya katılan tüm ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

6.4.13.2. 6-10 Yıl Arasında Faaliyette Bulunan Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ile Genel Olarak Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları Arasındaki İlişkinin Analizi

İkinci analiz, 6-10 yıl arasında faaliyette bulunan ortak girişimler için yapılmıştır. (Hipotezin testi ile ilgili hesaplamalar Ek.20’de verilmiştir.) Buna göre;

H₀: “6-10 yıl arasında faaliyette bulunan ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları ile genel olarak karşılaşılan yönetim sorunları arasında bir ilişki yoktur”.

H₁: “6-10 yıl arasında faaliyette bulunan ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları ile genel olarak karşılaşılan yönetim sorunları arasında bir ilişki vardır”.

Yapılan Spearman Sıra Korelasyonu testi sonucunda $r_s=0,9875$ çıkmıştır. Bu değerin 1 değerine çok yakın olması bize bu iki değişken arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca, bu ilişkinin anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak için elde edilen sonuçlara t-testi uygulanmış ve hesaplamaların sonucunda, hesaplanan t değeri, t'nin tablo değeriinden büyük çıkmıştır ($22,59 > 2,160$). Buna göre, H₀ hipotezi red, H₁ hipotezi kabul edilmiştir ve ortalamalar açısından 6-10 yıl arasında faaliyette bulunan ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları ile genel olarak araştırmaya katılan tüm ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur

6.4.13.3. 11-15 Yıl Arasında Faaliyette Bulunan Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ile Genel Olarak Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları Arasındaki İlişkinin Analizi

Son olarak, 11-15 yıl arasında faaliyette bulunan ortak girişimler için analiz yapılacaktır. (Hipotezin testi ile ilgili hesaplamalar Ek.21’de verilmiştir.) Buna göre;

H₀: “11-15 yıl arasında faaliyette bulunan ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları ile genel olarak karşılaşılan yönetim sorunları arasında bir ilişki yoktur”.

H₁: “11-15 yıl arasında faaliyette bulunan ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları ile genel olarak karşılaşılan yönetim sorunları arasında bir ilişki vardır”.

Yapılan Spearman Sıra Korelasyonu testi sonucunda $r_s=0,8446$ çıkmıştır. Bu değerin 1 değerine çok yakın olması bize bu iki değişken arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca, bu ilişkinin anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak için elde edilen sonuçlara t-testi uygulanmış ve hesaplamaların sonucunda, hesaplanan t değeri, diğer ilk iki analizdeki kadar yüksek olmasa da, yine t'nin tablo değerinden büyük çıkmıştır ($5,687 > 2,160$). Buna göre, yine H₀ hipotezi red, H₁ hipotezi kabul edilmiştir ve ortalamalar açısından 11-15 yıl arasında faaliyette bulunan ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları ile genel olarak araştırmaya katılan tüm ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Yapılan üç analiz sonucunda elde edilen sonuçlar, ortaklığın süresinin karşılaşılan sorunları çok az etkilediğini göstermiştir. Kısaca, ortak girişimin faaliyette bulunma süresi ile karşılaştıkları sorunlar arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ve araştırmanın başında geliştirilen “ortak girişimlerin faaliyette bulunma süreleri ile karşılaştıkları yönetim sorunları arasında bir ilişki vardır” hipotezi reddedilmiştir.

6.4.14. Ortak Girişimlerdeki Yabancı Ortağın Ülkesi ile Karşılaşılan Yönetim Sorunları Arasındaki İlişki

Burada, çalışmanın başında geliştirilen “Türk firmalarla ortak girişim kurmuş yabancı firmaların geldikleri ülkeler ile karşılaştıkları yönetim sorunları arasında bir ilişki vardır” hipotezi test edilecektir. Bu amaçla oluşturulan Tablo.6.28’de Türkiye’deki ortak girişimlerde Türk firmalarla ortak olan yabancı

firmaların geldikleri ülkeler bakımından karşılaştıkları yönetim sorunlarının önem derecesine göre ortalamaları verilmiştir. Tablo.6.28’de ortak girişimlerde en fazla ortaklığı bulunan 5 ülke sıralanmıştır. Bu ülkelerin firmalarının kurdukları ortak girişimlerin toplam sayısı 68’dir (Almanya: 32, ABD: 10, Hollanda:10, İngiltere: 9 ve İran: 7). Araştırmaya katılan diğer ülkelerin ortak girişimlerdeki ortaklıkları sınırlı sayıda olduğu için “Diğer” adı altında toplanmıştır.



Tablo.6.28: Ortak Girişimlerdeki Yabancı Ortağın Geldiği Ülkeler Bakımından Karşılaştıkları Yönetim Sorunlarının Önem Derecesine Göre Ortalamaları

SORUNLAR	ÜLKELER											
	Almanya	Sıra	ABD	Sıra	Hollanda	Sıra	İngiltere	Sıra	İran	Sıra	Diğer	Sıra
a)Ana Sözleşmede değişiklik yapılmak istenmesi	2,281	13	2,100	10	2,364	9	1,889	12	2,571	7	2,545	9
b)Kritik kararlar üzerinde kontrol kurma isteği	2,969	3	2,500	8	2,545	6	2,333	8	2,571	7	2,900	5
c)Karın paylaşımı	2,469	9	2,100	10	2,273	12	2,111	9	2,714	5	2,636	7
d)Firmanın büyümesi konusundaki görüş ayrılıkları	2,406	10	2,200	9	2,364	9	2,556	5	2,429	9	2,636	7
e)Teknoloji transferi	2,375	11	2,700	5	2,455	7	2,111	9	1,714	14	2,182	12
f)Ortakların rollerinin ve fonksiyonlarının belirlenmesi	2,781	5	2,700	5	2,727	5	2,444	7	2,714	5	2,667	6
g)Firmaya personel bulma ve alımındaki farklılıklar	2,563	7	2,600	7	2,364	9	2,556	5	2,429	9	2,455	10
h)Yabancı ve yerel yönetici personel arasındaki kişilik ve kültür uyumsuzlukları	2,250	14	2,100	10	2,455	7	2,111	9	2,286	11	2,182	12
i)Yabancı dil sorunu	2,938	4	3,100	3	3,273	3	3,444	2	2,857	4	3,212	3
j) Kurumsal kültürdeki uyumsuzluk	3,063	2	3,300	2	3,364	2	3,333	4	3,143	2	3,333	1
k)Yönetim uygulamalarındaki farklılıklar	3,313	1	3,500	1	3,455	1	3,778	1	3,286	1	3,333	1
l)Hammadde temini ve/veya fiyatlandırması	2,063	15	1,800	13	1,818	15	1,667	15	1,714	14	2,000	15
m)Mamulün tanıtımı ve/veya fiyatlandırması	2,313	12	1,600	15	2,182	13	1,889	12	1,857	13	2,152	14
n)Ürün çeşidinin genişletilmesi/daraltılması	2,563	7	1,800	13	2,182	13	1,889	12	2,143	12	2,212	11
o)Yasal uygulamalardaki farklılıklar	2,781	5	3,000	4	3,091	4	3,444	2	3,143	2	2,909	4

Tablo.6.28’den de anlaşılabacağı gibi, incelenen tüm ülke ortak girişimleri için karşılaşılan en önemli yönetim sorunu, yönetim uygulamalarındaki farklılık olarak belirtilmiştir. Bu sorunu, dört ülke ile ortaklık kurulan ortak girişimler için kurumsal kültürdeki uyumsuzluk izlerken, İngiliz firmalarla kurulan ortak girişim için yasal uygulamalardaki farklılıklar izlemektedir. Ayrıca yasal uygulamalardaki farklılıklar, İran ile ortak girişim kuran firmalar için kurumsal kültürdeki farklılıklarla birlikte ikinci en önemli sorun teşkil etmektedir. Görüldüğü en önemli sorunlar hemen hemen her ülke için aynıdır.

Karşılaşılan yönetim sorunlarının ortak girişimin yabancı ortağın geldiği ülke ile arasındaki ilişki ile ilgili olarak araştırmanın başında geliştirilen hipotezin testi için Spearman Sıra Korelasyonu Metodu uygulanacaktır. Bu amaçla yukarıda ifade edilen ülkelerin (Almanya, ABD, Hollanda, İngiltere, İran ve bunların dışındaki “diğer” ülkeler) karşılaştığı yönetim sorunlarının önem derecelerinin ortalamaları (4=En önemli, 1=Hiç önemli değil olmak üzere), araştırmaya katılan tüm ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunlarının önem derecelerinin ortalamaları ile karşılaştırılacaktır.

6.4.14.1. Alman Firmalarının Ortak Olduğu Ortak Girişimlerin

Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ile Genel Olarak Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları Arasındaki İlişkinin Analizi

İlk analiz, Alman firmalarının ortak olduğu ortak girişimler için yapılacaktır. (Hipotezin testi ile ilgili hesaplamalar Ek.22’de verilmiştir.) Buna göre;

H_0 : “Alman firmaların ortak olduğu ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları ile araştırmaya katılan tüm firmaların karşılaştıkları yönetim sorunları arasında bir ilişki yoktur”.

H_1 : “Alman firmaların ortak olduğu ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları ile araştırmaya katılan tüm firmaların karşılaştıkları yönetim sorunları arasında bir ilişki vardır”.

Yapılan Spearman Sıra Korelasyonu testi sonucunda $r_s=0,9107$ çıkmıştır. Bu değerin 1 değerine çok yakın olması bize bu iki değişken arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca, bu ilişkinin anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak için elde edilen sonuçlara t-testi uygulanmış ve hesaplamaların sonucunda, hesaplanan t değeri, t’nin tablo değerinden büyük çıkmıştır ($7,950 > 2,160$). Buna göre, H_0 hipotezi red, H_1 hipotezi kabul edilmiştir ve ortalamalar açısından Alman ortaklı ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları ile araştırmaya katılan tüm ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

6.4.14.2. Amerikan Firmalarının Ortak Olduğu Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ile Genel Olarak Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları Arasındaki İlişkinin Analizi

İkinci analiz, Amerikan firmalarının ortak olduğu ortak girişimler için yapılacaktır. (Hipotezin testi ile ilgili hesaplamalar Ek.23’de verilmiştir.) Buna göre;

H_0 : “Amerikan firmaların ortak olduğu ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları ile araştırmaya katılan tüm firmaların karşılaştıkları yönetim sorunları arasında bir ilişki yoktur”.

H_1 : “Amerikan firmaların ortak olduğu ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları ile araştırmaya katılan tüm firmaların karşılaştıkları yönetim sorunları arasında bir ilişki vardır”.

Yapılan Spearman Sıra Korelasyonu testi sonucunda $r_s=0,8875$ çıkmıştır. Bu değerin 1 değerine çok yakın olması bize bu iki değişken arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca, bu ilişkinin anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak için elde edilen sonuçlara t-testi uygulanmış ve hesaplamaların sonucunda, hesaplanan t değeri, t'nin tablo değerinden büyük çıkmıştır ($6,944>2,160$). Buna göre, H_0 hipotezi red, H_1 hipotezi kabul edilmiştir ve ortalamalar açısından Amerikan ortaklı ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları ile araştırmaya katılan tüm ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

6.4.14.3. Hollandalı Firmaların Ortak Olduğu Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ile Genel Olarak Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları Arasındaki İlişkinin Analizi

Üçüncü analiz, Hollandalı firmaların ortak olduğu ortak girişimler için yapılacaktır. (Hipotezin testi ile ilgili hesaplamalar Ek.24'te verilmiştir.) Buna göre;

H_0 ="Hollandalı firmaların ortak olduğu ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları ile araştırmaya katılan tüm firmaların karşılaştıkları yönetim sorunları arasında bir ilişki yoktur."

H_1 ="Hollandalı firmaların ortak olduğu ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları ile araştırmaya katılan tüm firmaların karşılaştıkları yönetim sorunları arasında bir ilişki vardır."

Yapılan Spearman Sıra Korelasyonu testi sonucunda $r_s=0,8732$ çıkmıştır. Bu değerin 1 değerine çok yakın olması bize bu iki değişken arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca, bu ilişkinin anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak için elde edilen sonuçlara t-testi uygulanmış ve hesaplamaların sonucunda, hesaplanan t değeri, t'nin tablo değerinden büyük çıkmıştır ($6,460 > 2,160$). Buna göre, H_0 hipotezi red, H_1 hipotezi kabul edilmiştir ve ortalamalar açısından Hollandalı ortaklı ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları ile araştırmaya katılan tüm ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

6.4.14.4. İngiliz Firmalarının Ortak Olduğu Ortak Girişimlerin

Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ile Genel Olarak Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları Arasındaki İlişkinin Analizi

Dördüncü analiz, İngiliz firmalarının ortak olduğu ortak girişimler için yapılacaktır. (Hipotezin testi ile ilgili hesaplamalar Ek.25'te verilmiştir.) Buna göre;

H_0 ="İngiliz firmalarının ortak olduğu ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları ile araştırmaya katılan tüm firmaların karşılaştıkları yönetim sorunları arasında bir ilişki yoktur."

H_1 ="İngiliz firmalarının ortak olduğu ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları ile araştırmaya katılan tüm firmaların karşılaştıkları yönetim sorunları arasında bir ilişki vardır."

Yapılan Spearman Sıra Korelasyonu testi sonucunda $r_s=0,8928$ çıkmıştır. Bu değerin 1 değerine çok yakın olması bize bu iki değişken arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca, bu ilişkinin anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak için elde edilen sonuçlara t-testi uygulanmış ve hesaplamaların sonucunda, hesaplanan t değeri, t'nin tablo değerinden büyük çıkmıştır ($7,146 > 2,160$). Buna göre, H_0 hipotezi red, H_1 hipotezi kabul edilmiştir ve ortalamalar açısından İngiliz ortaklı ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları ile araştırmaya katılan tüm ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

6.4.14.5. İranlı Firmaların Ortak Olduğu Ortak Girişimlerin

Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ile Genel Olarak Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları Arasındaki İlişkinin Analizi

Beşinci analiz, İran firmalarının ortak olduğu ortak girişimler için yapılacaktır. (Hipotezin testi ile ilgili hesaplamalar Ek.26'da verilmiştir.) Buna göre;

H_0 = “İranlı firmaların ortak olduğu ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları ile araştırmaya katılan tüm firmaların karşılaştıkları yönetim sorunları arasında bir ilişki yoktur.”

H_1 = “İranlı firmaların ortak olduğu ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları ile araştırmaya katılan tüm firmaların karşılaştıkları yönetim sorunları arasında bir ilişki vardır.”

Yapılan Spearman Sıra Korelasyonu testi sonucunda $r_s=0,9017$ çıkmıştır. Bu değerin 1 değerine çok yakın olması bize bu iki değişken arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca, bu ilişkinin anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak için elde edilen sonuçlara t-testi uygulanmış ve hesaplamaların sonucunda, hesaplanan t değeri, t'nin tablo değerinden büyük çıkmıştır ($7,520 > 2,160$). Buna göre, H_0 hipotezi red, H_1 hipotezi kabul edilmiştir ve ortalamalar açısından İranlı ortaklı ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları ile araştırmaya katılan tüm ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

6.4.14.6. Almanya, ABD, Hollanda, İngiltere ve İran Dışında Kalan “Diğer” Ülkelerin Firmalarının Ortak Olduğu Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ile Genel Olarak Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları Arasındaki İlişkinin Analizi

Son analiz: Almanya, ABD, Hollanda, İngiltere ve İran dışında kalan diğer ülkelerin firmalarının ortak olduğu ortak girişimler için yapılacaktır. (Hipotezin testi ile ilgili hesaplamalar Ek.27’de verilmiştir.) Buna göre;

H_0 = “Alman, Amerikan, Hollandalı, İngiliz ve İran dışındaki ülkelerin firmalarının ortak olduğu ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları ile araştırmaya katılan tüm firmaların karşılaştıkları yönetim sorunları arasında bir ilişki yoktur.”

H_1 = “Alman, Amerikan, Hollandalı, İngiliz ve İran dışındaki ülkelerin firmalarının ortak olduğu ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları ile araştırmaya katılan tüm firmaların karşılaştıkları yönetim sorunları arasında bir ilişki vardır.”

Yapılan Spearman Sıra Korelasyonu testi sonucunda $r_s=0,9660$ çıkmıştır. Bu değer 1 değerine çok yakın olması bize bu iki değişken arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca, bu ilişkinin anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak için elde edilen sonuçlara t-testi uygulanmış ve hesaplamaların sonucunda, hesaplanan t değeri, t’nin tablo değerinden büyük çıkmıştır ($13,473 > 2,160$). Buna göre, yine H_0 hipotezi red, H_1 hipotezi kabul edilmiştir ve ortalamalar açısından Alman, Amerikan, Hollandalı, İngiliz ve İranlı ortağı bulunan ortak girişimlerin dışındaki diğer ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları ile araştırmaya katılan tüm ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Yapılan tüm analizler sonucunda ülkeler değişse de ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunlarının hemen hemen aynı olduğu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle araştırmanın başında geliştirilen “Türk firmalarla ortak girişim kurmuş yabancı firmaların geldikleri ülkeler ile karşılaştıkları yönetim sorunları arasında bir ilişki vardır” hipotezi reddedilecektir.



BÖLÜM 7

SONUÇ

1980’li yıllarda izlenmeye başlanan serbest piyasa ekonomisiyle birlikte, yabancı sermayenin ülkemize çekilebilmesi için büyük teşvikler uygulamaya konulmuştur. Böylelikle ülkemize hızlı bir şekilde yabancı sermaye girişi sağlanmıştır. Önceleri lisans, dağıtım, pazarlama anlaşmaları veya portföy yatırımları şeklinde Türk firmalarla ilişki kuran yabancı firmalar, aldıkları olumlu neticeler sonunda Türk firmaları ile ortaklıklar kurmaya başlamışlardır. Ayrıca ülkemizin doğu ile batı arasında bir köprü niteliği taşıması ve SSCB dağıldıktan sonra bağımsızlıklarına kavuşan Türk cumhuriyetlerine gerek coğrafik, gerekse kültürel yakınlık hem batılı ve hem de doğulu firmaları Türkiye’de yatırım yapmaya yöneltmiştir. İşte bu ve benzeri nedenlerden dolayı, Türkiye’deki ortak girişimlerin sayısında son yıllarda önemli artışlar görülmüştür. Kurulan bu ortaklıklardan hem Türk firmaları, hem de yabancı firmalar büyük yararlar sağlamışlardır. Ancak kurulan bu ortak girişimler pekçok sorunu da beraberinde getirmişlerdir. Bu sorunların başında yönetim sorunları gelmektedir. Çünkü, yönetim bir firmanın başarısını veya başarısızlığını tayin eden en önemli faktördür. Bu nedenle Türk firmaları ile yabancı firmalar arasında kurulmuş ortak girişimlerin yönetim sorunlarının tespiti ve bu sorunlara ilişkin etkin çözüm önerileri geliştirilmesi büyük bir önem arz etmektedir. İşte, Türkiye’de faaliyet gösteren ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunlarını tespit etmek ve bu sorunlara ilişkin çözüm önerileri geliştirmek amacıyla yapılan bu tez çalışması sonucunda elde edilen bilgiler, bulgular ve yapılan değerlendirmeler ışığında ulaşılan sonuçlar aşağıda maddeler halinde ifade edilmiştir:

(1) Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, araştırmaya katılan ortak girişimlerin çoğu Gıda ve Tekstil alanlarında faaliyet göstermektedir. Bu iki alanı Turizm izlemektedir. Gıda ve Tekstil, halihazırda Türk ekonomisinde lokomotif görevi yapmaktadırlar. Turizm ise, son yıllarda çok önemli gelişmeler kaydetmiştir. Bu nedenle, ortak girişimlerin çoğunlukla bu alanlarda kurulmuş olması, ülke gerçeklerini de tam olarak yansıtmaktadır. Ayrıca, son zamanlarda otomotiv sektöründe de, Türk firmalarının dünyanın önde gelen otomobil üreticileri ile ortak girişimler kurdukları görülmektedir.

(2) Araştırma sonucu elde edilen başka bir sonuç ise, ülkemizde ortak girişim türü işletmelerin yoğun bir şekilde faaliyet göstermeleri, son 10 yıl içerisinde hızlanmıştır. Son 10 yıl içerisinde ortak girişim sayısındaki artışın en önemli nedeni, ülkemizde serbest piyasa ekonomisinin yerleşmeye başladığının yabancı sermaye tarafından görülmesidir. Ayrıca, son yıllarda yabancı sermayeye verilen teşviklerin de bu artışta rolü olmuştur. Ortak girişimlerin sayısındaki artışın devam edebilmesi için, ekonomik ve siyasi istikrarın sağlanması ve yabancı sermayeyi teşvik uygulamalarının devam ettirilmesi gerekmektedir.

(3) Yabancılarla ortak girişim kuran Türk firmalarının çoğunun son 15 yıl içerisinde kurulmuş olduğu görülmektedir. Bu durum, yeni işletmelerin eski işletmelere göre dışa açılmaya ve stratejik ittifaklar kurmaya daha açık olduklarını göstermektedir. Gerçekten de, son yıllarda genç Türk girişimcileri tüm dünyayı dolaşarak hem ticaret bağlantıları ve hem de ortaklıklar kurmaya başlamışlardır.

(4) Ortak girişimlerdeki yabancı ortak firmalarının çoğu Alman firmalarıdır. Bunu sırasıyla; Amerikan, Hollandalı, İngiliz ve İranlı firmalar izlemektedir. Almanya ile olan hem siyasi ve hem de kültürel yakınlık, iş dünyasında da etkisini göstermiştir. Şöyle ki, Almanya hem ithalat ve hem de ihracat bakımından en çok dış ticaret yaptığımız ülkedir. Bu nedenle, ortak girişimlerin en çok bu ülke firmalarıyla kurulmuş olması, son derece normaldir. Ayrıca, en fazla ithalat ve ihracat yaptığımız ülkeler olan ABD, Hollanda, İngiltere ve İran firmaları ile kurulan ortak girişimler de dış ticaretimizdeki bu durumun bir yansımasıdır.

(5) Araştırmaya katılan ortak girişimlerde Türk ve yabancı ortağın payları eşit (%50-%50) olan ortak girişimlerin oranı çok az çıkmıştır. Türk firmalarının çoğu, yabancılarla kurmuş oldukları ortak girişimlerde %50'den az bir mülkiyet payına sahiptir. Az sayıda Türk firması ise, %50'den fazla mülkiyet payına sahiptir. Bu durum, “gelişmekte olan ülkelerdeki ortak girişimlerin çoğunda eşit paylı (%50-%50) ortak girişimlerin oranı düşük, bunun yerine gelişmekte olan ülkelerde ise, çoğunluk ya da azınlık paylı ortak girişimlerin oranı yüksektir” tespitini yapan Beamish, Mergers&Acquisition ve Reynolds'ın bulgularını desteklemektedir.

(6) Türkiye’de faaliyet gösteren ortak girişimlerde, çoğunlukla Türk vatandaşları çalışmaktadır. Çok az sayıda ortak girişimin üst düzey yöneticisinin tamamı ya da çoğunluğu yabancı ortak vatandaşıdır. Ancak özellikle daha alt yönetim kademelerinde ve işçi-memur düzeyinde yabancı personele rastlamak çok daha zordur. Ortak girişimlerde, çoğunlukla girişimin kurulduğu ülkenin vatandaşlarının bulunması son derece normaldir. Yabancı ülke vatandaşlarının Ülkemize gelmeleri hem kendileri için, hem de girişim için pek çok sorunu da

beraberinde getirmektedir. Bu nedenle, yabancı firmalar, ortak girişimlerde az sayıda ama kilit personelini istihdam etmektedir.

(7) Araştırmaya katılan ortak girişimlerdeki Türk firmaların ortak girişime yönelme nedenlerinin başında, yabancı ortağın yönetim tecrübesinden yararlanmak gelmektedir. Modern yönetim tekniklerini öğrenmek ve yabancıların bu konudaki tecrübelerinden yararlanmak, Türk firmalarının daha modern bir yönetim anlayışı arayışında olduğunu göstermektedir. Ayrıca, Türk firmaları dış pazarlara girişi çabuklaştırarak Türk firmalarının küresel pazarda varolabilmek için yabancı firmalarla ortaklıklara yönelmektedirler. Türk firmalarının ortak girişime yönelten diğer önemli nedenler ise, yabancı firmaların dağıtım ve pazarlama tecrübesinden yararlanmaktır. Yabancı firmalarla kurulan ortak girişimler, hem o ülkenin pazarına, hem de o ülke firmalarının girebildiği pazarlara girmeyi kolaylaştırmaktadır. Öte yandan, Türk firmalarını ortak girişime yönelten bir başka neden ise, karşılaştıkları finansal güçlükleri aşma isteğidir.

(8) Araştırmanın başında geliştirilen *“Türk firmaların ortak girişimlerdeki mülkiyet payları ile ortak girişime yönelme nedenleri arasında bir ilişki vardır”* hipotezi, her pay dilimi (%1-%20, %21-%49, %50, %51-%80, %81-%99) için Spearman Sıra Korelasyonu Metodu ile test edilmiş ve Türk firmaların ortak girişimlerdeki mülkiyet payları ile ortak girişime yönelme nedenleri arasında istatistiksel açıdan önemli farklılıklara rastlanmamıştır. Sonuçta, Türk firmaların ortak girişimlerdeki mülkiyet payları ile ortak girişime yönelme nedenleri arasında herhangi bir ilişki bulunmamış ve geliştirilen hipotez reddedilmiştir.

(9) Ortak girişimlerdeki Türk firmaların çok büyük bir bölümünün ortaklık kurduğu yabancı firma ile daha önceden herhangi bir ilişki içinde olmadığı tespit edilmiştir. Ortaklık kurmadan önce iki ortağın birbirini tanıması gerektiği düşünülürse, Türk firmalar genellikle ortaklarını pek fazla tanımadan ortaklık kurmakta olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu tür bir yaklaşım, ortak girişimlerde karşılaşılabilecek sorunların sayısını arttıracaktır. Bu nedenle, Türk firmaları ya halihazırda lisans, dağıtım veya pazarlama anlaşması yapmış olduğu yabancı firmalarla ortak girişim kurmalı veya ortak girişim kurmadan önce, yabancı firmalarla lisans, dağıtım veya pazarlama anlaşması yaparak onları yakından tanımalı ve bundan sonra ortak girişim kurmalıdır.

(10) Ortak girişimlerde çalışan yönetici personelin karşılaştıkları başlıca sorunun yabancı dil sorunu olduğu tespit edilmiştir. Dilin iletişimin temel unsuru olduğu dikkate alındığında, ortak girişimlerdeki yöneticilerin yabancı dil eksikliğinden dolayı birbirlerini tam olarak anlayamama ve iletişim kuramama tehlikesi vardır. Yabancı dil sorunundan sonra, yöneticilerin karşılaştıkları en önemli sorun, kurumsal kültürdeki farklılıklardır. Farklı kurumsal kültürlere sahip yöneticiler arasında çatışmaların meydana gelmesi kaçınılmazdır. Ancak, bu farklılıktan kaynaklanan sorunların çözümü, yine yöneticilerin elindedir. Herşeyden önce, tüm yöneticiler kurulan ortak girişimde, kendi kurum kültürlerini devam ettirme ısrarında olmamalıdır. Çünkü unutmamak gerekir ki, iyi ya da kötü kurum kültür yoktur ve hiçbir yönetici kendi kültürünün daha iyi olduğu iddiasında bulunamaz. Kurumsal kültürün ancak güçlüsü ya da zayıfı olabilir. İşte bu noktada yöneticilere düşen görev, zamanla farklı kurum kültürlerinin uyumunu sağlayarak ortak girişimin bağımsız ve güçlü bir kurumsal kültüre sahip olmasını sağlamaktır.

(11) Yabancı personelin karşılaştıkları sorunları azaltmak amacıyla, çoğu ortak girişimde herhangi bir uyum programı uygulanmamıştır. Uyum programı uygulayan çok az sayıdaki ortak girişim ise, yabancı personele Türkçe dil kursları vermekle yetinmiştir. Halbuki araştırma sonuçları göstermektedir ki, yabancı personelin karşılaştıkları en önemli sorun yabancı dil sorunu olmasına rağmen, gerek kurumsal kültür ve gerekse ülke kültürlerindeki farklılıklardan kaynaklanan pekçok sorun daha vardır. İşte bu sorunları en aza indirebilmek için, Türkçe dil kurslarının yanında, ülke ve kurum kültürlerini tanıtıcı uyum programlarına da yer verilmesi gerekir.

(12) Ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunlarının başında yönetim uygulamalarındaki farklılıklar gelmektedir. Ayrıca bu sorun, araştırmaya katılan ortak girişimlerin en sık karşılaştıkları sorun olarak tespit edilmiştir. Bu durum, hemen hemen diğer tüm sorunlar için de geçerlidir. Yapılan istatistiksel testler sonucunda, çalışmanın başında geliştirilen *“ortak girişimlerde karşılaşılan yönetim sorunlarının önem dereceleri ile sıklık dereceleri arasında bir ilişki vardır”* hipotezi kabul edilmiştir. Şöyle ki, ortak girişimlerin en sık karşılaştıkları sorunlar, aynı zamanda en önemli sorunlarıdır. Aynı şekilde, en az karşılaştıkları sorunlar, çok daha önemsiz sorunlardır

(13) Ortak girişimlerdeki mülkiyet payları ile karşılaştıkları yönetim sorunları arasındaki ilişkinin analizi sonucunda, çalışmanın başında geliştirilen *“ortak girişimlerdeki mülkiyet yapısı ile karşılaşılan yönetim sorunları arasında bir ilişki vardır”* hipotezi reddedilmiştir. Şöyle ki, yapılan analiz sonucunda Türk ortağın mülkiyet payı değiştikçe, ortak girişimin karşılaştığı yönetim sorunları da çok az bir farklılık göstermektedir. Yapılan istatistiksel testler sonucunda, bu

farkın gözardı edilebileceği ve mülkiyet payı ile karşılaşılan yönetim sorunları arasında bir ilişki kurulamayacağı sonucuna varılmıştır.

(14) Ortak girişimlerin faaliyette bulunma süreleri ile karşılaştıkları yönetim sorunları arasındaki ilişkinin analizi sonucunda, çalışmanın başında geliştirilen *“ortak girişimlerin faaliyette bulunma süreleri ile karşılaştıkları yönetim sorunları arasında bir ilişki vardır”* hipotezi reddedilmiştir. Şöyle ki, araştırmaya katılan ortak girişimlerin faaliyette bulunma süreleri 0-5, 6-10 ve 11-15 yıl olarak gruplanmış ve karşılaşılan yönetim sorunları her bir grup için analizi yapılmış ve sonuçta faaliyet süreleri değiştikçe karşılaşılan yönetim sorunlarında önemli bir değişikliğin olmadığı görülmüştür.

(15) Ortak girişimlerdeki yabancı ortağın ülkesi ile karşılaşılan yönetim sorunları arasındaki ilişkinin analizi sonucunda, çalışmanın başında geliştirilen *“Türk firmalarıyla ortak girişim kurmuş yabancı firmaların geldikleri ülkeler ile karşılaştıkları yönetim sorunları arasında bir ilişki vardır”* hipotezi reddedilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, ortak girişimdeki yabancı ortağın ülkesi değiştiği halde, ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunlarının hemen hemen aynı olduğu ortaya çıkmıştır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR VE MAKALELER

ABBASI, Sami M., Kenneth W.HOLLMAN (1993), “Business Success in the Middle East”, *Management Decision*, Volume:31, Number:1

AIELLO, Paul (1991), “Building a Joint Venture in China: The Case of Chrysler and the Beijing Jeep Corporation”, *Journal of General Management*, Volume:17, Number:2, Winter

ALPUGAN, Oktay ve diğerleri (1995), İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, 4.Baskı, Beta Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş., İstanbul

AYDIN, Nurhan (1990), İşletmelerin Birleşmesinde Finansal Analiz ve Bir Uygulama Örneği, TOBB Yayınları, Yayın No:Genel 150, Ar-Ge 62, Ankara

BAIRD, Inga S., Marjorie A.LYLES, Robert WHARTON (1990), “Attitudinal Differences Between American and Chinese Managers Regarding Joint Venture Management”, *Management International Review*, Volume:30, Special Issue

BEAMISH, Paul (1990) Multinational Joint Ventures in Developing Countries, Chapman and Hall Inc., NewYork

BEAMISH, Paul W.(1985), “The Characteristics of Joint Ventures in Developed and Developing Countries”, *Columbia Journal of World Business*, Volume:20, Number:3 Fall

BLEEKE, Joel, David ERNST (1991), “The Way to Win in Cross-Border Alliances”, *Harvard Business Review*, Volume:69, Number:6

BRIDGES, James R.(1988), “Joint Venturing in the Middle East”, John D.Carter, Robert F.Cushman ve C.Scott Hartz (der.) *The Handbook of Joint Venturing* içinde, Richard D.Irvin, Inc., USA

BROWN, Lee, Alan RUGMAN, Alain VERBEKE (1991), “Japanese Joint Ventures with Western Multinationals: Synthesizing the economic and cultural explanations of failure”, H.W.Singer, N.Hatti, R.Tandon (der.) *Joint Ventures and Collaborations* içinde, Indus Publishing Company, New Delhi

BRYSON, Phillip J.(1991), “The Joint Venture in Soviet External Economic Relations”, Presented on the *Congress on East-West Economic Relations*, Thessaloniki, Greece, 19-20 December

BUTLER, William E.(1988), “Joint Venturing in the Soviet Union”, John D.Carter, Robert F.Cushman ve C.Scott Hartz (der.) *The Handbook of Joint Venturing* içinde, Richard D.Irvin, Inc., USA

COOPER, Richard V.L.(1988), “Joint Venturing in Japan”, John D.Carter, Robert F.Cushman ve C.Scott Hartz (der.) *The Handbook of Joint Venturing* içinde, Richard D.Irvin, Inc., USA

ÇEKER, Mustafa (1996), “Türk Hukukunda Rekabetin Korunması ve Yeni Rekabet Düzeni”, *Banka ve Ticaret Hukuku Dergisi*, Cilt:18, Sayı:3, Haziran

DAYINLARLI, Kemal (1989), Joint Venture Sözleşmesi, Dayınlarlı Hukuk Yayınları Ltd.Şti. Ankara

DEAN, Richard (1988), “Updating Soviet Joint Venture Law and Practice”, *Columbia Journal of World Business*, Volume:23, Number:2, Summer

DEREKÖY, Ahmet Hamdi (1994), Çokuluslu İşletmeler, Joint Venture Uygulamaları ve Türkiye Örneği, Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı Ekonomik Araştırmalar ve Değerlendirme Genel Müdürlüğü, Yayın No:38, Ankara

DOBKIN, James A.(1988), “Joint Venturing with Foreign Companies in the United States”, John D.Carter, Robert F.Cushman ve C.Scott Hartz (der.) *The Handbook of Joint Venturing* içinde, Richard D.Irvin, Inc., USA

FETTAHOĞLU, Abdurrahman, Ortak Girişim İşletmeleri, Özel Çalışma

GOLDENBERG, Susan (1988), International Joint Ventures in Action, Hutchinson Business Books, Great Britain

GUJARATI , Damodar N.(1995), Basic Econometrics, 3th Edition, McGraw Hill, Inc. New York

HARRIGAN, Kathryn R.(1985), Strategies for Joint Ventures, Heath and Co., USA

HARVEY, Michael G., Robert F.**LUSCH** (1995), “A Systematic Assessment of Potential International Strategic Alliance Partners” *International Business Review*, Volume:4, Number:2

HERTZFELD, Jeffry M.(1991), “Joint Ventures: Saving the Soviets from Perestroika”, *Harvard Business Review*, Volume:69, Number:1, January-February

HOFSTEDE, Geert (1991), Cultures and Organizations: software of the mind, McGraw-Hill International, England

İNECİ, Barbaros (1988), Avrupa Ekonomik Topluluğu Rekabet Kuralları Çerçevesinde Müşterek Teşebbüsler (Joint Ventures), İktisadi Kalkınma Vakfı Yayın No:56, İstanbul

İŞLEK, Banu (1992), Joint Venture’lar: Dünya’da ve Türkiye’de Uygulamaları, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana

KAPLAN, İbrahim (1994), İnşaat Sektöründe Müşterek İş Ortaklığı - joint venture, Dayınlarlı Hukuk Yayınları Ltd.Şti. Ankara

**KARLUK, Rıdvan (1991), Uluslararası Ekonomi, 3.Baskı, Bilim Teknik
Yayınevi, İstanbul**

**KARLUK, Rıdvan (1995), Türkiye Ekonomisi: Tarihsel Gelişim - Yapısal
Değişim, 2.Baskı, Eskişehir**

KILLING, J.Peter (1983), Strategies for Joint Venture Success, NewYork

**LAURITA, Tom, Michael McGLOIN (1988), “US-Soviet Joint Ventures:
Current Status and Prospects”, *Columbia Journal of World
Business*, Volume: 23, Number: 2, Summer**

**LAWRENCE, Paul, Charalambos VLACHOUTSICOS (1993), “Joint
Ventures in Russia: Put the Locals in Charge”, *Harvard Business
Review*, January-February**

**LYLES, Marjorie A.(1987) “Common Mistakes of Joint Venture Experienced
Firms”, *Columbia Journal of World Business*, Summer**

**NIGH, Douglas, Peter WALTERS, James A.KUHLMAN (1990), “US-
USSR Joint Ventures: An Examination of the Early Entrants”,
Columbia Journal of World Business, Volume:25, Number:4,
Winter**

**NIGH, Douglas ve Karen D.SMITH (1989), “The New US Joint Ventures in
the USSR: Assessment and Management of Political Risk”,
*Columbia Journal of World Business***

ÖZGEN, Hüseyin, Azmi YALÇIN, Azim ÖZTÜRK (1995), “İşletmelerarası Stratejik İşbirlikleri ve Türkiye Açısından Bir Değerlendirme”, *III. Yönetim Kongresi*, İ.T.Ü. İstanbul

ÖZSUNAY, Ergun (1985), Kartel Hukuku, İstanbul Üniversitesi Yayınları, Yayın No:336

PETERSON, Richard B., Justin Y.SHIMADA (1978), “Sources of Management Problems in Japanese-American Joint Ventures” *Academy of Management Review*, October

REICH, Robert B., Eric D.MANKIN (1986), “Joint Ventures with Japan give away our future, *Harvard Business Review*, Volume:64, Number:2

RONEN, Simcha, Oded SHENKAR (1985), “Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis”, *Academy of Management Review*, Volume:10, Number:10

ROSSER, Marina Vcherashnaya, “East-West Joint Ventures in the USSR and China: A Comparative Study, *International Journal of Social Economics*, Volume:17, Number:12

SENCER, Muzaffer (1989), Toplum Bilimlerinde Yöntem, 3.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul

- SEYİDOĞLU, Halil (1992), Ekonomik Terimler Ansiklopedik Sözlük, Güzem Yayınları No:4, Ankara**
- SHERR, Alan B.(1988), “Joint Ventures in the USSR: Soviet and Western Interests with Considerations for Negotiations”, *Columbia Journal of World Business*, Volume:23, Number:2, Summer**
- SIMIAR, Farhad (1983), “Major Causes of Joint Venture Failures in the Middle East: The Case of Iran”, *Management International Review*, Volume:21, Number:1**
- ŞATIROĞLU, Kadir D.(1984), Çokuluslu Şirketler, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Yayın No:536, Ankara**
- TCMB Yıllık Rapor 1995**
- TEKİNALP, Gülören ve Ünal TEKİNALP (1988), “Joint Venture”, *Prof.Dr.Yaşar KARAYALÇIN’a Armağan*, T.İş Bankası Kültür Yayınları, Genel Yayın No:292, Ankara**
- THILL, John V. ve Courtland L. BOVEE (1993), Excellence in Business Communication, 2.Baskı, McGraw-Hill, Inc., USA**
- UĞURLU, Mine (1992), İşletmelerarası Birleşme, Satınalma ve Ortak Girişim Kararlarında Finansal Faktörlerin Rolü: Yabancı Sermayeli İşletmeler Üzerine Bir İnceleme, Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Araştırma Raporu, SBE/AD 92-01, İstanbul**

- ULUDAĞ**, Ramazan (1991), Türkiye’de Yabancı Sermaye Uygulaması,
Maliye ve Sigorta Yorumları Yayınları, Ankara
- URAS**, Güngör (1979), Türkiye’de Yabancı Sermaye Yatırımları, İktisadi
Yayınlar Ltd.Şti., İstanbul
- VLACHOUTSICOS**, Charalambos A.(1988), “Doing Business with the
Soviets: What, Who, and How?”, *Columbia Journal of World
Business*, Volume:23, Number:2, Summer
- WIGHTMAN**, David R.(1988), “Joint Venturing in Europe”, John D.Carter,
Robert F.Cushman ve C.Scott Hartz (der.) *The Handbook of Joint
Venturing* içinde, Richard D.Irvin, Inc., USA
- WILLE**, John R.(1988), “Joint Venturing Strategies”, John D.Carter, Robert
F.Cushman ve C.Scott Hartz (der.) *The Handbook of Joint
Venturing* içinde, Richard D.Irvin, Inc., USA .
- WRIGHT**, Richard W.(1979), “Joint Venture Problems in Japan”, *Columbia
Journal of World Business*, Spring
- Yabancı Sermaye Raporu** (1990-1992), T.C.Başbakanlık Hazine ve Dış
Ticaret Müsteşarlığı, Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü, Ankara
- YASAMAN**, Hamdi (1987), Anonim Ortaklıkların Birleşmesi, Banka ve
Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, Yayın no:205, Ankara

YAVAŞ, Uğur, Doğan EROĞLU, Sevgin EROĞLU (1994), “Sources and Management of Conflict: The Case of Saudi-US Joint Ventures”, *Journal of International Marketing*, Volume:2, Number:3

YENER, Müjde (1992), “Uluslararası Ortak Girişimler ve Bağımsız Devletler Topluluğu” *Bağımsız Devletler ve Orta Asya Cumhuriyetleri*, İstanbul Sanayi Odası Araştırma Dairesi, Yayın no:1992/11, İstanbul

YILMAZ, Cahit (1993), “Joint Venture (Ortak Girişim)”, *Kalkınma Dergisi*, T.Kalkınma Bankası Yayınları, Sayı:43, Haziran



DiğER KAYNAKLAR

BORÇLAR KANUNU

RESMİ GAZETE, 3.4.1986 , Sayı:19067

RESMİ GAZETE, 23.1.1954, Sayı:8615

RESMİ GAZETE, 25.5.1986, Sayı:19117

RESMİ GAZETE, 13.12.1994 Sayı:22140

Rekabetin Korunması Hakkında Kanun, 7.12.1994, Sayı:4054

TBMM TUTANAK DERĐİSİ ,SAYI:357

Türk Ticaret Kanunu

EKLER

Adana, 26.02.1996

Sayın Yönetici,

Doktora tez danışmanı olduğum Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Öğretim Görevlisi Azmi YALÇIN “ *Joint Venture (Ortak Girişim) Türü işletmelerde Karşılaşılan Yönetim Sorunlarının Tesbit ve Çözümüne İlişkin Bir Araştırma* ” konulu tez çalışmasını sürdürmektedir.

Dünyada hızla yayılan küreselleşme olgusuyla birlikte bütün ülkeler ve firmalar artık dünya ölçüsünde düşünmek zorunda kalmışlardır. Özellikle yeni açılan pazarlara girmek ve yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek için gerek ülkeler ve gerekse firmalar kendi aralarında ittifaklar oluşturmaya daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Firmalar açısından bu tür ittifakların başında, sağladığı birtakım avantajlardan dolayı, Joint Venture (Ortak Girişim)’lar yer almaktadır. Ancak Joint Venture’lar sağladıkları avantajlarla birlikte pekçok sorunu da beraberinde getirmektedir.

İşte bu çerçevede çalışmamızın amacı; Türkiye’deki Joint Venture’ların karşılaştıkları kurumsal sorunlar ile Joint Venture yöneticilerinin karşılaştıkları bireysel sorunların tesbiti ve bu sorunlara ilişkin çözüm önerileri geliştirmektir. Bu aşamada, bu sorunların tesbiti ve çözümü için sizin gibi Joint Venture’ın Türk Yöneticilerinin görüş ve önerilerini almak amacıyla ilişikteki anket formu gönderilmiştir.

Anket formunu en kısa zamanda doldurup üzerinde açık adres yazılı dönüş zarfına koyarak postaya vermeniz, sözü edilen doktora tez çalışmasının daha verimli bir şekilde sonuçlanmasına çok önemli bir katkı sağlayacaktır.

Bu konuda göstereceğiniz yakın ilgi ve işbirliğinden dolayı teşekkür eder, işlerinizde başarılar diler, saygılar sunarım.


Prof.Dr. Hüseyin ÖZGEN
Yönetim ve Organizasyon
Ana Bilim Dalı Başkanı

HABERLEŞME ADRESİ:

Öğr.Gör.Azmi YALÇIN
Çukurova Üniversitesi
İkt. ve İd. Bil. Fakültesi
P.K. 393
01330 ADANA

ANKET FORMU

1. Ortak Girişim (Joint Venture) türündeki firmanız hangi sektörde faaliyet göstermektedir ?

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

2. Ortak Girişim (Joint Venture) türündeki firmanız hangi alanda faaliyet göstermektedir ?

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

3. Firmanızın hukuki şekli nedir ?

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

4.Ortak Girişim (Joint Venture) türündeki firmanız kaç yıldır faaliyette bulunmaktadır ?

- a () 0 - 5**
- b () 6 - 10**
- c () 11 - 15**
- d () 16 - 20**
- e () 20 yıldan fazla**

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

- a () 0 - 5**
- b () 6 - 10**
- c () 11 - 15**
- d () 16 - 20**
- e () 20 yıldan fazla**

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

- a () 0 - 5**
- b () 6 - 10**
- c () 11 - 15**
- d () 16 - 20**
- e () 20 yıldan fazla**

7. Ortak Girişim' de hangi yabancı ülke/ülkelerin işletmeleri yer almaktadır ?

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------|
| 1 () Almanya | 15 () Japonya |
| 2 () Amerika Birleşik Devletleri | 16 () Kanada |
| 3 () Avusturya | 17 () Kazakistan |
| 4 () Azerbeycan | 18 () Kırgızistan |
| 5 () Birleşik Arap Emirlikleri | 19 () Kore |
| 6 () Danimarka | 20 () K.K.T.C. |
| 7 () Fransa | 21 () Kuveyt |
| 8 () Hollanda | 22 () Libya |
| 9 () Irak | 23 () Özbekistan |
| 10 () İngiltere | 24 () Rusya Federasyonu |
| 11 () İran | 25 () Suriye |
| 12 () İsveç | 26 () Suudi Arabistan |
| 13 () İsviçre | 27 () Yunanistan |
| 14 () İtalya | 28 Diğer..... |

8. Firmanızdaki Türk ve Yabancı firmaların ortaklık payları nedir ?

- a () Türk Ortaklığın Payı : %
- b () Yabancı Ortak/Ortakların Payı : %

9. Firmanızdaki çalışan toplam personel sayısı kaçtır ?

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

10. Firmanızda çalışan personelin kompozisyonu nasıldır? (Lütfen (X) işareti ile belirtiniz)

PERSONEL	MEVCUT DURUM				
	Tamamı Türk Vatandaşı	Tamamı Yabancı Ortak Vatandaşı	Çoğu Türk Vatandaşı	Çoğu Yabancı Ortak Vatandaşı	Türk-Yabancı Ortak Vatandaş Sayısı Eşit
a) ÜST DÜZEY YÖNETİCİLER					
b) ORTA DÜZEY YÖNETİCİLER					
c) ALT DÜZEY YÖNETİCİLER					
d) DİĞER İDARİ PERSONEL					
e) İŞÇİLER					

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

KONULAR	ÖNEM DERECEİ			
	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,				
i) Yeni yatırımlara yönelik dış finansman temininde kolaylık sağlamak,				
j) Yeni dış pazarlara girişi çabuklaştırmak,				
k) Borçlanma kapasitesini doldurmuş olan firmanın borçlanma gücünü artırmak,				
l) Ucuz finansman kaynaklarından yararlanarak sermaye maliyetini düşürmek,				
m) Finansal güçlük içinde bulunan firmanın darboğazdan kurtarılması				
n) Diğer				

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

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

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

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

**14. Firmanızda çalışan yönetici personelin karşılaştıkları başlıca uyumsuzluklar nelerdir ?
(Birden fazla işaretleyebilirsiniz.)**

(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 sorunları.
- f () Ülkeler arasındaki kültür farklılıkları
- g () Diğer

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

- a () Evet
- b () Hayır

(Cevabınız Hayır ise 17. soruya geçiniz.)

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

- a () Türkçe dil kursları
- 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.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. Firmanızda yabancı ortaklar ile karşılaştığınız sorunlara neden olan konuları önem derecesine göre aşağıdaki ölçek üzerinde (X) işareti kullanarak gösteriniz.

KONULAR	ONEM DERECESESİ			
	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				
d)Firmanın büyümesi konusundaki görüş ayrılıkları				
e)Teknoloji transferi				
f)Ortakların rollerinin ve fonksiyonların belirlenmesi				
g)Firmaya personel bulma ve alımında farklılıklar				
h)Yabancı ve yerel yönetici personel arasındaki kişilik ve kültür uyumsuzlukları				
i)Yabancı dil sorunu				
j)Kurumsal kültürdeki uyumsuzluk				
k)Yönetim uygulamalarındaki farklılıklar				
l)Hammadde temini ve/veya fiyatlandırması				
m)Mamulün tanıtımı ve/veya fiyatlandırması				
n)Ürün çeşidinin genişletilmesi/daraltılması				
o)Yasal uygulamalardaki farklılıklar				
p) Diğer (Lütfen belirtiniz).....				

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

KONULAR	SIKLIK DERECESESİ			
	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 fonksiyonların belirlenmesi				
g)Firmaya personel bulma ve alımında farklılıklar				
h)Yabancı ve yerel yönetici personel arasındaki kişilik ve kültür uyumsuzlukları				
i)Yabancı dil sorunu				
j)Kurumsal kültürdeki uyumsuzluk				
k)Yönetim uygulamalarındaki farklılıklar				
l)Hammadde temini ve/veya fiyatlandırması				
m)Mamulün tanıtımı ve/veya fiyatlandırması				
n)Ürün çeşidinin genişletilmesi/daraltılması				
o)Yasal uygulamalardaki farklılıklar				
p) Diğer.....				

EK.2:1987-1996 YILLARINDA İZİN VERİLEN YABANCI SERMAYE (MİLYON ABD DOLARI)

AYLAR	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996*	TOPLAM
OCAK	37	33	48	65	76	133	35	68	126	105	727
ŞUBAT	23	97	116	123	116	204	78	66	235	56	1.114
MART	113	42	70	113	113	158	144	90	199	161	1.204
NİSAN	46	23	124	118	175	158	187	238	123	221	1.412
MAYIS	8	17	69	198	261	79	115	65	95	80	986
HAZİRAN	103	60	219	107	230	138	127	157	451	-	1.592
TEMMUZ	41	89	119	90	84	191	166	195	98	-	1.072
AĞUSTOS	24	111	71	104	394	92	102	36	119	-	1.055
EYLÜL	49	157	155	93	61	163	162	78	193	-	1.112
EKİM	43	32	158	65	124	69	38	96	67	-	693
KASIM	72	84	134	130	154	150	140	189	151	-	1.203
ARALIK	97	75	229	654	179	284	831	206	1.081	-	3.637
TOPLAM	655	821	1.512	1.861	1.967	1.820	2.125	1.485	2.938	623	15.807

(*) Mayıs sonu itibarıyla

EK.3:TÜRKİYE'DE YILLARA GÖRE YABANCI SERMAYE

YILLAR	İZİN VERİ. YAB. SERM. (Milyon ABD Doları)	YATIRIM BELGELERİNİN TOP. YAT. TU.(Milyar ABD \$)	FİRMA SAYISI (Kümülatif)	FİRMAL. TOP. SERM. (Milyon TL)	FİİLİ GİRİŞ (Milyon ABD \$)
1980	97,00	76,87	78	28.390	35
1981	337,51	72,16	109	47.400	141
1982	167,00	218,14	147	100.196	103
1983	102,74	199,22	166	147.109	87
1984	271,36	312,28	235	254.775	163
1985	234,49	1.168,16	408	464.981	158
1986	364,00	3.099,74	619	707.164	170
1987	655,24	3.179,53	836	960.035	239
1988	820,52	5.468,27	1.172	1.597.103	488
1989	1.511,94	9.507,35	1.525	4.847.832	855
1990	1.861,16	18.249,28	1.856	7.943.775	1.005
1991	1.967,26	15.893,98	2.123	13.101.036	1.041
1992	1.819,96	17.976,36	2.330	23.441.214	1.242
1993	2.063,39	70.136,27	2.554	36.737.050	1.016
1994	1.477,61	37.202,36	2.830	62.449.964	830
1995	2.938,32	328.447,82	3.161	113.013.790	1.064
1996	623,22	53.740,06	3.329	142.239.126	
TOPLAM	17.312,72	54.251.276,79			8.636

* Mayıs sonu itibarıyla

EK. 4: İZİN VERİLEN YABANCI SERMAYENİN SEKTÖREL DAĞILIMI

YILLAR	İMALAT	%	TARIM	%	MADENCİ	%	HİZMETL	%	TOPLAM	F.GİRİŞ
1980	88,76	91,51	0,00	0,00	0,00	0,00	8,24	8,49	97,00	35
1981	246,54	73,05	0,86	0,25	0,98	0,29	89,13	26,41	337,51	141
1982	98,54	59,01	1,06	0,63	1,97	1,18	65,43	39,18	167,00	103
1983	88,93	86,56	0,03	0,03	0,02	0,02	13,76	13,39	102,74	87
1984	185,92	68,51	5,93	2,19	0,25	0,09	79,26	29,21	271,36	162
1985	142,89	60,94	6,37	2,72	4,26	1,82	80,97	34,53	234,49	158
1986	193,47	53,15	16,86	4,63	0,86	0,24	152,81	41,98	364,00	170
1987	293,91	44,86	13,00	1,98	1,25	0,19	347,08	52,97	655,24	239
1988	490,68	59,80	27,35	3,33	5,62	0,68	296,87	36,18	820,52	488
1989	950,13	62,84	9,36	0,62	11,86	0,78	540,59	35,75	1.511,94	855
1990	1.214,06	65,23	65,56	3,52	47,09	2,53	534,45	28,72	1.861,16	1.005
1991	1.095,48	55,69	22,41	1,14	39,82	2,02	809,55	41,15	1.967,26	1.041
1992	1.274,28	70,02	33,59	1,85	18,96	1,04	493,13	27,10	1.819,96	1.242
1993	1.568,59	76,02	21,05	1,02	11,37	0,55	462,38	22,41	2.063,39	1.016
1994	1.107,29	74,94	28,27	1,91	6,20	0,42	335,85	22,73	1.477,61	830
1995	1.996,48	67,95	31,74	1,08	60,62	2,06	849,48	28,91	2.938,32	1.064
1996*	368,76	59,17	35,03	5,62	3,40	0,55	216,02	34,66	623,21	-
TOPLAM	11.405	65,87	318,47	1,84	214,53	1,24	5.375,00	31,05	17.312,71	8.636

* Mayıs sonu itibarıyla

EK.5: İZİN VERİLEN YABANCI SERMAYENİN ÜLKELERE DAĞILIMI (Milyon ABD Doları)

ÜLKELER	1980-84	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996*	TOPLAM
FRANSA	43,08	14,92	8,31	33,11	43,71	233,42	669,06	249,18	353,75	223,15	255,29	476,05	18,01	2.621,04
A.B.D	268,20	21,71	24,53	61,07	129,75	137,49	127,84	460,87	197,55	248,34	158,32	231,37	87,08	2.154,12
HOLLANDA	39,28	8,70	2,40	20,40	68,30	149,21	34,11	280,30	272,90	179,42	194,02	559,32	195,84	2.004,20
ALMANYA	144,66	22,49	45,26	105,58	101,61	130,95	145,88	196,41	202,46	145,37	223,46	392,13	82,74	1.939,00
İSVİÇRE	233,34	20,01	53,29	82,52	115,49	167,22	127,74	109,08	203,51	136,11	54,29	327,15	16,00	1.646,35
İNGİLTERE	28,73	26,49	22,83	102,61	129,65	280,72	286,41	80,82	109,34	120,49	47,42	161,37	80,24	1.477,12
İTALYA	22,40	0,10	4,83	6,09	40,58	74,20	65,86	180,66	119,66	419,29	164,00	98,57	22,77	1.219,01
JAPONYA	0,05	3,45	2,63	111,53	69,18	73,78	102,71	54,59	36,60	237,06	125,92	283,84	0,45	1.101,79
S.ARABİSTAN	4,95	4,36	75,77	7,27	17,32	11,05	4,63	43,95	34,07	15,08	8,44	11,81	7,60	246,30
KANADA	7,52	0,00	5,54	0,58	9,76	6,21	2,24	51,26	22,63	58,31	37,37	41,33	1,20	243,95
BELÇİKA	13,99	0,16	17,12	4,50	3,85	29,85	18,07	8,27	20,00	21,10	13,43	36,20	1,20	187,74
G.KORE	0,00	0,00	0,20	1,65	0,48	1,01	17,25	0,94	10,29	93,30	0,53	15,94	0,22	141,81
BAHREYN	3,33	6,00	0,95	0,04	1,07	0,58	4,35	6,92	49,70	25,92	11,95	6,44	7,70	124,95
DANİMARKA	21,36	6,90	4,67	2,05	0,58	31,64	15,76	4,73	3,66	5,21	8,57	3,63	0,19	108,95
SİNGAPUR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,05	29,73	25,83	9,67	14,07	15,03	1,32	18,13	7,80	121,63
İSVEÇ	0,66	0,85	1,03	6,88	3,97	12,01	15,65	13,96	14,39	6,25	8,70	11,84	1,50	97,69
İRAN	12,59	2,78	7,09	8,03	11,17	12,07	5,48	3,23	8,95	5,80	3,96	5,63	1,40	88,18
İ.F.C.	4,46	0,00	0,00	2,13	0,70	5,86	8,57	6,09	10,47	1,70	20,98	9,76	1,80	72,72
PANAMA	0,89	0,67	20,36	2,06	16,10	3,73	3,02	1,74	2,55	3,58	2,11	17,53	0,08	74,42
AVUSTURYA	2,82	0,16	0,90	1,06	4,85	8,15	6,53	8,36	8,83	5,55	3,59	32,92	1,40	85,12
B.A.E.	16,06	0,00	4,64	1,03	3,14	3,68	6,04	8,04	0,32	3,39	0,31	0,23	0,00	46,88
SURİYE	4,42	1,70	1,71	2,65	5,53	4,21	11,13	3,56	0,99	2,69	1,69	1,49	0,85	42,62
DİĞER ÜLK.	102,82	93,04	59,94	92,40	43,68	105,17	157,00	184,63	123,27	91,25	131,94	195,04	87,15	1.467,33
TOPLAM	975,61	234,49	364,00	655,24	820,52	1.511,94	1.861,16	1.967,26	1.819,96	2.063,39	1.477,61	2.938,32	623,22	17.312,72

*Mayıs sonu itibarıyla

EK.6: 01.01.1954 - 31.01.1996 TARİHLERİ ARASINDA TÜRKİYE'DE FAALİYETTE BULUNAN YABANCI SERMAYELİ KURULUŞLARIN SEKTÖREL DAĞILIMI

S E K T Ö R L E R	FİRMA ADEDİ	MEVCUT YABANCI SERMAYE (Milyon TL)	TOPLAM YABANCI SERM. İÇİND. PAYI (%)	ŞİRKETLERİN TOPLAM SERMAYESİ (Milyon TL)	TOPLAM SER. İÇİNDEKİ YAB. SER. PAYI (%)
TARIM					
Bitkisel üretim	19	64.884	0,09	77.694	83,51
Hayvancılık	19	347.951	0,50	1.315.052	26,46
Su Ürünleri	13	61.552	0,09	159.967	38,48
Ormancılık	2	1.988	0,00	6.160	32,27
Tarım Hizmetleri	27	266.821	0,38	374.821	71,19
TARIM TOPLAMI	80	743.196	1,06	1.933.694	38,43
MADENCİLİK					
Ham Pet.Doğal Gaz Üretimi	1	100.000	0,14	400.000	25,00
Metal Madenciliği	3	10.314	0,01	11.111	92,83
Diğer Madencilik	41	566.191	0,81	878.320	64,46
MADENCİLİK TOPLAMI	45	676.505	0,96	1.289.431	52,47
İMALAT SANAYİİ					
Gıda San.	112	3.730.547	5,31	6.522.827	57,19
İçki San.	5	43.354	0,06	107.237	40,43
Tütün San.	10	4.189.180	5,96	4.970.712	84,28
Dokuma, Giyim ve Deri San	2	884	0,00	1.090	81,10
İplik, Dokuma, Örne, Apre	33	160.859	0,23	649.956	24,75
Hazır Giyim San.	114	870.774	1,24	1.744.189	49,92

Deri ve Mamülleri San.	18	36.305	0,05	98.228	36,96
Ayakkabı San.	2	7.388	0,01	15.067	49,03
Orman Ürünleri	8	27.423	0,04	617.842	4,44
Mobilya San.	1	2.675	0,00	5.250	50,95
Kağıt ve Basım-Yayın San.	1	4.550	0,01	9.100	50,00
Kağıt San.	10	332.056	0,47	999.700	33,22
Basım-Yayın San.	6	76.130	0,11	83.670	90,99
Kimya San.	34	2.322.762	3,30	3.156.269	73,59
Endüstriyel Kimyasal Ürün.	29	1.296.913	1,85	2.162.286	59,98
Diğer Kimyasal Ürün.	39	2.560.921	3,64	3.074.046	83,31
Diğer Petrol ve Kömür Ürün	5	111.233	0,16	153.214	72,60
Kauçuk San.	1	20.128	0,03	20.750	97,00
Plastik San.	33	1.137.965	1,62	1.970.563	57,75
Lastik San.	4	2.478.826	3,53	4.433.695	55,91
Gübre San.	3	13.996	0,02	23.885	58,60
Metal Dışı Madeni Ürünler	2	166.549	0,24	166.600	99,97
Seramik Pişm.Kil.ve Çim.G.	16	134.950	0,19	1.344.404	10,04
Cam San.	11	414.693	0,59	5.015.632	8,27
Çimento San.	7	832.130	1,18	1.695.394	49,08
Temel Metal San.	5	263.776	0,38	473.816	55,67
Demir-Çelik San.	11	1.762.764	2,51	10.400.596	16,95
Demir Dışı Metal San.	14	861.248	1,23	1.502.962	57,30
Makina İmalat San.	11	17.266	0,02	37.884	45,58
Madeni Eşya San.	36	224.023	0,32	2.167.199	10,34
Elektriksiz Mak.İmalat San.	22	56.783	0,08	262.510	21,63

Ek-6'nın Devamı

Elektrikli Makina Teçh.San.	51	2.520.016	3,59	3.265.881	77,16
Elektronik San.	38	2.133.873	3,04	3.219.673	66,28
Taşıt Araçları İmalat San.	23	10.586.992	15,06	23.658.395	44,75
Taşıt Araçları Yan San.	59	2.377.451	3,38	5.112.527	46,50
Ölçü-Kont.Opelik Do.İm.San	13	72.739	0,10	130.353	55,80
Uçak San.	2	539.158	0,77	1.120.930	48,10
Diğer İmalat San.	70	976.500	1,39	1.640.714	59,52
İMALAT SAN.TOPLAMI	861	43.365.780	61,70	92.035.046	47,12
HİZMETLER					
Ticaret	1.356	8.040.176	11,44	12.541.840	64,11
Restorant, Kafe, Yeme İç.Ye	63	569.195	0,81	767.772	74,14
Otel, Pans. ve Camping İşl.	260	3.319.807	4,72	8.111.190	40,93
İnşaat Taah. Hizmetleri	74	266.451	0,38	405.822	65,66
Kara Taşımacılığı	18	21.698	0,03	32.597	66,56
Deniz Taşımacılığı	30	44.622	0,06	85.041	52,47
Hava Taşımacılığı	41	190.057	0,27	380.197	49,99
Taşımacılıkla İlgili Diğ Hiz	51	177.664	0,25	216.033	82,24
Haberleşme	5	161.532	0,23	2.275.850	7,10
Bankacılık ve Diğer Fin. Hiz	33	5.283.351	7,52	9.381.564	56,32
Yatırım Finansmanı	22	3.238.133	4,61	4.079.828	79,37
Sigortacılık	30	621.936	0,88	1.795.747	34,63
Kiralama	4	192.082	0,27	298.170	64,42
Özel Eğitim	7	10.565	0,02	10.800	97,82
Ar-Ge Faaliyetleri	12	555.051	0,79	557.960	99,48

Ek.6'nın Devamı

Sağlık Hizmetleri	11	211.488	0.30	613.380	34.48
Diğer Toplumsal Hizmetler	98	507.198	0.72	756.774	67.02
Sinema ve Diğer Eğlen. Yer	3	7.519	0.01	19.300	38.96
Çamaşırhane, Kuru Tem. H.	2	3.000	0.00	16.600	18.07
Diğer Çeşitli Şahsi Hizm.	12	216.542	0.31	358.580	60.39
Diğer Faaliyetler	211	1.866.819	2.66	4.275.910	43.66
HİZMETLER TOPLAMI	2.343	25.504.886	36.29	46.980.955	54.29
GENEL TOPLAM	3.329	70.290.367	100,00	142.239.126	49,42

EK.7: 01.01.1954-31.05.1996 TARİHLERİ ARASINDA TÜRKİYE'DE FAALİYETTE BULUNAN YABANCI SERMAYELİ KURULUŞLARIN ÜLKELERE GÖRE DAĞILIMI

ÜLKELER	FİRMA ADEĞİ	MEVCUT YABANCI SERMAYE (Milyon TL)	TOPLAM YABANCI SERM.İÇİND.PAYI (%) Milyon TL)	ŞİRKETLERİN TOPL. SERMAYESİ (Milyon TL)	TOPLAM SER. İÇİNDEKİ YAB. SER.PAYI(%)
1.OECD GRUBU ÜLKELERİ					
11.AB ÜLKELERİ					
PORTEKİZ	2	2.802	0,00	5.210	53,78
YUNANISTAN	27	114.049	0,16	157.938	72,21
ALMANYA	597	9.452.471	13,44	21.188.541	44,61
FİNLANDIYA	14	129.788	0,18	302.957	42,84
FRANSA	187	11.966.429	17,02	19.335.268	61,89
DANİMARKA	28	222.062	0,32	1.012.000	21,94
BELÇİKA	37	613.991	0,87	1.032.290	59,48
AVUSTURYA	55	163.553	0,23	290.192	56,36
İNGİLTERE	225	2.937.822	4,18	7.754.909	37,88
HOLLANDA	167	10.900.023	15,50	16.434.511	66,32
LÜKSEMBURG	29	1.403.774	2,00	2.309.701	60,78
İTALYA	122	3.164.100	4,50	6.313.819	50,11
İSVEÇ	36	430.149	0,61	989.219	43,48
İSPANYA	14	244.480	0,35	334.049	73,19
İRLANDA	7	195.016	0,28	279.124	69,87
AB ÜLKELERİ TOPLAMI	1.547	41.940.508	59,65	77.739.727	53,95
1.2. DİĞER OECD ÜLKELERİ					
YENİ ZELANDA	1	128	0,00	128	100,00
JAPONYA	44	5.052.010	7,18	10.051.301	50,26
NORVEÇ	10	60.439	0,09	51.196	118,05

Ek.7'nin Devamı

İSVİÇRE	153	5.082.964	7,23	10.167.555	49,99
KANADA	19	1.287.321	1,83	2.614.143	49,31
A.B.D.	242	7.683.302	10,93	14.053.349	54,67
AVUSTURALYA	5	1.785	0,00	9.554	18,68
DİĞER OECD ÜLKELERİ TOPLAMI	474	19.167.949	27,26	36.943.525	51,88
OECD GRUBU ÜLKELERİ TOPLAMI	2.021	61.108.458	86,91	114.683.252	53,28
2.İSLAM ÜLKELERİ					
2.1.ORTADOĞU ÜLKELERİ					
YEMEN	6	38.552	0,05	42.929	89,80
ÜRDÜN	37	29.033	0,04	44.809	64,79
KUVEYT	10	461.197	0,66	705.269	65,39
KATAR	8	131.785	0,19	258.244	51,03
K.K.T.C.	36	449.111	0,64	218.719	21,20
İSLAM KALKINMA BANKASI (I.K.B.)	9	153.468	0,22	3.442.710	4,46
SURİYE	106	101.609	0,14	163.054	62,32
İRAN	231	308.005	0,44	438.546	70,23
İRAK	68	189.760	0,27	292.645	64,84
BAHREYN	8	229.275	0,33	673.717	34,03
BİRLEŞİK ARAP EMİRLİKLERİ (BAE)	12	72.363	0,10	131.476	55,04
LÜBNAN	45	84.465	0,12	103.588	81,54
FİLİSTİN	1	2.500	0,00	5.000	50,00
S.ARABİSTAN	65	1.340.854	1,91	5.133.237	26,12
ORTADOĞU ÜLKELERİ TOPLAMI	642	3.591.978	5,11	13.553.492	26,50
2.2.KUZEY AFRIKA ÜLKELERİ					
MISIR	13	42.032	0,06	48.902	85,95
TUNUS	1	4.533	0,01	6.800	66,66
FAS	3	8.400	0,01	11.150	75,34

Ek.7'nin Devamı

CEZAYİR	5	20.013	0,03	26.810	74,65
LİBYA	16	268.140	0,38	558.823	47,98
KUZEY AFRIKA ÜLKELERİ TOPLAMI	38	343.118	0,49	652.484	52,59
2.3.DİĞER İSLAM ÜLKELERİ					
MALEZYA	1	2.150	0,00	2.150	100,00
AFGANİSTAN	5	14.403	0,02	22.535	63,91
SUDAN	5	26.772	0,04	27.851	96,13
ENDONEZYA	1	525	0,00	1.500	35,00
PAKİSTAN	13	38.098	0,05	46.815	81,38
DİĞER İSLAM ÜLKELERİ TOPLAMI	25	81.948	0,12	100.851	81,26
İSLAM ÜLKELERİ TOPLAMI	705	4.017.043	5,71	14.307.277	28,08
3. DOĞU AVRUPA ÜLKELERİ					
3.1.DİĞER DOĞU AVRUPA ÜLKELERİ					
BOSNA	1	10.923	0,02	10.946	99,78
ÇEKOSLAVAKYA	1	168	0,00	168	100,00
ARNAVUTLUK	2	3.200	0,00	3.225	99,22
BULGARİSTAN	12	28.602	0,04	43.640	65,54
YUGOSLAVYA	15	15.065	0,02	25.848	58,28
MACARİSTAN	2	2.728	0,00	5.561	49,06
ROMANYA	4	6.115	0,01	11.250	54,36
POLONYA	2	6.150	0,01	6.250	98,40
DİĞER DOĞU AVRUPA ÜLK. TOPLAMI	39	72.951	0,10	106.888	68,25
3.2.BAĞIMSIZ DEVLETLER TOPLU.					
TÜRKMENİSTAN	5	16.461	0,02	22.389	73,53
KIRGIZİSTAN	1	2.328	0,00	2.329	99,99
ÖZBEKİSTAN	2	1.464	0,00	2.535	57,75
TATARİSTAN	1	1.800	0,00	3.000	60,00

Ek.7'nin Devamı

ÇEÇEN CUMHURİYETİ	1	2.720	0,00	3.400	80,00
ESTONYA	1	6.600	0,01	6.600	100,00
RUSYA FEDERASYONU	73	203.665	0,29	371.223	54,86
BAĞ.DEV.TOPL.	3	3.502	0,00	4.470	78,34
AZERBAIJAN	31	609.361	0,87	702.340	86,76
MOLDOVA	1	2.450	0,00	5.000	49,00
UKRAYNA	19	50.338	0,07	94.895	53,05
GÜRCİSTAN	8	19.358	0,03	24.820	77,99
KAZAKİSTAN	6	19.546	0,03	23.000	84,98
BAĞ.DEV.L TOPLULUĞU TOPLAMI	152	939.594	1,34	1.266.000	74,22
DOĞU AVRUPA ÜLKELERİ TOPLAMI	191	1.012.545	1,44	1.372.888	73,75
4. DİĞER ÜLKELER					
4.1. GÜNEYDOĞU ASYA ÜLKELERİ					
SİNGAPUR	4	452.731	0,64	676.019	66,97
GÜNEY KORE	17	1.102.774	1,57	2.706.088	40,75
HİNDİSTAN	5	59.765	0,08	59.774	99,98
HONG KONG	8	95.120	0,14	308.272	30,86
ÇİN HALK CUMHURİYETİ	22	79.119	0,11	100.422	78,79
TAYLAND	2	124.000	0,18	124.000	100,00
TAIWAN	6	74.814	0,11	197.584	37,86
GÜNEYDOĞU ASYA ÜLKELERİ TOPL.	64	1.988.323	2,83	4.172.160	47,66
4.2. DİĞER ÜLKELER					
ETOPYA		2.333	0,00	2.473	94,33
MONAKO	2	20.400	0,03	21.540	94,71
LIBERYA	3	4.082	0,01	8.200	49,78
KARMA	271	0	0,00	0,00	0,00
JERSEY ADALARI	4	414.138	0,59	423.943	97,69

Ek.7'nin Devamı

İSRAİL	20	16.686	0,02	33.896	49,23
CAYMAN ADALARI	4	30.784	0,04	216.684	14,21
BAHAMAS	2	4.893	0,01	5.898	82,96
ARJANTİN	1	2.110	0,00	9.008	23,42
ABD VİRJİN ADALARI	1	500	0,00	1.000	50,00
BREZİLYA		21	0,00	22	97,48
BERMUDA	4	17.873	0,03	18.608	96,05
BELİZE	1	5.000	0,01	5.000	100,00
VİRGIN ADALARI	2	323.860	0,46	425.406	76,13
PERU	1	115	0,00	120	95,83
PANAMA	8	324.000	0,46	1.607.424	20,16
LİEHTENSTEİN	10	56.917	0,08	59.303	95,98
KANARYA ADALARI		3.208	0,00	3.208	100,00
JAMAİKA		350	0,00	350	100,00
İ.F.C.	4	894.331	1,27	4.805.783	18,61
HOLLANDA ANTİLLERİ	2	19.200	0,03	19.204	99,98
VENEZUELLA	1	2.178	0,00	2.200	99,00
URUGUAY		3.640	0,01	7.280	50,00
MALTA	1	29.462	0,04	52.664	55,94
ARUBO	1	2.400	0,00	4.800	50,00
MAKEDONYA	5	8.870	0,01	9.900	89,60
DİĞER ÜLKELER TOPLAMI	348	2.187.351	3,11	7.743.911	28,25
DİĞER ÜLKELER TOPLAMI	412	4.175.674	5,94	11.916.071	35,04
GENEL TOPLAM	3.329	70.313.720	100,00	142.279.489	49,42

Ek.8: Türk Ortağın Payı %1-%20 Arasında Olan Ortak Girişimlerin Ortak Girişime Yönelme Nedenleri ile Genel Olarak Ortak Girişime Yönelme Nedenleri Arasındaki İlişkinin Analizi ve Testi

Türk ortağın payı %1-%20 arasında olan ortak girişimlerin ortak girişime yönelme nedenleri ile genel olarak ortak girişime yönelme nedenleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı Spearman Sıra Korelasyonu Metodu ile test edilecektir. Buna göre;

H_0 : “Türk ortağın payı %1-%20 arasında olan ortak girişimlerin, ortak girişime yönelme nedenleri ile genel olarak ortak girişime yönelme nedenleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.”

H_1 : “Türk ortağın payı %1-%20 arasında olan ortak girişimlerin, ortak girişime yönelme nedenleri ile genel olarak ortak girişime yönelme nedenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.”

Tablo-Ek.1 : Türk Ortağın Payı %1-%20 Arasında Olan Ortak Girişimlerin Kurulma Nedenlerinin Sıralaması

Ortaklığa Yönelme Nedenleri	Genel Olarak O.G.'ye Yön. Nedenleri Ort.	%1-%20 İçin O.G.'ye Yön. Nedenleri Ort.	Genel Ortalama İçin Sıralama	%1-%20 İçin Sıralama	İki Sıralama Arasındaki Fark (d)	d^2
a	3,235	3,45	4	3	1	1
b	2,706	2,95	7	7	0	0
c	2,265	2,40	10	10	0	0
d	2,559	2,50	9	9	0	0
e	2,971	3,20	5	5	0	0
f	2,608	2,65	8	8	0	0
g	2,912	3,05	6	6	0	0
h	3,284	3,40	1	4	-3	9
i	3,167	3,55	3	2	1	1
j	3,275	3,60	2	1	1	1
k	1,843	1,80	12	12	0	0
l	2,137	2,05	11	11	0	0
m	1,490	1,40	13	13	0	0
Toplam						12

Tablo-Ek.1’de genel olarak ve %1-%20 pay sahipliğine göre ortak girişime yönelme nedenlerinin sıralaması yapılmış ve aradaki sapmalar bulunmuştur. Aşağıda Spearman Sıra Korelasyon Testi ile ilgili hesaplamalar verilmiştir.

$$r_s = 1 - 6 \frac{\sum d^2}{n(n^2-1)} = 1 - 6 \frac{12}{13(169-1)} = 0,967$$

Görüldüğü üzere Spearman Sıra Korelasyonu testi sonucunda Spearman Sıra Korelasyon Katsayısı, $r_s=0,967$ çıkmıştır. Bu değerin 1 değerine çok yakın olması bize bu iki kriter arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Ayrıca, bu ilişkinin anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak için elde edilen sonuçlara t-testi uygulanacaktır. Buna göre;

$$t = \frac{r_s \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_s^2}} \Rightarrow t = \frac{0,967 \sqrt{13-2}}{\sqrt{1-0,967^2}}$$

$t = 12,588$ bulunur. (Hesaplanan t değeri)

Hesaplanan t değeri bulunduktan sonra, t’nin tablo değerini bulunur. Bunun için önce serbestlik derecesi bulunur.

$$\text{Serbestlik Derecesi} = n - 2 \Rightarrow 13 - 2 = 11$$

Buna göre, %95 güven aralığında ve 11 serbestlik derecesinde t’nin Tablo değeri $t_{(0,025)}(11) = 2,201$ bulunur. Yukarıdaki hesaplamaların sonucunda hesaplanan t değeri, t’nin tablo değerinden büyük çıkmıştır ($12,588 > 2,201$).

Ek.9: Türk Ortağın Payı %21-%49 Arasında Olan Ortak Girişimlerin Ortak Girişime Yönelme Nedenleri ile Genel Olarak Ortak Girişime Yönelme Nedenleri Arasındaki İlişkinin Analizi ve Testi

Türk ortağın payı %21-%49 arasında olan ortak girişimlerin ortak girişime yönelme nedenleri ile genel olarak ortak girişime yönelme nedenleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı Spearman Sıra Korelasyonu Metodu ile test edilecektir. Buna göre;

H_0 : “Türk ortağın payı %21-%49 arasında olan ortak girişimlerin, ortak girişime yönelme nedenleri ile genel olarak ortak girişime yönelme nedenleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.”

H_1 : “Türk ortağın payı %21-%49 arasında olan ortak girişimlerin, ortak girişime yönelme nedenleri ile genel olarak ortak girişime yönelme nedenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.”

Tablo-Ek.2 : Türk Ortağın Payı %21-%49 Arasında Olan Ortak Girişimlerin Kurulma Nedenlerinin Sıralaması

Ortaklığa Yönelme Nedenleri	Genel Olarak O.G.'ye Yön. Nedenleri Ort.	%21-%49 İçin O.G.'ye Yön. Nedenleri Ort.	Genel Ortalama İçin Sıralama	%21-%49 İçin Sıralama	İki Sıralama Arasındaki Fark (d)	d ²
a	3,235	3,27	4	2	2	4
b	2,706	2,69	7	7	0	0
c	2,265	2,33	10	10	0	0
d	2,559	2,58	9	8	1	1
e	2,971	2,94	5	6	-1	1
f	2,608	2,58	8	8	0	0
g	2,912	3,00	6	5	1	1
h	3,284	3,36	1	1	0	0
i	3,167	3,11	3	4	-1	1
j	3,275	3,22	2	3	-1	1
k	1,843	1,97	12	12	0	0
l	2,137	2,16	11	11	0	0
m	1,490	1,61	13	13	0	0
Toplam						9

Tablo-Ek.2’de genel olarak ve %21-%49 arasında pay sahipliğine göre ortak girişime yönelme nedenlerinin sıralaması yapılmış ve aradaki sapmalar bulunmuştur. Aşağıda Spearman Sıra Korelasyon Testi ile ilgili hesaplamalar verilmiştir.

$$r_s = 1 - 6 \frac{\sum d^2}{n(n^2-1)} = 1 - 6 \frac{9}{13(169-1)} = 0,9752$$

Görüldüğü üzere Spearman Sıra Korelasyonu testi sonucunda Spearman Sıra Korelasyon Katsayısı, $r_s=0,9752$ çıkmıştır. Bu değerin 1 değerine çok yakın olması bize bu iki kriter arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Ayrıca, bu ilişkinin anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak için elde edilen sonuçlara t-testi uygulanacaktır. Buna göre;

$$t = \frac{r_s \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_s^2}} \Rightarrow t = \frac{0,9752 \sqrt{13-2}}{\sqrt{1-0,9752^2}}$$

$t = 20,548$ bulunur. (Hesaplanan t değeri)

Hesaplanan t değeri bulunduktan sonra, t’nin tablo değerini bulunur. Bunun için önce serbestlik derecesi bulunur.

$$\text{Serbestlik Derecesi} = n - 2 \Rightarrow 13 - 2 = 11$$

Buna göre, %95 güven aralığında ve 11 serbestlik derecesinde t’nin Tablo değeri $t_{(0,025)}(11) = 2,201$ bulunur.

Yukarıdaki hesaplamaların sonucunda hesaplanan t değeri, t’nin tablo değerinden büyük çıkmıştır ($20,548 > 2,201$).

Ek.10: Türk ve Yabancı Ortağın Payları Eşit (%50-%50) Olan Ortak Girişimlerin Ortak Girişime Yönelme Nedenleri ile Genel Olarak Ortak Girişime Yönelme Nedenleri Arasındaki İlişkinin Analizi ve Testi

Türk ve yabancı ortağın payları eşit (%50-%50) olan ortak girişimlerin ortak girişime yönelme nedenleri ile genel olarak ortak girişime yönelme nedenleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı Spearman Sıra Korelasyonu Metodu ile test edilecektir. Buna göre;

H_0 : “Türk ve yabancı ortağın payları eşit (%50-%50) olan ortak girişimlerin, ortak girişime yönelme nedenleri ile genel olarak ortak girişime yönelme nedenleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.”

H_1 : “Türk ve yabancı ortağın payları eşit (%50-%50) olan ortak girişimlerin, ortak girişime yönelme nedenleri ile genel olarak ortak girişime yönelme nedenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.”

Tablo-Ek.3: Türk ve Yabancı Ortağın Payları Eşit (%50-%50) Olan Ortak Girişimlerin Kurulma Nedenlerinin Sıralaması

Ortaklığa Yönelme Nedenleri	Genel Olarak O.G.'ye Yön. Nedenleri Ort.	%50-%50 İçin O.G.'ye Yön. Nedenleri Ort.	Genel Ortalama İçin Sıralama	%50-%50 İçin Sıralama	İki Sıralama Arasındaki Fark (d)	d^2
a	3,235	2,82	4	2	2	4
b	2,706	2,52	7	4	3	9
c	2,265	2,05	10	9	1	1
d	2,559	2,41	9	5	4	16
e	2,971	2,64	5	3	2	4
f	2,608	2,52	8	4	4	16
g	2,912	2,23	6	7	-1	1
h	3,284	3,11	1	1	0	0
i	3,167	2,82	3	2	1	1
j	3,275	3,11	2	1	1	1
k	1,843	1,82	12	10	2	4
l	2,137	2,35	11	6	5	25
m	1,490	1,58	13	11	2	4
Toplam						86

Tablo-Ek.3'te genel olarak ve %50 pay sahipliğine göre ortak girişime yönelme nedenlerinin sıralaması yapılmış ve aradaki sapmalar bulunmuştur. Aşağıda Spearman Sıra Korelasyon Testi ile ilgili hesaplamalar verilmiştir.

$$r_s = 1 - 6 \frac{\sum d^2}{n(n^2-1)} = 1 - 6 \frac{86}{13(169-1)} = 0,7637$$

Görüldüğü üzere Spearman Sıra Korelasyonu testi sonucunda Spearman Sıra Korelasyon Katsayısı, $r_s=0,7637$ çıkmıştır. Bu değerin 1 değerine yakın olması bize bu iki kriter arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Ayrıca, bu ilişkinin anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak için elde edilen sonuçlara t-testi uygulanacaktır. Buna göre;

$$t = \frac{r_s \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_s^2}} \Rightarrow t = \frac{0,7637 \sqrt{13-2}}{\sqrt{1-0,7637^2}}$$

$t = 3,9239$ bulunur. (Hesaplanan t değeri)

Hesaplanan t değeri bulunduktan sonra, t'nin tablo değerini bulunur. Bunun için önce serbestlik derecesi bulunur.

$$\text{Serbestlik Derecesi} = n - 2 \Rightarrow 13 - 2 = 11$$

Buna göre, %95 güven aralığında ve 11 serbestlik derecesinde t'nin Tablo değeri $t_{(0,025)}(11) = 2,201$ bulunur.

Yukarıdaki hesaplamaların sonucunda hesaplanan t değeri, t'nin tablo değerinden büyük çıkmıştır ($3,9239 > 2,201$).

Ek.11: Türk Ortağın Payı %51-%80 Arasında Olan Ortak Girişimlerin Ortak Girişime Yönelme Nedenleri ile Genel Olarak Ortak Girişime Yönelme Nedenleri Arasındaki İlişkinin Analizi ve Testi

H_0 : “Türk ortağın payı %51-%80 arasında olan ortak girişimlerin, ortak girişime yönelme nedenleri ile genel olarak ortak girişime yönelme nedenleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.”

H_1 : “Türk ortağın payı %51-%80 arasında olan ortak girişimlerin, ortak girişime yönelme nedenleri ile genel olarak ortak girişime yönelme nedenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.”

Tablo-Ek.4: Türk Ortağın Payı %51-%80 Arasında Olan Ortak Girişimlerin Kurulma Nedenlerinin Sıralaması

Ortaklığa Yönelme Nedenleri	Genel Olarak O.G.'ye Yön. Nedenleri Ort.	%51-%80 İçin O.G.'ye Yön. Nedenleri Ort.	Genel Ortalama İçin Sıralama	%51-%80 İçin Sıralama	İki Sıralama Arasındaki Fark (d)	d^2
a	3,235	3,23	4	1	3	9
b	2,706	2,52	7	7	0	0
c	2,265	2,14	10	8	2	4
d	2,559	2,57	9	6	3	9
e	2,971	2,95	5	4	1	1
f	2,608	2,66	8	5	3	9
g	2,912	3,04	6	3	3	9
h	3,284	3,09	1	2	-1	1
i	3,167	3,09	3	2	1	1
j	3,275	3,09	2	2	0	0
k	1,843	1,71	12	10	2	4
l	2,137	2,09	11	9	2	4
m	1,490	1,23	13	11	2	4
Toplam						55

Tablo-Ek.4'te genel olarak ve %51-%80 arasında pay sahipliğine göre ortak girişime yönelme nedenlerinin sıralaması yapılmış ve aradaki sapmalar bulunmuştur. Aşağıda Spearman Sıra Korelasyon Testi ile ilgili hesaplamalar verilmiştir.

$$r_s = 1 - 6 \frac{\sum d^2}{n(n^2-1)} = 1 - 6 \frac{55}{13(169-1)} = 0,8489$$

Görüldüğü üzere Spearman Sıra Korelasyonu testi sonucunda Spearman Sıra Korelasyon Katsayısı, $r_s=0,8489$ çıkmıştır. Bu değer 1 değerine yakın olması bize bu iki kriter arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Ayrıca, bu ilişkinin anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak için elde edilen sonuçlara t-testi uygulanacaktır. Buna göre;

$$t = \frac{r_s \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_s^2}} \Rightarrow t = \frac{0,8489 \sqrt{13-2}}{\sqrt{1-0,8489^2}}$$

$t = 5,3266$ bulunur. (Hesaplanan t değeri)

Hesaplanan t değeri bulunduktan sonra, t'nin tablo değerini bulunur. Bunun için önce serbestlik derecesi bulunur.

$$\text{Serbestlik Derecesi} = n - 2 \Rightarrow 13 - 2 = 11$$

Buna göre, %95 güven aralığında ve 11 serbestlik derecesinde t'nin Tablo değeri $t_{(0,025)}(11) = 2,201$ bulunur.

Yukarıdaki hesaplamaların sonucunda hesaplanan t değeri, t'nin tablo değerinden büyük çıkmıştır ($5,3266 > 2,201$).

Ek.12: Türk Ortağın Payı %81-%99 Arasında Olan Ortak Girişimlerin Ortak Girişime Yönelme Nedenleri ile Genel Olarak Ortak Girişime Yönelme Nedenleri Arasındaki İlişkinin Analizi ve Testi

H_0 : “Türk ortağın payı %81-%99 arasında olan ortak girişimlerin, ortak girişime yönelme nedenleri ile genel olarak ortak girişime yönelme nedenleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.”

H_1 : “Türk ortağın payı %81-%99 arasında olan ortak girişimlerin, ortak girişime yönelme nedenleri ile genel olarak ortak girişime yönelme nedenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.”

Tablo-Ek.5: Türk Ortağın Payı %81-%99 Arasında Olan Ortak Girişimlerin Kurulma Nedenlerinin Sıralaması

Ortaklığa Yönelme Nedenleri	Genel Olarak O.G.'ye Yön. Nedenleri Ort.	%81-%99 İçin O.G.'ye Yön. Nedenleri Ort.	Genel Ortalama İçin Sıralama	%81-%99 İçin Sıralama	İki Sıralama Arasındaki Fark (d)	d^2
a	3,235	3,37	4	2	2	4
b	2,706	3,00	7	4	3	9
c	2,265	2,37	10	7	3	9
d	2,559	2,87	9	5	4	16
e	2,971	3,25	5	3	2	4
f	2,608	2,62	8	6	2	4
g	2,912	3,25	6	3	3	9
h	3,284	3,50	1	1	0	0
i	3,167	3,37	3	2	1	1
j	3,275	3,50	2	1	1	1
k	1,843	1,75	12	9	3	9
l	2,137	1,82	11	8	3	9
m	1,490	1,62	13	10	3	9
Toplam						84

Tablo-Ek.5'te genel olarak ve %81-%99 arasında pay sahipliğine göre ortak girişime yönelme nedenlerinin sıralaması yapılmış ve aradaki sapmalar bulunmuştur. Aşağıda Spearman Sıra Korelasyon Testi ile ilgili hesaplamalar verilmiştir.

$$r_s = 1 - 6 \frac{\sum d^2}{n(n^2-1)} = 1 - 6 \frac{84}{13(169-1)} = 0,7692$$

Görüldüğü üzere Spearman Sıra Korelasyonu testi sonucunda Spearman Sıra Korelasyon Katsayısı, $r_s=0,7692$ çıkmıştır. Bu değerin 1 değerine yakın olması bize bu iki kriter arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Ayrıca, bu ilişkinin anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak için elde edilen sonuçlara t-testi uygulanacaktır. Buna göre;

$$t = \frac{r_s \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_s^2}} \Rightarrow t = \frac{0,7692 \sqrt{13-2}}{\sqrt{1-0,7692^2}}$$

$t = 3,9954$ bulunur. (Hesaplanan t değeri)

Hesaplanan t değeri bulunduğundan sonra, t'nin tablo değerini bulunur. Bunun için önce serbestlik derecesi bulunur.

$$\text{Serbestlik Derecesi} = n - 2 \Rightarrow 13 - 2 = 11$$

Buna göre, %95 güven aralığında ve 11 serbestlik derecesinde t'nin Tablo değeri $t_{(0,025)}(11) = 2,201$ bulunur.

Yukarıdaki hesaplamaların sonucunda hesaplanan t değeri, t'nin tablo değerinden büyük çıkmıştır ($3,9954 > 2,201$).

Ek.13: Karşılaşılan Yönetim Sorunların Önem Dereceleri ile Sıklık Dereceleri Arasındaki İlişkinin Analizi ve Testi

H₀: “Ortak girişimlerdeki Türk ortakların karşılaştıkları yönetim sorunlarının önem dereceleri ile sıklık dereceleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.”

H₁: “Ortak girişimlerdeki Türk ortakların karşılaştıkları yönetim sorunlarının önem dereceleri ile sıklık dereceleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.”

Tablo-Ek.6: Spearman Sıra Korelasyonu Test Tablosu

SORUNLAR	Önem Derecesine Göre Ortalama	Sıklık Derecesine Göre Ortalama	Önem Derecesi Ortalamasının Sırası	Sıklık Derecesi Ortalamasının Sırası	İki Sıralama Arasındaki Fark (d)	d ²
a	2.343	1.833	10	12	-2	4
b	2.775	2.137	5	7	-2	4
c	2.451	2.059	9	9	0	0
d	2.471	1.892	8	10	-2	4
e	2.284	1.892	11	10	1	1
f	2.696	2.206	6	6	0	0
g	2.500	2.137	7	7	0	0
h	2.225	2.775	13	4	9	81
i	3.118	2.980	3	1	2	4
j	3.235	2.911	2	3	-1	1
k	3.392	2.980	1	1	0	0
l	1.931	1.539	15	15	0	0
m	2.108	1.637	14	14	0	0
n	2.245	1.657	12	13	-1	1
o	2.961	2.765	4	5	-1	1
Toplam						101

Tablo-Ek.6’da iki kriterin (önem ve sıklık derecesi) ortalamalara göre sıralaması yapılmış ve aradaki farklar bulunmuştur. Bundan sonraki aşamada Spearman’ın Sıra Korelasyonu Testi uygulanacaktır. Bu test ile ilgili hesaplamalar aşağıda verilmiştir.

$$r_s = 1 - \frac{\sum d^2}{n(n^2-1)}$$

$$r_s = 0,8196 \Rightarrow \%81,96$$

Görüldüğü üzere Spearman Sıra Korelasyonu testi sonucunda $r_s=0,8196$ çıkmıştır. Bu değerin 1 değerine çok yakın olması bize bu iki kriter arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Ayrıca, bu ilişkinin anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak için elde edilen sonuçlara t-testi uygulanacaktır. Buna göre;

$$t = \frac{r_s \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_s^2}} \Rightarrow t = \frac{0,8196 \sqrt{15-2}}{\sqrt{1-0,8196^2}}$$

$t = 18,598$ bulunur. (Hesaplanan t değeri)

Hesaplanan t değeri bulunduğundan sonra, t'nin tablo değerini bulunur. Bunun için önce serbestlik derecesi bulunur.

$$\text{Serbestlik Derecesi} = n - 2 \Rightarrow 15 - 2 = 13$$

Buna göre, %95 güven aralığında ve 13 serbestlik derecesinde t'nin Tablo değeri $t_{(0,025)}(13) = 2,160$ bulunur.

Yukarıdaki hesaplamaların sonucunda hesaplanan t değeri, t'nin tablo değerinden büyük çıkmıştır ($18,598 > 2,160$).

Ek.14: Türk Ortağın Payı %1-%20 Arasında Olan Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ile Genel Olarak Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları Arasındaki İlişkinin Analizi ve Testi

H_0 : “Türk ortağın payı %1-%20 arasında olan ortak girişimlerin yönetim sorunları ile genel olarak ortak girişimlerin yönetim sorunları arasında bir ilişki yoktur.”

H_1 : “Türk ortağın payı %1-%20 arasında olan ortak girişimlerin yönetim sorunları ile genel olarak ortak girişimlerin yönetim sorunları arasında bir ilişki vardır.”

Tablo-Ek.7: Türk Ortağın Payı %1-%20 Arasında Olan Ortak Girişimlerin Yönetim Sorunları İçin Spearman Sıra Korelasyonu Test Tablosu

SORUNLAR	Genel Olarak O.G.'nin Sorunlarının Ortalaması	%1-%20 İçin O.G.'nin Sorunlarının Ortalaması	Genel Ortalama İçin Sıralama	%1-%20 İçin Sıralama	İki Sıralama Arasındaki Fark (d)	d ²
a	2.343	2,25	10	12	-2	4
b	2.775	3,00	5	5	0	0
c	2.451	2,55	9	9	0	0
d	2.471	2,60	8	6	2	4
e	2.284	2,15	11	13	-2	4
f	2.696	2,60	6	6	0	0
g	2.500	2,60	7	6	1	1
h	2.225	2,15	13	13	0	0
i	3.118	3,10	3	4	-1	1
j	3.235	3,25	2	2	0	0
k	3.392	3,60	1	1	0	0
l	1.931	2,15	15	13	2	4
m	2.108	2,50	14	10	4	16
n	2.245	2,45	12	11	1	1
o	2.961	3,25	4	2	2	4
Toplam						39

Tablo-Ek.7’de genel olarak ve %1-%20 pay dilimi için ortak girişimlerin yönetim sorunlarının sıralaması yapılmış ve aradaki farklar bulunmuştur. Bundan sonraki aşamada Spearman’ın Sıra Korelasyonu Testi uygulanacaktır. Bu test ile ilgili hesaplamalar aşağıda verilmiştir.

$$r_s = 1 - 6 \frac{\sum d^2}{n(n^2-1)} \Rightarrow r_s = 1 - 6 \frac{39}{15(15^2-1)}$$

$$r_s = 0,930 \Rightarrow \%93,0$$

Görüldüğü üzere Spearman Sıra Korelasyonu testi sonucunda $r_s=0,930$ çıkmıştır. Bu değerin 1 değerine çok yakın olması bize bu iki değişken arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Ayrıca, bu ilişkinin anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak için elde edilen sonuçlara t-testi uygulanacaktır. Buna göre;

$$t = \frac{r_s \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_s^2}} \Rightarrow t = \frac{0,930 \sqrt{15-2}}{\sqrt{1-0,930^2}}$$

$$t = 9,123 \text{ bulunur. (Hesaplanan t değeri)}$$

Hesaplanan t değeri bulunduktan sonra, t'nin tablo değerini bulunur. Bunun için önce serbestlik derecesi bulunur.

$$\text{Serbestlik Derecesi} = n - 2 \Rightarrow 15 - 2 = 13$$

Buna göre, %95 güven aralığında ve 13 serbestlik derecesinde t'nin Tablo değeri $t_{(0,025)}(13) = 2,160$ bulunur.

Yukarıdaki hesaplamaların sonucunda, hesaplanan t değeri, t'nin tablo değerinden büyük çıkmıştır ($9,123 > 2,160$).

Ek.15: Türk Ortağın Payı %21-%49 Arasında Olan Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ile Genel Olarak Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları Arasındaki İlişkinin Analizi ve Testi

H₀: “Türk ortağın payı %21-%49 arasında olan ortak girişimlerin yönetim sorunları ile genel olarak ortak girişimlerin yönetim sorunları arasında bir ilişki yoktur.”

H₁: “Türk ortağın payı %21-%49 arasında olan ortak girişimlerin yönetim sorunları ile genel olarak ortak girişimlerin yönetim sorunları arasında bir ilişki vardır.”

Tablo-Ek.8: Türk Ortağın Payı %21-%49 Arasında Olan Ortak Girişimlerin Yönetim Sorunları İçin Spearman Sıra Korelasyonu Test Tablosu

SORUNLAR	Genel Olarak O.G.'nin Sorunlarının Ortalaması	%21-%49 İçin O.G.'nin Sorunlarının Ortalaması	Genel Ortalama İçin Sıralama	%21-%49 İçin Sıralama	İki Sıralama Arasındaki Fark (d)	d ²
a	2.343	2.25	10	11	-1	1
b	2.775	2.83	5	5	0	0
c	2.451	2.50	9	7	2	4
d	2.471	2.47	8	8	0	0
e	2.284	2.27	11	10	1	1
f	2.696	2.66	6	6	0	0
g	2.500	2.33	7	9	-2	4
h	2.225	2.25	13	11	2	4
i	3.118	3.16	3	2	1	1
j	3.235	3.22	2	1	1	1
k	3.392	3.13	1	3	-2	4
l	1.931	1.77	15	14	1	1
m	2.108	1.77	14	14	0	0
n	2.245	2.11	12	13	-1	1
o	2.961	2.88	4	4	0	0
Toplam						22

Tablo-Ek.8’de genel olarak ve %21-%49 pay dilimi için ortak girişimlerin yönetim sorunlarının sıralaması yapılmış ve aradaki farklar bulunmuştur. Bundan sonraki aşamada Spearman’ın Sıra Korelasyonu Testi uygulanacaktır. Bu test ile ilgili hesaplamalar aşağıda verilmiştir.

$$r_s = 1 - 6 \frac{\sum d^2}{n(n^2-1)} \quad r_s = 0,960 \Rightarrow \%96,0$$

Görüldüğü üzere Spearman Sıra Korelasyonu testi sonucunda $r_s=0,960$ çıkmıştır. Bu değerin 1 değerine çok yakın olması bize bu iki değişken arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Ayrıca, bu ilişkinin anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak için elde edilen sonuçlara t-testi uygulanacaktır. Buna göre;

$$t = \frac{r_s \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_s^2}} \Rightarrow t = \frac{0,960 \sqrt{15-2}}{\sqrt{1-0,960^2}}$$

$t = 12,3$ bulunur. (Hesaplanan t değeri)

Hesaplanan t değeri bulunduktan sonra, t'nin tablo değerini bulunur. Bunun için önce serbestlik derecesi bulunur.

$$\text{Serbestlik Derecesi} = n - 2 \Rightarrow 15 - 2 = 13$$

Buna göre, %95 güven aralığında ve 13 serbestlik derecesinde t'nin Tablo değeri $t_{(0,025)}(13) = 2,160$ bulunur.

Yukarıdaki hesaplamaların sonucunda, hesaplanan t değeri, t'nin tablo değerinden büyük çıkmıştır ($12,3 > 2,160$).

Ek.16: Türk ve Yabancı Ortağın Payları Eşit (%50-%50) Olan Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ile Genel Olarak Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları Arasındaki İlişkinin Analizi ve Testi

H_0 : “Türk ve yabancı ortağın payları eşit (%50-%50) olan ortak girişimlerin yönetim sorunları ile genel olarak ortak girişimlerin yönetim sorunları arasında bir ilişki yoktur.”

H_1 : “Türk ve yabancı ortağın payları eşit (%50-%50) olan ortak girişimlerin yönetim sorunları ile genel olarak ortak girişimlerin yönetim sorunları arasında bir ilişki vardır.”

Tablo-Ek.9: Türk ve Yabancı Ortağın Payları Eşit (%50-%50) Olan Ortak Girişimlerin Yönetim Sorunları İçin Spearman Sıra Korelasyonu Test Tablosu

SORUNLAR	Genel Olarak O.G.'nin Sorunlarının Ortalaması	%50-%50 İçin O.G.'nin Sorunlarının Ortalaması	Genel Ortalama İçin Sıralama	%50-%50 İçin Sıralama	İki Sıralama Arasındaki Fark (d)	d ²
a	2.343	2.52	10	10	0	0
b	2.775	2.88	5	6	-1	1
c	2.451	2.58	9	8	1	1
d	2.471	2.64	8	7	1	1
e	2.284	2.17	11	12	-1	1
f	2.696	3.11	6	3	3	9
g	2.500	2.58	7	8	-1	1
h	2.225	2.23	13	11	2	4
i	3.118	3.05	3	4	-1	1
j	3.235	3.17	2	2	0	0
k	3.392	3.64	1	1	0	0
l	1.931	2.17	15	12	3	9
m	2.108	2.11	14	15	-1	1
n	2.245	2.17	12	12	0	0
o	2.961	3.00	4	5	-1	1
Toplam						22

Tablo-Ek.9’da genel olarak ve %50-%50 pay dilimi için ortak girişimlerin yönetim sorunlarının sıralaması yapılmış ve aradaki farklar bulunmuştur. Bundan sonraki aşamada Spearman’ın Sıra Korelasyonu Testi uygulanacaktır. Bu test ile ilgili hesaplamalar aşağıda verilmiştir.

$$r_s = 1 - 6 \frac{\sum d^2}{n(n^2-1)} \quad r_s = 0,946 \Rightarrow \%94,6$$

Görüldüğü üzere Spearman Sıra Korelasyonu testi sonucunda $r_s=0,946$ çıkmıştır. Bu değerin 1 değerine çok yakın olması bize bu iki değişken arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Ayrıca, bu ilişkinin anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak için elde edilen sonuçlara t-testi uygulanacaktır. Buna göre;

$$t = \frac{r_s \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_s^2}} \Rightarrow t = \frac{0,946 \sqrt{15-2}}{\sqrt{1-0,946^2}}$$

$t = 14,678$ bulunur. (Hesaplanan t değeri)

Hesaplanan t değeri bulunduktan sonra, t'nin tablo değerini bulunur. Bunun için önce serbestlik derecesi bulunur.

$$\text{Serbestlik Derecesi} = n - 2 \Rightarrow 15 - 2 = 13$$

Buna göre, %95 güven aralığında ve 13 serbestlik derecesinde t'nin Tablo değeri $t_{(0,025)}(13) = 2,160$ bulunur.

Yukarıdaki hesaplamaların sonucunda, hesaplanan t değeri, t'nin tablo değerinden büyük çıkmıştır ($14,678 > 2,160$).

Ek.17: Türk Ortağın Payı %51-%80 Arasında Olan Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ile Genel Olarak Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları Arasındaki İlişkinin Analizi ve Testi

H_0 : “Türk ortağın payı %51-%80 arasında olan ortak girişimlerin yönetim sorunları ile genel olarak ortak girişimlerin yönetim sorunları arasında bir ilişki yoktur.”

H_1 : “Türk ortağın payı %51-%80 arasında olan ortak girişimlerin yönetim sorunları ile genel olarak ortak girişimlerin yönetim sorunları arasında bir ilişki vardır.”

Tablo-Ek.10: Türk Ortağın Payı %51-%80 Arasında Olan Ortak Girişimlerin Yönetim Sorunları İçin Spearman Sıra Korelasyonu Test Tablosu

SORUNLAR	Genel Olarak O.G.'nin Sorunlarının Ortalaması	%51-%80 için O.G.'nin Sorunlarının Ortalaması	Genel Ortalama için Sıralama	%51-%80 için Sıralama	İki Sıralama Arasındaki Fark (d)	d ²
a	2.343	2.25	10	11	-1	1
b	2.775	2.83	5	5	0	0
c	2.451	2.50	9	7	2	4
d	2.471	2.47	8	8	0	0
e	2.284	2.27	11	10	1	1
f	2.696	2.66	6	6	0	0
g	2.500	2.33	7	9	-2	4
h	2.225	2.25	13	11	2	4
i	3.118	3.16	3	2	1	1
j	3.235	3.22	2	1	1	1
k	3.392	3.13	1	3	-2	4
l	1.931	1.77	15	14	1	1
m	2.108	1.77	14	14	0	0
n	2.245	2.11	12	13	-1	1
o	2.961	2.88	4	4	0	0
Toplam						22

Tablo-Ek.10’da genel olarak ve %51-%80 pay dilimi için ortak girişimlerin yönetim sorunlarının sıralaması yapılmış ve aradaki farklar bulunmuştur. Bundan sonraki aşamada Spearman’ın Sıra Korelasyonu Testi uygulanacaktır. Bu test ile ilgili hesaplamalar aşağıda verilmiştir.

$$r_s = 1 - 6 \frac{\sum d^2}{n(n^2-1)}$$

$$r_s = 0,946 \Rightarrow \%94,6$$

Görüldüğü üzere Spearman Sıra Korelasyonu testi sonucunda $r_s=0,946$ çıkmıştır. Bu değerin 1 değerine çok yakın olması bize bu iki değişken arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Ayrıca, bu ilişkinin anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak için elde edilen sonuçlara t-testi uygulanacaktır. Buna göre;

$$t = \frac{r_s \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_s^2}} \Rightarrow t = \frac{0,946 \sqrt{15-2}}{\sqrt{1-0,946^2}}$$

$t = 14,678$ bulunur. (Hesaplanan t değeri)

Hesaplanan t değeri bulunduktan sonra, t'nin tablo değerini bulunur. Bunun için önce serbestlik derecesi bulunur.

$$\text{Serbestlik Derecesi} = n - 2 \Rightarrow 15 - 2 = 13$$

Buna göre, %95 güven aralığında ve 13 serbestlik derecesinde t'nin Tablo değeri $t_{(0,025)}(13) = 2,160$ bulunur.

Yukarıdaki hesaplamaların sonucunda, hesaplanan t değeri, t'nin tablo değerinden büyük çıkmıştır ($14,678 > 2,160$).

Ek.18: Türk Ortağın Payı %81-%99 Arasında Olan Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ile Genel Olarak Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları Arasındaki İlişkinin Analizi ve Testi

H_0 : “Türk ortağın payı %81-%99 arasında olan ortak girişimlerin yönetim sorunları ile genel olarak ortak girişimlerin yönetim sorunları arasında bir ilişki yoktur.”

H_1 : “Türk ortağın payı %81-%99 arasında olan ortak girişimlerin yönetim sorunları ile genel olarak ortak girişimlerin yönetim sorunları arasında bir ilişki vardır.”

Tablo-Ek.11: Türk Ortağın Payı %81-%99 Arasında Olan Ortak Girişimlerin Yönetim Sorunları İçin Spearman Sıra Korelasyonu Test Tablosu

SORUNLAR	Genel Olarak O.G. 'nin Sorunlarının Ortalaması	%81-%99 İçin O.G. 'nin Sorunlarının Ortalaması	Genel Ortalama İçin Sıralama	%81-%99 İçin Sıralama	İki Sıralama Arasındaki Fark (d)	d ²
a	2.343	2,25	10	9	1	1
b	2.775	2,25	5	9	-4	16
c	2.451	2,00	9	12	-3	9
d	2.471	2,00	8	12	-4	16
e	2.284	2,37	11	7	4	16
f	2.696	2,37	6	7	-1	1
g	2.500	2,62	7	5	2	4
h	2.225	2,00	13	12	1	1
i	3.118	3,37	3	3	0	0
j	3.235	3,62	2	1	1	1
k	3.392	3,50	1	2	-1	1
l	1.931	1,62	15	15	0	0
m	2.108	2,25	14	9	5	25
n	2.245	2,50	12	6	6	36
o	2.961	2,75	4	4	0	0
Toplam						127

Tablo-Ek.11’de genel olarak ve %81-%99 pay dilimi için ortak girişimlerin yönetim sorunlarının sıralaması yapılmış ve aradaki farklar bulunmuştur. Bundan sonraki aşamada Spearman’ın Sıra Korelasyonu Testi uygulanacaktır. Bu test ile ilgili hesaplamalar aşağıda verilmiştir.

$$r_s = 1 - 6 \frac{\sum d^2}{n(n^2-1)} \quad r_s = 0,7732 \Rightarrow \%77,32$$

Görüldüğü üzere Spearman Sıra Korelasyonu testi sonucunda $r_s=0,7732$ çıkmıştır. Bu değerin 1 değerine çok yakın olmasa da bu değerin 0,5'ten büyük olması bize bu iki değişken arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Ayrıca, bu ilişkinin anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak için elde edilen sonuçlara t-testi uygulanacaktır. Buna göre;

$$t = \frac{r_s \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_s^2}} \Rightarrow t = \frac{0,7732 \sqrt{15-2}}{\sqrt{1-0,7732^2}}$$

$t = 4,396$ bulunur. (Hesaplanan t değeri)

Hesaplanan t değeri bulunduğundan sonra, t'nin tablo değerini bulunur. Bunun için önce serbestlik derecesi bulunur.

$$\text{Serbestlik Derecesi} = n - 2 \Rightarrow 15 - 2 = 13$$

Buna göre, %95 güven aralığında ve 13 serbestlik derecesinde t'nin Tablo değeri $t_{(0,025)}(13) = 2,160$ bulunur.

Yukarıdaki hesaplamaların sonucunda, hesaplanan t değeri, t'nin tablo değerinden büyük çıkmıştır ($4,396 > 2,160$).

Ek.19: 0-5 Yıl Arasında Faaliyette Bulunan Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ile Genel Olarak Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları Arasındaki İlişkinin Analizi ve Testi

H_0 : “0-5 yıl arasında faaliyette bulunan ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları ile genel olarak ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları arasında bir ilişki yoktur”.

H_1 : “0-5 yıl arasında faaliyette bulunan ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları ile genel olarak ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları arasında bir ilişki vardır”.

Tablo-Ek.12: 0-5 Yıl Arasında Faaliyette Bulunan Ortak Girişimlerin Yönetim Sorunları İçin Spearman Sıra Korelasyonu Test Tablosu

SORUNLAR	Genel Olarak O.G.'nin Sorunlarının Ortalaması	0-5 Yıllık O.G.'lerin Sorunlarının Ortalaması	Genel Ortalama İçin Sıralama	0-5 Yıllık O.G. İçin Sıralama	İki Sıralama Arasındaki Fark (d)	d ²
a	2.343	2.318	10	11	-1	1
b	2.775	2.79	5	5	0	0
c	2.451	2.545	9	8	1	1
d	2.471	2.500	8	9	-1	1
e	2.284	2.455	11	10	1	1
f	2.696	2.773	6	6	0	0
g	2.500	2.636	7	7	0	0
h	2.225	2.318	13	11	2	4
i	3.118	3.205	3	3	0	0
j	3.235	3.318	2	1	1	1
k	3.392	3.523	1	2	-1	1
l	1.931	2.023	15	15	0	0
m	2.108	2.159	14	14	0	0
n	2.245	2.227	12	13	-1	1
o	2.961	3.068	4	4	0	0
Toplam						11

Yukarıdaki Tablo-Ek.12’de genel olarak ve 0-5 yıl arasında faaliyette bulunan ortak girişimlerin yönetim sorunlarının sıralaması yapılmış ve aradaki farklar bulunmuştur. Bundan sonraki aşamada Spearman’ın Sıra Korelasyonu Testi uygulanacaktır. Bu test ile ilgili hesaplamalar aşağıda verilmiştir.

$$r_s = 1 - 6 \frac{\sum d^2}{n(n^2-1)} \quad r_s = 0,980 \Rightarrow \%98,0$$

Görüldüğü üzere Spearman Sıra Korelasyonu testi sonucunda $r_s=0,980$ çıkmıştır. Bu değerin 1 değerine çok yakın olması bize bu iki değişken arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Ayrıca, bu ilişkinin anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak için elde edilen sonuçlara t-testi uygulanacaktır. Buna göre;

$$t = \frac{r_s \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_s^2}} \Rightarrow t = \frac{0,980 \sqrt{15-2}}{\sqrt{1-0,980^2}}$$

$t = 17,756$ bulunur. (Hesaplanan t değeri)

Hesaplanan t değeri bulunduktan sonra, t'nin tablo değerini bulunur. Bunun için önce serbestlik derecesi bulunur.

$$\text{Serbestlik Derecesi} = n - 2 \Rightarrow 15 - 2 = 13$$

Buna göre, %95 güven aralığında ve 13 serbestlik derecesinde t'nin Tablo değeri $t_{(0,025)}(13) = 2,160$ bulunur.

Yukarıdaki hesaplamaların sonucunda, hesaplanan t değeri, t'nin tablo değerinden oldukça büyük çıkmıştır ($17,756 > 2,160$).

Ek.20: 6-10 Yıl Arasında Faaliyette Bulunan Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ile Genel Olarak Karşılaşılan Yönetim Sorunları Arasındaki İlişkinin Analizi ve Testi

H_0 : “6-10 yıl arasında faaliyette bulunan ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları ile genel olarak ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları arasında bir ilişki yoktur”.

H_1 : “6-10 yıl arasında faaliyette bulunan ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları ile genel olarak ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları arasında bir ilişki vardır”.

Tablo-Ek.13: 6-10 Yıl Arasında Faaliyette Bulunan Ortak Girişimlerin Yönetim Sorunları İçin Spearman Sıra Korelasyonu Test Tablosu

SORUNLAR	Genel Olarak O.G.'nin Sorunlarının Ortalaması	6-10 Yıllık O.G.'lerin Sorunlarının Ortalaması	Genel Ortalama İçin Sıralama	6-10 Yıllık O.G. İçin Sıralama	İki Sıralama Arasındaki Fark (d)	d ²
a	2.343	2,306	10	9	1	1
b	2.775	2,673	5	5	0	0
c	2.451	2,306	9	9	0	0
d	2.471	2,388	8	8	0	0
e	2.284	2,163	11	12	-1	1
f	2.696	2,592	6	6	0	0
g	2.500	2,408	7	7	0	0
h	2.225	2,143	13	13	2	4
i	3.118	3,102	3	3	0	0
j	3.235	3,163	2	2	0	0
k	3.392	3,265	1	1	0	0
l	1.931	1,837	15	15	0	0
m	2.108	2,061	14	14	0	0
n	2.245	2,224	12	11	1	1
o	2.961	2,878	4	4	0	0
Toplam						7

Tablo-Ek.13’de genel olarak ve 6-10 yıl arasında faaliyette bulunan ortak girişimlerin yönetim sorunlarının sıralaması yapılmış ve aradaki farklar bulunmuştur. Bundan sonraki aşamada Spearman’ın Sıra Korelasyonu Testi uygulanacaktır. Bu test ile ilgili hesaplamalar aşağıda verilmiştir.

$$r_s = 1 - 6 \frac{\sum d^2}{n(n^2-1)} \quad r_s = 0,9875 \Rightarrow \%98,75$$

Görüldüğü üzere Spearman Sıra Korelasyonu testi sonucunda $r_s=0,9875$ çıkmıştır. Bu değerin 1 değerine çok yakın olması bize bu iki değişken arasında çok yakın bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Ayrıca, bu ilişkinin anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak için elde edilen sonuçlara t-testi uygulanacaktır. Buna göre;

$$t = \frac{r_s \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_s^2}} \Rightarrow t = \frac{0,9875 \sqrt{15-2}}{\sqrt{1-0,9875^2}}$$

$t = 22,59$ bulunur. (Hesaplanan t değeri)

Hesaplanan t değeri bulunduktan sonra, t'nin tablo değerini bulunur. Bunun için önce serbestlik derecesi bulunur.

$$\text{Serbestlik Derecesi} = n - 2 \Rightarrow 15 - 2 = 13$$

Buna göre, %95 güven aralığında ve 13 serbestlik derecesinde t'nin Tablo değeri $t_{(0,025)}(13) = 2,160$ bulunur.

Yukarıdaki hesaplamaların sonucunda, hesaplanan t değeri, t'nin tablo değerinden büyük çıkmıştır ($22,59 > 2,160$).

Ek.21: 11-15 Yıl Arasında Faaliyette Bulunan Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ile Genel Olarak Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları Arasındaki İlişkinin Analizi ve Testi

H₀: “11-15 yıl arasında faaliyette bulunan ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları ile genel olarak ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları arasında bir ilişki yoktur”.

H₁: “11-15 yıl arasında faaliyette bulunan ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları ile genel olarak ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları arasında bir ilişki vardır”.

Tablo-Ek.14: 11-15 Yıl Arasında Faaliyette Bulunan Ortak Girişimlerin Yönetim Sorunları İçin Spearman Sıra Korelasyonu Test Tablosu

SORUNLAR	Genel Olarak O.G.'nin Sorunlarının Ortalaması	11-15 Yıllık O.G.'lerin Sorunlarının Ortalaması	Genel Ortalama İçin Sıralama	11-15 Yıllık O.G. İçin Sıralama	İki Sıralama Arasındaki Fark (d)	d ²
a	2.343	2.857	10	6	4	16
b	2.775	3.286	5	2	3	9
c	2.451	2.857	9	6	3	9
d	2.471	2.857	8	6	2	4
e	2.284	2.000	11	14	-3	9
f	2.696	3.000	6	5	1	1
g	2.500	2.429	7	10	-3	9
h	2.225	2.000	13	14	-1	1
i	3.118	2.857	3	6	-3	9
j	3.235	3.143	2	4	-2	4
k	3.392	3.429	1	1	0	0
l	1.931	2.143	15	13	2	4
m	2.108	2.286	14	12	2	4
n	2.245	2.429	12	10	2	4
o	2.961	3.286	4	2	2	4
Toplam						87

Tablo-Ek.14'te genel olarak ve 11-15 yıl arasında faaliyette bulunan ortak girişimlerin sorunlarının sıralaması yapılmış ve aradaki farklar bulunmuştur. Bundan sonraki aşamada Spearman'ın Sıra Korelasyonu Testi uygulanacaktır. Bu test ile ilgili hesaplamalar aşağıda verilmiştir.

$$r_s = 1 - 6 \frac{\sum d^2}{n(n^2-1)} \quad r_s = 0,8446 \Rightarrow \%84,46$$

Görüldüğü üzere Spearman Sıra Korelasyonu testi sonucunda $r_s=0,8446$ çıkmıştır. Bu değerin 1 değerine çok yakın olması bize bu iki değişken arasında çok yakın bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Ayrıca, bu ilişkinin anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak için elde edilen sonuçlara t-testi uygulanacaktır. Buna göre;

$$t = \frac{r_s \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_s^2}} \Rightarrow t = \frac{0,8446 \sqrt{15-2}}{\sqrt{1-0,8446^2}}$$

$t = 5,587$ bulunur. (Hesaplanan t değeri)

Hesaplanan t değeri bulunduktan sonra, t'nin tablo değerini bulunur. Bunun için önce serbestlik derecesi bulunur.

$$\text{Serbestlik Derecesi} = n - 2 \Rightarrow 15 - 2 = 13$$

Buna göre, %95 güven aralığında ve 13 serbestlik derecesinde t'nin Tablo değeri $t_{(0,025)}(13) = 2,160$ bulunur.

Yukarıdaki hesaplamaların sonucunda, hesaplanan t değeri, t'nin tablo değerinden büyük çıkmıştır ($5,687 > 2,160$).

Ek.22: Alman Firmalarının Ortak Olduğu Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ile Araştırmaya Katılan Tüm Firmaların Karşılaştıkları Yönetim Sorunları Arasındaki İlişkinin Analizi ve Testi

H₀: “Alman firmaların ortak olduğu ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları ile araştırmaya katılan tüm firmaların karşılaştıkları yönetim sorunları arasında bir ilişki yoktur”.

H₁: “Alman firmaların ortak olduğu ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları ile araştırmaya katılan tüm firmaların karşılaştıkları yönetim sorunları arasında bir ilişki vardır”.

Tablo-Ek.15: Alman Ortağı Bulunan Ortak Girişimlerdeki Yönetim Sorunları İçin Spearman Sıra Korelasyonu Test Tablosu

SORUNLAR	Genel Olarak O.G.'nin Sorunlarının Ortalaması	Alman Ortaklı O.G.'lerin Sorunlarının Ortalaması	Genel Ortalama İçin Sıralama	Alman Ortaklı O.G. İçin Sıralama	İki Sıralama Arasındaki Fark (d)	d ²
a	2.343	2.281	10	13	-3	9
b	2.775	2.969	5	3	2	4
c	2.451	2.469	9	9	0	0
d	2.471	2.406	8	10	-2	4
e	2.284	2.375	11	11	0	0
f	2.696	2.781	6	5	1	1
g	2.500	2.563	7	7	0	0
h	2.225	2.250	13	14	-1	1
i	3.118	2.938	3	4	-1	1
j	3.235	3.063	2	2	0	0
k	3.392	3.313	1	1	0	0
l	1.931	2.063	15	15	0	0
m	2.108	2.313	14	12	-2	4
n	2.245	2.563	12	7	5	25
o	2.961	2.781	4	5	-1	1
Toplam						50

Tablo-Ek.15’te araştırmaya katılan tüm firmaların ve Alman ortaklı ortak girişimlerin yönetim sorunlarının sıralaması yapılmış ve aradaki farklar bulunmuştur. Bundan sonraki aşamada Spearman’ın Sıra Korelasyonu Testi uygulanacaktır. Bu test ile ilgili hesaplamalar aşağıda verilmiştir.

$$r_s = 1 - 6 \frac{\sum d^2}{n(n^2-1)} \quad r_s = 0,9107 \Rightarrow \%91,07$$

Görüldüğü üzere Spearman Sıra Korelasyonu testi sonucunda $r_s=0,9107$ çıkmıştır. Bu değer 1 değerine çok yakın olması bize bu iki değişken arasında çok yakın bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Ayrıca, bu ilişkinin anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak için elde edilen sonuçlara t-testi uygulanacaktır. Buna göre;

$$t = \frac{r_s \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_s^2}} \Rightarrow t = \frac{0,9107 \sqrt{15-2}}{\sqrt{1-0,9107^2}}$$

$t = 7,950$ bulunur. (Hesaplanan t değeri)

Hesaplanan t değeri bulunduktan sonra, t'nin tablo değerini bulunur. Bunun için önce serbestlik derecesi bulunur.

$$\text{Serbestlik Derecesi} = n - 2 \Rightarrow 15 - 2 = 13$$

Buna göre, %95 güven aralığında ve 13 serbestlik derecesinde t'nin Tablo değeri $t_{(0,025)}(13) = 2,160$ bulunur.

Yukarıdaki hesaplamaların sonucunda, hesaplanan t değeri t'nin tablo değerinden büyük çıkmıştır ($7,950 > 2,160$).

Ek.23: Amerikan Firmalarının Ortak Olduğu Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ile Araştırmaya Katılan Tüm Firmaların Karşılaştıkları Yönetim Sorunları Arasındaki İlişkinin Analizi ve Testi

H_0 : “Amerikan firmaların ortak olduğu ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları ile araştırmaya katılan tüm firmaların karşılaştıkları yönetim sorunları arasında bir ilişki yoktur”.

H_1 : “Amerikan firmaların ortak olduğu ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları ile araştırmaya katılan tüm firmaların karşılaştıkları yönetim sorunları arasında bir ilişki vardır”.

Tablo-Ek.16: Amerikan Ortağı Bulunan Ortak Girişimlerdeki Yönetim Sorunları İçin Spearman Sıra Korelasyonu Test Tablosu

SORUNLAR	Genel Olarak O.G.'nin Sorunlarının Ortalaması	ABD Ortaklı O.G.'lerin Sorunlarının Ortalaması	Genel Ortalama İçin Sıralama	ABD Ortaklı O.G. İçin Sıralama	İki Sıralama Arasındaki Fark (d)	d^2
a	2.343	2.100	10	10	0	0
b	2.775	2.500	5	8	-3	9
c	2.451	2.100	9	10	-1	1
d	2.471	2.200	8	9	-1	1
e	2.284	2.700	11	5	6	36
f	2.696	2.700	6	5	1	1
g	2.500	2.600	7	7	0	0
h	2.225	2.100	13	10	3	9
i	3.118	3.100	3	3	0	0
j	3.235	3.300	2	2	0	0
k	3.392	3.500	1	1	0	0
l	1.931	1.800	15	13	2	4
m	2.108	1.600	14	15	-1	1
n	2.245	1.800	12	13	-1	1
o	2.961	3.000	4	4	0	0
Toplam						63

Tablo-Ek.22’de araştırmaya katılan tüm firmaların ve Amerikan ortaklı ortak girişimlerin yönetim sorunlarının sıralaması yapılmış ve aradaki farklar bulunmuştur. Bundan sonraki aşamada Spearman’ın Sıra Korelasyonu Testi uygulanacaktır.

Bu test ile ilgili hesaplamalar aşağıda verilmiştir.

$$r_s = 1 - 6 \frac{\sum d^2}{n(n^2-1)} \quad r_s = 0,8875 \Rightarrow \%88,75$$

Görüldüğü üzere Spearman Sıra Korelasyonu testi sonucunda $r_s=0,8875$ çıkmıştır. Bu değerin 1 değerine çok yakın olması bize bu iki değişken arasında çok yakın bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Ayrıca, bu ilişkinin anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak için elde edilen sonuçlara t-testi uygulanacaktır. Buna göre;

$$t = \frac{r_s \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_s^2}} \Rightarrow t = \frac{0,8875 \sqrt{15-2}}{\sqrt{1-0,8875^2}}$$

$t = 6,944$ bulunur. (Hesaplanan t değeri)

Hesaplanan t değeri bulunduktan sonra, t'nin tablo değerini bulunur. Bunun için önce serbestlik derecesi bulunur.

$$\text{Serbestlik Derecesi} = n - 2 \Rightarrow 15 - 2 = 13$$

Buna göre, %95 güven aralığında ve 13 serbestlik derecesinde t'nin Tablo değeri $t_{(0,025)}(13) = 2,160$ bulunur.

Yukarıdaki hesaplamaların sonucunda, hesaplanan t değeri t'nin tablo değerinden büyük çıkmıştır ($6,944 > 2,160$).

Ek.24: Hollandalı Firmalarının Ortak Olduğu Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ile Araştırmaya Katılan Tüm Firmaların Karşılaştıkları Yönetim Sorunları Arasındaki İlişkinin Analizi ve Testi

H_0 ="Hollandalı firmaların ortak olduğu ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları ile araştırmaya katılan tüm firmaların karşılaştıkları yönetim sorunları arasında bir ilişki yoktur."

H_1 ="Hollandalı firmaların ortak olduğu ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları ile araştırmaya katılan tüm firmaların karşılaştıkları yönetim sorunları arasında bir ilişki vardır."

Tablo-Ek.17: Hollandalı Ortağı Bulunan Ortak Girişimlerdeki Yönetim Sorunları İçin Spearman Sıra Korelasyonu Test Tablosu

KONULAR	Genel Olarak O.G.'nin Sorunlarının Ortalaması	Hollanda Ortaklı O.G.'lerin Sorunlarının Ortalaması	Genel Ortalama İçin Sıralama	Hollanda Ortaklı O.G. İçin Sıralama	İki Sıralama Arasındaki Fark (d)	d ²
a	2.343	2.364	10	9	1	1
b	2.775	2.545	5	6	-1	1
c	2.451	2.273	9	12	-3	9
d	2.471	2.364	8	9	-1	1
e	2.284	2.455	11	7	4	16
f	2.696	2.727	6	5	1	1
g	2.500	2.364	7	9	-2	4
h	2.225	2.455	13	7	6	36
i	3.118	3.273	3	3	0	0
j	3.235	3.364	2	2	0	0
k	3.392	3.455	1	1	0	0
l	1.931	1.818	15	15	0	0
m	2.108	2.182	14	13	1	1
n	2.245	2.182	12	13	-1	1
o	2.961	3.091	4	4	0	0
Toplam						71

Tablo-Ek.17'de araştırmaya katılan tüm firmaların ve Hollandalı ortaklı ortak girişimlerin yönetim sorunlarının sıralaması yapılmış ve aradaki farklar bulunmuştur. Bundan sonraki aşamada Spearman'ın Sıra Korelasyonu Testi uygulanacaktır.

Bu test ile ilgili hesaplamalar aşağıda verilmiştir:

$$r_s = 1 - 6 \frac{\sum d^2}{n(n^2-1)} \quad r_s = 0,8875 \Rightarrow \%87,32$$

Görüldüğü üzere Spearman Sıra Korelasyonu testi sonucunda $r_s=0,8875$ çıkmıştır. Bu değer 1 değerine çok yakın olması bize bu iki değişken arasında çok yakın bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca, bu ilişkinin anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak için elde edilen sonuçlara t-testi uygulanacaktır. Buna göre;

$$t = \frac{r_s \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_s^2}} \Rightarrow t = \frac{0,8732 \sqrt{15-2}}{\sqrt{1-0,8732^2}}$$

$t = 6,460$ bulunur. (Hesaplanan t değeri)

Hesaplanan t değeri bulunduktan sonra, t'nin tablo değerini bulunur. Bunun için önce serbestlik derecesi bulunur.

$$\text{Serbestlik Derecesi} = n - 2 \Rightarrow 15 - 2 = 13$$

Buna göre, %95 güven aralığında ve 13 serbestlik derecesinde t'nin Tablo değeri $t_{(0,025)}(13) = 2,160$ bulunur.

Yukarıdaki hesaplamaların sonucunda, hesaplanan t değeri t'nin tablo değerinden büyük çıkmıştır ($6,460 > 2,160$).

Ek.25: İngiliz Firmalarının Ortak Olduğu Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ile Araştırmaya Katılan Tüm Firmaların Karşılaştıkları Yönetim Sorunları Arasındaki İlişkinin Analizi ve Testi

H_0 ="İngiliz firmalarının ortak olduğu ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları ile araştırmaya katılan tüm firmaların karşılaştıkları yönetim sorunları arasında bir ilişki yoktur."

H_1 ="İngiliz firmalarının ortak olduğu ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları ile araştırmaya katılan tüm firmaların karşılaştıkları yönetim sorunları arasında bir ilişki vardır."

Tablo-Ek.18: İngiliz Ortağı Bulunan Ortak Girişimlerdeki Yönetim Sorunları İçin Spearman Sıra Korelasyonu Test Tablosu

SORUNLAR	Genel Olarak O.G. 'nin Sorunlarının Ortalaması	İngiliz Ortaklı O.G. 'lerin Sorunlarının Ortalaması	Genel Ortalama İçin Sıralama	İngiliz Ortaklı O.G. İçin Sıralama	İki Sıralama Arasındaki Fark (d)	d^2
a	2.343	1.889	10	12	-2	4
b	2.775	2.333	5	8	-3	9
c	2.451	2.111	9	9	0	0
d	2.471	2.556	8	5	3	9
e	2.284	2.111	11	9	-2	4
f	2.696	2.444	6	7	-1	1
g	2.500	2.556	7	5	2	4
h	2.225	2.111	13	9	4	16
i	3.118	3.444	3	2	1	1
j	3.235	3.333	2	4	-2	4
k	3.392	3.778	1	1	0	0
l	1.931	1.667	15	15	0	0
m	2.108	1.889	14	12	2	4
n	2.245	1.889	12	12	0	0
o	2.961	3.444	4	2	2	4
Toplam						60

Tablo-Ek.18'de araştırmaya katılan tüm firmaların ve İngiliz ortaklı ortak girişimlerin sorunlarının sıralaması yapılmış ve aradaki sapmalar bulunmuştur. Bundan sonraki aşamada Spearman'ın Sıra Korelasyon Testi uygulanacaktır.

Bu test ile ilgili hesaplamalar aşağıda verilmiştir:

$$r_s = 1 - 6 \frac{\sum d^2}{n(n^2-1)} \quad r_s = 0,8928 \Rightarrow \%89,28$$

Görüldüğü üzere Spearman Sıra Korelasyonu testi sonucunda $r_s=0,8928$ çıkmıştır. Bu değerin 1 değerine çok yakın olması bize bu iki değişken arasında çok yakın bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Ayrıca, bu ilişkinin anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak için elde edilen sonuçlara t-testi uygulanacaktır. Buna göre;

$$t = \frac{r_s \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_s^2}} \Rightarrow t = \frac{0,8928 \sqrt{15-2}}{\sqrt{1-0,8928^2}}$$

$t = 7,146$ bulunur. (Hesaplanan t değeri)

Hesaplanan t değeri bulunduktan sonra, t'nin tablo değerini bulunur. Bunun için önce serbestlik derecesi bulunur.

$$\text{Serbestlik Derecesi} = n - 2 \Rightarrow 15 - 2 = 13$$

Buna göre, %95 güven aralığında ve 13 serbestlik derecesinde t'nin Tablo değeri $t_{(0,025)}(13) = 2,160$ bulunur.

Yukarıdaki hesaplamaların sonucunda, hesaplanan t değeri t'nin tablo değerinden büyük çıkmıştır ($7,146 > 2,160$).

Ek.26: İranlı Firmalarının Ortak Olduğu Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ile Araştırmaya Katılan Tüm Firmaların Karşılaştıkları Yönetim Sorunları Arasındaki İlişkinin Analizi ve Testi

H_0 = “İranlı firmaların ortak olduğu ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları ile araştırmaya katılan tüm firmaların karşılaştıkları yönetim sorunları arasında bir ilişki yoktur.”

H_1 = “İranlı firmaların ortak olduğu ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları ile araştırmaya katılan tüm firmaların karşılaştıkları yönetim sorunları arasında bir ilişki vardır.”

Tablo-Ek.19: İranlı Ortağı Bulunan Ortak Girişimlerdeki Yönetim Sorunları İçin Spearman Sıra Korelasyonu Test Tablosu

KONULAR	Genel Olarak O.G.'nin Sorunlarının Ortalaması	İranlı Ortaklı O.G.'lerin Sorunlarının Ortalaması	Genel Ortalama İçin Sıralama	İranlı Ortaklı O.G. İçin Sıralama	İki Sıralama Arasındaki Fark (d)	d^2
a	2.343	2.571	10	7	3	9
b	2.775	2.571	5	7	-2	4
c	2.451	2.111	9	5	4	16
d	2.471	2.714	8	9	-1	1
e	2.284	2.429	11	14	-3	9
f	2.696	1.714	6	5	1	1
g	2.500	2.714	7	9	-2	4
h	2.225	2.429	13	11	2	4
i	3.118	2.857	3	4	-1	1
j	3.235	3.143	2	2	0	0
k	3.392	3.286	1	1	0	0
l	1.931	1.714	15	14	1	1
m	2.108	1.857	14	13	1	1
n	2.245	2.143	12	12	0	0
o	2.961	3.143	4	2	2	4
Toplam						55

Tablo-Ek.19’da araştırmaya katılan tüm firmaların ve İranlı ortağı bulunan ortak girişimlerin sorunlarının sıralaması yapılmış ve aradaki sapmalar bulunmuştur. Bundan sonraki aşamada Spearman’ın Sıra Korelasyon Testi uygulanacaktır.

Bu test ile ilgili hesaplamalar aşağıda verilmiştir:

$$r_s = 1 - 6 \frac{\sum d^2}{n(n^2-1)} \quad r_s = 0,9017 \Rightarrow \%90,17$$

Görüldüğü üzere Spearman Sıra Korelasyonu testi sonucunda $r_s=0,9017$ çıkmıştır. Bu değerin 1 değerine çok yakın olması bize bu iki değişken arasında çok yakın bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Ayrıca, bu ilişkinin anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak için elde edilen sonuçlara t-testi uygulanacaktır. Buna göre;

$$t = \frac{r_s \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_s^2}} \Rightarrow t = \frac{0,9017 \sqrt{15-2}}{\sqrt{1-0,9017^2}}$$

$t = 7,520$ bulunur. (Hesaplanan t değeri)

Hesaplanan t değeri bulunduktan sonra, t'nin tablo değerini bulunur. Bunun için önce serbestlik derecesi bulunur.

$$\text{Serbestlik Derecesi} = n - 2 \Rightarrow 15 - 2 = 13$$

Buna göre, %95 güven aralığında ve 13 serbestlik derecesinde t'nin Tablo değeri $t_{(0,025)}(13) = 2,160$ bulunur.

Yukarıdaki hesaplamaların sonucunda, hesaplanan t değeri t'nin tablo değerinden büyük çıkmıştır ($7,520 > 2,160$).

Ek.27: Almanya, ABD, Hollanda, İngiltere ve İran Dışında Kalan Diğer Ülkelerin Firmalarının Ortak Olduğu Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ile Araştırmaya Katılan Tüm Firmaların Karşılaştıkları Yönetim Sorunları Arasındaki İlişkinin Analizi ve Testi

H_0 = “Alman, Amerikan, Hollandalı, İngiliz, İran dışındaki ülkelerin firmalarının ortak olduğu ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları ile araştırmaya katılan tüm firmaların karşılaştıkları yönetim sorunları arasında bir ilişki yoktur.”

H_1 = “Alman, Amerikan, Hollandalı, İngiliz, İran dışındaki ülkelerin firmalarının ortak olduğu ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunları ile araştırmaya katılan tüm firmaların karşılaştıkları yönetim sorunları arasında bir ilişki vardır.”

Tablo-Ek.20: Alman, Amerikan, Hollandalı, İngiliz ve İranlı Dışında (Diğer) Ortağı Bulunan Ortak Girişimlerdeki Yönetim Sorunları İçin Spearman Sıra Korelasyonu Test Tablosu

SORUNLAR	Genel Olarak O.G.'nin Sorunlarının Ortalaması	“Diğer” O.G.’lerin Sorunlarının Ortalaması	Genel Ortalama İçin Sıralama	“Diğer” O.G. İçin Sıralama	İki Sıralama Arasındaki Fark (d)	d^2
a	2.343	2.545	10	9	1	1
b	2.775	2.909	5	5	0	0
c	2.451	2.636	9	7	2	4
d	2.471	2.636	8	7	1	1
e	2.284	2.182	11	12	-1	1
f	2.696	2.667	6	6	0	0
g	2.500	2.455	7	10	-3	9
h	2.225	2.182	13	12	1	1
i	3.118	3.212	3	3	0	0
j	3.235	3.333	2	1	1	1
k	3.392	3.333	1	1	0	0
l	1.931	2.000	15	15	0	0
m	2.108	2.152	14	14	0	0
n	2.245	2.212	12	11	1	1
o	2.961	2.909	4	4	0	0
Toplam						19

Bu test ile ilgili hesaplamalar aşağıda verilmiştir:

$$r_s = 1 - \frac{\sum d^2}{n(n^2-1)} \quad r_s = 0,9660 \Rightarrow \%96,60$$

Görüldüğü üzere Spearman Sıra Korelasyonu testi sonucunda $r_s=0,9660$ çıkmıştır. Bu değerin 1 değerine çok yakın olması bize bu iki değişken arasında çok yakın bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Ayrıca, bu ilişkinin anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak için elde edilen sonuçlara t-testi uygulanacaktır. Buna göre;

$$t = \frac{r_s \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_s^2}} \Rightarrow t = \frac{0,9660 \sqrt{15-2}}{\sqrt{1-0,9660^2}}$$

$t = 13,473$ bulunur. (Hesaplanan t değeri)

Hesaplanan t değeri bulunduktan sonra, t'nin tablo değerini bulunur. Bunun için önce serbestlik derecesi bulunur.

$$\text{Serbestlik Derecesi} = n - 2 \Rightarrow 15 - 2 = 13$$

Buna göre, %95 güven aralığında ve 13 serbestlik derecesinde t'nin Tablo değeri $t_{(0,025)}(13) = 2,160$ bulunur.

Yukarıdaki hesaplamaların sonucunda, hesaplanan t değeri t'nin tablo değerinden büyük çıkmıştır ($13,473 > 2,160$).

ÖZGEÇMİŞ

16.05.1967 tarihinde Bolu ilinin Mengen ilçesinde doğdum. İlk, orta ve lise öğrenimimi Ankara’da tamamladım. 1985 yılında ÖSYM sınavı ile Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü’nü kazandım. 1991 yılında bu bölümü bitirerek lisans diplomamı aldım.

1991 yılı şubat ayında Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programını ikincilikle kazandım. Aynı yılın mayıs ayında Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Araştırma Görevliliği sınavını kazandım. 1993 yılının ocak ayında “Türkiye’deki Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Yönetim ve Organizasyon Sorunlarının Analizi” başlıklı yüksek lisans tez çalışmamı tamamladım. Aynı yıl içerisinde Ç.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından açılan Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Programını kazandım. 1995 yılında Ç.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Öğretim Görevliliği sınavını kazandım. Halen bu görevimi sürdürüyorum.