

**ORTAK GİRİŞİM İŞ MODELİNDE
YÖNETİM ANLAYIŞI VE
BAŞARI FAKTÖRLERİ**
Derya ÖZSARAÇ
(Yüksek Lisans Tezi)
Eskişehir, 2011

**ORTAK GİRİŞİM İŞ MODELİNDE YÖNETİM ANLAYIŞI VE
BAŞARI FAKTÖRLERİ**

Derya ÖZSARAÇ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Doç.Dr. A. Barış BARAZ

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Nisan, 2011

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Derya ÖZSARAÇ'ın, “Ortak Girişim İş Modelinde Yönetim Anlayışı ve Başarı Faktörleri” başlıklı tezi **01 Nisan 2011** tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **İşletme (Uluslararası İşletmecilik)** Anabilim Dalında, **yüksek lisans tezi** olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı) : Doç.Dr.A.Barış BARAZ

Üye : Prof.Dr.Çiğdem KIREL

Üye : Doç.Dr.Zümrüt TONUS

İmza

.....
.....
.....

.....

Prof.Dr.Ramazan GEYLAN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

ORTAK GİRİŞİM İŞ MODELİNDE YÖNETİM ANLAYIŞI VE BAŞARI FAKTÖRLERİ

Derya ÖZSARAÇ

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nisan 2011

Danışman: Doç. Dr. A. Barış BARAZ

Ortak girişim; iki veya daha çok ortağın (tüzel kişinin), kendi faaliyetlerini sürdürürken, belli bir işi görmek üzere sürekli veya geçici olarak bir işletme kurmasına dayanan bir iş modelidir. Çokuluslu işletmeler yerel pazarlarda faaliyette bulunmanın getireceği riskleri azaltmak amacıyla; yerel işletmelerle ortak girişimde bulunurlar. Bu iş modelinin tercih edilmesiyle iki işletmenin kaynaklarının kullanılması sonucu daha büyük çapta üretim yapılarak birim maliyetlerin azaltılması da sağlanabilmektedir. Ortak girişim iş modelinin başarısı farklı kültürlerden gelen bireylerin bir arada uyumlu çalışabilmesi ile ilgilidir. Uyum sürecini pekiştiren unsurların başında doğru bir sistemi (kurumsal yapıyı) kurmak gelir. Bu iş sistemi ortakların etkin iletişim kurmasına olanak tanınması, farklı kültürlerin değerlerini koruması ve performansı farklı göstergelerle ölçebilmesi bakımından gereklidir.

Çalışma; ortak girişim iş modelinde yönetim anlayışı ve başarı faktörlerinin irdelenerek; işletme başarısının farklı kültürlerin uyumuna ek olarak; geleneksel finansal ölçüm teknikleri dışında; işletme başarı ve performansını tüm boyutlarıyla bütünsel şekilde ele alabilen dengeli başarı göstergesi ile analizini önermesi bakımından önem taşımaktadır.

Anahtar Kelimeler: Ortak girişim iş modeli, Kültürel farklılıklar, Başarı faktörleri ve Dengeli başarı göstergesi.

ABSTRACT

Derya ÖZSARAÇ

Department of Business Administration

Anadolu University Graduate School of Social Sciences, April 2011

Advisor: Doç. Dr. A. Barış BARAZ

MANAGERIAL APPROACH TO JOINT VENTURE BUSINESS MODEL AND SUCCESS FACTORS

Joint Venture; is a business model which is based on establishment of an entity by two or more partners (legal entities) whether permanent or temporarily to conduct a business while continuing their own operations. In order to minimize the risks which acting in the local markets will bring forth, multinational corporations establishes joint ventures with the domestic corporations. By choosing this business model, a larger scale production is made by using the resources of both corporations and unit costs can be more scaled down.

The accomplishment of the joint venture depends on the ability of individuals coming from different cultures to work together in harmony. The leading factor among the others which enhances such harmonization process is the establishment of a correct system (corporate structure). This business system is required for the purpose of establishing efficient communication by the partners, preserving the values of different cultures and measuring the performance with a variety of indicators.

This work; is significant in the joint venture business model for suggesting the analysis of the enterprise with a well balanced success indicator (balanced scorecard) which is able to approach to the success and performance of the enterprise with all aspects in a holistic manner other than the traditional financial measurement techniques in addition to the harmony of different cultures.

Keywords: Joint Venture Business Model, Cultural Differences, Success Factors and Balanced Scorecard.

ÖNSÖZ

Yüksek Lisans tez çalışmam süresince her zaman yanımda olarak; tez çalışmamı tamamlamada bana sonsuz yardımı olan; çok değerli danışman hocam Doç. Dr. A. Barış Baraz’a gerek manevi, gerek akademik katkılarından dolayı saygılarımı sunar, teşekkür ederim.

Ayrıca eğitim hayatım ve tez çalışmam süresince gösterdikleri sabırları için çok sevgili aileme; bana verdikleri destek için Bursa ve Eskişehir’deki arkadaşlarıma, araştırma kısmındaki emeği için kuzenime, istatistiksel analizdeki katkıları için araştırma görevlisi arkadaşşıma ve vakitlerini ayıran işletme çalışanlarına teşekkür ederim.

Son olarak her zaman ve her koşulda manevi desteğini esirgemeyen, devam etmem konusunda beni cesaretlendiren, bunun yanında araştırma kısmındaki katkılarından dolayı benim için çok kıymetli olan ablama teşekkür ederim.

Derya Özaraç

ÖZGEÇMİŞ

Derya ÖZSARAÇ

İşletme (Uluslararası İşletmecilik) Anabilim Dalı

Yüksek Lisans

Eğitim

Lisans	2007	Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü
Lise	2003	Bursa Şükrü Şankaya Anadolu Lisesi

Kişisel Bilgiler

Doğum Yeri ve Yılı: Bursa / 1985	Cinsiyet: Bayan	Yabancı Dil: İngilizce Almanca
----------------------------------	-----------------	-----------------------------------

İçindekiler

Sayfa

Jüri ve Enstitü Onayı.....	ii
Öz.....	iii
Abstract.....	iv
Önsöz.....	v
Özgeçmiş.....	vi
Tablolar Listesi.....	xi
Şekiller Listesi.....	xii
Grafikler Listesi.....	xiii
Kısaltmalar Listesi.....	xiv
Giriş.....	1

Birinci Bölüm

Ortak Girişim İş Modeli

1. Ortak Girişim İş Modeline Giriş.....	3
1.1. Ortak Girişim İş Modelinin Nitelikleri.....	7
1.2. Ortak Girişim Tanımı.....	9
1.3. Ortak Girişim Kuruluş Nedenleri.....	10
1.4. Ortak Girişimin Oluşturulma Süreci.....	11
1.5. Ortak Girişim Çeşitleri.....	12
1.6. Ortak Girişimde Mülkiyet (Ortaklık) Yapısı.....	14
2. Ortak Girişim İş Modelinde Anlaşmalar.....	15
2.1. Ulusal Ortak Girişim Anlaşmaları.....	15
2.2. Uluslararası Ortak Girişim Anlaşmaları ve Özellikleri.....	16

İkinci Bölüm

Ortak Girişim İş Modelinde Yönetim Anlayışı

1. Ortak Girişim İş Modelinde Yönetim Anlayışına Kültürel Açıdan	
Bakış.....	18
1.1. Ortak Girişim İş Modelinde Kültür.....	19
1.2. Kültürel Farklılıkların Yönetimi.....	20
1.3. Kültürel Farklılıkların Yapılandırılması.....	21
1.3.1. Hofstede araştırması.....	21
1.3.2. Ouchi.....	25
1.3.3. Peters ve Waterman modeli.....	27
1.3.4. GLOBE bulguları.....	29
2. Ortak Girişim İş Modelinde Yönetim Anlayışı.....	31
2.1. Ortak Girişimin Yönetimi.....	31
2.2. Ortak Girişim İşletmelerinde Yönetimde Başarıyı Etkileyen Faktörler.....	32
2.2.1. Ortak seçimi.....	35
2.2.2. Taraf yöneticilerinin yönlendirilmesi.....	39
2.2.3. Taraf işletmelerinin beklentileri.....	44
2.2.4. Taraf işletmelerin kültürel farklılıkları.....	48
2.2.5. Ortak girişim anlaşmaları.....	52
2.2.6. Performans ölçütleri.....	54

Üçüncü Bölüm

Ortak Girişim İş Modelinde Başarı Faktörlerinin Ölçülmesi

1. Geleneksel Başarı Ölçme ve Analiz Teknikleri.....	61
1.1. Bilanço.....	61
1.2. Gelir Tablosu.....	62
1.3. Nakit Akım Tablosu.....	62
1.4. Stratejik Yönetim Açısından Önemli Bazı Finansal Oranlar.....	64
1.4.1. Likidite oranları.....	64
1.4.2. Kaldıraç oranları.....	65

1.4.3.	Kârlılık oranları.....	65
1.4.4.	Verimlilik oranları.....	65
1.4.5.	Piyasa değerleri oranı.....	66
2.	Dengeli başarı göstergesi (balanced scorecard) kavramı.....	67
2.1.	Dengeli Başarı Göstergesi ve Boyutları.....	68
2.1.1.	Finansal boyut.....	70
2.1.2.	Müşteri boyutu.....	72
2.1.3.	Verimlilik boyutu.....	74
2.1.4.	Öğrenme ve gelişme boyutu.....	75
2.2.	Dengeli Başarı Göstergesinin Kullanım Amaçları ve Yararları.....	75
3.	Ortak Girişimde Başarının Dengeli Başarı Göstergesi İle Analizi.....	76

Dördüncü Bölüm

Ortak Girişim İş Modelinde Kültürel Farklılıklar

Yönetim Anlayışı ve Başarı Göstergeleri Üzerine Bir Araştırma

1.	Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	79
2.	Veri Toplama Aracı.....	80
3.	Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	81
4.	Veri Analiz Yöntemi.....	82
5.	Araştırmanın Bulguları.....	82
5.1.	Demografik Özellikler.....	83
5.1.1.	Yaş.....	83
5.1.2.	Organizasyondaki pozisyon.....	84
5.1.3.	Cinsiyet.....	85
5.1.4.	Görev süresi.....	86
5.1.5.	Departman.....	87
5.1.6.	Haberleşme araçları.....	88
5.2.	Araştırmanın Hipotezleri ile İlgili Bulgular.....	89
6.	Bulguların Değerlendirilmesi.....	93

Sonuç.....	100
Ek.....	103
Kaynakça.....	108

Tablolar Listesi

Tablo 1. Batı ve Doğu Ülkelerinin UJV'ye Katkıları.....	36
Tablo 2. UJV'lerde Çalışanların Kategorilerine Göre Eğitim İhtiyacı.....	42
Tablo 3. Yabancı Yatırımcılar ve Çin'in UJV'den Beklentilerindeki Farklılıklar.....	46
Tablo 4. Stratejik Finansal Konuların Ölçümü.....	71
Tablo 5. Kültürel Farklılıklar Bakımından Yönetim Anlayışlarında Küçük ve Büyük İşletmenin Mann Whitney U Testi Analizi.....	91
Tablo 6. Başarı Göstergeleri Bakımından Küçük ve Büyük İşletmenin Mann Whitney U Testi Analizi.....	92
Tablo 7. Dengeli Başarı Göstergesi Boyutlarının Mann Whitney U Testi Analizi.....	93

Şekiller Listesi

Şekil 1. Uluslararasılaşmada Kullanılan Yöntemler.....	7
Şekil 2. 7-S Modelinin Unsurları.....	28
Şekil 3. Kültürel Normlar ve Değer Sistemleri.....	50
Şekil 4. Ortak Girişim Performansı ile Yerel – Yabancı Ortak İlişkileri.....	56
Şekil 5. Finansal Tablolar.....	63
Şekil 6. Dengeli Başarı Göstergesinin Boyutları.....	69
Şekil 7. Müşteri Boyutu- Temel Ölçüler.....	73

Grafikler Listesi

Grafik 1. Hofstede Araştırmansındaki Boyutların Türkiye’deki Verilere Göre Analizi.....	24
Grafik 2. Küçük İşletmede Katılımcıların Yaş Dağılımı.....	83
Grafik 3. Büyük İşletmede Katılımcıların Yaş Dağılımı.....	83
Grafik 4. Küçük İşletmede Katılımcıların Organizasyondaki Pozisyon Dağılımı.....	84
Grafik 5. Büyük İşletmede Katılımcıların Organizasyondaki Pozisyon Dağılımı.....	84
Grafik 6. Küçük İşletmede Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı.....	85
Grafik 7. Büyük İşletmede Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı.....	85
Grafik 8. Küçük İşletmede Katılımcıların Görev Süresi Dağılımı.....	86
Grafik 9. Büyük İşletmede Katılımcıların Görev Süresi.....	86
Grafik 10. Küçük İşletmede Katılımcıların Departman Dağılımı.....	87
Grafik 11. Büyük İşletmede Katılımcıların Departman Dağılımı.....	88
Grafik 12. Küçük İşletmede Katılımcıların Haberleşme Araçları Dağılımı.....	88
Grafik 13. Büyük İşletmede Katılımcıların Haberleşme Araçları Dağılımı.....	89
Grafik 14. İtalya ve Almanya’nın Hofstede Araştırmasında Boyutlara Göre Aldıkları Değerlerin Karşılaştırılması.....	94

Kısaltmalar Listesi

UJV	: Uluslararası Joint Venture
JV	: Joint Venture
DBG	: Dengeli Başarı Göstergesi

Giriş

Globalleşmenin etkileriyle artık işletmeler faaliyetlerini bulundukları ülkelerin dışına taşımakta ve bu etkilerden kaçınmamaktadır. Ulusal sınırların dışında yapılan faaliyetlerin kapsamı dar ya da geniş olsun; uluslararasılaşan işletme sayısı günden güne hızla artmaktadır.

Uluslararasılaşma bir süreci ifade etmektedir. Uluslararasılaşan işletmeler mevcut çeşitli yöntemlerden birini seçmektedir. Joint Venture (Ortak Girişim) iş modeli de işletmelerin uluslararasılaşma faaliyetlerinde seçtikleri bir iş modelidir. Bu iş modelinde iki ya da daha fazla işletme bir araya gelerek yeni bir işletme oluşturmaktadır. Ortak girişim yerel işletmeler arasında oluşturulabileceği gibi uluslararası işletmeler arasında da oluşturulabilmektedir. Çalışmanın kapsamında uluslararası ortak girişimler ele alınmıştır.

Birinci bölümde uluslararası faaliyetler hakkındaki açıklamaların ardından ortak girişim iş modelinin nitelikleri ve uluslararası ortak girişim anlaşmalarının özellikleri açıklanmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümde; ortak girişim iş modelinde yönetim anlayışı ele alınmaktadır. Yönetim anlayışının ‘ortak girişimin yönetimi’ biçiminde genel bir bakış açısıyla incelenmesini takiben; kültürel açıdan da değerlendirilmektedir. Farklı iki ülkede faaliyet gösteren işletmelerin biraraya gelerek ortak bir girişim oluşturmaları kültürel farklılık kavramı ile karşılaşılmaya neden olmaktadır. Aynı ülkenin farklı yörelerinde bile tüketici alışkanlıkları ve davranışlarının şekil değiştireceği dikkate alındığında, farklı iki ya da daha fazla ülkeden işletmelerin birlikte yeni bir işletme kurulumuna gitmeleri ve farklı kültürlerden gelen bireylerin birarada bu yeni işletmeyi yönetmeleri, bu organizasyonda çalışmaları kültürel farklılıkların ortak girişim iş modelinin yönetiminde ortaya çıkaracağı etki hakkında fikir verebilmektedir. Kültürel farklılıkların yapılandırılmasında çeşitli modeller mevcuttur. Bunlar arasında öne çıkanlar; Hofstede’in Araştırması, Ouchi’nin Modeli, Peters ve Waterman’ın yaptığı çalışmalar ve GLOBE bulguları olarak anılan çalışmalar olmaktadır.

Ortak girişim iş modelinin yönetiminde başarıyı etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Ortak seçimi, taraf yöneticilerinin yönlendirilmesi, taraf işletmelerinin beklentileri, taraf işletmelerin kültürel farklılıkları, ortak girişim anlaşmalarının yapılışı

ve performans ölçütleri başarıyı etkileyen faktörler arasında sayılabilmektedir. Bu faktörler incelendiğinde kültürel farklılıkların başarıyı etkilemesi diğer faktörlerin genelinde etkisini göstermektedir. Bir başka ifadeyle başarıyı etkileyen faktörler arasında en ön plandadır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ortak girişimde başarı faktörlerinin ölçülmesi ele alınmaktadır. Geleneksel başarı ölçüm yöntemleri olarak; bilanço, gelir tablosu, nakit akım tablosu ve finansal oranlar gibi işletmenin yalnız finansal göstergelerinin ele alındığı yöntemler dikkati çekmektedir. Oysa işletmelerin bir bütün olarak değerlendirilmesi gerekir. Bu anlamda; ortak girişim iş modelinin başarılı olup olmadığının değerlendirilmesinde finansal göstergelerin dışında başka performans göstergelerinden de yararlanılması mümkün olabilir. Geleneksel başarı ölçüm tekniklerinin dışında ilk kez 1996 yılında ortaya çıkan bir başarı ölçüm yöntemi daha mevcuttur. İngilizcesi Balanced Scorecard olan ve dilimize Dengeli (Toplam) Başarı Göstergesi şeklinde çevrilen bu ölçüm tekniğinde işletmeler dört boyutta ele alınmaktadır. Finansal boyut, müşteri boyutu, iç verimlilik ve öğrenme - gelişme boyutu olarak sıralanan bu boyutlarla işletmelerin bir bütün olarak değerlendirilebilmesi şansının arttığı düşünülmektedir. Üçüncü bölümde dengeli başarı göstergesi ile ortak girişim iş modeli ile faaliyet gösteren işletmelerin analiz edilebileceği fikri önerilmektedir.

Çalışmanın son bölümünde Bursa’da birer üretim işletmesi ve ortak girişim olarak faaliyet gösteren ‘küçük’ ve ‘büyük’ işletmelerin karşılaştırıldığı nicel araştırma yer almaktadır. İşletme çalışanlarına farklı kültürlerin bir arada çalışması için ne gibi düzenlemeler yapıldığı ve işletmenin performansının hangi göstergelerle izlendiği sorulmakta ve alınan yanıtların istatistiksel analizi yapılmaktadır. Analizde test edilen iki hipotezle son bölüm devam etmekte; bulguların değerlendirilmesi ile bölüm son bulmaktadır.

Birinci Bölüm

Ortak Girişim İş Modeli

1. Ortak Girişim İş Modeline Giriş

İşletmelerin bulundukları alan, ülke vb. kapsamında yapabilecekleri faaliyetler sınırlıdır. Bu sınırlamalar ülkenin içinde bulunduğu coğrafi konumdan, etrafında yer alan komşu ülkelerin ekonomik durumlarına; ülke içinde üretilen ürünlerden, bu ürünlerin ülke dışına ihraç edilmesini sağlayacak pazarlama fonksiyonuna kadar birçok etkenle şekillenmektedir. İşletmeler potansiyel müşterilerin bulunduğu pazarlara, dolayısıyla bu pazarların bulunduğu ülkelere doğru faaliyetlerini genişleterek ulusal sınırlardan kurtulmaya başlarlar. Bu noktada uluslararası işletme kavramı ile karşılaşmaktadır. Bilinen en güzel örnekleri ele alındığında, Coca-Cola, Mc Donalds, Ford, Starbucks, Nike gibi işletmeler ulusal sınırların dışına yaptıkları faaliyetler, ürettikleri ürünler ve sundukları hizmetler ile taşmışlar ve uluslararası işletmecilik için örnek işletmeler haline gelmişlerdir.

Uluslararası işletmecilikte sıkça karşımıza çıkan bir kavram da globalleşmedir. Globalleşmenin bugün dahi ortak bir tanımı bulunmamaktadır. Genellikle kabul edilen ve uluslararası işletmecilikte de kullanılabilen biçimi; ürün, teknoloji, bilgi, işçilik, sermaye vb. kaynakların, uluslararası anlamda bütünleşmesi ve bu bütünleşmenin gerçekleşmesini sağlama süreci şeklindedir.¹

Globalleşme kavramında yer almaya çalışan işletmeler kendilerini; dünyayı gittikçe saran bu kavramdan uzak tutmamak amacıyla uluslararası faaliyetlerde bulunarak, giderek artan ölçüde globalleşmenin içerisine dahil olmak istemektedirler. Uluslararası işletmeler de globalleşmenin içerisindeki en büyük unsurlardan biridir.

¹ D. A. Ball and M. Geringer. (2008). *International business: The challenge of global competition*. (11th Edition). Boston: McGraw- Hill Irwin, s.7.

İşletmecilik bakımından gelişmiş ülkelerde bulunan işletmelerin olduğu konuma yükselmek istendiğinde bunu yapabilmenin tek yolu o işletmelerle, karşılıklı ve çeşitli faaliyetlerde bulunmaktır. Bu faaliyetlerin arasında ithalat-ihracat, dış ülkelere yatırım, pazarlama & satış faaliyetleri, yeni tesis kurulumu vb. sayılabilir. Uluslararası faaliyetlerde bulunup - bulunmama kararı işletmeler için zor bir karardır ve çok yönlü bir değerlendirmeyi gerektirmektedir. Günümüzde işletmelerin globalleşmenin etkilerinden uzak durabileceklerini düşünmeleri oldukça yanıltıcı olur. İşletmelerin temel amaçları arasında yer alan kâr elde etme ve işletme devamlılığının sağlanması için çevresel koşulların gerektirdiği değişime ayak uydurmaları ve bu koşulların hızına yetişmeye çabalamaları gerekir.

Ulusal sınırları kaldırarak üretim, işletim ve pazarlama etkinliklerini bulundukları ülkelerin dışına çıkaran işletmelerle beraber; ekonomik faaliyetlerde ihtiyaç duyulan ve gerekli tüm teknoloji ve olanakların üretimi ve ticareti de ulusal sınırların dışına çıkmaktadır. Uluslararası işletmelerin faaliyetleri ile bu zincir hızla büyümekte ve ilerlemektedir.²

Uluslararası işletmeler, bir yandan da; faaliyet gösterilen ülkenin; sosyal ve ekonomik kalkınmasında teknoloji transferi yoluyla bir değişim ajanı olarak da rol almaktadır. Teknoloji transferi durumu özellikle gelişmekte olan ülkelerde kendisini göstermektedir. Bu ülkeler, uluslararası işletmecilik faaliyetinin kendi ülkelerinde siyasal, ekonomik ve sosyal kalkınmalarına katkıda bulunmasını istemektedirler. Bu tür olumlu etkilerle gelişmekte olan ülkelerin, yabancı yatırıma ve yabancı yatırımcıya bakışı değişebilme ve yabancı sermayenin yarattığı korkuların silinebilme imkanı bulunabilecektir.³

Bu bakımdan uluslararası işletmeler kendileri için kâr potansiyeli olarak gördükleri ülkelere aslında kalkınma açısından da yarar sağlayarak iki türlü bir etkinin sadece bir yönünü oluşturmaktadırlar. Başka bir deyişle uluslararası işletmelerin gelişmiş, gelişmekte olan ve gelişmemiş ülkelerdeki rolü birbirinden farklıdır.

² H. Temizel vd. (2008). Küresel işletmecilikte ülkelerin sosyo- kültürel yapılarından kaynaklanan sorunlar. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19, s.472.

³ Ö. Yüksel (1999). *Uluslararası işletme yönetimi ve Türkiye uygulamaları*. (İkinci Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi, s.37-38.

İşletmeler, birçok nedenle dış pazarlara açılmak istemektedirler. Bu nedenler arasında rekabetçi üstünlüklerden yararlanmak, büyümek, kâr elde etmek, farklı pazar arayışları, üretilen ürünün özelliği veya müşteri potansiyeli sayılabilir.

İşletmelerin çevrelerinde olan değişimlerle birlikte adım adım uluslararasılaşması mümkündür. Uluslararasılaşma aşamalar halinde kendini gösterebilmektedir. İlk başta; hiçbir uluslararası faaliyette bulunmayan bir işletme, dolaylı ihracat yöntemi ile ülke dışı faaliyetlere adım atabilmektedir. Daha sonra doğrudan ihracat vb. ülke dışı faaliyetler gelmektedir. Bu şekilde; öğrenme ile ve aşamalar halinde uluslararasılaşma tamamlanabilmektedir.⁴

“Uluslararasılaşma; işletmelerin ulusal sınırlarının dışına faaliyetlerini yayması ile ilgili bir kavramdır.”⁵ Uluslararasılaşma kavramını tam olarak açıklamak güçtür. Fakat işletmelerin ticari faaliyetlerinin; ülkenin yerel sınırlarını aşmaya başlamasıyla bu süreç içerisine girileceği kabul edilmektedir.

“Uluslararasılaşma; işletmenin faaliyetlerini, uluslararası çevreye ait kaynaklar, yapısal özellikler ve stratejilerle başa çıkabilmek için uyarılma sürecidir.”⁶ Yukarıda sözü edilen süreç kavramıyla da burada karşılaşılmaktadır. Uluslararası çevrenin içinde barındırdığı değişkenlerin çokluğu ve çeşitliliği işletmelerin uluslararasılaşırken bu çokluluk ve çeşitlilikle başa çıkabilme gücünü kazanmalarını da beraberinde beklemektedir.

Uluslararasılaşma merdiveninde bir başka deyişle uluslararasılaşma sürecinde bazen basamaklar atlanabilmektedir. Uluslararasılaşma işletmenin ihracat ya da satış acentaları aracılığıyla başlayabilmektedir. Asıl önemli olan işletmelerin içinde bulunduğu durumu iyi değerlendirmesi ve kendi kaynaklarını farkında olarak iyi bir çevre analizinden ve değerlendirmesinden sonra uluslararasılaşma kararını verebilmesi ve uluslararasılaşmada buna uygun bir yöntem izleyebilmesidir.

⁴ A. Erdilek (2008). *Internationalization of Turkish MNEs*. Journal of Management Development, 27 (7), s.745.

⁵ H. Erkutlu ve S. Eryiğit (2001). *Uluslararasılaşma süreci*. Gazi Üniversitesi. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3, s.149.

⁶ Z. Saixing vd. (2009). *Relationship between business factors and performance in internationalization: An empirical study in China*, Management Decision, 47 (2), s.309.

Uluslararasılaşmanın çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bu nedenler genellikle içsel ve dışsal olarak ikiye ayrılıp incelenmektedir.

“Bazı işletmeler; rakipler veya globalleşen müşteriler gibi dışsal nedenler yüzünden uluslararasılaşırken, bazıları ise işletme kârlılığını artırmak gibi işletme içi nedenler yüzünden uluslararasılaşmaktadır.”⁷

1.İçsel Nedenler:

Bu neden türü adından da anlaşılacağı üzere işletmenin kendi yapısal özellikleri veya içinde bulunduğu ülkenin çevresel şartları gereği ortaya çıkan nedenlerdir. İçsel nedenler şu şekilde sıralanabilir:⁸

- ✓ Yasal Engeller
- ✓ Ekonomik tıkanıklıklar
- ✓ Üstün yönlerinin değerlendirilmesi
- ✓ İşletmenin örgüt yapısının sağladığı yararlar.

2.Dışsal Nedenler:

Dışsal nedenler genellikle işletmenin kendi yapısal özellikleri ve bulunduğu ülke ve çevresel koşullardan değil de uluslararası çevre koşullarının gerektirdiği koşullardan kaynaklanan nedenlerdir. Bu nedenler çoğu zaman işletmelerin faaliyet göstereceği diğer ülkelerden kaynaklanırlar. Dışsal nedenler de aşağıdaki gibi sıralanabilir:⁹

- ✓ Faaliyet gösterilecek ülkedeki vergi mevzuatı ve teşvikler
- ✓ Dış pazarda yer alan fırsatlar
- ✓ Uluslararası organizasyonlar
- ✓ Ar- Ge alanındaki gelişmeler ve teknolojik yenilikler.

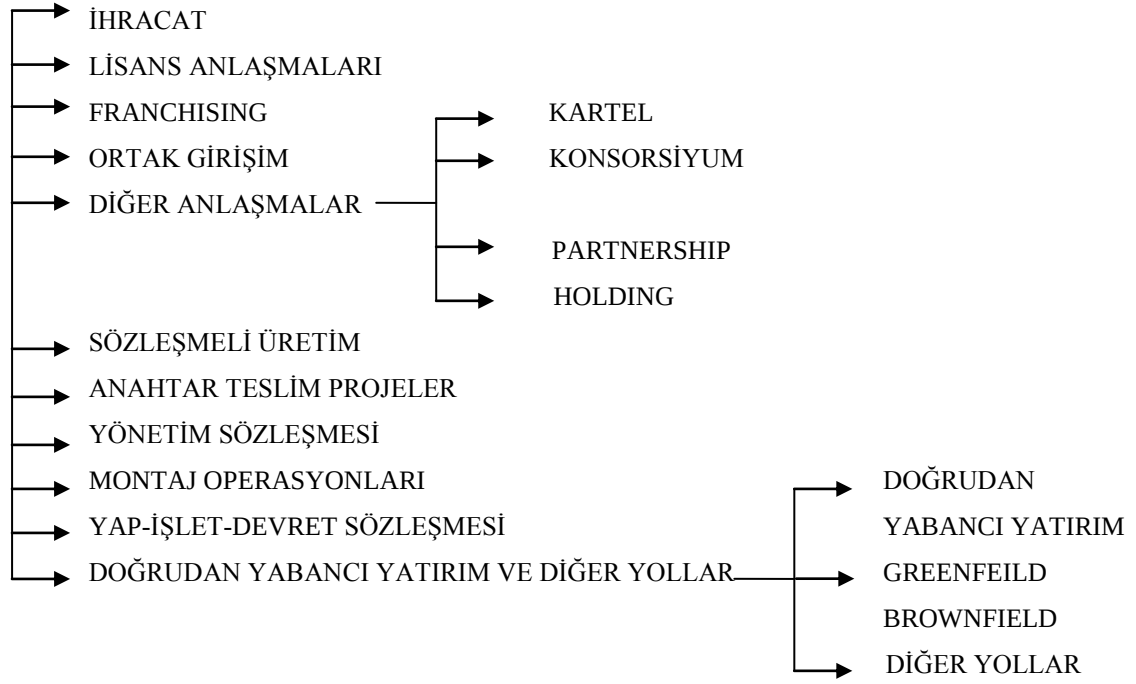
İşletmeler uluslararasılaşırken çeşitli aşamalardan geçmektedirler. Bazen bu aşamaların biri tercih edilir; işletmenin üretim kapasitesi, müşteri özellikleri, üretilen veya pazarlanan ürün özellikleri, ülkenin vergi mevzuatı ve kültürel unsurların etkisiyle tercih edilen bu aşamada değişikliklere gidilebilmektedir. Bazen de farklı aşamalara geçilebilmektedir.

⁷ J. Väättänen vd. (2009). *International and company performance:A study of emerging Russian multinationals*. Multinational Business Review, 17 (2), s.161.

⁸ E. C. Mutlu (2005). *Uluslararası işletmecilik*. İstanbul: Beta, s.94-95.

⁹ Mutlu (2005), s.95-96.

Uluslararasılaşma aşamalarında uygulanan yöntemler arasında ihracat, lisans anlaşmaları, franchising ve ortak girişim bulunabileceği gibi ortak girişime benzer başka diğer yollar da bulunmaktadır. Aşağıdaki şekilde bu yöntemler sıralanmaktadır.



Şekil1. Uluslararasılaşmada Uygulanan Yöntemler

1.1. Ortak Girişim İş Modelinin Nitelikleri

Uluslararası işletmeler; yatırım türünü seçerken, bu seçimlerinde çeşitli unsurlar rol oynar. Bu kimi zaman ülkelerin gelişmişlik derecesi olabileceği gibi kimi zaman da ürün özellikleri, yasal çerçeve vb. unsurlar da olabilir.

Ülke dışı faaliyetler; yabancı bir ülkede yapılacak yatırım kararı veya yabancı bir ülkeye/pazara giriş yönteminin seçilmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Yatırım kararı ve giriş yöntemi; ki bu yöntem için, mod, yatırım türü gibi ifadeler de kullanılabilir, detaylı maliyet analizleri, risk değerlendirmeleri, yatırımlar arasında kıyaslamayı gerektirmektedir. Uluslararası işletmelerin ülke dışı faaliyetler ve yatırım kararlarına yönelik detaylı hesaplamalar sonucu ortaya bir tablo çıkmaktadır. Hangi yatırım türünün seçilmesi gerektiği ancak doğru analiz ve detaylı değerlendirmeler sonucu sağlam bir temele dayanabilir.

Çokuluslu bir işletme, yabancı bir ülkede yatırım yapmaya karar verdiği zaman, en az iki stratejik önemde kararla karşı karşıya kalmaktadır. Bunlardan birincisi greenfield yatırımı yapmak, ya da işletme satınalmaktır. İkincisi ise, bu yatırımı yalnız başına yapmak (bir başka deyişle tamamına sahip olacağı bir bağlı ortaklık) ya da yerel bir işletme ile ortaklık kurmak şeklindeki stratejik karardır.¹⁰ Bu kararlar sonucu yabancı pazarlara giriş şeklinde de ifade edilebilen ülke dışı faaliyetler, yatırım biçimleri farklı özellikleri ile ortaya çıkmakta ve kıyaslamayı gerektirmektedir.

Uluslararası işletmeler yabancı ülke pazarlarına (kendi ülkeleri dışında bulunan yeni pazarlara) birtakım faaliyet biçimlerini kullanarak girmektedirler.

“Uluslararası rekabetin çoğaldığı günümüzde çokuluslu işletmeler açısından yabancı ülke pazarında tek başına faaliyet göstermek birtakım güçlükleri de beraberinde getirmektedir.”¹¹

Bu güçlükler faaliyet gösterilen çevre koşullarından, hukuki düzenleme ve yabancı sermayeye olan tepkiden kaynaklanabilmektedir.

İşletmelerin ülke dışı faaliyetlerde gözönünde bulundurması gereken önemli unsurlar bulunmaktadır. Bunlar giriş biçimi ve işletmenin ülke dışındaki pazara girişteki rolü olarak ifade edilebilir.

➤ Giriş Biçimi

Uluslararasılaşmada işletmelerin ülke dışındaki pazarlara yönelirken hangi giriş biçimini tercih edeceği ile ilgilidir. Aracı ve distribütörler ile ülke dışı pazarlara girilebileceği gibi bazen de işletmeler kendi temsilcileriyle ithalat – ihracat yapılarak girebilmektedir. Uluslararası işletmeler ülke dışı faaliyetlerde ihracat, doğrudan yabancı yatırım veya ortak girişim gibi giriş biçimlerini de seçebilmektedir. İşletmelerin hangi giriş biçimini seçeceği ekonomik ve yönetsel kaynakları ile ilişkili olarak değişebilir.

¹⁰ D. Dikova and A. van Witteloostuijn (2007). *Foreign direct investment mode choice: Entry and establishment modes in transition economies*. Journal of International Business Studies, 38, s.1013.

¹¹ İ. Özalp vd. (1993). *Çokuluslu işletmelerin yabancı ülkeye giriş yollarından biri olan Joint Venture'in analiz edilmesi ve Tusaş A. Ş.'de yapılan bir araştırma*. Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11, (1-2), s.203.

➤ Giriş Rolü

İşletmeler yabancı pazarlara uluslararası işletmeler olarak üç temel ticari rolü gerçekleştirmek için girmektedir: Bunlar satıcı, satınalmacı ya da üretici rolüdür.¹²

İşletmeler uluslararasılaşmada çeşitli aşamalardan geçmektedir, ortak girişim stratejisi de ülke dışı faaliyetlere yönelen ya da yönelmek isteyen işletmeler için bir seçenek oluşturmaktadır.

1.2. Ortak Girişim Tanımı

Ortak girişimler iki ya da daha fazla işletmenin bir çeşit faaliyeti yürütmek için biraraya geldiği anlaşmalardır.

Ortak girişim stratejisi ile hedef ülkede yeni kurulan bir işletmenin pay sahipliğinin paylaşılması ile ülke dışı faaliyete gidilmesi söz konusudur.

“Ortak girişimi kuran ana şirketlerden birinin merkezinin ortak girişimin kurulduğu ülke dışında olması halinde bu tür ortaklıklara Uluslararası Ortak Girişimler (International Joint Ventures) denmektedir.”¹³

“Ortak girişimlerin karakteristik özellikleri, para, mülk, çaba, bilgi, yetenek veya diğer unsurların, ortak kullanılarak katkı yaratılmak istenmesidir.”¹⁴ Böylece işletmeler farklı kaynak aktarımları ile birbirlerinin zayıf yönlerini kapatabilir ve uygun bir ortak seçimi ile ülke dışı faaliyetlerine yönelme şansını elde edebilmektedir.

¹² H. Jannson (2007). *International business marketing in emerging country markets: The third wave of internationalization of firms*. U.K: Edward Elgar, s.156.

¹³ M. Oktay (1997). *Şirketler için sinerjik bir işbirliği yolu, ortak girişimler*. İstanbul: İstanbul Sanayi Odası, s.25.

¹⁴ B. İ.Turan (2007). *Şirket birleşmeleri hisse senedi değeri ve finans sektörü*. İstanbul: Derin Yayınları, s.24.

1.3. Ortak Girişim Kuruluş Nedenleri

‘Dünya piyasalarında başarı sağlayan ve/veya üstünlük kuran çokuluslu işletmeler, gelişmiş araştırma ve geliştirme faaliyetleri, yeni ve ileri teknolojileri sayesinde çok hızlı hareket edebilme imkanı bulmaktadırlar.’¹⁵

Birbirinden değişik coğrafi alanlarda faaliyette bulunan çokuluslu işletmeler bu özellikleri ile farklı ve çeşitlenmiş girdilere daha kolay ulaşabilmektedirler ve bunun olumlu bir sonucu olarak da bir yerde üretilip, her yerde satılabilecek ürünlere sahip olabilmektedirler.

Çokuluslu işletmelerin gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde ortak girişim oluşturmadaki etkenler farklılık göstermektedir. Çoğu zaman gelişmiş ülkelerde seçilen ortağın yetenek ve kaynaklarının ortak girişimdeki etkisi daha fazla olmasıyken; az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerde hükümet kısıtlamalarının ortak girişimdeki etkisinin daha fazla oluşudur.

Aşağıda ortak girişim oluşturma nedenleri belirtilirken ülkelerin ekonomik durumlarının ortak girişimdeki etkisini vurgulamaksızın sadece ortak girişim açısından; neden ortak girişim oluşturmak istedikleri, ülke dışı faaliyetlerden ortak girişimi seçmeleri konusunda ortak girişimi oluşturma nedenleri sıralanmaktadır.

Uluslararası ortak girişim oluşturma nedenleri aşağıdaki gibi özetlenebilir.¹⁶

- Uluslararası işletmenin daha önce faaliyette bulunmadığı yeni pazar/pazarlarda daha hızlı giriş yapabilmek
- Yeni pazarlarda faaliyette bulunmanın getireceği riski azaltmak
- Maliyetlerdeki payını başka bir işletme ile paylaşma sonucu düşürmek
- Yönetim tarzlarını geliştirmek
- Hemen hemen her işletmenin devamlılığını sağlamak amacıyla kârını artırmak istemesi
- Uluslararası işletmenin daha önce faaliyet gösterdiği ülkede yatırım yaparak satışlarını artırmak istemesi

¹⁵ D. Ulaş *Çokuluslu Şirketlerin ortak girişim stratejisini kullanma ve sonlandırma nedenleri*. Anklara Üniversitesi SBF dergisi, 59 (2), s.164. <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/452/5128.pdf>. (Erişim Tarihi. 10.04.2010).

¹⁶ Oktay (1997), s.28.

- Rakip işletmelerle yaptığı yatırım ile rekabet isteği veya rakip işletmelerle ortaklık kurularak işbirliği yaparak rekabetle mücadele etme seçeneğinin tercih etmesi. “Bir tarafın ihtiyaçları, yetenekleri için bir tarafın ihtiyaçlarını karşılaması
- Hükümeti ikna etme ve mevzuat, kanunlar sebebiyle.”¹⁷
Bunun yanında ortak girişim oluşturulmasının stratejik konumunu büyütme amaçlı olduğu durumlar da mevcuttur. Bu durumlar şu şekilde sıralanabilir.
- Sinerji yaratma
- Teknoloji ve diğer yeteneklerin transferi
- Çeşitlilik (yeni pazarlara ilk giriş, yeni ürünler, yetenekler; yatırımın modernleştirilmesi amaçlı; yeni JV oluşturanlar için finansal kaldıraçla ilgili işletme yetenekleri)¹⁸

1.4. Ortak Girişimin Oluşturulma Süreci

Ortak girişimlerin oluşturulması karmaşık ve zor bir süreçtir. Bu sürecin iyi yönetilmesi ve hepsinden önce iyi bir şekilde planlanması gereklidir.

Bir işletme öncelikle ülke dışı yatırım yapma kararı almakta ve sonrasında bu yatırımı ne şekilde yapacağına karar vermek durumundadır. İşte bu noktada seçeneklerin ortaya konmasında izlenecek yol oldukça önemlidir. İşletmelerin kendi kaynaklarını farkında olmaları, neye ihtiyaç duyduklarını bilmeleri gerekmektedir. Aksi takdirde yanlış bir kararın süreci izlenecek ve tüm dikkat uygulamaya konulması için çaba gösterilen yatırıma yöneleceğinden belki de kararın yanlış olduğu sürecin ileri aşamalarında kendisini gösterecektir. O zaman da geri dönülmesi zor bir yola giriş çoktan yapıldığından işletme için yarardan çok zararı olacak bir yatırıma imza atılmış olunacaktır. İşte bu kötü senaryonun gerçekleşmemesi için işletmeler bu önemli kararı detaylı bir değerlendirme sonucunda vermeli ve izlenecek yol konusunda şüphesi kalmamalıdır.

¹⁷ P. J. Killing (1983). *Strategies for joint venture success*. New york: Praeger, s.11-12’den aktaran M. Czinkota vd. (1998). *Global Business Entry*. (2nd Edition). USA: Dryden Press, s.400.

¹⁸ K. R. Harrigan (1986). *Managing for joint venture success*. U.S.A: Lexington Books, s.16.

İşletmelerin ortak girişimi oluştururken amaçları birbirini tamamlayıcı ve aynı hedefe yönelik olarak şekillenmelidir.

Ortak girişimin başarısız olduğu bir durum taraflar için maliyetli olacağından işletmeler bu işbirliğinin başarısız olmaması için doğru ve uygun ortağı seçerek bu olasılığın önüne geçmek isterler.¹⁹

Ortak girişimi oluşturan taraflar farklı birtakım amaçlara sahip olabilirler, bu amaçlarda bulunan farklar da ortak girişimin başarısız olmasına neden olabilir. Süreç bu şekilde başladığı zaman ülke dışı yatırımın başarılı olabilmesine yönelik uygun ortam hazırlanmış olmaktadır. Sonuç olarak ortak girişim oluşturulmasına karar verilmeden önce diğer ülke dışı faaliyetler ve yatırımlarla ortak girişimin karşılaştırılmasının yapılması ve üstünlük ve sakıncaları açısından en uygun yöntem olduğuna bu şekilde karar verilmesi önemlidir.

Ortak girişimler oluşturulurken genellikle dört aşamadan geçilmektedir:

- Çözüm ve fırsatların belirlenmesi
- Uluslararası ortak girişim ile ilgili temel teklifin değerlendirilmesi
- Uluslararası ortak girişimin tasarlanması
- Uluslararası ortak girişimin uygulamaya konması ve sonuçların elde edilmesi.²⁰

1.5. Ortak Girişim Çeşitleri

Ortak girişimlerin çeşitlerinden söz edilirken genellikle tek bir ayrıma göre çeşitlendirilmedikleri görülmektedir. Bu nedenle aşağıda ortak girişimler çeşitleri bakımından dikkat çekici olanlar farklı özelliklerine göre sıralanmış ve kısaca açıklanmıştır.

- Ortakların Bulundukları Ükelere Göre Ortak Girişimler: Bu özellik adından da anlaşılacağı üzere işletmelerin bulundukları ülkeler ile ilgilidir.

¹⁹ S. Vaidya (2006). *International Joint Ventures: An Integrated Framework* . Competitiveness Review: International Business Journal, 19, (1), s.10.

²⁰ G. Albaum vd. (2002). *International marketing and export management*. (4th Edition). England: Prentice Hall, s.356.

- ✓ Ulusal Ortak Girişim: İşletmeler ortak girişim, oluştururken aynı ülkeden farklı bir işletme ya da işletmeler ile ortak girişim yapmaktadırlar.

Uluslararası Ortak Girişim: Ortak girişimlerin bu çeşidi çalışmanın konusunu da oluşturduğu üzere; işletmelerin ülkeler dışında bir işletme ile ortak girişim oluşturdukları zaman ortaya çıkmaktadır. Uluslararası işletmelerin ortak girişim oluşturmaları bu çeşit ortak girişimin kapsamındadır. İki yerel işletme ortak girişim oluşturabildiği gibi; bir yerel bir uluslararası işletme ya da iki uluslararası işletme de ortak girişim oluşturabilmektedir.²¹

➤ Kuruluş Şekillerine Göre Ortak Girişimler:²²

- ✓ Sözleşmeye Dayalı Ortak Girişimler: Sözleşmeye dayalı ortak girişimlerde, şartlar, yükümlülükler ve sorumluluklar yazılı bir şekilde beyan edilerek imzalanmaktadır.

- ✓ Sermayeye Dayalı Ortak Girişimler: Bu çeşit ortak girişimde de sözleşmeye dayalı ortak girişimde olduğu gibi şartlar, yükümlülükler ve sorumluluklar yazılı bir şekilde belirtilirken, bu türde ortak girişim sözleşmesi daha kapsamlıdır. Sermayeye dayalı ortak girişim oluşturulduğu zaman işletmeler birlikte tüzel kişiliği olan bir işletme kurmaktadır.

➤ Muhasebe Standartlarına Göre Ortak Girişimler:²³

- ✓ Ortak Kontrol Edilen Faaliyetler: Burada ortak girişimlerin çeşit açısından nasıl şekillendiği açık ve nettir. Faaliyetin birlikte kontrol edildiği ortak girişimler bu gruba girerler. Ortaklar hukuki bir kişilik oluşturmadan belirli bir faaliyeti yapmak amacıyla ortak girişim oluştururlar.

- ✓ Ortak Kontrol Edilen Varlıklar: Varlıkların kontrol edilmesi bakımından ortak girişimler bu isimle çeşitlenmektedir. Bu çeşit ortak girişimde de tüzel kişilik oluşturulması gerekli olmaz.

²¹ S. Şengel (2004). *Ortak girişim faaliyetlerinin raporlanması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, s.16.

²² J. Valof (2010). Anatomy of a joint venture agreement. www.nanosft.com/igc/jva.html (Erişim Tarihi:06.07.2010).

²³ Şengel (2004), s.16-17.

✓ Ortak Kontrol Edilen İşletmeler: Bu çeşit ortak girişimde de işletmelerin ortak girişimi birlikte kontrol etmesi dikkati çeker. Ortaklardan bağımsız yeni bir yapı yeni bir işletme oluşmaktadır.

➤ Gerçekleştirilen işletme fonksiyonu açısından Ortak Girişimler:²⁴

Üretim Ortak Girişimleri: Bu ortak girişimler; diğer ülkelere satılan bir ürünü beraber üretmek ya da ortaklarca girdi olarak kullanılmak için yapılan anlaşmaları kapsamaktadır.

✓ Pazarlama Ortak Girişimleri: Bu ortak girişimler; birlikte ya da ayrı üretilen fakat, beraber satılan, dağıtımı yapılan ya da reklam/promosyonla ilgili pazarlama faaliyetleri yürütülen ürün ya da hizmetler hakkındaki anlaşmaları kapsamaktadır.

Gerçekleştirilen fonksiyonlar çeşitlendirildiğinde ortak girişimler çeşit açısından bu yönüyle de fonksiyonlarına göre isim alabilmektedir.

1.6. Ortak Girişimde Mülkiyet (Ortaklık) Yapısı

İşletmeler ülke dışı faaliyet stratejilerinden birini benimserken doğrudan yabancı yatırım kararından sonra yabancı ülkedeki ortaklık yapısı konusunda da karar vermek durumunda kalmaktadır. %100 mülkiyetine sahip olacağı bir yatırım veya ortak girişim gibi bir stratejiyi benimseyebilir.

Ortak girişimleri de kendi içinde eşit katılımlı, azınlık katılımlı (paylı) veya çoğunluk katılımlı (paylı) şeklinde sınıflandırmak mümkündür. “Ana işletmenin ortak girişimdeki payı %51-%94 ise çoğunluk paylı ortak girişim, %50 - % 50 ise eşit katılımlı ve %11 - % 49 ise azınlık paylı ortak girişim olarak adlandırılmaktadır.”²⁵

Ortak girişimde yerel ve yabancı işletmelerin son durumdan önce mülkiyet yapısına ilişkin farklı istekleri olabilir. “Mülkiyet dereceleri ortak girişimi oluşturan işletmelerin ortak girişim üzerindeki kontrol ihtiyaçlarına bağlı olmaktadır.”²⁶

²⁴ Joint Venture and competition-issues. **Competition News**, Edition 10, 2002.
<http://www.compcom.co.za/assets/Uploads/AttachedFiles/MyDocuments/Dec-02-Newsletter.pdf>, s.11-12 (Erişim tarihi.06.07.2010).

²⁵ N. Aydın (1997). *Uluslararası doğrudan yatırımlar ve ortak girişimler (Join Ventures)*. Eskişehir: T.C.Anadolu Üniversitesi Yayınları, s.20.

²⁶ M. Demirbağ and D.Weir (2006). Resources and equity ownership in IJVs in Turkey. *Thunderbird International Business Review*, 48 (1), s.61.

“Mülkiyet sadece bir araçtır veya o sonuca götüren bir yoldur.”²⁷ Önemli olan kontrolün kimde ya da nasıl sağlandığından çok esnekliği ve duruma göre uyarlanabilir oluşunun belirlenmesidir.

“Çoklu mülkiyet yapısı, ortak girişimlerin en az iki taraf işletmenin mülkiyete ortak olması ve taraf işletmeler tarafından yönetilmesi demektir. Bu birleşim yüzünden ortak girişimlerin diğer doğrudan yabancı yatırım stratejilerine göre yönetilmesi bakımından daha sorunludur.”²⁸

2. Ortak Girişim İş Modelinde Anlaşmalar

İşletmeler kendi ülkeleri dışında bir ülkeden yerel bir ortakla ortak girişim oluşturdıklarında ya da iki uluslararası işletme bir ortak girişim oluşturduğunda bu türlü ortak girişime uluslararası joint venture’lar denilmektedir. İki ya da daha fazla Türk işletmenin de biraraya gelerek ortak girişim oluşturması mümkündür fakat uluslararası ortak girişim olabilmesi için ortaklardan en az bir tanesinin yabancı kökenli olması gereklidir.

2.1. Ulusal Ortak Girişim Anlaşmaları

Ortak girişim anlaşmaları ulusal ya da uluslararası özellik taşıyabilmektedir. Ulusal bir işletme (yerel işletme olarak da ifade edilebilmektedir), ulusal bir işletme ile ortak girişim anlaşması yaptığında bu anlaşma ulusal ortak girişim olarak ifade edilir. Bir ülkede bulunan her işletmenin uluslararası faaliyette bulunması beklenemez. Bunun yanında ulusal işletmelerin de ortak girişim anlaşması yapabilmeleri için uluslararası işletme olma zorunlulukları bulunmamaktadır.

²⁷ A. Madhok (2006). How much does ownership really matter? Equity and trust relations in joint venture relationships, *Journal of International Business Studies*, 37, s.9.

²⁸ O. Shenkar (1990). International joint ventures’ problems in China: Risks and remedies. *Long Range Planning*, 23 (3), s.83.

²⁸ K. Dayınlarlı (2007). *Joint venture sözleşmesi*. (Üçüncü Baskı). Ankara: Dayınlarlı Hukuk Yayınları, s.58.

2.2. Uluslararası Ortak Girişim Anlaşmaları ve Özellikleri

“Ortak Girişim (Joint Venture), bir partnership veya tüzel kişiliği bulunan herhangi bir şirket kurmaksızın belli bir ticari işlemde kâr elde etmek isteyen iki veya daha fazla kişinin özel işbirliği anlaşmasıdır.”²⁹ şeklinde tanımlanabilmektedir.

“Joint kelimesi, özdeş ya da birbirini bütünler hedefler üzerinde ortak beklentilere sahip olan, birbirine bağlanmak için hem fikir işletmeleri ifade etmektedir. Bu hedefler, ancak uluslararası ortak girişime katılan taraflar karşılıklı güven havasında adil bir oyun mantığıyla davrandıkları takdirde başarılabilecektir.”³⁰

Ortak girişim sözleşmelerinin belirli unsurları bulunmaktadır. Bu unsurlar şöyle sıralanabilir:³¹

- ✓ Ortak Girişim bir ortaklık sözleşmesiyle kurulur. Ortaklık için kuruculardan ayrı bağımsız bir organizasyonun varlığı gereklidir.
- ✓ İki veya daha çok, birbirinden bağımsız gerçek veya tüzel kişinin biraraya gelmesi
- ✓ Ortakların taahhüt edilen işi ortaklaşa yerine getirme ve kâr elde etme amacı
- ✓ Şirketi birlikte yönetmeleri
- ✓ Ortaklığın amaç veya süre ile sınırlı olması gerekir.

Ortak girişimde anlaşmasında bulunması gereken özellikler vardır. İşletmelerin ortaklığa dair sorumlulukları, ortaklık payları, koşullar, gerekli tanımlamalar vb belirtilmesi bunlar arasında sayılabilir. Anlaşma içerisinde bulunacak unsurların eksiksiz ve iyi düşünülmüş biçimde hazırlanışı işletmelerin ortak girişim oluşturmada önce ve ortak girişim sırasında karşılaşılabilecek biçimsel sorunların önüne geçilebilmesi açısından önemli bir adım olacaktır. Bu yüzden bu anlaşmaları, tarafların biraraya gelerek ve gerekli düşünce paylaşımlarından sonra oluşturulması gereklidir. Uluslararası ortak girişim anlaşmalarının mutlaka, hukuki kişilerin ve ortak girişimin hukuki açıdan konumu ve her iki tarafın bulunduğu ülkelerin hukuki düzenlemeleri hakkında bilgi sahibi kişilerce hazırlanması gerekmektedir.

³⁰ S. Urban (2003). *International business negotiations*. (2nd Edition). (Edt. P. Ghauri and J. Usunier), Amsterdam: Pergamon, s.231.

³¹ P. Öztürk. (1997). *Ortak girişim (Joint Venture) ve uygulanacak hukuk*. (Birinci Baskı). İstanbul: Beta, s. 5-6.

Ortak girişim anlaşmalarının kapsamında bulunması gereken unsurları ise aşağıdaki gibi detaylandırmak mümkündür:³²

- Ortak girişimin amacı, kapsamı ve koşulları.
- Ortak girişimde görev alacak personel
- Temerrüt, ödeme aczi ve feshin sonuçları
- Ortak girişimin yönetim kurulu ve yönetsel yapısı hakkında bilgi.
- Raporlama sisteminin nasıl işleyeceği.
- Yasal olarak kurulan ortaklığın adı.
- Faaliyetler, faaliyetlerin gerçekleştirildiği yer, ortak girişim ortaklarının kimler olduğu.
- Uyuşmazlıklar, çatışan menfaatler hakkında neler yapılacağı.
- Lisans ve patentler, ortak girişim için gerekli olan harici yasal gereklilikler
- Yatırım oranları
- Tarafların ortak girişime katkılarının kapsamı
- Varlıklar, öz kaynaklar, kuruluş giderleri, devam eden (sürekli) giderler, kâr ve zarar durumu.

³² Management services centre, financial services, joint ventrure procedures,
http://www.fbsc.ecu.edu.au/fina/html/joint_venture_procedures.cfm
(Erişim Tarihi: 25.06.2010).

İkinci Bölüm

Ortak Girişim İş Modelinde Yönetim Anlayışı

1. Ortak Girişim İş Modelinde Yönetim Anlayışına Kültürel Açıdan Bakış

Birinci bölümde uluslararası faaliyetler arasında bulunan ortak girişim iş modelinin nitelikleri, ortak girişim anlaşmalarının özelliklerinden söz edilmektedir.

İkinci bölümde de, ortak girişim iş modelinde yönetim anlayışı ele alınmaktadır. Farklı ülkelerde bulunan işletmelerin biraraya gelerek ortak bir amaç için faaliyette bulunmalarının temel nokta olarak ortaya çıktığı ortak girişim iş modelinde farklı kültürlerin birarada bulunmak durumunda olması gereği farklı kültürlerden gelen bireylerin birarada çalışarak istenilen sonuçlara ulaşılabilmesi, ortak girişimin yönetiminde önemli bir konudur.

“Kültürün özü, insan gruplarının dünyayı anlama ve yorumlamadaki ortak tarzlarıdır.”³³

Yabancı bir ülkede yapılacak her türlü ticari faaliyet işletme yöneticilerinin titizlikle alacağı ve değerlendireceği analizlerin bir ürünüdür. Ticari faaliyetlerin biçimi, zamanı, süresi ve hangi ülkelerde yapılabileceği işletmenin ürettiği ürünler ve işletmenin kendine özgü yapısından kaynaklanan kimliği ile ilgili olarak değişiklik göstermektedir. İşletmeler kendi ülkelerinin dışında yapacakları faaliyetlerde uyum içinde çalışacakları başka işletmeler aramaktadır. İş hayatını algılayış şekli ülke içinde bile değişiklikler gösterirken farklı ülkelere birlikte çalışılacak başka işletmelerin seçimi ve birlikte yürütülecek faaliyetler oldukça karmaşıktır. Tarafların katkısı ile ortak girişimde devamlılık sağlanıp, başarı elde edilmesi mümkün olabilir.

³³ F.Trompenaars and C. Turner (1998). *Küresel iş yönetimi ve kültürel çeşitlilik*. (Çev. Z. Dicleli), İstanbul: Anadolu Grubu Yayınları, s.13.

1.1. Ortak Girişim İş Modelinde Kültür

Uluslararası işbirliklerinde amaçlandığı üzere işletmeler risk, maliyet paylaşımı ve karşılıklı eksik kaynaklarını tamamlamak için biraraya gelirler. Ortak girişim iş modelinde de; işletmeler, yeni bir işletme kurarak; birbirlerinde bulunmayan kaynaklarını paylaşır ve ortak bir amacı gerçekleştirmek için biraraya gelirler.

İşletme yöneticileri aynı millettten çalışanların oluşturduğu bir işletmede örgüt içerisinde bile zaman zaman çalışanlar arasında anlaşmazlıklarla karşılaşmaktadır.

Aynı ülke sınırları içerisinde yöresel farklılıklardan kaynaklanan sakıncaların yönetimi işletmeler için önemliyken, farklı ülkeden çalışanların oluşturduğu bir örgütte farklı kültürel niteliklerden kaynaklanan sorunların farkındalığının büyük önem taşıdığı açıktır. Bu noktada kültürel uyum kavramı ile karşılaşılır.³⁴

Ortak girişim iş modelinde tarafların kültürel özelliklerinin ortak girişimin performansı ve örgütsel özellikleri üzerindeki etkilerini anlayabilmeleri için öncelikle ülkelerin kendi kültürel özelliklerini tanımaları ve bilmeleri gereklidir. Ülkelerin kültürel özellikleri; işletmelerin yönetsel anlamda karar verme mekanizmaları, liderlik biçimi, insan kaynakları uygulamaları üzerinde etkili olabilmektedir.³⁵

Ortak girişime taraf işletmeler ortaklık sürecinde uyumu yakaladıkları takdirde; yepyeni ve yaratıcı kültürel özellikler geliştirebilir ve uyumun sonucu başarıyı yakalayabilirler.³⁶

Kültürel ve sosyal farklılıklar, benzerlikler; işletmelerin uluslararası faaliyetlerinde ve ürünlerin pazarlanmasında önemli bir değişkendir. Uluslararası çevrede işletmelerin karşılaştığı farklılıklar çok çeşitlidir. Fakat bunların arasında kültürel farklılıklar ve kültürel özellikler diğer çevresel faktörlerden biraz tanımlanması güç ve belirli örneklemelerin yapılmasına imkan vermeyecek türden olabilmektedir.³⁷

Ortak girişim iş modelinde işletme yöneticileri yabancı bir ülkede faaliyette bulunmanın getirdiği çevresel koşulların içerisinde farklı kültürden bireylerle birlikte

³⁴ Temizel vd. (2008), s.467.

³⁵ J. Li vd. (2001). Does culture affect behavior and performance of firms? The case of joint ventures in China. *Journal of International Business Studies*, 32 (1), s.117.

³⁶ G. Hofstede (2001). *Culture's consequences*. (2nd Edition). U.S.A: Sage Publications, s.446.

³⁷ R. Saydan ve H. Kanıbir (2007). Global pazarlamada toplumsal kültür farklılıklarının önemi (Çokulusu şirket ve yerel kültür örnekleri), *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, Güz Dönemi, s.79.

aynı örgütte çalışma veya ortak girişimi oluşturan taraf ülkelerin ortak girişim ile kurulmuş yeni işletmeyi birlikte yönetme şeklindeki zor ve sürdürülmesi hoşgörü ve farkındalık isteyen bir birlikteliğe adım atmaktadırlar. Farklı kültürlerin öğretileriyle hayatı farklı algılayan bu bireylerin bütününe ortak bir amaç etrafında aynı yolda yürümeleri karşılıklı güven ve samimiyetle mümkün kılınabilir.

1.2. Kültürel Farklılıkların Yönetimi

Kültür kavramı yapılan tüm tanımlama ve açıklamalarda birbirinden çok da farklı anlamlar taşımamaktadır. Bu açıdan kültürün anlamı kullanıldığı yere ve bilim dalına ya da ifade edilmek istenenler ışığında şekil değiştirebilmektedir.

Bu çalışmanın kapsamında kültürel farklılıklar denildiği zaman da konuşulan dil, toplumdaki değer sistemleri, din, davranış ve inanışlar, kültürel normlar açısından ortaya çıkan farklılıklar işaret edilmek istenmektedir. İşletmelerin ülkeleri dışında faaliyette bulunmalarının gereği olarak farklı kültürden bireylerle aynı örgütte çalışmaları ya da ortak olarak kurulan işletmenin farklı kültürden bireylerce yönetilmesi söz konusu olmaktadır.

Ortak girişim iş modelinde de yukarıda sözü edilen kültürel farklılıklar bulunmaktadır. Örneğin; ortak olarak Türkiye’de yapılacak faaliyet için İtalyan ve Türk işletmelerinin biraraya geldiği bir ortak girişimde ülkelerin farklı kültürlerinin bulunması bu ülkelere ait bireylerin yaşayış tarzları, davranışları, kültürel değerleri, hayatı algılayışları, tatil zamanları, din, konuştukları dil, vb.’de kendisini göstermektedir.

Uluslararası işletmelerden söz eden çeşitli çalışma ve araştırmalarda, en etkili organizasyonların yalnızca bir tek kültüre taraftar olup, onu benimsemekten sakınarak işletmelerin ülkesi dışında faaliyette bulunduğu ülkelerin kültürü veya kültürlerini dikkate alan yaklaşımlar olduğu ifade edilmektedir.³⁸

Farklı olmak, gözlemlenebilen bir açıdan değişiklik göstermeyi ifade etmektedir. Çeşitliliğinin ve farklılıkların anlaşılabilmesi, kültürel anlamda diğer bireylerin özelliklerine saygı duymayı ve farkında olmayı işaret eder. Farklılıkların yönetilmesinde, farklı kültürel alt yapıdan gelen bireylerin, bütün potansiyel

³⁸ R. Ehtiyar (2003). Kültürel sinerji: Uluslararası işletmelere yönelik kavramsal bir irdeleme. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 3, (5), s.68.

özelliklerinden olumlu biçimde yararlanmayı ve gruba ait; cinsiyet, milliyet ya da ırka ait özelliklere bağlı kalınmamasını önerir.³⁹

1.3. Kültürel Farklılıkların Yapılandırılması

Örgüt içerisinde bulunan bireyler farklı kültürel alt yapılardan gelebilmektedir. Uluslararası ortak girişimler düşünüldüğünde de bireylerin farklı milletlerden olmaları, yöneticilerin bu bireyleri ortak bir faaliyete yöneltme çabasında bulunurken farklılıkların farkında olmalarını gerektirmektedir.

Kültürel anlamda farklı alt yapılardan gelen bireylerin oluşturduğu işbirliklerinde, yönetici davranışları oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Bu rolün önemi ve zorluğu, Yöneticilerin yönetme faaliyetini farklı kültürel ortamlarda yürütmelerinden kaynaklanır.⁴⁰

Kültürel farklılıkların yapılandırılmasında çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bunlar arasında Hofstede, Ouchi, Peters ve Waterman ve GLOBE dikkati çekmektedir. Aşağıda kısaca bu araştırmalar hakkında bilgi verilmektedir.

1.3.1. Hofstede araştırması

Hofstede, kişilik, kültür ve insan doğası arasındaki farklılıkları modelinde canlandırmaktadır.⁴¹

Bu modelde ilk başta dört farklı açıdan değerlendirilen kültürel farklılıklara daha sonra beşincisi de eklenmiştir. Hofstede'in araştırmasında; IBM'in dünya çapında çalışanları ile ilgili değerlendirme yapılmıştır.⁴²

³⁹ A. J. DuBrin (2002). *Fundamentals of organizational behavior*. (2nd Edition). Australi: South Western Thomson Learning, s.15-16.

⁴⁰ A. S. Sargut (2001). *Kültürlerarası farklılaşma ve yönetim*. (İkinci Baskı). Ankara: İmge Kitabevi, s.171.

⁴¹ http://www.dot-connect.com/different_models_of_cross-cultural_analysis.html
(Erişim Tarihi: 20.11.2010)

⁴² http://www.marcbowles.com/courses/adv_dip/module11/chapter2/amc11_ch2_eight.htm, s.2.
(Erişim Tarihi: 22.11.2010).

Hofstede'in yaptığı karşılaştırmalı kültür araştırmasında kültürel boyutlar olarak ele alınan; güç mesafesi (aralığı), bireycilik-toplumculuk ve yaşamda uzun ve kısa vadeli yönelim boyutları bu alanda genel kabul gören boyutlardır.⁴³

➤Güç Mesafesi (Aralığı)

Kültürün bu boyutu; toplumda gücün dağılım biçimi, dağılımdaki farklılık ve eşitsizliklerin kültürün üyeleri tarafından onaylanma ve kabul edilme derecesi ile ilgilidir. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda bireyler arası karşılıklı ilişkilerde eşitsizlik düşük düzeyde olup bireyler, birbiriyle eşit konumda insanlar olarak bir ilişki, iletişim ve etkileşim içinde olurlar.⁴⁴

Yönetim açısından güç mesafesi unsurunun etkisine bakıldığında; yönetenler ve yönetilenler arasındaki ilişkilerde mesafenin daha fazla olduğu örgütlerde çalışanların fikirlerini ifade ederken daha çekimser olduğu görülebilmektedir. Ayrıca yöneticilerin bazı ayrıcalıklara ve statü sembollerine sahip olmaları da doğal karşılanmaktadır.

➤Belirsizlikten Kaçınma

Hofstede araştırmasındaki ikinci boyut belirsizlikten kaçınma olarak adlandırılmaktadır. Bu boyut, o ülkede yer alan bireylerin belirsiz durumlardan kaçınma derecelerini belirlemektedir. Bireylerin nasıl davranması gerektiği konusunda net kuralların olduğu durumlar, belirsizlikten kaçınmanın karşılığı olarak kabul edilebilir.⁴⁵

Hofstede'in araştırmasında Türkiye, Japonya, Kore, Latin Amerika ve Akdeniz ülkelerinde kültürün belirsizlikten kaçınma özelliği yüksek düzeyde bulunmaktadır. ABD, İngiltere, İrlanda, Danimarka gibi ülkelerde ise kültürün bu boyutu ilgili düzey düşüktür.⁴⁶

➤Erillik-Dişilik

Hofstede araştırmasında erillik kavramı bir kültürün özgürlük, baskınlık ve fiziksel gücü vurgulayan değerler üzerine oturtulma derecesini saptayabilmek için

⁴³ <http://www.hrturkiye.com/index.php/kulturun-girisimcilige-etkileri/> s.1 (Erişim Tarihi:02.12.2010)

⁴⁴ M. Şişman (2002). *Örgütler ve kültürler*. (Birinci Baskı). Ankara: Pegem A Yayınları, s.67.

⁴⁵ G. Hofstede (1994). Management scientists are human. *Management Science*, 40 (1), s.5.

⁴⁶ Şişman (2002), s.65.

kullanılmaktadır. Buna karşılık dışılık ise; kültürel değerlerde empati, duygusallık, bağımlı olmama gibi değerlere olan eğilimi ifade etmek için kullanılmaktadır.⁴⁷

Kadına özgü değerlerin baskın olduğu örgütlere yönetim açısından bakıldığında, grup bütünleşmesinin önemli olduğu, örgütsel çatışmaların azlığı, çalışanların özel hayatlarına müdahalenin olmayışı, çalışanlar arasında samimi ilişkiler, nitelik ve ücretin fazla olduğu işlerde kadın çalışan sayısının fazla olduğu dikkati çekmektedir.

➤ Bireycilik-Toplumsallık

Bireycilik boyutu yüksek olan ülkelerde insanlar öncelikle kendilerini ve ailelerini düşünürlerken, onlar için diğer insanlar ikinci planda olmaktadır. Bu tarz toplumlarda bireylere önem verilmektedir.⁴⁸

➤ Yaşamda kısa vadeli- uzun vadeli yönelim

Kısa vadeli yönelimin yaygın olduğu kültürlerde geleneklere saygı duymak, kaynakların gelecek hakkında kaygılanılmadan tüketilmesi mevcuttur. Ayrıca, geçmiş unutmak, hataların yinelenmesi riskini taşımaktadır şeklindeki görüş hakimdir. Kültürün bu şekliyle kabul gördüğü örgütlerde, çalışanlar verilen işler ileride memnun edici nitelikler taşısa bile içinde bulunulan zaman diliminde zorlayıcı ya da sevimsiz ise kaçınılmaktadırlar.⁴⁹

Uzun vadeli yönelimde ise; bireyler ileriye bakmakta, kaynakların gelecekte yol gösterecek biçimde değerlendirilmesi gerektiğini kabul etmektedirler. Çalışanlar memnun edici olsun ya da olmasın görevin gereklerini yerine getirmekten sakınılmazlar.⁵⁰

Kültürel farklılıklar; yönetim ve yönetimde iletişimin aksamasına yol açabilmektedir. Yönetimde bilgi akışı ve iletişim düzgün ilerlemez ise işletmenin amacını gerçekleştirebilmesi çok zordur. İletişim sürecinde işbirliğine taraf işletmeler

⁴⁷ J. A. Wagner III ve John R. Hollenbeck (2005). *Organizational behavior: Securing competitive advantage* (5th Edition). Mason, Ohio: South-Western Thomson, s.511.

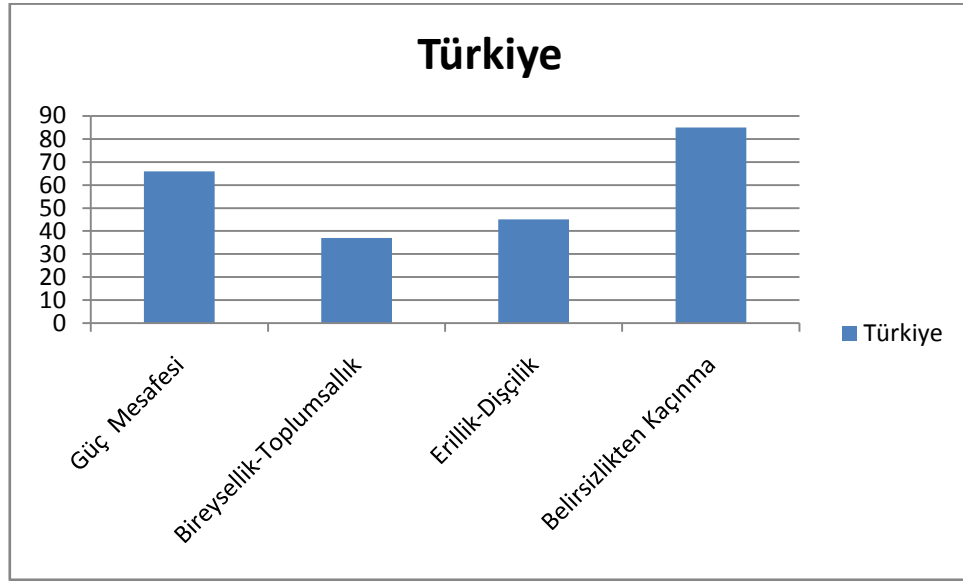
⁴⁸ H. Can (2005). *Örgütsel davranış*. (Edt: Ö. Aşan ve E. Aydın), İstanbul: Arıkan Yayınları, s.415.

⁴⁹ Can (2005),s.513.

⁵⁰ Can (2005), s.513.

kültürel farklılıkların farkında olmaz ya da hoşgörülü olmazlar ise iletişimde güçlük artacak ve iletişim gittikçe zorlaşacaktır.⁵¹

Hofstede internet sitesinde; araştırmasında Türkiye hakkındaki verilere de yer vermektedir. Hofstede'in kültürel farklılıklar hakkındaki beş boyut yukarıda kısaca belirtilmiş olup; aşağıda da bu boyutlardan uzun vadeli yönelim dışındaki Türkiye verilerinin grafikleştirilmiş gösterimi yer almaktadır.



Grafik 1. Hofstede Araştırmasındaki Boyutların Türkiye'deki Verilere Göre Analizi

Kaynak: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_turkey.shtml (Erişim Tarihi. 30.12.2010).

⁵¹ S. Jing ve X. Bing (2010). A study on transnational enterprise forces cultural difference and trans-culture management under economic globalization background. *Cross-Cultural Communication*, 6 (2), s.53.

1.3.2. Ouchi

Ouchi çalışmasında; Douglas McGregor'un klasik ve insan ilişkileri yaklaşımlarının örgütte insanla ilgili varsayımlarından yola çıkarak geliştirdiği X ve Y kuramından yola çıkarak, Z kuramını geliştirmiştir. Bu kuramda örgütte kültür ile ilgili varsayımlar simgelenmektedir.⁵²

William Ouchi, organizasyon kültürü üzerinde çalışmalar yapmış ve Amerikan tip yönetim modeli (A Modeli) ile Japon tipi yönetim modeli (J Modeli) dışında farklı bir yönetim modeli oluşturmuş ve bunu Z Teorisi olarak adlandırmıştır.⁵³

Ouchi analizlerinde bazı temel noktalar üzerinde durmaktadır. Ouchi'ye göre klasik Japon işletmeleri ile Amerikan Z tipi işletmelerinde kültürel yapı bakımından klasik Amerikan işletmelerinden farklılık göstermektedir. Bu farklılıkların bir sonucu olarak da çok daha başarılı oldukları düşünülmektedir.⁵⁴

Ouchi'nin bu araştırmasında Z tipi organizasyon modelinin temel özellikleri şöyle ifade edilmektedir.

- ✓ Bu organizasyonda uzun süreli istihdam mevcuttur. A modeliyle J modeli arasında bir özellik göstermektedir. A modelinde kısa süreli istihdam söz konusuken; J modelinde ise ömür boyu istihdam vardır.
- ✓ Yine Z tipi organizasyonda karar alma konusunda kollektif karar alma özelliği vardır.
- ✓ Z tipi organizasyonda bireysel sorumluluk vardır.
- ✓ Z tipi organizasyonda; görevde ilerleme ve yükselme hızlı değildir.
- ✓ Z tipi organizasyonda çalışan bireylerle ailenin üyeleri gibi ilgilenilmesi söz konusudur. Sadece iş hayatlarıyla ilgilenilmemektedir.⁵⁵

⁵² A. Yağmurlu (2004). Örgüt kuramları ve iletişim. *Amme İdaresi Dergisi*, 37 (4), s.50.

⁵³ http://www.sobiadacademy.net/sobem/e-yonetim/toplam_kalite/gurular/ouchi.htm , s.1.
(Erişim Tarihi: 14.12.2010).

⁵⁴ E. Özkalp ve Ç. Kirel (1990). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları No: 111, s.152-153.

⁵⁵ http://www.sobiadacademy.net/sobem/e-yonetim/toplam_kalite/gurular/ouchi.htm , s.1-2.
(Erişim Tarihi: 14.12.2010).

Organizasyonların başarılı olabilmesi; Ouchi'nin Z teorisinde çeşitli adımlar ile mümkün olabilmektedir. Bu adımlar şu şekilde sıralanabilir.⁵⁶

- ✓ Z teorisinde; organizasyon içinde çalışan bireyler değerlidir. Çalışanların ön planda tutulması ve dikkate alınması önemlidir. Z organizasyonunun yapısını ve rolünü kavramak ilk adım olarak kabul edilir.
- ✓ Organizasyon felsefesinin belirlenmesi ikinci adım olarak kabul edilir.
- ✓ Ulaşılmayı istenen yönetim felsefesinin belirlenmesi ve organizasyon liderinin bu felsefede öncü rolde bulunması sağlanır.
- ✓ Belirlenen yönetim felsefesini kurumsallaştırmak amacıyla organizasyondaki yapının bu yönde oluşturulması dördüncü adımdır.
- ✓ Organizasyonda çalışan bireylerin becerilerinin geliştirilmesi beşinci adım olarak belirlenmektedir.
- ✓ Organizasyonda uygulanmasına geçilen yeni yönetim felsefesini ve uygulayan yönetim birimlerinin buna göre uygulamalarının kontrol edilmesi gerekir.
- ✓ Adım yedi olarak sendikal ilişkiler belirlenmektedir.
- ✓ Çalışanların işe yerleştirilmesi konusunda alınan kararların istikrarlı olması sekizinci adım olarak belirlenmektedir.
- ✓ Organizasyonda uzun dönemin temel alınması önemlidir
- ✓ Organizasyon içerisinde çalışan bireylerin kariyer gelişimleri sağlanmalıdır.
- ✓ Organizasyon içerisinde değişimin üst yönetimden aşağıya doğru devam etmesi gerekmektedir. Teori Z' de yeniden yapılanmanın üst yönetimden başlatılması temel alınmaktadır.
- ✓ Onikinci adım olarak, işletme bünyesinde çalışan bireylerin görüşlerinin alınmasının önemine dikkat çekilir. Farklı bölümlerde çalışanların karar alma mekanizmasında yer almasına önem verilmektedir.
- ✓ Organizasyonda bütün düzeylerde çalışanların yer alması ve bütünlüğün sağlanmasına önem verilmektedir.

⁵⁶ <http://www.canaktan.org/yonetim/yeni-yonetim/degisim-yonetimi.htm>, s.4
(Erişim Tarihi: 14.12.2010).

Ouchi'nin önerdiği teori Z; geleneksel ve daha bürokratik olan Amerikan organizasyonlarına göre daha farklı unsurların ön plana alındığı Japon tarzı organizasyonları savunmaktadır.

Ouchi'ye göre Z tipi organizasyonlar; üretimdeki verimlilik için birlikte çalışılmasının esas alınması, organizasyon bütününde çalışanların sürece dahil edilmesi, çalışanlara güvenin üzerine vurgu yapılması, daha az hiyerarşik ve bürokratik bir şirket kimliği ve kültürü sunması nedeniyle klasik organizasyonlardan ayrılmaktadır.⁵⁷

1.3.3. Peters ve Waterman modeli

Bu model McKinsey 7-S modeli olarak da bilinmektedir. Modeli geliştiren Tom Peters ve Robert Waterman modeli geliştirdikleri sırada McKinsey & Co isimli işletmede çalışmakta olduklarından model bu isimle de anılmaktadır.⁵⁸

Modelde yer alan 7 unsur şu şekildedir:⁵⁹

- ✓ Yapı
- ✓ Strateji
- ✓ Sistemler
- ✓ Yönetim tarzı
- ✓ Yetenekler-şirketin güçlü yönleri
- ✓ Çalışanlar
- ✓ Paylaşılan değerler.

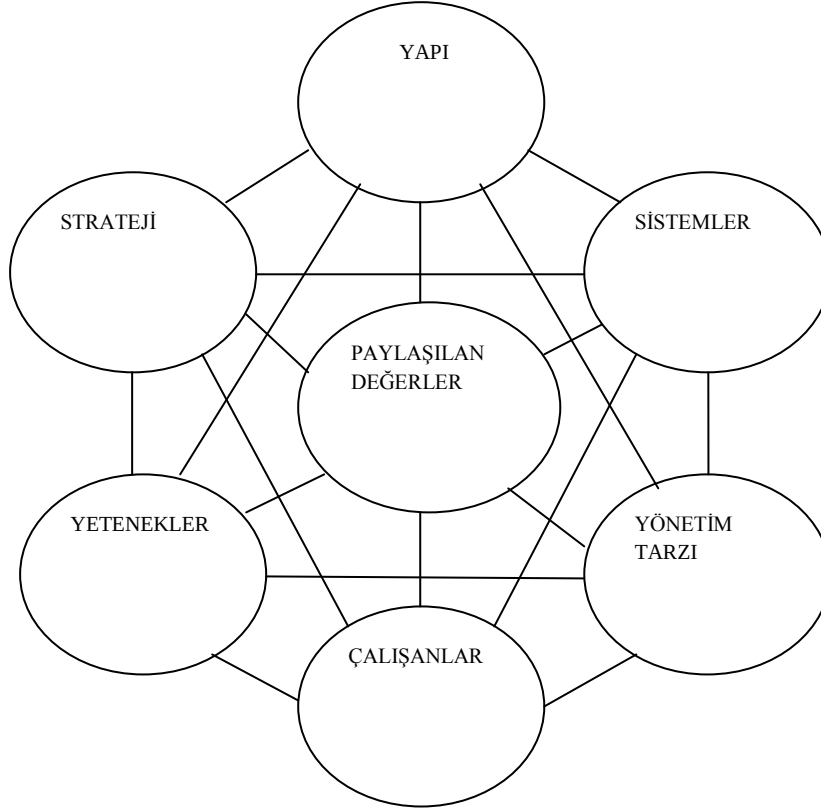
Modelde bulunan ve 7-S modeli olarak da isimlendirilerek açıklanan ve İngilizcede S harfi ile başlayan 7 unsur kendi içinde sert ve yumuşak olarak ikiye ayrılmaktadır. Şekilde de görüleceği üzere; üst kısımda bulunan strateji (Strategy), yapı (Structure) ve sistemler (Systems) olarak yer alan 3 faktör, 'sert' olarak belirtilmektedir.

⁵⁷ L. J. Mullins (2007). *Management and organizational behaviour*. (8th Edition). Harlow: Financial Times Prentice Hall, s.446.

⁵⁸ <http://www.themanager.org/models/7S%20Model.htm> (Erişim Tarihi: 22.12.2010).

⁵⁹ <http://www.businessballs.com/tompetersinsearchofexcellence.htm> (Erişim Tarihi: 22.12.2010).

Tanımlanmaları kolaydır, strateji tanımlamalarında, işletme planlarında, organizasyon çizelgelerinde ve diğer dökümanlarda yer alırlar. Fakat diğer 4 faktörün tanımlanması kolay değildir. Çünkü kurum kültürünün unsurları, değerler ve kapasite sürekli değişmekte ve gelişme göstermektedir.⁶⁰



Şekil 2. 7-S Modelinin Unsurları

Kaynak: http://www.chimaeraconsulting.com/7s_model.htm (Erişim Tarihi: 20.12.2010).

Modelde de görüldüğü gibi tüm unsurlar birbiri ile etkileşim içindedir. İçlerinden birinde görülen değişim diğer unsurları ve organizasyonun bütünü etkilemektedir.

Peter ve Waterman 'Fortune 500'ün en yüksek performansı gösteren şirketlerinden 43 tanesini çalışmalarında inceleyerek çeşitli saptamalarda bulunmuşlardır. Çalıştıkları işletme olan McKinsey'in en başarılı 62 müşterisi ile başlamışlardır. Performans ölçütlerini daha zayıf diğer işletmelere de uygulamışlardır.

⁶⁰ <http://www.themanager.org/models/7S%20Model.htm> (Erişim Tarihi: 26.12.2010).

Peters'a göre çalışmayı yürütmesindeki en büyük kişisel amaçlarından biri; oluşturulan bazı metodların yanlış olduğunu ortaya çıkartmak olmuştur.⁶¹

Bir işletmenin başarılı olmasında, organizasyondaki her birey tarafından paylaşılan güçlü bir kültürün bulunmasının rolünün büyük olduğunu düşünülmektedir. 1980'lerde geçmiş yönetim ve organizasyon teorilerinin çoğunda yaygın olan uygun bir organizasyon yapısının oluşturulması işletmeler için temel noktayı oluştururken, Peters ve Waterman'ın 1982'de 'Mükemmeli Arayış' isimindeki yayınlarının bir sonucu olarak değişim göstermiştir.⁶²

Bu modelin temelinde başarılı işletmelerin ve bunun bir başka ifadesi yüksek performans gösteren işletmelerin mükemmel kültürlerinin bulunmasıdır.

Modelde yer alan bu faktörler bazı kaynaklarda; 8 faktör olarak aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir.⁶³

- ✓Peşin hükümle eylemden yana olmak.
- ✓Müşterilerle yakın ilişki
- ✓Özgür düşünce ve girişimciliği destekleme
- ✓Üretimi insan faktörünü iyi kullanarak arttırma
- ✓Yöneticilerin işin yapılışıyla ve bölümlerle yakın ilgisi
- ✓Sadece en iyi yapılan işe bağlı kalıp onunla ilgilenmek
- ✓Yalın biçim, az kurmay.
- ✓Hem gevşek hem de birbirine bağlı sıkı bir organizasyon.

1.3.4. GLOBE bulguları

Hofstede'in araştırması kültürler arasındaki farklılıklar konusunda temel çerçeveyi oluşturmayı sağlamış bir araştırma oluşunun yanı sıra neredeyse 30 yıllıktır. Global Liderlik ve Örgütsel Davranışta Etkililik (GLOBE – Global Leadership and Organizational Behaviour Efficiency) ismini taşıyan, daha güncel bir araştırma

⁶¹ <http://www.businessballs.com/tompetersinsearchofexcellence.htm> (Erişim Tarihi: 22.12.2010).

⁶² S. Clegg vd. (2008). *Managing and organizations*. (2nd Edition). Los Angeles: Sage, s.228.

⁶³ E. Özkalp ve Ç. Kirel. (2006). *Örgütsel davranış*. (Edt. E. Özkalp). (Üçüncü Baskı). Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını no:1468, Açıköğretim Fakültesi Yayını no:782, s. 109-110.

programı söz konusudur. Kısaca Globe olarak anılan araştırmada, 62 ülkeden, 18.000'in üzerinde yöneticiden alınan veriler kullanılmaktadır.⁶⁴

GLOBE'da kültürel farklılıkların açıklanabilmesinde 9 ölçütten yararlanılmaktadır.

- İddiacılık
- Kısa vadeli-uzun vadeli yönelim
- Cinsiyet Farklılığı
- Belirsizlikten Kaçınma
- Güç Mesafesi (Aralığı)
- Bireysellik-Toplumsallık
- Grup içinde toplumsallık
- Performans yönelimi
- İnsancılığa yönelim

GLOBE bulguları, Hofstede'in çalışmasının halen geçerli olduğunu ve ölçütlerin yenilenmesinin yerine, yeni ölçütlerin eklenerek çalışmanın çerçevesinin genişletilmesini öngörmektedir.⁶⁵

GLOBE bulgularında Hofstede'in araştırmasındaki kültürün boyutlarına yukarıda maddeler halinde sıralanmış ölçütlerden son üç tanesi eklenmiştir.

Gup içinde toplumsallık; bireylerin, aile, yakın arkadaşlar ya da çalışanı oldukları örgütler gibi küçük gruplara üyelik ile ilgili gurur duymaları ile ilgilidir. Performans yönelimi ölçütü grup üyelerinin performansın gelişimi ve mükemmeliğe ulaşması için toplumun destekleme ve ödüllendirme derecesi ile ilgilidir, eklenen son ölçüt olan insani özellikler konusundaki ölçütte ise; kültürün bir başka açıdan ele alınışı söz konusu olup; bireylerin adil, cömert, ilgili ve diğer bireylere kibar olmaları ile ilgilenmektedir.⁶⁶

⁶⁴ S. P. Robbins vd. (2010). *Fundamentals of management*. (7th Edition). New Jersey: Pearson, s.63.

⁶⁵ Robbins vd. (2010), s.63-64.

⁶⁶ Robbins vd. (2010), s.64.

2. Ortak Girişim İş Modelinde Yönetim Anlayışı

İki ya da daha fazla işletmenin biraraya gelerek oluşturduğu ortak girişim faaliyeti ülke dışından seçilecek ortaklarla yapıldığı zaman yönetim fonksiyonu daha bir güçleşmektedir. Ortak girişim iş modelinde yönetim açısından kültürel açıdan bakışın ardından yönetsel açıdan da kısaca incelemek yerinde olmaktadır. Ortak girişim iş modelinde yönetimde başarıyı elde edebilmek bir başka deyişle tarafların ortaklığı sonucu kurulan yeni işletmenin başarılı olabilmesi birtakım şartların sağlanabilmesi ve bazı faktörlerin varlığı ile ilişkilidir. Yönetim faaliyetinde tüm faktörlerin sıralanmasından önce karşılıklı anlayışın gerekliliğinin vurgulanmasında yarar görülmektedir.

2.1. Ortak Girişimin Yönetimi

Birbirinden farklı hedefleri ve yetenekleri bulunan iki ya da daha fazla işletmenin biraraya gelerek ortak girişimi oluşturduğu düşünüldüğünde yönetim faaliyetinin kolay olmayacağı anlaşılabilmektedir. Ortaklar arasındaki bu farklılardan kaynaklı yönetsel çatışmaların ortak girişimlerde ortaya çıkması mümkündür.

Yeni oluşturulacak bir ortak girişimde, taraf işletmelerin yöneticileri ve çalışanları ile uzun bir öğrenme sürecine girildiğinin bilincinde olmaları gereklidir.

Ortak girişimin iyi yönetimi ile ilgili konular arasında; en uygun ortak işletmenin seçilmesi, seçilen ortağın tamamlayıcı kaynaklara sahip oluşu, ortaklar arasında düşük çatışma düzeyi yer almaktadır.⁶⁷

İşletmeler ortak girişimde ortaklıkta sahip oldukları paylar doğrultusunda bir takım haklara sahiptir. Eşit katılımlı ortak girişimlerde; taraflar ortak girişim üzerinde eşit hakka sahip olmalarından yola çıkarak ortak girişim üzerinde eşit söz hakları bulunur. Esasen ortak girişimlerde katılım payını artırmanın altında ortak girişimin işleyişinde kontrol sahibi olma dürtüsü yer almaktadır. Genel olarak ortak girişimlerde ortaklık payı yüksek olan taraf işletme ortak girişim üzerinde ve ortak girişimin

⁶⁷ P. Dimitratos (2003). *Internationalization: Firm strategies and management*. (Edt.C. Wheeler, F. Mc Donald and I. Greaves), Great Britain: Palgrave, s.139.

yönetiminde daha çok söz sahibi olmayı, yönetim kurulunda daha çok yöneticisinin bulunmasını ifade etmektedir.⁶⁸

Lisans anlaşmaları ya da franchising sözleşmelerinden farklı olarak ortak girişim ortakları genellikle yüksek bir belirsizlik ortamında iş yapmaktadırlar. İki farklı işletmeden yeni bir oluşum meydana getirilmek istenmektedir. Birkaç yöneticinin ortak girişimde kâr beklentileri hakkındaki yorumlarına bakıldığında farklılıklara ilişkin fikir elde edilebilmektedir.

Amerikan ortaklara göre; kâr konusunda hiçbir zaman bir ortak nokta olamaz. Bir Amerikan işletmesi ile Japon işletme arasındaki ortak girişimde; Amerikan ortağın ortak girişimin ne zaman kârlı halde olacağını bilmek istemesi, buna karşılık Japon tarafın verimliliği artırmak ve müşteri ihtiyaçlarını karşılamalarıyla daha ilgili oldukları dikkati çekmektedir.⁶⁹

Yukarıda ortak girişimlerde öğrenme sürecinin uzun olduğundan söz edilmektedir. Buradaki öğrenme ile kastedilen, yeteneklerin ve bilginin gelişimi bunun yanında geçmiş eylemlerle olan ilişkileri ve verimlilikle bu eylemlerin birleşimi olmaktadır. Ortak girişimin performansını artırması yönünde organizasyon içindeki öğrenmenin rolü büyüktür.

2.2. Ortak Girişim İşletmelerinde Yönetimde Başarıyı Etkileyen Faktörler

Ortak Girişim iş modeli ile ülke dışı faaliyette bulunulduğu zaman uluslararası işletme; faaliyette bulunduğu yabancı ülkedeki yerel bir ortakla işbirliği yapmaktadır. Böylece ülke dışı faaliyeti kapsayan konularda yerel ortaktan faydalanılabilmektedir. Ortak girişim tercih edildiği zaman ülke dışı faaliyette bulunmanın sorumluluğu ve riski yerel ortakla paylaşılmaktadır. Sorumluluğun paylaşılmasının çalışanlar ve yöneticiler üzerinde olumlu ve verimi artırıcı bir etkisi olabilmektedir. Yerel işletmenin yardımıyla politik risklerin olumsuz sonuçlarının azaltılması veya bu olumsuz sonuçların etkilerinin yumuşatılması mümkündür. Bunun sonucu olarak; kontrolün hem uluslararası işletme hem de ortak girişimin yapıldığı yerel ortak arasında paylaşılması

⁶⁸ H. Mjoen and S.Tallman. (1997). Control and performance in international joint ventures. *Organization Science*, 8(3), s.261.

⁶⁹ A. Inkpen (1995). *Management of international joint ventures: An organizational learning perspective*. (1st Edition). London: Routledge, s.15.

da ortak girişimi çekici kılmaktadır. Yatırımda kontrolün bir elde olmasının olumlu yönleri bulunmaktadır fakat bu olumlu durumun belirli bir maliyeti de beraberinde getirdiği de unutulmaması gereken bir ayrıntıdır. Yatırım maliyetinin arttığı durumlarda bile; kaynak aktarımı konusunda paylaşım söz konusu olduğundan maliyetin getirebileceği olumsuz etki bu şekilde azaltılabilmektedir.

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin doğrudan yabancı yatırıma bakış açısının farklı olduğu bir gerçektir. Bazı ülkelerde uluslararası işletmeler (yatırımı yapacak ülkeler); ev sahibi ülkelerde sosyal düşmanlık veya idari açıdan zorluklarla karşılaşmaktadırlar. İşte bu noktada uluslararası ortak girişim anlaşmaları yardımıyla bu sorun aşılabilmektedir.

Ortak girişimde ülke dışı faaliyette bulunan uluslararası işletmeye; ev sahibi ülkede bulunan yerel ortağı bulunduğu ülkenin politik ortamı ve sosyal ortamı konusunda gerekli bilgiyi sağlamak ve bu anlamda risklerin paylaşılması mümkün olabilmektedir.

“Ortak girişim ile; yerel işletmenin ülke içi pazar, rekabet koşulları, yasal ve sosyal normlar ve kültürel tutum ile ilgili bilgisine devamlı ve kolay bir erişim sağlanabilmektedir.”⁷⁰ Bu erişim de yabancı yatırımcıya sağlayacağı kolaylıklar açısından oldukça büyük önem taşımaktadır.

Ortak girişim iş modeli ile pazarda konumlanabilme bazı diğer stratejilere göre az zaman alıcı bir yöntem olup muhtemel zaman sorununa olumlu bir seçenek olarak ortaya çıktığı görülebilmektedir. Burada da yeni bir oluşum söz konusudur fakat ev sahibi ülke kaynaklarına erişim imkanı ve bilgi sağlanabilmesi olanağı ortak girişimi zaman açısından da üstün kılmaktadır.

İşletmelerin uluslararası deneyiminin bulunup bulunmaması da bu noktada dikkati çekmektedir. Ülke dışında yatırımın yapılacağı ev sahibi ülkedeki yerel pazar hakkındaki bilgilerin tecrübe edilerek öğrenilmesi genellikle yüksek maliyetleri de beraberinde getirmektedir. Bu da işletmeler için sakınca yaratabilir. Ortak girişim stratejisi ile bu sakınca ortadan kalkabilmektedir. Yerel pazar hakkındaki bilgiler ev

⁷⁰ P. Herrmann and D. K. Deepak (2006). Ceo experiences: Effects on the choice of FDI entry mode, *Journal of Management Studies*, 43 (4), s.758.

sahibi ülkedeki yerel ortak aracılığıyla sağlanmakta ve yabancı yatırımcı için üstünlük sağlayıcı bir durum yaratmaktadır.

Ortak girişim iş modeliyle ülke dışı faaliyette tamamen yeni bir işletme oluşmakta fakat var olan işletmeler kendi kimliklerini ve varlıklarını yitirmemekte ve yaşamlarına devam etmektedirler. Çalışanların oluşturulan ortak girişim sonrası böyle bir tutum içerisine girmeleri sonucu işletme için yeterli ölçüde verimli olmaları durumu da ortadan kalkabilir.

Ortak girişim iş modelinde işletmeler kimliklerini korurlar, sadece yeni bağımsız bir işletme kurulmaktadır. Ortak girişime taraf olan işletmelerin ortak girişim üzerinde yönetim ve kontrol yetkisi bulunmaktadır. Böylece varolan markanın müşteri gözündeki algısı şiddetli bir değişime maruz kalmamaktadır. Bu özellik de ortak girişim iş modeli için bir üstünlük sağlamaktadır.

Ortak girişimde işletmeler arasında bütünleşme gibi bir durum bulunmadığından ve her iki taraf da kaynak, işgücü, vb. girdileri aynı zamanda ve bağımsız bir oluşuma aktaracaklarından bütünleşmenin yavaş olması gibi bir durum da olmamaktadır. Bu anlamda farklılıklar yoktur gibi bir şey ifade edilmek istenmemekte, farklılıkların yeni oluşumda daha kolay ve hızlı çözümlenebilme imkanının varlığından söz edilmektedir.

Çalışmanın bu kısmında ortak girişim iş modeli yönetiminin başarısını etkileyen faktörler yer almaktadır. Ülke dışı faaliyetlere bakıldığında uluslararası işletmelerin ortak girişim faaliyetiyle ülke dışında yatırım yoluna gitmeleri ile önemli bir karar aldıkları ortadadır. İşletmeler ortak girişimi tercih ederek bulundukları ülke dışında yatırım yapmak istediklerinde bu seçimle başarılı olup olmadıklarını belirli bir sürenin sonunda anlayabilmektedirler. Fakat yatırım yapılmadan ve ortak girişim faaliyete geçmeden önce işletmelerin ortak girişim ile ilgili gerekli bilgileri edinmiş ve neden ortak girişimi tercih ettiklerinin bilincinde olmaları gerektiği de bir gerçektir. Bu noktada ortak girişimin hangi koşullar sağlandığında başarılı olacağını bilmeleri de önemlidir.

“Bir ortak girişim; uluslararası ortak girişim adını, ortak girişimi oluşturan taraflardan en az bir tanesi ortak girişimin oluşturulduğu ülkenin dışında konumlandığı

ya da ortak girişimin bir ülkeden fazla; geniş bir yelpazede yönetildiği zaman almaktadır.”⁷¹

2.2.1. Ortak seçimi

Ortak girişimde ülke dışında bir/birkaç işletme ile yatırım yapılacak ülkede bulunan bir/birkaç işletme arasında işbirliği ile oluşturulmuş yeni bir işletme söz konusudur. Genellikle ev sahibi ülke için diğer bir deyişle yatırımın yapıldığı ülkedeki işletme için ‘yerel ortak’ ifadesi kullanılmaktadır. Ortak girişimin üstünlüklerine bakıldığında yatırımın yapıldığı ülkede bulunan ortak işletmenin yardımının ön plana çıktığı görülmektedir. Bu açıdan UJV faaliyetinde ortak seçiminin önemli olduğu da açıktır. Ev sahibi ülkede bulunan ortak işletmenin yardımıyla yerel pazara yönelik bilgi ve deneyimler öğrenilebilmekte ve bu yönüyle ortak girişimi oluşturan işletmelere önemli bir kolaylık sağlamaktadır.

Uluslararası işletmelerin ortak girişimi benimsediklerinde; ortak seçimi süreci ortak girişimin oluşturulması ve işleminde oldukça büyük bir öneme sahiptir. Bu sürecin verimli bir sonucu verebilmesi için adım adım hareket edilmesi gerekir. Ortak seçimine giden işletmelerin bu seçimlerini yaparken belirli seçim kriterlerini ortaya koymaları gerekmektedir. Ortak girişim faaliyeti için yabancı bir ülkeden ortak işletme ile işbirliği yapacak olan işletmelerin ‘yerel ortak’ için belirlediği kriterler yatırım yapılacak ülkeye ve işletmelerin bulundukları sektör özellikleri gereği değişiklik gösterebilir.

Bunun yanında işletmelerin bulundukları ülke gruplarıyla da ilişkili olarak ortaklığa katkıları farklı alanlarda olabilmektedir. Dünya genelinde Doğu ve Batı bölgeleri arasında oluşturulan ortak girişimlerde ortaklığa katkıların farklı olduğu görülmektedir. Aşağıdaki tablo yardımıyla Doğu-Batı ortaklıklarında; tarafların ortak girişime katkıları ifade edilebilmektedir.

⁷¹ Al-Khalifa vd (1999). The partner selection process in international joint ventures. *European Journal of Marketing*, 33 (11/12) , s.1064.

Tablo 1. Batı ve Doğu Ülkelerinin UJV'ye Katkıları

BATI ÜLKELERİNİN UJV'YE KATKILARI	DOĞU ÜLKELERİNİN UJV'YE KATKILARI
Pazarlama sistemleri	Arsa
Finansal Yönetim	Binalar ve Ekipman
Tahmin yürütme	Dağıtım Ağları
Planlama	Beceri
Teknoloji	Düşük Maliyet
Bilgi Sistemler	Uygun işçilik ücretleri
Sermaye	Uygun Vergi oranları
Know-how	Siyasi Bağlantılar
İnsan Kaynakları	Komşu ülke pazarları
Finansal Teşvikler	

Kaynak: E. Cengiz vd. (2007). *Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri*. (İkinci Baskı). İstanbul: Beta, s. 140.

Tabloda da ifade edildiği üzere, Batı ülkeler ortak girişime çoğunlukla bilgi ve teknolojik üstünlükler, sermaye açısından katkıda bulunup kaynak sağlarken, Doğu ülkeler ise ucuz işçilik, düşük vergi oranları, siyasi bağlantılar ve maddi duran varlıklar ile katkı sağlamaktadırlar. Ülkelerin gelişmişik seviyelerinin ortak girişime katkıda farklı rol oynadığı açıktır.⁷²

“Ortak girişimlerde ortak seçimindeki kritik faktörlerin; taraf ülkelerin itibarları, deneyimleri ve bilgileri ile ilgili olup, aynı zamanda tarafların CEO’larının kişisel özelliklerinden bazılarıyla da ilgilidir.”⁷³

Bir anlamda üst düzey yöneticiler başta olmak üzere bütün çalışanlar işletmelerin ortak girişimlerde başarılı olmalarında etkili rol oynar. Bir yöneticinin işletmesi adına en doğru kararı verebilmesi için işletmesini ve örgütsel özelliklerini iyi tanımlayabilmesi ve bu yönde kendisine eşlik ederek, uyum gösterebilecek bir yatırım ortağı seçmesi çok önemlidir.

⁷² E. Cengiz vd. (2007). *Uluslararası pazarlara giriş stratejileri*. (İkinci Baskı). İstanbul: Beta, s.141.

⁷³ Al-Khalifa vd. (1999), s.1065.

Ortak girişim iş modelinde en uygun ortağın seçilmesi her iki tarafın; kaynaklar, yetenekler ve varlıklar açısından uyumu ile yakından ilgilidir. Taraflar arasında uyum olmadan ortak girişimler başarılı olamazlar.

Örneğin Türkiye’de oluşturulan bir ortak girişim için düşünüldüğünde farklı iki ülkenin çalışanları, yöneticileri biraraya gelmekle kalmamakta, beraberinde o ülkeye ait kültürel özellikler, farklılıklar, vb de biraraya gelmektedir. İş yapma tarzları, yönetim biçimleri, örgütsel özellikleri farklı olan bu işletmelerin birarada uyum içinde aynı hedefe doğru ilerleyebilmesi için her iki tarafa da büyük rol düşmektedir.

Belirli bir hedefin gerçekleştirilmesi için yalnız; kaynaklar ve işletmelerin deneyimleri birleştirildiğinde ortak girişimden başarı beklenilmesi zayıf bir beklenti ve eksik bir anlayışın ürünü olacaktır.

Ortak girişim anlaşmalarında başarılı olunabilmesi için ortak seçiminin önemine dikkat çekerken iki taraflı bir işbirliğinin gerekliliği de ön planda tutulmalıdır. Ülke dışında faaliyet gösterildiğinde ev sahibi ülkenin özellikleri kadar ana ülke özellikleri de önemlidir. Her işin farklı bir tanımı ve farklı gereklilikleri olduğu gibi; her çalışanın da farklı bir iş yapma tarzı vardır. Bu aşamada iki farklı ülkeden bireylerin oluşturduğu ortak girişimlerde hoşgörülü olmak ve orta noktada buluşmak önemlidir. Ortak seçimi de farklı çalışma tarzlarına sahip farklı ülkelerden çalışanların uyumu yakalamasında, büyük bir rol oynamaktadır. İşletme çalışanları ev sahibi ülkede bulunan çalışanlarla anlaşmak ve onlara saygıyla yaklaşmak zorundadır. Başka şekilde hareket edildiğinde anlaşmazlıklar ve yapıcı olmayan çatışmaların çıkması olasıdır. Ortak seçimine giderken yabancı yatırımda bulunacak ülke hedeflerini ve isteklerini net biçimde ortaya koymalı ve bu anlamda işlerin yürümesi için üzerine düşeni yapmalıdır. Aynı şekilde ev sahibi ülke de istek ve beklentilerini açıkça belirtmelidir.

Uluslararası işletmenin kendi ülkesi dışında bir ülkede ortak bir yatırıma imza attığı bir ortağa sahip olması demek karşılıklı yeteneklerin karışma ve birleşme olanağı demektir. Bu açıdan tek başına yatırım yapan ana ülkeye göre; ev sahibi ülkede bir ortağın bulunması; yerel pazar hakkında bilgi edinme, ev sahibi ülkede bulunan tüketici davranışlarına bütünüyle yabancı kalmama, risk ve maliyetlerin paylaşılması gibi üstünlüklere sahip olmak anlamına da gelebilmektedir.

Ev sahibi ülke hakkında bilgi sahibi olunması ülke dışındaki faaliyetlerde başarılı olunması açısından kritik bir öneme sahiptir. Fakat bilgi sahibi olunması faaliyet

süresince olduğundan bir bakıma zaman almakta ve birtakım hataların yapılmasına neden olabilmektedir.

Ortak girişim faaliyetinde ortak seçiminde gerekli kriterler belirlenirken işletmelerin dört temel alandaki özellikleri dikkate alınmalıdır. Bunları; ulusal/makro ögeler, endüstri/sectorle ilgili unsurlar, örgütsel ve işletme ile işletmeye ait unsurlar ve ortak girişim faaliyetine dahil olan yöneticilerin algıları olarak sıralanabilir.⁷⁴

“Ortaklar için ortak girişimin en önemli oluşturulma sebeplerinden biri, tarafların kaynak ve yeteneklerine karşılık birbirlerinin zayıflıklarını kapatmak, tamamlamaktır.”⁷⁵ Uluslararası işletmeler ancak bu şekilde farklı bir ülkede, kendisinde bulunmayan kaynak ve yetenekleri tamamlayabilme fırsatını yakalamaktadırlar.

“Yerel ortak, diğer ortak seçeneklerine göre; ev sahibi ülke çevresi konusunda farklı açılardan daha detaylı bir bilgiye sahip olma eğilimindedir. Yerel ortak, yerel tüketicilerin ihtiyaçları ve zevklerine aşinadır.”⁷⁶ Bu özellikleri ile yerel ortaklarla işbirliği yapılan birçok yatırım türü gibi ortak girişimlerin de dikkat çekmesini sağlayabilmektedir.

Fakat ortak girişimlerle işletmeler bilgi sahibi olurken farklı ülke dışı faaliyetlere göre belirgin şekilde hız kazanmakta ve yerel ortak ile işbirliği yardımıyla bilgiye daha kısa sürede ulaşabilmektedirler. Böylece ortak girişimlerin başarılı olma şansı artabilir bununla beraber hataların sayısı ve boyutu azalma gösterebilir.

Ortak girişim ile uzun süreli bir iletişim ve çalışmayı gerektiren ortaklık oluşturulurken ortak seçiminde dikkat edilmesi gerekenler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

Yeni bir potansiyel ortak hakkında karar vermeden önce;

Birlikte faaliyet yapılması düşünülen bu ortak hakkında, amaç, hedef ve stratejilerin temel düzeyde birbirine uyumlu ve anlaşılabilir olmasına, ortağın mali kaynaklarına, ülke dışı faaliyetlerdeki deneyim ve bilgisine, ülke içindeki pazardaki

⁷⁴ P. J. Buckley vd. (2002). Joint ventures: Partnering skills and cross- cultural issues. *Long Range Planning*, 35 (2), s.118.

⁷⁵ Y. Kwon. (2008). Antecedents and consequences of international joint venture partnerships: A social exchange perspective. *International Business Review*, 17 (5), s.563.

⁷⁶ J. Lu and P. Beamish (2006). Partnering strategies and performance of SME’S international joint ventures. *Journal of Business Venturing*, 21(4), s.467.

durumuna, müşterilerinin kim olduğuna yönelik detaylı bir değerlendirilme yapılması ve bu konulara dikkat edilmesi gerekmektedir.⁷⁷

Ortak girişim başarısı için temel öneme sahip bu faktör hakkında taraflar arasında ayrılık olmaması gerekir. Ortak girişimlerde ortak seçiminin doğru olarak yapıldığına inanılmadan devam edilmesi ve bu stratejik iş birliği türünden verim beklenmesi hatalı bir yaklaşım olur.

2.2.2. Taraf yöneticilerinin yönlendirilmesi

İki ya da daha fazla işletmenin kaynakları ve rekabet yeteneklerini birleştirerek tek başlarına başaramayacakları amaçlarını gerçekleştirmeleri mümkündür. Ortak girişimlerin temelinde de bu birlikte hareket etme düşüncesi bulunmaktadır.

Ortak girişimlerin yönetilmesi zordur ve taraf işletmelerin yeni oluşturacakları bir işletmeyi başarı ile yönetmeleri beklentisini karşılamaları gerekir. İki ya da duruma göre ikiden fazla farklı ülkeden yöneticilerin oluşturduğu ortak girişimlerde yönetsel yetenek ve özelliklerin birbiri ile uyumu gereklidir.

Yöneticilerin kültürel kökenleri ne olursa olsun, ortak girişim anlaşmalarında ortaklarının yönetim fonksiyonlarındaki olası çeşitlilik ve farklılıklarının farkında olmaları önemlidir.

Ulusal ya da uluslararası olsun; bir işletmedeki başarı yönetime ait olduğu gibi başarısızlıktan da yönetim sorumlu tutulmaktadır.⁷⁸ Bu örnekle yönetimin başarıyla olan ilişkisine dikkat çekmek istenmektedir. Farklı ülkelerden bir araya gelerek ortak bir yönetim faaliyetinin içinde yer aldığı ortak girişim anlaşmalarında da yönetim başarıyla yakından ilişkili olup, yürütülmesi zor ve karmaşık bir süreçtir. İş görme biçimleri, örgütsel özellikleri farklı işletmelerin biraraya gelerek oluşturduğu bu faaliyette ülkeler arasındaki farklılıkların dikkate alınması oldukça önemlidir. Ortak girişim yönetiminde farklılıkların dikkate alınması ile anlatılmak istenen, yönetimin bir işletmenin en temel fonksiyonu olduğu gerçeği ile ilgilidir. Ülke dışı yatırımlarda karşılaşılan yönetimle ilgili en büyük sorun, farklılıkların farkına varılmadan birbirinden farklı kültüre,

⁷⁷ Oktay (1997), s.26.

⁷⁸ İ. Özalp (2005). *İşletme yönetimi*. Eskişehir: Birlik Ofset, s.4.

özelliklere sahip iki ya da daha çok işletmenin birlikte oluşturduğu yeni işletmenin yönetilmeye çalışılmasıdır.

“Ülkeler arasında bir birlik olmaması ve her ülkenin kendine özgü politik bir düzene sahip olması, yönetim tekniklerinin aynı biçimde uygulanmasını engeller.”⁷⁹

Yönetim tekniklerindeki uygulama farklılıklarının ortak girişim üzerinde etkisinin olacağı açıktır. İşletmeler kendi ulusal çevre koşullarında başarıyla yerine getirdikleri faaliyetlerinde ülke dışına çıkıldığında aynı başarıyı gösteremeyebilirler. Başarı şansının artabilmesinde yöneticiler üzerine önemli bir rol düşer.

Ortak girişim yönetimi hakkında bilgi edinmek ve ortak girişimin gelişimini, başarılı olup olmadığını ve istenen hedeflere ne kadar yaklaşıldığı vb. konularda da yöneticilere büyük bir görev düşmektedir.

“Yöneticiler genellikle, ortak girişimlere (ulusal sınırlar dahilinde ya da denizaşırı ülkelerde bulunsunlar), düzenli ziyaretlerde bulunurlar.”⁸⁰

Bu ziyaretler yardımıyla ülke yöneticilerinin ortak girişim hakkında tarafsız anlamda bilgi sahibi olması ve yalnızca uzun mesafeden yapılan iletişimlerin ilerisine geçilmesi sağlanabilir.

Başka bir kültürün anlaşılabilmesi için; o kültürün kendi temel kaynağı ve doğası tarafından değerlendirilmesi gerekir. Bunu yapmak için, kişi kendi kültüründen dışarıya çıkmalıdır, ki bu kesinlikle başarılması kolay bir şey değildir.⁸¹

Yapılan geçmiş çalışmalarda ortak girişim başarısızlıklarının çoğunun temelinde insan kaynakları ve kültürel uyumsuzluklarla ilgili unsurların yer aldığı görülmektedir.⁸²

Ortak girişimde farklı iki ülkeden işletmenin ortak girişim oluşturduğu düşünüldüğünde; her iki tarafın üst düzey yöneticilerinden en verimli şekilde yararlanılması gereklidir, cümlesine farklı bir açıdan bakılırsa; ortak girişimlerde çalışanların, yöneticileri tarafından doğru biçimde yerleştirilmesi, görev dağılımlarının

⁷⁹ Özalp (2005), s.8.

⁸⁰ E.W.K.Tsang (2002). Sharing international joint venturing experience: A study of some key determinants. *Management International Review*, 42 (2), s.187.

⁸¹ R. Peterson and J. Himada (pre-1986,out 1978). Sources of management problems in Japanese-American joint ventures. *Academy of Management Review*, 3 (4), s.803.

⁸² S.Charlebois (2008). Structural and social dimensions of an international joint venture. *Journal of Chinese Economic and Foreign Trade Studies*, 1 (1), s.49.

buna göre yapılması gereklidir denilebilir. Bunu açıklayabilmek için de öncelikle ortak girişimde çalışanların nasıl sınıflandırıldığına değinmek yerinde olacaktır.

Ortak girişimlerde çalışanlar üç kriter yardımıyla sınıflandırılabilir:⁸³

- 1.) Köken ülke (ana ülke)
- 2.) İşe alan işletme
- 3.) İstihdam eden ülke

Çalışanların ortak girişimin başarılı olabilmesindeki rolleri bilgi düzeyleri de ile ilgilidir. Ev sahibi ülkenin ve yabancı yatırımcı ülkenin çevresel koşulları, ev sahibi ülkenin ve yabancı ülkenin organizasyonel uygulamaları konularında bilgi sahibi olmaları gereklidir.

Ortak girişim yöneticilerinin etkin kullanımı için planlı bir eğitimden geçmeleri gerekebilir. Bulundukları konum ve görevli oldukları fonksiyonlarıyla ilgili eğitim almalarının yanında farklılıkların yönetimi, iletişim becerisi, liderlik vb konularda bilgi sahibi olmaları amacıyla düzenli eğitim almaları ortak girişim başarısını artırmada etkili olabilir ve olası sorunların azaltılmasında da önemli rol oynayabilir.

Aşağıda mülkiyetin paylaşıldığı ortak girişimlerde çalışan gruplarının; kategori ve ev sahibi - yatırım yapan ülkeler açısından değerlendirmesini gösteren bir şekil bulunmaktadır. Şekilde altı kategoriyle tanımlanmış çalışanlar, karmaşık çevresel koşulların bulunduğu ortak girişimlerde, verimliliği artırabilmek için belirli rekabet konularında özel eğitime ihtiyaç duyabilmektedir. Ortak girişimin başarısı için bu eğitimlerin önemi büyüktür.

⁸³ E. Bailey and O. Shenkar (1993). Management education for international JV managers. *Leadership and Organization Development Journal*, 14 (3), s.16.

Tablo 2. Ortak girişimlerde Çalışanların Kategorilerine Göre Eğitim İhtiyacı

Çalışan-Kategori	Ev Sahibi Ülkenin Çevresel Koşulları	Yabancı Ülkenin Çevresel Koşulları	Ev Sahibi Ortağın Deneyimleri	Yabancı ortağın Deneyimleri
Yabancı ülke tarafından ortak girişim için görevlendirilen çalışanlar	Evet	Hayır	Evet	Hayır
Ev sahibi ülke tarafından ortak girişimde görevlendirilen çalışanlar (Daha önce denizaşırı görevlerde bulunmuş olabilenler)	Hayır	Evet	Hayır	Evet
Ev sahibi ülke çalışanları	Hayır	Evet	Evet	Evet
Yabancı ülkenin organizasyonunda görevli olup, 3.ülkenin vatandaşı çalışanlar	Evet	Hayır	Evet	Hayır
Ev sahibi ülkenin organizasyonunda görevli olup, 3.ülkenin vatandaşı olan çalışanlar	Hayır	Evet	Hayır	Evet
Yeni oluşumun başka bir ülkeden olan çalışanları	Evet	Evet	Evet	Evet

Kaynak: E. Bailey and O. Shenkar (1993). Management Education For International JV Managers. *Leadership and Organization Development Journal*, 14 (3), s.17.

Pay sahipliğinin iki ya da daha fazla ülkeye ait olduğu ortak girişimlerde ortak girişim yöneticilerinin karşılaşması olası sorunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:⁸⁴

⁸⁴ Bailey and Shenkar (1993), s. 15-16.

- ✓ Personel alımı anlaşmazlıkları
- ✓ Önü tıkanmış terfiler
- ✓ Sürgün sendromu ve yeniden giriş hakkında güçlükler
- ✓ Parçalanmış veya bölünmüş sadakat
- ✓ Maaş konusunda boşluklar
- ✓ İletişim ve gelir hakkında sınırlı veya yetersiz bilgi
- ✓ Kısıtlı Yetki
- ✓ Donuk örgüt kültürü
- ✓ Yeni örgüt kültürüne alışamama durumu

“Ortak girişimlerin yönetsel sorunlardan arındırılması için yönetim grubunun kendilerini ana şirketler yerine ortak girişim ile özdeşleştirmeleri ve ortak girişimin çıkarlarını ön plana almaları gerekmektedir.”⁸⁵

İşletmelerde yönetim açısından seviye olarak üç yönetim basamağı bulunmaktadır. Bunlar üst, orta ve alt düzey yöneticilerdir. Her düzeyde yerine getirilen görevler farklılık göstermektedir. Ortak girişim yönetiminde yatırım kararları açısından üst düzey yöneticilerin etkin rol oynadığı tahmin edilebilmektedir.

Ortak girişimde yöneticilerden en verimli şekilde yararlanabilmek için, özellikle uluslararası faaliyette bulunulmasından kaynaklı, yabancı dil sorunlarıyla ortaya çıkan iletişim ve karşılıklı anlayışta hataları önlemek amacıyla ortak girişimde ana şirketleri temsil edecek dil bilen üst düzey yöneticilerin önceden belirlenmesi bir önlem olabilir. Ortak girişim faaliyetinde görevli olan her düzeyden yöneticinin başarılı bir yöneticilik sürdürebilmesi oldukça güç bir durumdur.

Uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmelerde yöneticiler yaptıkları işe sadece bulundukları ülke açısından değil dünya çapında bir bakış açısıyla bakmaları gerekir. Aynı zaman dilimi içerisinde bir kültürden çalışanların yönetilmesi yerine birden fazla kültürden bireyin yer aldığı bir örgütü yönetmek söz konusudur. Buna ek olarak yöneticilerin ortak girişim faaliyetinin yapıldığı ülkelere düzenli ziyaretleri ve bu ülkelerde bulunan ortakları ile düzenli iletişim içinde bulunmaları gerekmektedir. Bu da,

⁸⁵ Oktay (1997), s. 44.

uzun dönemde değil kısa dönemde de, sık aralıklarla yurt dışı seyahatleri ve yurt dışı görevlendirilmeleri de kapsayan bir durumdur.⁸⁶

2.2.3. Taraf işletmelerin beklentileri

Ortak girişimlerde faaliyet gösterilen ülke ve yatırım yapan ülkenin çeşitli istek ve beklentileri bulunmaktadır. Bu işletmelerin farklı ülkelerde bulunuşu beklentilerinin artması ve farklılaşması sonucunu da beraberinde getirebilir. Karşılıklı istek ve beklentilerin karşılanma oranı ortak girişimin başarısı ile ilişkilidir. Örneğin Japon ve Türk işletmelerinin birlikte ortak girişim oluşturduğu düşünüldüğünde farklılıkların ne derece fazla olabileceği hakkında fikir sahibi olunabilir. Bu iki ülkenin aralarındaki farklılıklar; inanışları, kültürleri, dinleri, gelenekleri ve çalışma hayatıyla ilgili tarz ve alışkanlıklarında da kendisini göstermektedir. Bu noktada ortak girişim yöneticilerinin olası kurulacak bir ortak girişimde bu farklı ülkelerin birbirlerinden olan istek ve beklentilerini karşılamaları önemlidir.

“Fonksiyonlar arasındaki farklılığın derecesi çoğu zaman değişmektedir.”⁸⁷ Burada ifade edilenler işletmenin ekonomik ihtiyaçlarına yöneliktir. İki farklı ülkenin oluşturduğu yeni işletmeye aktarılabilecek kaynaklar ülkeler ve işletme yetenekleri kapsamında değişiklik gösterebilmektedir.

İsteklerin iletilebilmesinde dil önemli bir araçtır. Yukarıdaki örnekle devam edildiğinde, Japon ortak; iletişimde bulunabilmek için her belgeyi, her e-postayı Japoncadan İngilizceye çevirmek durumundadır, bunun yerine ortak girişimin bilincinde olarak fonksiyonlarda kilit görevlerde bulunan ilgili çalışanların, yöneticilerin akıcı bir İngilizce bilgisine sahip olmaları ve üst ve orta düzeyde görev alacak yönetici ve çalışanların Japonca bilmeleri zamandan ve kaynaklardan önemli ölçüde tasarruf sağlayarak, iletişimi yapılabilir hale getirebilir. Aynı durum Türk işletme için de geçerlidir. Buradaki dil sorunu sadece bir örnektir, dil öğreniminin gerekliliği veya o ülkelerde karşılıklı yönetici ve çalışanların transferi ile çözüm yoluna da gidilebilir. İletişimden kaynaklı sorunlar çeşitlendirilebilir veya ülke özelliklerinin farklı oluşu

⁸⁶ D. C. Feldman and H. B. Tompson (1992). Entry shock, culture shock: Socializing the new breed of managers. *Human Resources Management*, 31 (4), s.346.

⁸⁷ A. T. Mohr and J. F. Puck (2005). Managing functional diversity to improve the performance of international joint ventures. *Long Range Planning*, 38 (2), s.164.

başka sorunları da beraberinde getirebilmektedir. Ülkelerin birbirinden fiziksel uzaklığı arttıkça, iletişimde zorluk çekileceği gibi bir genelleme yapmak da doğru olmamaktadır.

Beklenti ve isteklerin karşılanabilmesi için sadece dil ve iletişimde gelişmenin sağlanması da yeterli gelmemektedir. Yaşantıların farklı oluşu, çalışanların ülkelerinde alışık oldukları biçimdeki çalışma tarzlarını sürdürmek istemeleri de sorun yaratabilir. Bu yüzden yöneticilerin en verimli şekilde yararlanılması konusunda da incelendiği gibi ortak girişimin başarısı için kültürel özelliklerin farkındalığı ön plandadır. Farklı isteklerin karşılanabilmesinde kültürel açıdan ülkelerin birbirine saygı duyarak, uzlaşma sağlayabilmeleri de ortak girişimin başarısına katkısı olacaktır.

Esasen burada da ortak seçimi konusuna bir gönderme vardır. Ortak girişimde başarılı olabilmek için; işletmelerin farklı beklentilerini karşılayabilmeleri, bunun için yöneticilerden verimli şekilde yararlanılmasının gerekliliği, ekonomik ihtiyaçlar kadar ekonomik olmayan ihtiyaçların da dikkate alınması uluslararası faaliyette seçilecek ortağın doğru olması ile başlar. Bunun yanında, başarı faktörlerinin bir bütün olarak değerlendirilmesi gerekir. Çünkü ortak girişimlerin başarısı için gerekli faktörlerin aralarında yakın bir ilişki ve bağ bulunmaktadır. Faktörler adeta birbiri içine geçmiş özelliktedir. Bir özellik diğerine bağlı olmakta, bir bağ diğer bir özellikte de benzer konulara değinilmesi gerekliliği sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Yabancı yatırımcılar ile ev sahibi ülkede bulunan işletmelerin farklı beklenti ve isteklerine aşağıdaki tablo yardımıyla bir örnek daha verilebilir.

Tablo 3. Yabancı Yatırımcılar ve Çin'in Ortak Girişimden Beklentilerindeki Farklılıklar

	Yabancı Yatırımcılar	UJV'lerde Çin ülkesinin tarafı
1	Kendi ürünlerine Çin pazarında yer açmak	Yüksek üretim teknolojisi edinmek
2	Ticaret engellerini aşmak	Ar-Ge yeteneğini geliştirmek
3	Düşük işçilik ücretleri ve ucuz hammadde üstünlüğünü kazanmak	Daha fazla bilgi kanalına ulaşmak, açmak
4	Ev sahibi ülke olanaklarıyla, varolan teknikleri geliştirmek	Uluslararası rekabet için işbirlikleri aramak
5	Finansal Riski azaltmak	Yeni finansal kaynaklar yaratmak
6	Entellektüel ürünler için telif haklarını korumak	Tanınmış markalarla işletme itibarını artırmak
7	Yatırımdaki sermaye girdisini azaltmak	Mevcut ve kullanılabilir kaynaklardan yararlanmak
8	Doğal kaynaklara erişmek	Operasyonel riskleri azaltmak

Kaynak: J. Yang,. and H. Lee (2002). Identifying key Factors For Successful Joint Venture in China. *Industrial Management& Data Systems*, 102 (2), s.101.

Tabloda üçüncü maddeye bakılırsa; yabancı yatırımcılar düşük işçilik ücretleri ve ucuz hammaddelere ulaşarak bu şekilde üstünlük sağlamak isterken, Çin'in daha fazla bilgi kanalına ulaşma beklentisi ve ihtiyacı olduğu ifade edilmektedir. Ülkelerin gelişmişlik seviyeleri beklentileri ve ihtiyaçları üzerinde paya sahiptir. Her ülke bu konuda birbirinden farklı özellikler göstermektedir. Örnekler tablodaki gibi çoğaltılabilir.

Esneklik gerektiren koşullar ve sorunlara uygun yaklaşım tarzı, ortak girişim oluşturulmadan önce farklılıkların farkındalığı ve önlemlerin alınması, yöneticilerin doğru yerleşimi, karşı taraftan beklentilerin açıkça belirtilmesi, ortak girişimde bu bakımdan etkin bir yönetimin olup olmadığının düzenli kontrolü gereklidir.

Beklenti ve isteklerin kültürel yapı, değerler, dini inanışlar, gelenek ve adetlerle ilgili kısımlarında duyarlı olunması da ortak girişime taraf olan işletmelerin izlemesi gereken bir yoldur. Sonuç olarak ortak girişimi oluşturan işletmelerin beklenti ve isteklerinin karşılanabilmesi bu istek ve beklentilerin bilinmesi ve dinlenilmesi ile mümkündür.

“Birbirinden tamamen ayrı iki organizasyonun ortak girişim için biraraya getirilmesi; bir organizasyonun birkaç farklı bölümünün ortak bir proje için biraraya getirilmesinden daha farklı ve daha karmaşıktır.”⁸⁸

Ortak girişimin bu karmaşık yapısı gereği de işletmelerin biraraya gelerek oluşturdukları bu işbirliğinde dikkatli olmaları gerekir.

Yatırımı yapan işletme ülkesinin ekonomik ve ekonomik olmayan isteklerinin karşılanması gerekmektedir. Ortak girişimin sözü edilen tarafını oluşturan işletmenin kârını artırmak, müşteri kitlesini genişletmek ve çeşitlendirmek, iç ve dış pazarlarda satışlarını artırmak, büyümek gibi ekonomik isteklerinin yanısıra işletmenin kurumsal imajı, tüketicilerinin gözündeki kurumsal değeri, paydaş ve çalışanların işletmeye bağlılığı, ortak girişim öncesinde ve ortak girişim sırasında varolan kendi markası, bu markanın tüketici gözündeki gelişimi gibi ekonomik olmayan fakat en az ekonomik beklentileri kadar önemli beklentileri vardır. Uluslararası işletmenin, dahil olduğu ortak girişimde bu beklentilerini karşılayabilmesi büyük çok önemlidir. Stratejik işbirliğinin başarıya ulaşmasında ekonomik ve ekonomik olmayan beklentilerin karşılanabilirliği bir bütündür. Ancak bu karşılanabilirlik olduğu ve devam ettiği sürece ortak girişimler başarılı olabilir.

Ortak girişimlerde güven karşılıklı işbirliğinde çok önemli bir yere sahiptir. Güvenin olduğu bir işbirliğinde; taraflar işbirliğinin başarısına yönelik gerekli kaynakları sağlamada ve aktarmada daha isteklidir. Güvenin var oluşu aynı zamanda ortak girişim anlaşmalarının performansında kilit noktalar arasında bulunan sözsüz şekilde aktarılan bilginin ortaklar arasında değişimini desteklemektedir.⁸⁹

Çünkü her işletmenin kendine özgü rekabetçi özellikleri, olumlu ve o işletmeyi öne çıkaran unsurları vardır. Fakat işletmelerin paylaşmayı istemedikleri bir takım özellikleri de bulunabilir; bu noktada işletmeleri de tıpkı bireylere benzetmek yanlış olmaz. Yukarıda da söz edildiği üzere, bireylerin istekleri olduğu gibi işletmelerin de devamlılığını korumak, kârını artırmak, marka ve imajını korumak, kurumsal itibarını zedelememek, müşterilerini korumak gibi istekleri vardır.

⁸⁸ R. Wallace (2004). *Strategic partnership*. U.S.A. : Dearborn Trade Publishing, s.8, <http://site.ebrary.com/lib/anadolu/docDetail.action?docID=10062700&p00=robert%20wallace.%20strategic%20partnership> (Erişim Tarihi: 10.06.2010)

⁸⁹ X. Lin and C.Wang (2008). Enforcement and performance: The role of ownership, legalism and trust in international joint ventures. *Journal of World Business*, 43, s.344.

Bazı yöneticiler, birbiriyle uyumlu olmayan amaçlarla biraraya gelen tarafların bir ortak girişim oluşturmalarını kötü bir fikir olarak görmektedir. Başarılı ortak girişimlerin tarafların birbirlerinin bakış açılarından bakabildikleri ortak girişimler olduğu ifade edilmektedir.⁹⁰

İşletmeler karşılıklı güven duymanın yardımıyla istek ve beklentilerini belirleyip, kolaylıkla karşılayabilmenin yolunu bulabilirler. Şüphesiz hiçbir özelliğin uyum göstermediği ya da hiçbir beklentinin karşılanmasına olanak tanımayan bir işbirliğinin gerçekleşmesi düşünülemez. Karşılıklı istek ve beklentiler belirtilirken ve karşılanırken; gerektiğinde yeniden gözden geçirilmesi gereken beklenti ve istekler çıkabilir. Başarılı bir ortak girişim için; düzenli biçimde geribildirimlerden yararlanmak gereklidir.

2.2.4. Taraf işletmelerin kültürel farklılıkları

Uluslararası işletmelerin başarılı bir ortak girişim oluşturmadaki en önemli faktörlerden biri de kültürel farklılıklarla ilgilidir. Daha önceki başarı faktörlerinde de kültürün önemi ve bu anlamdaki farklılıkların ortak girişim üzerindeki etkisinden söz edilmektedir.

Aslında kültürel farklılıklar sözüyle akıllara gelen özellikler benzerlik gösterir. Ülke dışı faaliyetler söz konusuysa buradaki kültür sözüyle ulusal kültür ifade edilmek istenmektedir. Uluslararası işbirliklerinin yönetiminde ulusal ve örgütsel kültürler arasındaki farklılıkların üzerinde farklı etkilerinin olduğu çalışmalarda kaydedilmektedir.⁹¹

Fakat ulusal kültürler arasında bulunan farklılıkların işletmelerin örgüt kültürleri üzerinde etkisinin olduğu da açıktır.

“Kültürel heterojenite, kararların kalitesini geliştirse bile bazı maliyetlerin kaynağıdır ve ortak girişimin faydası için engeller yaratabilmektedir.”⁹²

⁹⁰ Harrigan (1986), s.175.

⁹¹ L. Dong and K. W. Glaister (2007). National and corporate culture differences in international strategic alliances: Perceptions of Chinese partners. *Asia Pasific Journal of Management*, 24 (2), s.19.

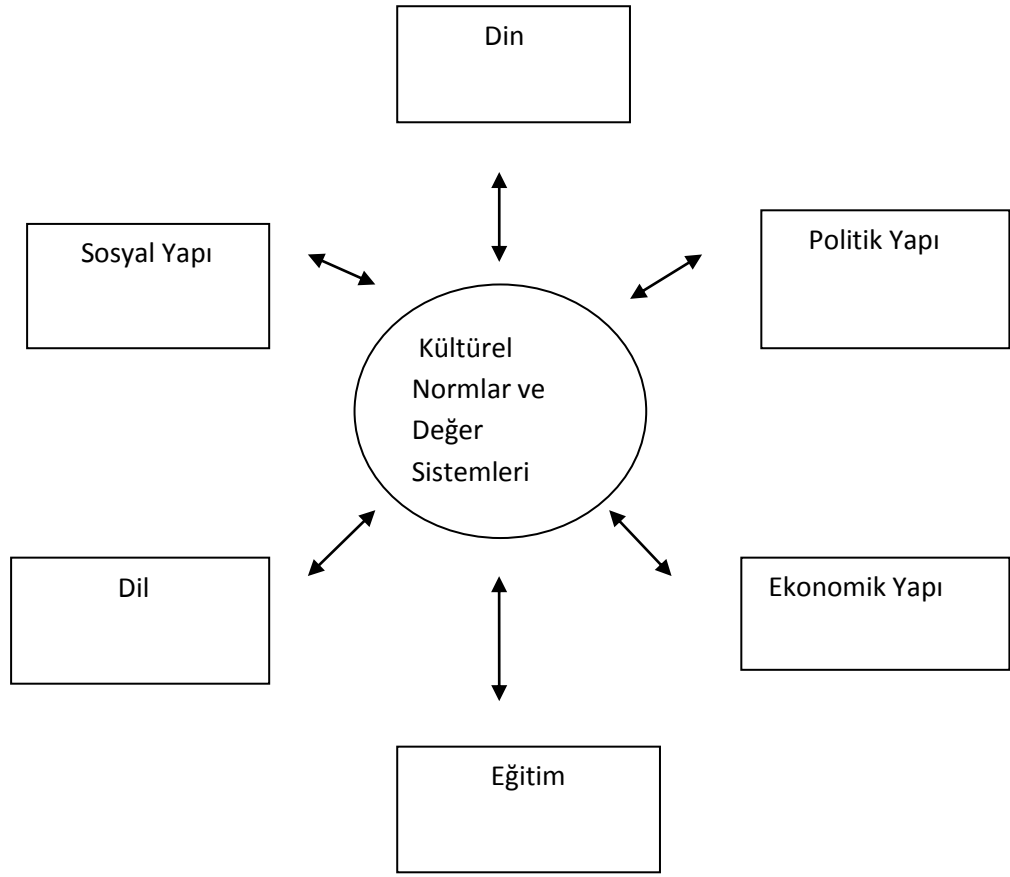
⁹² S. R. Salbu (1993). Parental coordination and conflict In international joint ventures: The use of contract to address legal, linguistic and cultural concerns. *Case Western Reserve Law Review*, 43 (4), s.1262.

Öte yandan ulusal sınırların dışına çıkıldığında farklı kültürlerle karşılaşmak uluslararasılaşma sürecinde ilerleyen işletmeler ve uluslararası işletmeler için en doğal durumdur.

Kültürel çeşitlilik ve farklılıkların maliyet kaynağı olması ile ortaya çıkması muhtemel engellerin yönetim anlayışı ile aşılması olasıdır.

Ortak girişimi oluşturan işletmelerden; ana ülke, kendi ülkesi dışında farklı bir ülkeye yatırım yapmakta ve yatırım yaptığı ülkedeki bir yerel ortak ile işbirliğine giderek iki örgütten bağımsız yeni bir örgüt oluşturmaktadırlar.

Kültürel farklılıkların farkındalığı ile anlatılmak istenen ana ülkenin kendi kültürünü bırakarak ev sahibi ülke kültürüne bütünüyle uyarlaması demek değildir. Bunun tam tersi de geçerlidir. Burada önemli olan farklılıkların belirlenerek yeni bir kültür anlayışında buluşulabilmesidir. Bu anlayışın temelinde ise taraf kültürlerin kabulü ve bu kültürlerin devamının sağlanacağı bir ortamın oluşturulması yatar. Kültürel özellikler ülkelerin bir günde veya bir ayda edindikleri cinsten özellikler olmanın aksine nesillerdir devam eden bir tarihin ürünüdür. Ülke halkıyla özdeşleşmiş ve çoğu zaman o toplumda yaşayan bireylerin sıkı sıkıya bağlı oldukları unsurları içermektedir. Kültürel değerlerin belirteçleri aşağıdaki şekil yardımıyla özetlenebilir.



Şekil 3. Kültürel Normlar ve Değer Sistemleri

Kaynak: C. W. L. Hill (2003). *International Business : Competing In the Global Marketplace* (4th Edition). Boston, Mass: Mc Graw- Hill / Irwin, s.91.

Bu unsurlar adeta işletmelerin kimlikleri ile bütünleşmiş ve ayrılamaz duruma gelmiştir. İşletmelerin kendi kimliklerini ayakta tutan destek bir yapı durumundadır. İçlerinde değişmesi, esnetilmesi güç unsurları barındırmaktadır. Bu yüzden ortak bir anlayışın gereği; farklı kültürlerin kültürlerin kabulü ve devamlılığından söz edilmektedir.

“Kültürel alt yapıdaki bazı farklılıkların diğerlerine göre birleştirilmesi daha zordur.”⁹³ Farklı kültürlerden bireylerin birarada görevlendirildiği örgütsel yapılarda yukarıdaki şekilde de ifade edilen unsurlardan bazıları diğerlerinden daha detaylı ve hassas bir yaklaşımı gerektirebilir. Müslüman ülkelerde çalışan fakat müslüman

⁹³ H. G. Barkema and F. Vermeulen (1997). What differences in the cultural backgrounds of partners are detrimental for international joint ventures. *Journal Of International Business Studies*, 28 (4), s.845.

olmayan yöneticilerin müslüman olan yöneticilerin dinleri dolayısıyla içerisinde bulunacakları davranışları saygıyla karşılamaları, yabancı yöneticilerin Türkiye’de kutlanılmayan özel gün ve tatillerdeki durumlarını saygıyla karşılamaları gerektiği gibi konular ulusal kültürlerin farklılığı ile ortaya çıkacak hassas konular arasında sayılarak örnek verilebilir.

İşletmelerin kültürel farklılıklarının kabulü ve kültürlerin devamını sağlayacak bir ortamın yaratılabilmesi için taraf işletmelerin, birbirlerini kültürel anlamda da tanımaları gerekmektedir. Sadece finansal göstergeler, risk ve maliyet analizleri, hangi yatırım türünün seçileceği, üretim tesislerinin, ekipmanın durumu, vb konularında anlaşmak yeterli gelmemekte ve ortak seçiminde kültürün önemi burada da ortaya çıkmaktadır.

“Ortak girişimler ortaklar tarafından paylaşılan belirli bir kültürü yaratmak ve geliştirmek durumundadır.”⁹⁴ Kültürel açıdan uyumun sağlanabilmesi için; anlamak ve öğrenmek önemlidir.

Ortak girişimlerin başarılı olmasında en önemli engellerden biri olarak kabul edilen kültürel farklılıklar işletmelerin birbirleri ile uyumlarındaki en temel unsurlardandır.

Kültürel farklılık unsurlarından, inanç, alışkanlık ve davranışlardaki farklılıklar yanlış anlaşılmalara ve iletişimde hatalar yapılmasına yol açabilmektedir. Bazı durumlarda bir ülkede normal karşılanan bir davranış başka bir ülkede farklı algılanabildiğinden çalışanlar ve yöneticiler açısından istenmeyen sonuçlara yol açabilmektedir. Bu açıdan ele alınırsa kültürün bireyler üzerinde etkisinin örgüt üzerinde de kendisini göstereceği unutulmamalı ve ortak girişimlerde bu konunun ayrı bir şekilde ele alınması gerektiği hatırlanmalıdır.

2.2.5. Ortak girişim anlaşmaları

Ortak girişim anlaşmasının taraflar arasında hazırlanmasından önce; aşağıdaki unsurlar üzerinde tartışılması ve uzlaşılması gerekmektedir:⁹⁵

- İşin kesin hukuki durumu.

⁹⁴ P. Meschi (1997). Longevity and cultural differences of international joint ventures: Toward time based cultural management. *Human Relations*, 50 (2), s.224.

⁹⁵ http://www.ukti.gov.uk/export/unitedkingdom/yorkshireandthehumber.html/downloads/454UKTI_jt%20venture_v5.pdf (Erişim Tarihi: 10.05.2010).

- Her bir ortağın (hem ön ödeme hem de devamlı) finansal taahhütü.
- Kârın ortakların bulunduğu ülkelere geri götürülüş mekanizmaları.
- İletişim kanalları.
- Raporlama mekanizmaları.
- Taraf işletmelerin sorumluluk kapsamında bulunan konular
Örnek: Ar-Ge, Pazarlama, Finansal Kontrol, vb.
- Ortak girişimin hangi ülkede kurulacağı.
- Tedarikçiler.
- Ortakların birbirinin mülkiyet entellektüel haklarını nasıl koruyacakları.
- Ortak girişimin hedefi.
- Uyuşmazlıkların çözümü.

Yukarıdaki her bir maddede işletmeler kendi beklentilerini net bir şekilde belirtip, uzlaşmanın yollarını aradıkları zaman uluslararası işletmelerin oluşturacakları ortak girişimlerde anlaşmazlıkların en aza indirgenmesi mümkün kılınabilir. Ortak girişim faaliyetinde her bir ortak için; kurulan ortak girişime olan katkıları karşı taraftan farklı olabilir, bir bakıma işletmeler kendi yetenekleri ve kapasiteleri dahilinde ortak girişime katkıda bulunurlar. Bu yüzden hedefleri ortak girişimden en yüksek başarıyı elde etmek ve ellerinde olmayan imkanları sağlayan ortaklarına karşı sorumluluklarını yerine getirebilmektir. Eğer işletmeler ortak girişim anlaşmalarında isteklerini ve beklentilerini net biçimde ortaya koymazlarsa ya da emin olmadan, örneğin yukarıda sayılan maddelerden birinde sorunların zamanla çözüleceği inancında olayı önemsemezlerse ortak girişim anlaşması zamanla hasar görebilir ve çıkacak olası sorunlara hazırlıksız yakalanabilirler.

Her ne kadar ortak girişimlerin başarılı olacağı beklentisi ve hedefi ile yatırıma gidilse de işlerin planlandığı gibi gitmediği durumlarda; sorunların çözümü ya da uyuşmazlıkların çözümlenmesi konularında da bir eylem planının hali hazırda bulunması işletmeler için faydalı olacaktır.

Türkiye’de ortak girişim anlaşmalarını tüm yönleriyle ele alan yasal bir düzenleme bulunmamaktadır.⁹⁶

⁹⁶V. Menter. Joint venture sözleşmeleri ve Türk mevzuatındaki durumu. *Vergi Dünyası Dergisi*. <http://www.vergidunyasi.com.tr/DergiIcerik.aspx?ID=4564>, s.3, (Erişim Tarihi 15.05.2010).

Ortak girişim sözleşmelerinin bir ortaklık türü olduğu konusunda hukuki düzenlemeler dahilinde fikir birliği bulunmaktadır fakat kanunlarda farklı tanımlamalarının bulunuşu sebebiyle tüzel kişiliklerinin varlığı konusunda belirginlik bulunmamaktadır. Borç ve yükümlülüklerin yerine getirilmesi gibi bazı itilafların temelinde de bu neden yer almaktadır.⁹⁷

Uluslararası işletmeler ortak girişim anlaşmaları hazırlanırken birlikte hareket etmeleri çok önemlidir. İşletmeler bu anlaşmaları birer çıkış noktası kabul etmektedir, olası tüm hazırlıkların yapılması ve eksiksiz biçimde anlaşmada bulunması gerekmektedir. Bu noktada bu anlaşmaların birer hukuki sözleşme niteliği taşıması özelliği gereği hukuki kişiler tarafından hazırlanması ve sürecin bu kişilerce yürütülmesi gereklidir. Çok sayıda internet sitesinde ortak girişim anlaşmaları konusunda bilgi bulunmakta ve örnek olması amacıyla her birinde ortak girişim sözleşmeleri mevcuttur. Uluslararası işletmeler hukuki kişilerden ortak girişim anlaşmalarının hazırlanması sırasında faydalanabilir ve istekleri doğrultusunda uygun maddelerin anlaşmada bulunduğundan bu şekilde emin olabilmektedirler.

Hazırlanan bu uluslararası anlaşmalarda atlanacak en ufak bir ayrıntı işletmeleri olumsuz ve istenmeyen durumlara itebilir. Bu yüzden detaylı bir inceleme sürecinden geçilmesi gerekmektedir. İşletmeler kendi aralarında iletişimleri kuvvetli olup, bazı ayrıntıların maddelerle sıralanması gerekmediğine inandıkları durumlarda dahi bütün ayrıntıların aynen düşünüldüğü ve hem fikir olunduğu biçimiyle anlaşmada da yazılı olarak yer alması ortak girişim taraflarının yararına. Böylece yerine getirilmeyen unsurlar hakkında işletmeler nasıl bir yol izleyecekleri konusunda da boşluğa düşmekten ve çaresiz kalmaktan kendilerini kurtarmış olurlar.

Ortak girişime ortak olan işletmeler farklı ülkelere mensup olduklarından kendi ülkelerindeki kanunlara göre hazırlanacak ortak girişim anlaşmalarında eksik, uyumsuz vb yönlerin ortaya çıkması olasıdır.

“Ortak girişim, karmaşık bir karaktere sahiptir ve çoğu zaman hukuğun, borçlar hukuku, şirketler hukuku, vergi hukuku, iş hukuku, vb. gibi farklı dallarına göre düzenlenmiş kuralları içermektedir.”⁹⁸ İçerdiği bu birden fazla alan dahilinde

⁹⁷ Menter (2010), s.8.

⁹⁸ L. Marcinkevicius (2009). Prospects for the regulation of international joint ventures. *Social Sciences Studies*, 3 (3), s.231.

değerlendirildiğinde hukuki anlamda da karmaşık bir süreçten geçecek uluslararası işletmelerin amaç ve hedef birliği ile yola çıkmaları ilk önemli adımları olacaktır.

Ortak girişim anlaşmaları sırasında yapılması gerekli olan; ortak girişim sözleşmeleri türlerine göre iki şekilde incelenmektedir:⁹⁹

- Faaliyet Sahalarına Göre: İşletmelerin farklı sektörlerde faaliyet göstermeleri gereği yapılan bir ayırım türüdür.
- Ortakların Niteliğine Göre: Ortakların özel kişiler ya da devletlerle yapılmasına göre değişiklik göstermektedir.
 - ✓ Devletler arasında yapılan ortak girişim sözleşmesi
 - ✓ Devletlerle özel kişiler arasında yapılan ortak girişim sözleşmesi
 - ✓ Özel kişiler arasında yapılan ortak girişim sözleşmesi
 - ✓ Şirketlerin Gruplaşması olarak ortak girişim sözleşmesi

Hangi türe ait olursa olsun ortak girişim anlaşmasına taraf işletmelerin anlaşmaların hazırlanmasında işbirliği içinde hareket etmeleri, hukuki açıdan bütünlük oluşturuca biçimde anlaşmalara katkı sağlamaları önemli ve gereklidir.

2.2.6. Performans ölçütleri

Uluslararası işletmeler ülke dışı faaliyetlerinde başarılı olamak istemektedir, bu yüzden herşeyden öncelikli olarak işletmelerin kendi yeteneklerinin, kapasitelerinin, örgütsel yapıya ilişkin özelliklerinin, güçlü ve zayıf olan yanlarının bilincinde olmaları gerekmektedir. Kendi öz yeteneklerini ve yatırım yapabilme koşullarını farkında olamayan bir işletme uluslararasılaşamayacağı gibi, uluslararası faaliyetlerinde de başarılı olamaz.

Uluslararası faaliyetlerde başarıyı etkileyen unsurlar vardır ve bu unsurlar birbirlerini etkilemektedir. Çoğu zaman yalnızca yatırım yapılacak ülkenin çevresel koşullarının bilinmesi ya da öğrenilmesi başarılı olabilmek için yeterli gelmez. Yerel ve yabancı ortak arasındaki iletişim, çatışmaların çözülebilmesi, işbirliği yapabilme ortamı, karşılıklı güven ve daha birçok unsur birlikte kurulan ortaklıkların başarısında rol oynar. Ortak girişim anlaşmalarının da başarısı için gerekli unsurlar birbiri içine geçmiş nitelikte ve karmaşık bir yapıdadır. En önemlisi de bu unsurların birbirlerini

⁹⁹ Dayınlarlı (2007), s.64.

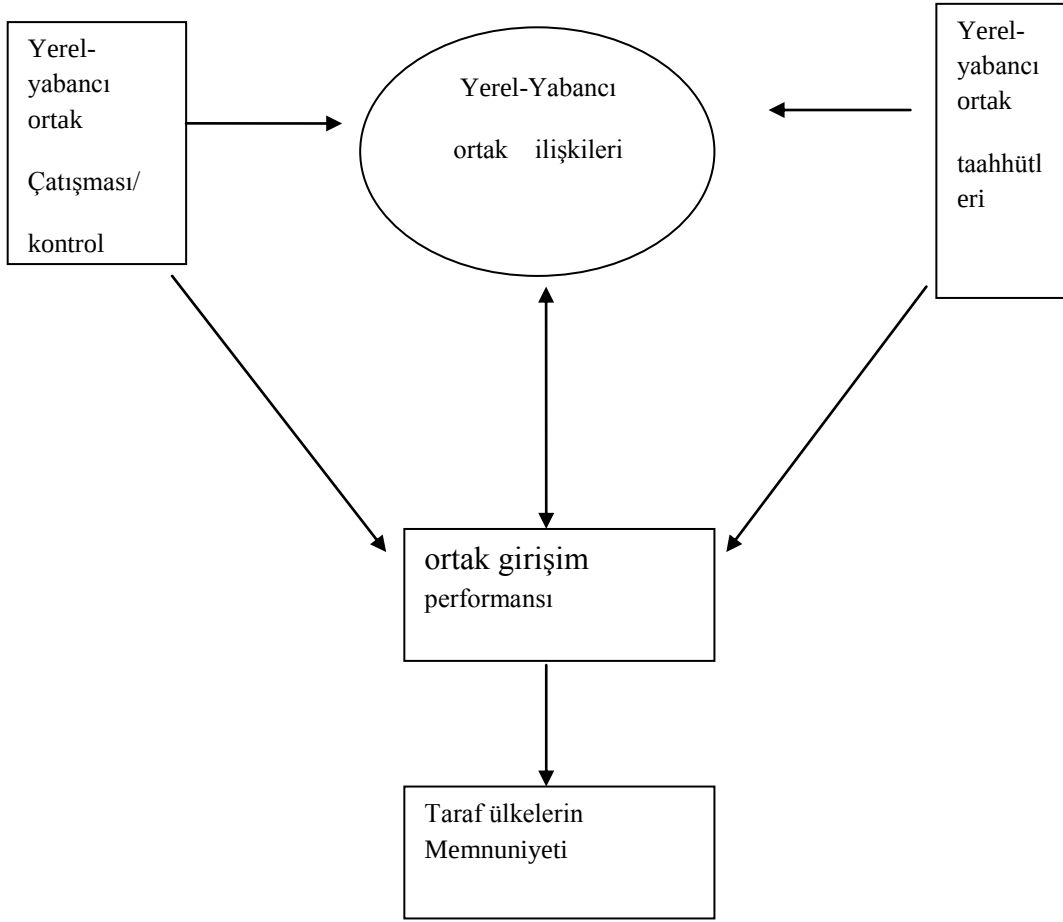
etkileyebilme özelliğidir. İşletmeler kendi ülkeleri içinde gerçekleştirdikleri ticari faaliyetlerde başarılı olabilmek için harcadıkları enerjiden fazla bir enerjiyi ülke dışında yapılan yatırımlarda, kurulan ortak girişimlere yönlendirmek durumundadır.

Bu durum hem uluslararası işletmenin yapısından hem de uluslararası yatırım faaliyetlerin karmaşık yapısından ileri gelmektedir. Ayrıca birden fazla işletmenin biraraya gelerek yeni bir oluşum içine girmeleri her yönüyle farklı olmasalar bile örgüt kimlikleri, ait oldukları ana ülkelerin ulusal kültürlerinin etkileriyle birbirlerinden farklılaşmalarına yol açmaktadır. Bu da ortak girişim anlaşmalarının başarılı olması için karmaşık bir süreci beraberinde getirmektedir. Performans konusuna farklı açılardan yaklaşmak mümkündür. Ayrıca ortak girişim performansının ölçülmesinde en uygun yöntem ya da kriterin ne olduğu konusunda kesin bir yargı bulunmamaktadır. Bu çalışmada, performans ile işletmelerin genel olarak ortak girişimlerinin başarısı ile ilişkili olan bir boyutu ifade edilmektedir.

Çalışmanın bu kısmında ortak girişim anlaşmalarında performans kavramına değişik şekillerden bakılmaktadır.

“Ortak girişim performansı ve ortakların karşılıklı memnuniyetleri; ortaklar arasındaki uyuşmazlıklar, çatışmalar ve ortak girişime taahhütleri ile ilişkilidir. Bu ilişki aşağıdaki şekil yardımıyla da ifade edilebilir.”¹⁰⁰

¹⁰⁰ M.Demirbağ and H. Mirza (2000). Factors affecting international joint venture a success: An empirical analysis of foreign local partner relationships and performance in joint ventures in Turkey. *International Business Review*, 9 (1), s.4.



Şekil 4. Ortak Girişim Performansı ile Yerel – Yabancı Ortak İlişkileri

Kaynak: M. Demirbağ and H. Mirza (2000). Factors Affecting International Joint Venture A Success: An Empirical Analysis of Foreign Local Partner Relationships and Performance In Joint Ventures In Turkey. *International Business Review*, 9 (1), s.4.

Yukarıda şekilde ifade edildiği üzere yabancı ve yerel ortak arasında kurulan ortak girişim üzerinde, ortak girişim performansı bakımından tarafların memnuniyeti sonucunu de vermesi beklentisi ile, taraf işletmelerin ortak girişim üzerindeki kontrolü ve birbirileri ile ilişkilerinin etkisi bulunmaktadır. Ortakların birbirleri ile ilişkilerinin ve ortak girişim performansı arasında çift yönlü bir ilişkinin bulunması da dikkati çekmektedir.

Ortak girişimlerin performansının değerlendirilebilmesi için nesnel ve öznel yönlerden de yaklaşılabilir. “Nesnel ölçümün göstergeleri kârlılık, büyüklük, büyüme

oranı, maliyet ve ortak girişimin süresi, yaşamını sürdürmesi olarak sıralanabilir, özel ölçüm göstergesi ise taraf işletmelerin ortak girişim ile ilgili memnuniyetleridir.”¹⁰¹

Ortak girişimi oluşturan işletmelerin kendi kâr, büyüme oranı, satışlarının durumu ve gidişatı kadar kurulan yeni işletmeden sonraki kâr, büyüme oranı, satışlarının durumu ve gidişatı da önemlidir. Ortak girişimi oluşturan taraflar; merger faaliyetinde olduğu gibi ortadan kalkmamakta, ya da işletme satınalma faaliyetinde olduğu gibi taraflardan biri ortadan kalkmamakta aksine ortak girişimi oluşturan işletmeler varlıklarını sürdürmeye devam etmektedirler.

Kontrol ile performans arasındaki ilişkiye göre, stratejik ve operasyonel kontrol, kâr payı geliri, yönetici ücretleri, royalti gibi çeşitli finansal getirileri etkileyebilir. Bunlar ortak girişim hedeflerinin gerçekleştirilmesinde herhangi bir farklılık yaratmamaktadır.¹⁰²

Ortak girişimde performans göstergesi olarak uzun ömürlülük, istikrar, çok yönlü olma ve finansal performans ile de hareket edilebilmektedir. Ortak girişimin uzun ömürlülüğü, daha bağımsız kararların gerektiği bir güven ortamını oluşturan kadar ortak girişimin evvelki ilişkisel risklerini azaltmaya yönelik taraf işletmelerin içsel belirsizliklerinin üstesinden gelmedeki başarısını yansıtabilmektedir.¹⁰³

Uzun ömürlü bir ortak girişim için tarafların beklenti ve isteklerinin düzenli biçimde karşılanıyor olması önem taşır, bu kısımda ifade edilen bilgiler önceki başarı faktörlerinde anlatılanlarla da zaman zaman kesişmektedir. Anlaşmaya taraf işletmelerin üstün olduğu yönler farklıdır, üstün olunan yönlere tutunarak kurulan ortak girişimlerde zaman içinde bu yönlerin ortak girişime olan katkısının azalması ya da değişmesi ortakların birbirleri ile olan ilişkilerinin etkilenmesine yol açmaktadır. Bu açıdan uzun ömürlülük denildiğinde birbirleri ile ilişkileri iyi giden taraflar ancak beklentileri giderildiği vakit ortak girişimden memnuniyetlerini koruyabilirler.

Piyasa koşullarında olan değişimler de ortak girişimin performansına etki etmektedir. Sadece işletmeler açısından bakılırsa dar bir çerçeveden bakılmış olup,

¹⁰¹ H. Nguyen and J. Larimo (2008). Governing for success: The host country uncertainty and the design of foreign parent control in international joint ventures. *Contributions to Management Science*, Part 5, s.336.

¹⁰² N. Gökşen and H. Tezölmez (2007). Control and performance in international joint ventures in Turkey. *European Management Journal*, 25 (5), s.392.

¹⁰³ J. J. Reuer and M. P. Koza (2001). *Cooperative strategy: Economic, business and organizational issues, strategic alliances*. (Edt. D. Faulkner and M. De Rond). Oxford: University Press, s.263.

tüketici davranışları, siyasi ve ekonomik ortam, rakiplerin durumu, iş dünyasını etkileyen mevzuata dair değişikliklerin (kanunlar, hükümet tarafından yapılan düzenlemeler, kurallar) önemi unutulmamalıdır. Ortak girişimin istikrarlı olabilmesi için yukarıda sayılan tüm bu koşullar önem taşımaktadır.

Finansal performans konusu detaylı analiz ve hesaplamalar ışığında yapılacağından çalışmanın kapsamı dışında olduğundan yer verilmemektedir. Ortak girişim anlaşmalarının maliyet, risk analizi, fayda ve verimlilik konuları ile ilgili uzun, kapsamlı ve sürekli yapılması gerekli olduğu da açıktır.

Bunun yanında ortak girişim performansına işletme stratejisi açısından yaklaşıldığında dört temel endişe ortaya çıkmaktadır.¹⁰⁴

- Ortak girişim, ortak girişime taraf işletmelerin işletme stratejilerinden bağımsız biçimde görülmektedir.
- Ortak girişime taraf işletmelere göre farklı sonuçlar gözden geçirilmektedir.
- İşletme esnekliği ortak girişimin uyum gösterme yeteneği ile karıştırılabilmektedir.
- Ortak girişim, ilgili diğer ittifaklardan soyutlanmaktadır.

Bütün bu performans göstergeleri dikkate alındığında işletmelerin ortak girişimdeki performansını artıran özelliklerin ve unsurların çok yönlü oluşu ve birbirini etkilediği ortaya çıkmaktadır. Ayrıca taraf işletmeler arasında yerel ve yabancı işletme ayrımının oluşu, yapısal ve stratejik unsurların yer alması ortak girişim performansını karmaşık bir süreç haline getirmekte ve net bir karar verilmesini detaylara sürüklemektedir.

Performans konusuna ilişkin bu kısma kadar yapılan açıklamaların ışığında ortak girişim performansını etkileyen faktörlerin özeti maddeler halinde aşağıda sıralanabilir:¹⁰⁵

- ✓ Ortak girişim performansının alt kısmında finansal performans, istikrar ve çok yönlülük yatmaktadır.
- ✓ Performansı etkileyen faktörler içsel ve dışsal olarak ikiye bölünmektedir: Endüstriyel özellikler, politik istikrar ve risk, korumacı yasalar, ekonomik ve hukuki

¹⁰⁴ Reuer and Koza (2001), s.265.

¹⁰⁵ M. J. Robson vd. (2002). Factors influencing international joint venture performance: Theoretical perspectives, assesment, and future directions. *Management International Review*, 42 (4), s.394.

teşvikler dışsal özellik taşıırken; yerel ve yabancı ortakların (işletmelerin) yapısal, stratejik süreç içindeki diğer özellikleri içsel faktörler olarak değerlendirilmektedir.

✓ Yerel ortak (işletme)'nin yabancı ortak olan işletme ile uyum sağlayabilmesi önemlidir: Uyum kavramının alt kısmında ise; sosyokültürel uzaklık, rakip işletmeler olup-olmama durumu, büyüklük ve yaş açısından benzerlik, kaynakları tamamlayıp bütünleyebilme özelliği, amaç ve hedef uygunluğu yer almaktadır.

✓ Yabancı ortak (işletme)'nin karakteristik özellikleri açısından ise; yabancı ortağın işletme büyüklüğü; işbirlikleri ve ülke dışı faaliyetler konusundaki deneyimi, yatırım fırsatlarına bakışı önem taşımaktadır.

✓ Yerel ve yabancı işletme birbirleriyle uyum gösterdikten sonra stratejik faktörlere sıra gelmektedir: Ar-Ge ve teknoloji, Üretim, Pazarlama ve İnsan Kaynakları konuları en önemlileridir. Özellikle ortak girişimde insan kaynakları konusunda farklı ülkelerden işletmeler olma durumundan kaynaklanan değişikliklere nasıl yaklaşılacağı ve yeni oluşumda çalışanların durumunun ayrı bir rolü vardır. Çalışanların yeni oluşumdaki yeri ve görev dağılımları, kültürel farklılıklar ve düzenlemeleri, yönetimde yetki devri, yöneticilerin eğitimi, yabancı işletmelerin toplamdaki sayısı ve durumları gibi özellikler İK'da önem taşımaktadır.

✓ Yapısal faktörler dahilinde incelenmesi gereken özellikler ise; ortak girişimin özellikleri, anlaşmanın hazırlanışı ve kapsamı, yönetsel karakteristikler olarak sıralanabilir. Ortak girişimin büyüklüğü, yaşı, taraf işletmelerin sayısı, ortak girişim sözleşmesinin süresi, mülkiyet yapısı, sözleşmede bulunan maddeler, yazılı anlaşmada yer alan detaylar, yönetsel özellikler içinde de; bilgi düzeyi, yöneticilerin uyumu, vasıfları birbirlerine güveni, örgütlerin öz yetenekleri yapısal faktörler içinde ortak girişimin performansını etkileyen en önemli faktörler arasında yer almaktadır.

“En başarılı ortak girişimler, taraf işletmelerin her birinin ortaklığı uzun dönemli bağlılık olarak görüp, bir takım halinde başarmak için kararlı oldukları ortak girişimlerdir.”¹⁰⁶

Önemli olan her türlü değişen koşula rağmen taraf işletmelerin kurulan ortak girişimin istikrarına ve devamlılığına inanmaları ve bu konuda çaba göstermeleridir. Ayrıca tarafların, ortak girişime; ‘verebileceklerinden daha fazlası konusunda söz

¹⁰⁶ A. Rugman and R. Hodgetts (1995). *International business*. (International Edition). New York: McGraw- Hill, s.497.

vermemeleri, garanti edilemeyecek sonuçları garanti etmemeleri'¹⁰⁷ de önemlidir. Başarı faktörlerinin işletmelere göre önem derecesi ve beklentileri giderme konusudaki karşılıkları farklılık gösterebilmekte ve sektör, ulusal ve örgüt kültürleriyle de şekillenebilmektedir. Temel olarak örgüt imajı, büyüme, kâr, satışlar ile başarı ölçütleri belirlenebilse de temelde işletme yöneticilerinin karşılıklı memnuniyetleri ve işletmelerin kendi işletmeleri yerine ortak girişimin kendisini temel alarak başarı faktörlerine yaklaşımları gerekir.

Uzun dönemli işbirliklerinin; işletmelerin birbirlerine uyum sağlayabildikleri ve karşılıklı ortak girişimin başarısından memnun oldukları sürece devam edeceği unutulmamalıdır.

¹⁰⁷ K. M. Vanden Berk (2004). Many ways to achieve joint ventures: But be aware of tax and exemption issues. *Alliance for Children & Families Magazine*, Summer, s.26.
<http://www.mag.allianceinfo.org/content/nonprofitlaw/summer04/many-ways-achieve-joint-ventures>
(Erişim Tarihi. 26.08.2010).

Üçüncü Bölüm

Ortak Girişim İş Modelinde Başarı Faktörlerinin Ölçülmesi

1. Geleneksel Başarı Ölçme ve Analiz Teknikleri

İşletmeler çeşitli finansal araçlar yardımıyla bulundukları durumu ve işletmelerinin başarısını ölçebilirler. Başarı ölçme araçları arasında finansal tablolar da yer almaktadır. İşletmenin finansal durumunun belirlenebilmesinde çeşitli tablolardan yararlanılmaktadır. İşletmenin mevcut durumu hakkında bilgi veren temel tablolar olarak; bilanço, gelir tablosu ve nakit akım tablosu sayılabilmektedir.

1.1. Bilanço

Bilanço belirli bir tarih itibari ile firmanın varlıklarının ve yükümlülüklerinin parasal değerini gösteren finansal bir tablodur. Bu tablo; belirli bir zamanda firmanın varlık ve kaynak durumunu gösteren bir fotoğraf olarak da ifade edilebilir.¹⁰⁸

Bilançonun en çok kullanılan şekli T hesabı şeklinde olanıdır. Bu T şeklinin sol tarafında işletmenin varlıkları bulunurken, sağ tarafında ise sol tarafta bulunan ve işletmeye ait varlıkların nasıl finanse edildiğini açıklayan kaynaklar yer almaktadır. Bilançonun sol tarafında bulunan varlıklar kısmında duran ve dönen varlıklar bulunurken; sağ tarafında bulunan ise kısa ve uzun vadeli borçlar ile özsermaye yer alır. Bu bilgilerin alt kısımlarında da alt bilgiler bulunur, işletme yöneticilerine işletmenin o anki durumu hakkında yol gösterir niteliktedir.

¹⁰⁸ H.Ülgen ve S. Mirze (2007). *İşletmelerde stratejik yönetim*. (Dördüncü Baskı). İstanbul: Arıkan Basım Yayım, s.127.

Varlıklar ve kaynaklar bilanço denklemini oluşturur.¹⁰⁹

Bilanço denklemi: Varlıklar = Kaynaklar şeklinde ifade edilebilmektedir.

Yukarıda bilançonun bir çeşit fotoğraf olarak olduğundan söz edilmektedir, bu fotoğraf isteğe bağlı olarak yılın farklı dönemlerinde çekilebilmesine karşılık, genel bir uygulama ve yasal zorunluluk olarak 31 Aralık tarihinde, her yıl sonlarında çekilmektedir. Bu şekilde bir yıllık faaliyetin sonucu her yıl sonunda görülebilmektedir.¹¹⁰

1.2. Gelir Tablosu

İşletmenin finansal durumu ve performansının analizi için yararlanılan bir diğer tablo da gelir tablosudur. Bu tablonun bir diğer adı da kâr-zarar tablosudur. Bu tabloda işletmenin belirli bir döneme ait gelir ve giderleri ve bu değerler arasındaki fark yer almaktadır. Bu fark kar ya da zarar olabilir. Eğer işletmenin gelirleri giderlerinden fazla olursa kâr ifadesi tablodan çıkartılabilirken; işletme giderlerinin fazla olması durumunda ise zarar meydana gelmektedir.

Gelir tablosunda satış hasılatı ve satılan malın maliyeti hesapları işletmenin temel faaliyeti ile ilgili ana hesaplardır. İkisinin arasındaki olumlu fark firmanın temel faaliyetleri ile ilgili kâr ettiğini olumsuz fark ise zarar ettiğini göstermektedir.¹¹¹

Bilançoda olduğu gibi gelir tablosu da incelendiğinde çeşitli alt bilgilere rastlanır. Faaliyetin inceleme amacına, yöneticilerin düzeylerine göre de incelenen bilgiler değişmekte ve şekillenmektedir.

1.3. Nakit Akım Tablosu

Nakit akım tablosu, işletmenin belirli bir dönemdeki nakit akışlarını; nakit kaynak ve kullanım yerlerini gösteren bir tablodur. Nakit kaynak ve kullanımlarının hesaplanabilmesi için; ilgili dönemin gelir tablosu ve dönem başı ve dönem sonu

¹⁰⁹ S. Kadri Mirze. *İşletme*. (Birinci Baskı. İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2010), s.225.

¹¹⁰ Halil Sariaslan, Cengiz Erol. *Finansal yönetim*. (Ankara: Siyasal Kitabevi, 2008), s.173.

¹¹¹ Mirze (2010), s.128.

bilançolarını incelemek gerekmektedir. Bu bilgilere ek olarak ihtiyaç duyulan başka bilgiler de bulunabilmektedir.¹¹²

Nakit akım tablosu işletmeler için işletme performansı açısından oldukça önemli bir yere sahiptir. Rekabetin yoğun olduğu sektörlerde işletmelerin performansının ölçülebilmesinde kilit bir yerdedir. İşletmelerin büyüklükleri ne olursa olsun; olumlu nakit akışları bulunmadığı zaman varlıklarını devam ettirebilmeleri söz konusu olamamaktadır. Tüm işletmeler ayakta kalabilmek için nakit akımlarını olumlu şekilde tutmak ve daha fazla nakit akışı yaratmak durumundadır.¹¹³

Yukarıda ifade edilen üç önemli finansal tablo şekildeki gibi özetlenebilir.

BİLANÇO	GELİR TABLOSU (KÂR-ZARAR TABLOSU)	NAKİT AKIM TABLOSU
(BELİRLİ BİR TARİHTE FİNANSAL DURUMU GÖSTERİR)	(DÖNEM İTİBARI İLE İŞLETME GELİR VE GİDERLERİNİ GÖSTERİR)	(NAKİT GİRİŞ VE ÇIKIŞLARINI GÖSTERİR)

FİNANSAL TABLOLAR

Şekil 5. Finansal Tablolar.

Kaynak: S. Mirze (2010). *İşletme*. (Birinci Baskı). İstanbul: Literatür Yayıncılık, s.223.

¹¹² <http://archive.ismmmo.org.tr/docs/malicozum/26MaliCozum/07-DocDrRecepPekdemir24.doc>
(Erişim Tarihi: 01.01.2010).

¹¹³ Mirze (2010), s.227.

1.4. Stratejik Yönetim Açısından Önemli Bazı Finansal Oranlar

Yukarıda açıklanan tablolara ek olarak işletmenin performansı bakımından önemli bazı finansal oranlar da vardır. Bu kısımda işletme üst yönetimine; işletmenin analizi için yardımcı birkaç finansal oran incelenmektedir.

Finansal oranlar mali tablolarda yer alan çeşitli kalemler arasında matematiksel ilişki ile ilgilidir. Tek başına hesaplanan bir oran analiz için yeterli olmazken, hesaplanan oranlar arasındaki ilişki ve yorumlama önemli olmaktadır.¹¹⁴

1.4.1. Likidite oranları

Likidite, bir varlığın düşük maliyetle ve hızlı bir şekilde nakde dönüşme yeteneğidir. Bu kavram; işletmenin kısa vadeli borçlarını ödeyebilme yeteneği ile de ilgilidir. İşletmenin döner varlıkları ve borçlarının değişken olması likidite kavramının sakıncaları arasındadır. İşletmenin likiditesini ölçebilmek için kullanılan oranlar üç tanedir.¹¹⁵

Bu oranlar; cari oran, asit-test oranı ve nakit oranıdır.

➤ **Cari Oran:** Cari oran dönen varlıkların kısa vadeli yabancı kaynaklara bölünmesiyle hesaplanabilmektedir. Genellikle bu oranın 2 olması uygun olarak düşünülmektedir. Bunun yanında gelişmekte olan ülkelerde likiditenin yüksek olmaması, banka kredileri sebebiyle cari oran 2'nin altında kalmaktadır.¹¹⁶

➤ **Asit-Test Oranı:** Asit- test oranının cari orandan tek farkı; stoklarla ilgilidir. Stokların nakde dönüşümünün zor olması konusu ile ilgilidir. Bir işletmenin nakit ödeme gücü; kasa, menkuk kıymetler ve alacaklar toplamının ortalama günlük harcamalarına bölünmesiyle hesaplanmaktadır.¹¹⁷

➤ **Nakit Oranı:** Bir işletmenin en likit varlıkları hazır değerler ile menkul kıymetleridir. İşletme likiditesinin ölçümünde de önemlidir.

¹¹⁴A.Ceylan ve T. Korkmaz (2008). *İşletmelerde finansal yönetim*. (Onuncu Baskı). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım, s.46-47.

¹¹⁵ Ceylan ve Korkmaz (2008), s.48-49.

¹¹⁶ N. Aydın vd. (2009). *Finansal yönetim*. Ankara: Detay Yayıncılık, s.63-64.

¹¹⁷Ceylan ve Korkmaz (2008), s.51.

Nakit Oranı = (Hazır Değerler + Menkul Kıymetler) / Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar

1.4.2. Kaldıraç oranları

Kaldıraç oranları daha çok finans yöneticileri ilgilenmektedir. Finansal kaldıraç oranları olarak borç oranı, borç-öz sermaye oranı, faizin kazanılma sayısı olarak sıralanmaktadır. Analizin amacına göre hangi oranı doğru bilgiyi ortaya koyarsa o oranın seçilmesi yararlı olmaktadır.¹¹⁸

Borç Oranı = Toplam Yabancı Kaynaklar / Toplam Varlıklar

Borç-Öz Sermaye Oranı = Toplam Yabancı Kaynaklar / Toplam Öz Sermaye

Faizin Kazanılma Sayısı = Faiz ve Vergi Öncesi Gelirler / Faiz Giderleri

1.4.3. Kârlılık oranları

Firmanın verimliliğinin ve başarısının diğer ölçülerini, çeşitli kârlılık ölçüleri vermektedir. İşletmenin kârlılığına odaklanmaktadır. Kârlılık oranları olarak; Net kâr marjı, Varlıkların getirisi, Özkaynağın getirisi ve Kâr payı dağıtım oranı sıralanabilmektedir.¹¹⁹

1.4.4. Verimlilik oranları

Verimlilik oranları, faaliyet veya etkinlik oranları olarak da isimlendirilmektedir. İşletme kaynakları varlık kalemlerine ne kadar uygun dağıtırlarsa işletme amaçlarına o kadar etkin biçimde ulaşılabilir. Faaliyet ya da verimlilik oranları olarak aşağıdaki oranlar hesaplanabilmektedir:¹²⁰

➤ Alacakların Ortalama tahsil süresi = Ortalama Ticari Alacaklar / Ortalama Günlük Satışlar.

➤ Alacakların devir hızı = Kredili Satışlar Toplamı / Ticari Alacaklar

¹¹⁸ Aydın vd. (2009), s.75-76.

¹¹⁹ R. A. Brealey vd. (2007). *İşletme finansının temelleri*. (5th Edition). (Çev. Ü. Bozkurt, T. Arıkan ve H. Doğukanlı), İstanbul: McGraw-Hill, s.476-477.

¹²⁰ Aydın vd. (2009), s.68-69.

- Stok devir hızı = Satılan Malın Maliyeti / Ortalama Stoklar.
- Toplam varlıkların devir hızı = Satışlar / Ortalama Toplam Varlıklar.

1.4.5. Piyasa değerleri oranları

Piyasa değerleri oranı; adından anlaşılacağı üzere piyasa ile ilgili oranları içermektedir. Yöneticiler için yararlı oranlar arasında kabul edilmektedir; muhasebe ve borsa verilerini birleştiren oranlara bakmak yöneticiler tarafından tercih edilen bir durumdur. Piyasa değerleri oranları arasında; Fiyat-kazanç oranı, kar payı getirisi ve piyasa-defter değeri oranı bulunmaktadır.¹²¹

- Fiyat-Kazanç Oranı = Hisse senedi fiyatı / Hisse başına kâr.
- Kâr Payı Getirisi = Hisse başına kâr / Hisse senedi Fiyatı.
- Piyasa-Defter Değeri Oranı = Hisse senedi Fiyatı / Hisse başına defter değeri.

Bilanço, gelir tablosu ve finansal oran analizleri işletmenin mevcut durum ve performansının zaman içinde ne yönde değiştiğini gösteren bilgileri açıklayabilmektedir. Bu analizler yardımıyla işletmeler, belirlenen amaçlara ne kadar ulaşıldığı konusunda da fikir sahibi olabilmektedir. Sektördeki işletmelerin analiz ortalamaları alınarak finansal ortalamaların genel durumu konusunda bilgi edinilebilir.¹²² İşletme bu genel durum içinde kendi konumunu da analiz ederek bulunduğu yeri belirleyebilir ve işletme stratejisi ile yeni hedeflerini bu yönde şekillendirebilir.

¹²¹ Brealey vd. (2007), s.478-479.

¹²² Ülgen ve Mirze (2007), s.129.

2. Dengeli Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard) Kavramı

İşletmelerin başarılı olabilmesinde amaçların oluşturulması önemli bir konudur. Oluşturulan amaçlara ulaşılabilirlik ise en az amaçlar kadar önem taşımaktadır. İşletmelerin başarısı için amaçların kapsamında doğru stratejilerin belirlenmesi ve bu stratejilere işletme genelinde çalışan tüm bireylerin yönlendirilmesi gerekmektedir.

Üçüncü bölümün ilk kısmında işletmelerin başarısını ölçmek için kullanılan geleneksel yöntemlerden biri olan finansal analizden söz edilmiştir; işletmenin mevcut durumu konusunda bilgi veren; finans analistleri için önem taşıyan tablo ve oranlar kısaca açıklanmıştır. İşletmenin sürekliliğini sağlamak ve kâr elde etmek öncelikle amaçları arasındadır. Kâr elde edip etmediği ya da bu kârı oluşturan kalemlerdeki değişme ve gelişmeler ancak birinci kısımda açıklanan bilanço, gelir tablosu, nakit akım tablosu ve diğer oranlar yardımıyla belirlenebilmektedir.

İşletmeler için performans ölçülmesi parasal değerler üzerinden yapılan ölçümlere bağlı olmaktadır. Bilanço ve gelir tablosunda yer alan kalemleri ve bu kalemlerin birbiri ile olan ilişkilerinin incelenmesi ve geçmiş yıllardaki verilerle kıyaslanması sonucu işletmenin mevcut durumunun geçmişe göre geldiği konum hakkında bilgi kazanılmaktadır. Fakat işletmenin yalnız finansal göstergelerine bakarak o işletmenin başarılı olduğunu şeklindeki değerlendirmenin eksik olduğu düşünülmektedir. İşletmenin performansını ölçmenin yalnız finansal göstergelere bakılmaksızın ölçülebilmesi mümkündür¹²³

İşletme performansı ve başarısının yalnız finansal göstergelere bağlı kalmadan ölçülebilmesi Balanced Score-Card kavramı ile mümkün olmaktadır.

Balanced Score-Card; dilimize dengeli başarı göstergesi ya da toplam başarı göstergesi şeklinde uyarlanmıştır.

Kurumsal yönetimin işlerliğini belirlemek amacıyla kullanılan yönetsel uygulama ve kullanılan yöntemlerden biri olarak kabul edilen “Dengeli Başarı Göstergesi”ne kurumsal karne ismi de verilebilmektedir. Bu uygulama ile işletmede; finansal analizler,

¹²³ B. Baraz (Aralık 2008-OCak 2009). Bilançoda neleri göremeyiz? *Eskişehirce Dergisi*, (5), s.4-5.

rakamlar ve tablolara ek olarak işletmelerin başarısını farklı ve bütünsel bir açıdan değerlendirebilmek amaçlanmaktadır.¹²⁴

2.1. Dengeli Başarı Göstergesi ve Boyutları

Dengeli başarı göstergesi kavramı ilk kez 1996 yılında Robert Kaplan ve David Norton tarafından önerilmiş olup, işletmecilikte klasik kontrol yaklaşımının finansal göstergelerden hareket edilerek ulaşılan sonuçlarına ek olarak farklı göstergeleri de analize katmayı öngörmektedir.¹²⁵

Kaplan ve Norton'un dengeli başarı göstergesi önerisinde; işletmelerin başarıya ulaşabilmesinde iki temel nokta üzerinde durulması gerekmektedir:¹²⁶

- Yalnız finansal göstergelerin yerine işletmenin diğer faaliyetlerine ait göstergelerin de kontrol işleminde kullanılmasının gerekliliği.
- İşletmenin performans ve başarısını analiz eden bu göstergelerle takip edilen stratejiler arasında ilişki kurulmasının gerekliliği.

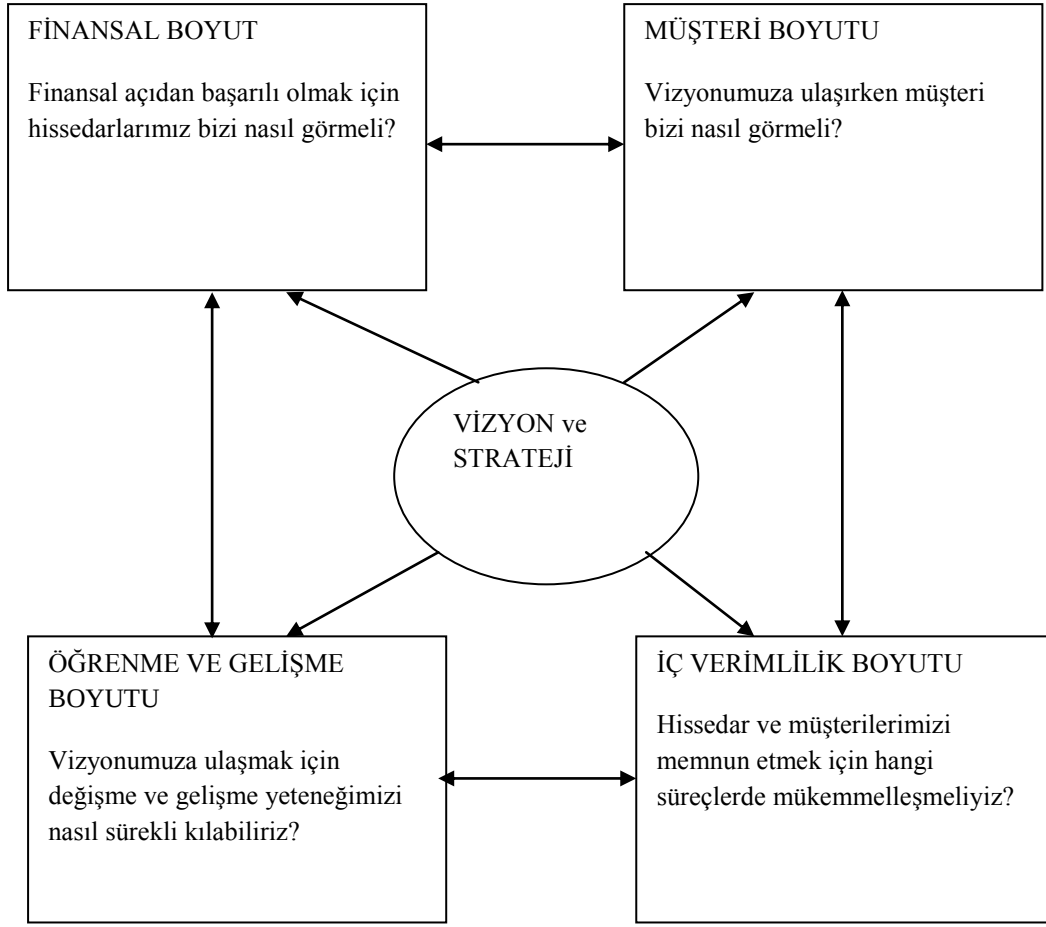
İlk noktaya tekrar bakıldığında finansal göstergelere ek olarak bakılan diğer faaliyetlerdeki göstergelerin de kullanılması ile işletmenin bütününde bir başka deyişle toplamında ve daha dengeli bir tablonun elde edilmesi durumu ortaya çıkmaktadır. Dengeli (toplam) başarı göstergesi kavramının temelinde de bu nokta yatmaktadır.

Dengeli başarı göstergesinde yer alan boyutlar; finansal boyut, müşteri boyutu, işletme içi süreç boyutu ve öğrenme ve gelişme boyutu olarak sıralanmaktadır. Aşağıda bu dört boyut ve aralarındaki ilişkileri gösteren bir şekil bulunmaktadır.

¹²⁴ <http://www.ias.com.tr/enterprise/articles/20061012-bsc-nedir.html> (Erişim Tarihi: 30.12.2010).

¹²⁵ T. Koçel (2005). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım, s.454.

¹²⁶ Koçel (2005), s.455.



Şekil 6. Dengeli Başarı Göstergesinin Boyutları

Kaynak:

<http://www.arge.com/Hizmetlerimiz/Strateji/StratejiUygulamaBalancedScorecard/StratejiUygulamaBalancedScorecard.aspx> (Erişim Tarihi: 01.01.2011)

2.1.1. Finansal boyut

Dengeli Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard)'nin finansal boyutunda, işletmenin ortakları için çekici bir yatırım ya da başarılı bir durumda görünmesi için nasıl olması gerektiği üzerinde durulmaktadır. Buna göre kâr maksimizasyonu işletmenin en temel amacı olmaktadır.¹²⁷

Finansal boyutun kapsamında yer alan işletme amaçları, DBG'nde yer alan diğer boyutlar olan müşteri boyutu, iç verimlilik ve öğrenme-gelişme boyutu ile ilgili amaçlar için odak noktası olma özelliği taşımaktadır. Bu noktadan hareketle; her bir birimdeki yöneticiler, DBG'nin finansal boyutunu ortaya çıkarırken stratejilerine yönelik finansal ölçütleri belirleyebilmelidir.¹²⁸

Finansal analizin işletmelerin başarısı için en gerekli araç olduğu gözönüne alındığında finansal performansta ilerlemeye yol açacak sebep-sonuç ilişkilerinin bir parçası olması, seçilecek her ölçü için önemli olmaktadır. İşletmelerin öncelikli hedefleri arasında devamlılık ve kâr elde etmenin bulunduğu bilinmektedir. Yaşam sürecinin değişik dönemlerinde farklı finansal amaçlarının bulunuşu da bu çerçevede anlaşılır olmaktadır.

İşletmeler büyüme, sürdürme ve hasat dönemlerinde farklı amaçları benimsemektedir. Aşağıda üç farklı işletme stratejisi ve üç farklı finansal amaç arasındaki ilişkiler yer almaktadır.¹²⁹

¹²⁷ C. Çakıcı. Muhasebede yeni bir yaklaşım: Balanced scorecard. www.tmsk.org.tr (Erişim Tarihi: 03.01.2011).

¹²⁸ R. S. Kaplan and D. P. Norton (1999). *Balanced scorecard*. (Çev. S. Egeli.), İstanbul: Sistem Yayıncılık, s.61-62.

¹²⁹ Kaplan and Norton (1999), s. 66.

Tablo 4. Stratejik Finansal Konuların Ölçümü

		STRATEJİK KONULAR		
		Gelir Artışı ve Bileşimi	Maliyetin Düşmesi ve Verimlilik Artışı	Varlıkların Değerlendirilmesi
İŞ Y Ö N E T İ M S T R A T E J İ S İ	B ü y ü m e	Satış artış oranı, Yeni ürün, Hizmet ve müşterilerden elde edilen gelir yüzdesi	Personel / Gelir	Yatırım (Satışlara oranı), Yenileme ve geliştirme (satışlara oranı)
	sü rd ür m e	Hedef müşteri payı, çapraz Satışlar, Yeni uygulamalardan Elde edilen gelir, Müşteri ve Ürün karlılığı	Rakiplere oranla maliyetler Maliyet düşüş oranları, Dolaylı giderler	İşletme Sermayesi oranları Temel aktiflere göre sermayenin karlılığı
	ha sa t	Müşteri ve ürün karlılığı Kar getirmeyen müşterilerin Yüzdesi	Birim maliyetler	Geri ödeme, Belirli bir sürede İşlenebilecek hammadde miktarı

Kaynak: R. S. Kaplan and D. P. Norton (1999). *Balanced Scorecard*. (Çev. S. Egeli.), İstanbul: Sistem Yayıncılık, s.66.

2.1.2. Müşteri boyutu

Müşteri boyutunda; üretici, satıcı ve müşteri arasındaki güç dengesinin müşterinin yararına değişmesi yeni ekonomi ile gelen en önemli yapısal değişikliklerden biri olarak görülmektedir. Uygulanan tüm stratejilerde müşteri boyutunun da işe katılması ön plandadır. Müşteri memnuniyetinin sağlanmasına ek olarak bu memnuniyetin belirli bir seviyede tutulması ve iyileştirilmesi zorunlu olarak görülmektedir.¹³⁰

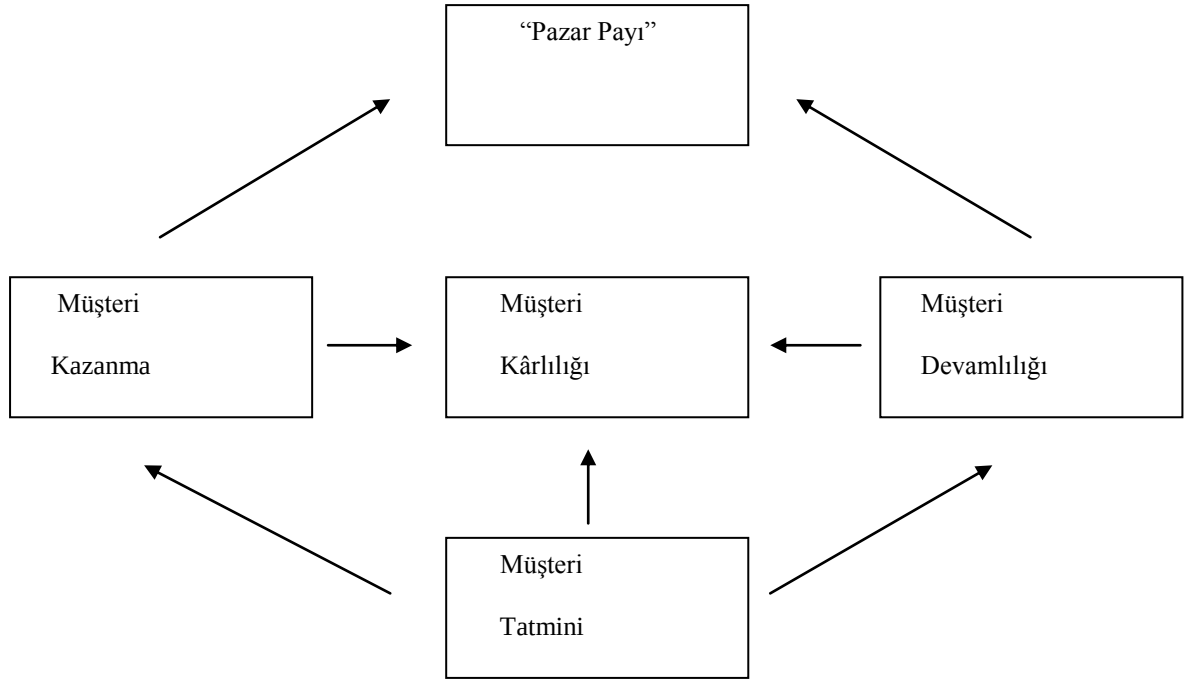
Müşteri boyutunda yer alan temel ölçü grupları işletmelerin genelinde aynıdır. Bu grupta yer alan ölçüler aşağıda gibi ifade edilebilir:¹³¹

- Pazar payı
- Müşteri devamlılığı
- Müşteri kazanılması
- Müşteri tatmini
- Müşteri kârlılığı

Temel ölçülerin nedensel ilişkiler olarak ifadesi şekil yardımıyla daha kolay açıklanabilmektedir.

¹³⁰ <http://www.ias.com.tr/enterprise/articles/20061012-bsc-nedir.html> (Erişim Tarihi: 04.01.2011).

¹³¹ Kaplan and Norton (1999), s.86.



Şekil 7. Müşteri Boyutu- Temel Ölçüler

Kaynak: R. S. Kaplan and D. P. Norton (1999). *Balanced Scorecard*. (Çev. S. Egeli.), İstanbul: Sistem Yayıncılık, s.87.

Yukarıdaki şekilde kutucuklar içerisinde ifade edilen müşterilerle ilgili kavramlara bakıldığında müşteri kârlılığının ortak nokta olduğu anlaşılabilmektedir. Dört ölçüde de başarılı olan işletmelerin kârlı müşterilere sahip olacağı sonucu çıkarılamayabilir. Müşteri tatmini konusunda tedarikçi işletmelerin durumu da ön planda tutulmalıdır. Üretim işletmelerinde tedarikçi önemli bir kavramdır. Bu açıdan tedarikçilerden alınacak geribildirim yeri de belirleyici olabilmektedir. Müşteri boyutundan bakış; işletme yöneticilerinin gelecekte finansal anlamda kâr elde edebilmek için müşteri hakkındaki stratejilerini açık şekilde ifade etmelerini sağlayabilmektedir.

2.1.3. İç verimlilik boyutu

İç verimlilik ya da içsel süreçlerle ilgili göstergeler şeklinde de anılabilen bu boyutta; bir organizasyonun iç işleyişinde geliştirmeler yapılması ele alınmaktadır. Bu boyutta; tasarım, üretim, teslimat ve satış sonrası olarak sınıflandırılan ölçüler bulunmaktadır. Bu göstergeler şu şekilde detaylandırılabilir:¹³²

➤ Tasarım ile ilgili olarak:

- ✓ Yeni ürünler
- ✓ Yeni ürünü pazara ulaştırma süresi
- ✓ Başabaş durumu

➤ Üretim ile ilgili olarak:

- ✓ Hata oranı
- ✓ Üretim (süreç) süresi
- ✓ Üretim maliyeti

➤ Teslimat

- ✓ Zamanında teslimat yüzdesi
- ✓ Satılacak ürünün olmaması durumu

➤ Satış sonrası

- ✓ Üç aylık bir süre içinde yenide sipariş veren müşterilerin oranı
- ✓ Bir yıl içinde yenide sipariş veren müşteriler yüzdesi
- ✓ Müşteri tatmini

Yukarıda ifade edilen bu ölçülere göre işletmeler iç verimlilik boyutu ile ilgili performans göstergeleri belirledikleri zaman organizasyon içinde sadece ürün üretimi açısından değil üretim sürecinin öncesinden başlayarak satış sonrasına kadar bütünsel bir değerlendirme yapılması amaçlanmaktadır. Tasarım ile başlayan iç verimlilik süreci satış sonrası müşteri tatmini ile son bulmaktadır.

¹³² Koçel (2005), s.457.

2.1.4. Öğrenme ve gelişme boyutu

Bu boyut; kurumsal öğrenme ve yeniliklerle ilgili göstergelerle ilgilenmektedir. Bu boyutun kapsamında yer alan ölçüler aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir:¹³³

➤ Çalışanların yetenekleri:

- ✓ Çalışanların mutluluğu
- ✓ Personel devir oranı
- ✓ Çalışan başına verimlilik, çalışan başına kâr

➤ Bilgi teknolojileri ile ilgili olarak:

- ✓ Yeni ürünler
- ✓ Müşteri ile doğrudan ilişki halindekilerin sahip olduğu müşteri ile ilgili bilgi yüzdesi
- ✓ Müşterilerle ilgili bilgilerin sağlığı

➤ Motivasyon:

- ✓ Çalışanların yaptıkları öneriler ve sayısı
- ✓ Uygulanan önerilerin sayısı
- ✓ Personele verilen ödüller, sayısı ve miktarı
- ✓ Temel nitelikteki işleri geliştirmek için gerekli süre.

Kurumsal öğrenme ve yeniliklerle ilgili göstergelerde, işletme kapsamında çalışan bireylerin yeteneklerine odaklanması ve çalışanların motivasyonu öngörülmektedir. Şüphesiz bir işletme için çalışanlarının mutluluğu esas alınmalıdır.

2.2. Dengeli Başarı Göstergesinin Kullanım Amaçları ve Yararları

Dengeli Başarı Göstergesinin kullanım amaçları şu şekilde belirtilebilmektedir:¹³⁴

- Stratejileri netleştirmek ve odaklamak;
- Stratejileri şirket içinde yaymak;
- Bölüm hedefleriyle kişisel hedefleri ilişkilendirmek;
- Stratejileri uzun dönem hedefleri ve bütçeyle ilişkilendirmek;

¹³³ Koçel (2005), s.457.

¹³⁴ <http://www.arge.com/Hizmetlerimiz/Strateji/StratejiUygulamaBalancedScorecard/StratejiUygulamaBalancedScorecard.aspx> (Erişim Tarihi: 02.01.2011).

- Periyodik performans ve strateji değerlendirmeleri yapmak;
- Stratejileri geliştirmek için bilgi toplamak.

Geleneksel ölçüm teknikleri yalnız finansal göstergelerden yola çıkmaktadır; tek boyutlu olarak ölçülen finansal göstergelere göre alınan stratejik kararlar eksik kalabilmektedir. Bunun sonucu işletmenin mevcut durumu yeterince analiz edilemeyebilir. İşletme yöneticilerinin finansal göstergeleri tamamlayıcı nitelikteki diğer alanlardaki bilgileri dikkate almadan verecekleri kararlar da işletmenin geleceği ve amaçları için gerekli sağlıklı kararlardan uzaklaşılmasına yol açabilir.

DBG'nin işletmeler için sağlayacağı yararlar şöyle özetlenebilmektedir.¹³⁵

- ✓ İşletmenin tüm basamakları strateji ile uyumlaştırılır ve eşgüdüm halinde yürümesi sağlanır.
- ✓ İşletme yöneticilerine işletmenin mevcut durumu ve geleceğe doğru adımlarının neler olacağı hakkında bilgi sağlanır.
- ✓ İşletmede çalışan bireylere işletme vizyonu ve stratejilerinin öğretilmesi ve bu bilgilerin yaygınlaştırılması sağlanmaktadır.
- ✓ İşletme kapsamında geribildirim yolları açılmaktadır.

3. Ortak Girişimde Başarının Dengeli Başarı Göstergesi İle Analizi

Çalışma kapsamında ortak girişim iş modelinin nitelikleri, ortak girişimin başarılı olmasını etkileyen faktörler incelenirken kültürel farklılıkların etkisine yer verilmiştir. Esasında ortak girişimin başarısını etkileyen faktörlere bakıldığında faktörlerin tamamının altında farklı kültürlerden gelen bireylerin yeni bir girişimde rol oynamasının getirdiği sıkıntılar ve uyumun gerekliliği yer almaktadır. Çokuluslu bir işletmenin daha önce faaliyette bulunmadığı pazarlara girişinde yerel bir ortaktan yararlanarak risk ve maliyetleri paylaşmayı istediği bir iş modeli olan ortak girişim iş modelinin üstünlükleri ortadadır. Buna karşılık bu iş modelinde iki ya da daha fazla işletmenin bir araya gelerek yeni bir işletmenin oluşturulmasıyla faaliyette bulunulacak ülkenin işgücü,

¹³⁵ <http://www.ias.com.tr/enterprise/articles/20061012-bsc-nedir.html> (Erişim Tarihi: 10.12.2010)

pazar bilgisi, tüketici alışkanlık ve davranışları konusundaki bilgisinden yararlanırken her iki tarafın ya da tarafların farklı kültürlerden gelmesiyle ortaya çıkacak sıkıntılar da bulunmaktadır.

Ortak girişim iş modelinde başarılı olunabilmesi, iki işletmenin biraraya gelerek oluşturduğu bir ortak girişim için düşünüldüğünde, taraf işletmelerin farklı kültürlerinin uyumu ile ilgilidir. İşletmelerin uyumu yakalayabilmesi için birbirlerini tanımaları, farklılıklarının farkında olmaları ve bu farklılıklara uyum gösterebilmeleri gerekmektedir. Bu noktada doğru bir sistemin oluşturulabilmesi başarıyı hızlandıracak bir unsurdur. Uyum sürecini pekiştiren unsurların başında kurumsal yapının oluşturulması gelmektedir. Bu iş sistemi ortakların etkin iletişim kurmasına olanak tanımalı, farklı kültürlerin değerlerini korumalı ve performansı farklı göstergelerle ölçebilmelidir. Bu açıdan bakıldığında da yalnız geleneksel finansal ölçüm araçlarından yararlanmak yeterli gelmeyebilir. Bu finansal araçlar olmaksızın işletmenin mevcut durumu hakkında bilgi sahibi olunamamaktadır. Fakat finansal analiz yapılmasını sağlayan tablo ve oranların haricinde işletmeyi performans açısından bir bütün olarak değerlendirecek bir yöntemin kullanılması ortak girişim olarak kurulmuş işletmenin başarılı olup olmadığı konusunda fikir vermesi açısından daha sağlıklı olabilecektir. Dengeli başarı göstergesi ile; işletme performansının dört boyutuyla daha dengeli bir şekilde ortaya konması hedeflenmektedir. İşletmenin ne kadar yenilikçi bir işletme olduğu, müşteri tatminini nasıl sağladığı, çalışanlarını nasıl motive ettiği ya da finansal araçlardan yararlanarak kâr maksimizasyonuna bakışı vb. konularda işletmenin bütünsel olarak değerlendirilebilmesi mümkün olmaktadır.

Yukarıda dengeli başarı göstergesinin yararları arasında da sayılan işletmenin geleceğe yönelik adımları konusunda işletmeye bilgi sağlaması bu göstergenin önemli özellikleri arasındadır. Bu yeni yöntemin temelinde; önceden başlamış bir sürecin ölçülmesi değil de strateji ve vizyonların en baştan belirlenip, başarı etkenlerinin kurumsal yapıya yerleştirilmesi söz konusudur. Kurumsal performansın değerlendirilebilmesi için ölçümlenebilecek hedeflerin konulması bu anlamda çok önemlidir. Ancak bu şekilde işletme yöneticileri; işletmenin başarılı olup olmadığı konusunda fikir edinerek; geri bildirimlerden de yararlanma şansını elde edebilirler.

Ortak girişimi iş modeliyle kurulan ortaklıklarda işletme performansını ve ortak girişimin başarısını ölçebilmek için işletme analizinin toplam başarı göstergesinde

bulunan dört boyut ile ele alınarak irdelenmesi yararlı olacaktır. Bu dört boyut ile işletmenin bir bütün halinde değerlendirilmesi sağlanarak; boyutların tamamı hakkında ortaya konan sonuçlar ile işletmeler yalnızca finansal göstergelerle değerlendirilmenin ötesinde başarının bütüncül biçimde ölçülebilmesi mümkün kılınmaktadır.

Dördüncü Bölüm

Ortak Girişim İş Modelinde Kültürel Farklılıklar, Yönetim Anlayışı ve Başarı Göstergeleri Üzerine Bir Araştırma

Çalışmanın bu bölümünde ortak girişim iş modelinde kültürel farklılıklar, yönetim anlayışı ve başarı göstergelerini irdeleyen bir araştırmaya yer verilmektedir. Aşağıda sırasıyla önce araştırmanın amacı ve önemine sonra araştırmaya ve nihayet sonuçların yorumlanmasına değinilmektedir.

1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı, üretim sektöründe ortak girişim olarak faaliyet gösteren küçük bir işletme ile ortak girişim olarak faaliyet gösteren büyük bir işletmenin; ortaklıkta kültürel farklılıkların yönetilmesinde farklı özelliklere yönelik ne gibi düzenlenmelerin yapıldığını ve işletmelerin performans ile başarısının hangi göstergelerle izlenip, ölçüldüğünü belirlemektir. Ayrıca; küçük ve büyük işletmeler arasında ortak girişim iş modelinde yönetim anlayışı ve işletme başarısının ölçülmesi bakımından farklılıkların bulunup bulunmadığını da irdelemektir.

Ortak girişim iş modeli iki ya da daha fazla ortağın kendi faaliyetlerini devam ettirirken belli bir işi görmek üzere sürekli veya geçici olarak bir işletme kurmasına dayanır. Dilimize ortak girişim olarak geçen bu kavramın orijinali İngilizce olup; Joint Venture şeklindedir. Başka bir deyişle Türkçeye “ortak risk” olarak da çevrilebilir. Çokuluslu işletmeler genellikle yerel pazarlara ortak girişim iş modeli ile girerek bilinmeyen bir çevrede ya da az bilinen bir çevrede faaliyette bulunmanın getireceği riskleri yerel ortakla paylaşmayı amaçlarlar.

Ortak girişim iş modelinin başarısı farklı kültürlerin birarada ne kadar uyumlu çalışabildiği ile ilgilidir. Farklı iki kültürden çalışanların ortak hedefte buluşabilmeleri ortak girişimin yönetiminde başarıyı etkilemektedir. Uyum sürecini pekiştiren ve başarı olasılığını arttıran unsurların başında doğru bir sistemi (kurumsal yapıyı) kurmak gelir. Bu iş sistemi ortakların etkin iletişim kurmasına olanak tanımalı, farklı kültürlerin değerlerini korumalı ve **performansı farklı göstergelerle ölçebilmelidir**. Performansın bilanço, gelir tablosu vb. mali tablolar dışında farklı göstergelerle izlenip, ölçülmesi çok önemlidir. Çünkü; özellikle ortak girişimlerde yabancı ortaklar yerel mevzuatları, farklı vergi uygulamalarını bilmiyor olabilirler. Ayrıca mali tablolar her zaman işletmenin o anki performansını aktaran doğru göstergeler olmayabilir. Farklı ortakların işletme performansı hakkında daha sağlıklı, tatminkar ve doğru bilgi almasının yolu DBG (Dengeli Başarı Göstergesi)’ni kullanmaktır.

Araştırma; ortak girişim iş modeli ile faaliyet gösteren işletmelerde performansın dengeli başarı göstergesi ile nasıl ölçülebileceğini irdelemektedir. Ortak girişim iş modeli ile faaliyet gösteren işletmelerin büyüklüğü ya da ortaklık yapan ülkelerin ulusal kültürlerinin etkisi süreci etkileyen önemli unsurlardır. Bu anlamda çalışma; işletme başarısı ve performansının dengeli başarı göstergesi ile ölçülüp analiz edilebileceği fikrini önermesi ve kültürel farklılıkların; ortaklığın yürütüldüğü ülkelere göre farklılık göstermesi, şekillenmesi ve uyarlanabilir oluşuna örnekleriyle destek vermesi bakımından önem taşımaktadır.

2. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu (Bkz. Anket soruları, s.103) kullanılmıştır. Anket formunda 21 soru yer almaktadır. 3'lü Likert tipi ölçek ile düzenlenmiş ifadeler; “katılıyorum” (3 puan), “fikrim yok” (2 puan), “katılmıyorum” (1 puan) olarak değerlendirilmektedir. Yapılan analizde bu şekilde puanlandırılan sorular; 1,2,3,4,5,7,8,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20 ve 21.sorular olmuştur. 6, 9 ve 10.sorular ise; olumsuz soru niteliğinde bulunduğu için; “katılıyorum” (1 puan), “fikrim yok” (2 puan) , “katılmıyorum” (3 puan) şeklinde puanlandırılarak girişi yapılmıştır. Ayrıca; ankete katılan çalışanlardan demografik bilgilerin elde edilebilmesi amacıyla; soruların öncesinde; yaş, organizasyondaki pozisyon, cinsiyet, çalışılan departman soruları

yöneltirilmiş olup, buna ek olarak ön soru olarak kullanılan haberleşme araçları sorusu yer almaktadır.

Araştırmada kültürel farklılıkların yönetilmesine yönelik olarak; 1.sorudan 9.'soruya kadar olan soruların; işletme kapsamındaki; başarı göstergeleri konusu ile de ilgili olarak; 11. sorudan 21.'ye soruya kadar olan soruların yanıtları alınmıştır.

3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma Bursa ilinde faaliyet gösteren (büyük ve küçük) iki işletmede yapılmıştır. Bunlar, ortak girişim iş modeli ile faaliyet göstermektedirler.

Araştırma için önce Bursa Ticaret ve Sanayi Odası raporları incelenmiş ve ortak girişim olarak faaliyetlerini sürdüren 2 işletme seçilmiştir. Araştırma kapsamındaki büyük işletme Bursa'da faaliyet gösteren en büyük 250 işletme içerisinde 2.sırada yer alan bir işletmedir. İşletme; 2009 yılı cirosu 5.087.738.154 T.L'dir¹³⁶ İtalyan ortağı ile ortaklıktaki payı eşit dağılım göstermektedir. İşletmede 5734 mavi yaka ve 1223 beyaz yaka çalışan olmak üzere toplamda; 6957 çalışan bulunmaktadır.

Seçilen küçük işletmenin 2009 yılı cirosu 63.349.915 T.L'dir. Esasen 100 mavi yaka, 50 beyaz yaka çalışanı ile toplamda 150 çalışanı vardır.

Araştırmanın yapılabilmesi ve anketlerin katılımcılara uygulanabilmesi için büyük işletmede satınalma departmanı yöneticilerinden ikisiye görüşülmüş, "ön test" yapılmıştır. 2 kişiden alınan görüşler doğrultusunda anket formu sadeleştirilmiştir. Anketin uygulanabilirliği hakkında onay alınmasının arkasından; farklı departman yöneticilerinin yönlendirmesiyle 50 beyaz yaka çalışana anket formu gönderilmiştir. Gönderilen anketlerin 43 tanesi yanıtlanmış şekilde geri dönmüştür. Yanıtlanan anketlerin 3 tanesinde verilerin tam olarak doldurulmayışının araştırma üzerinde etkilerinin giderilmesi uygun görülerek değerlendirme dışında tutulmasına karar verilmiştir. İşletme çalışanlarından katılımcılara gönderilen anketlerin 40 tanesi değerlendirilmeye alınmıştır.

Küçük işletmede ise; kalite güvence departmanı yöneticisine anket formu gönderilmiş, yine "ön test" yapılmış ve formda ufak değişiklikler yapılmıştır. Anketin uygulanabilirliği onayının alınmasının arkasından 20 anket formu işletmeye

¹³⁶ <http://www.ilk250.org.tr/?page=arastirmalar.asp&year=2009> (Erişim Tarihi. 02.01.2011).

gönderilmiştir. Gönderilen anketlerin 15 tanesi yanıtlanmış şekilde geri dönmüştür. Eksiksiz doldurulduğu görülen yanıtlanmış anketlerin 15'i değerlendirilmeye alınmıştır.

4. Veri Analiz Yöntemi

Çalışmada öncelikle ortak girişim iş modeli, ortak girişim iş modelinde yönetimi etkileyen başarı faktörleri, kültürel farklılıkların yönetimi, dengeli başarı göstergesi ile ilgili literatür incelemesi yapılmış ve daha sonra Bursa'da özel sektörde üretim işletmesi olarak faaliyet gösteren birer ortak girişim işletmesi olan iki işletmede araştırma yapılmıştır. Buradan hareketle verilerin analizi gerçekleştirilmiştir. 21 sorudan oluşan anket formu araştırmanın veri analiz aracı olarak kullanılmıştır. Geçerli olan anket sayısı üzerinden SPSS 13.0 paket programında verilerin analizi yapılmıştır.

SPSS programı ile yapılan analiz sonucu, Cronbach Alfa katsayısı 0,693 olarak hesaplanmıştır.

İçsel tutarlılığın ölçümünde en yaygın yöntemlerden biri olan Cronbach alfa katsayısı; 0 ile 1 arası değerler alır ve kabul edilebilir bir değerin en az 0,7 olması arzu edilmektedir. Fakat, inceleme türü çalışmalarda bu değerin 0,5'e kadar makul kabul edilebileceği de bazı araştırmacılar tarafından öngörülmektedir.¹³⁷

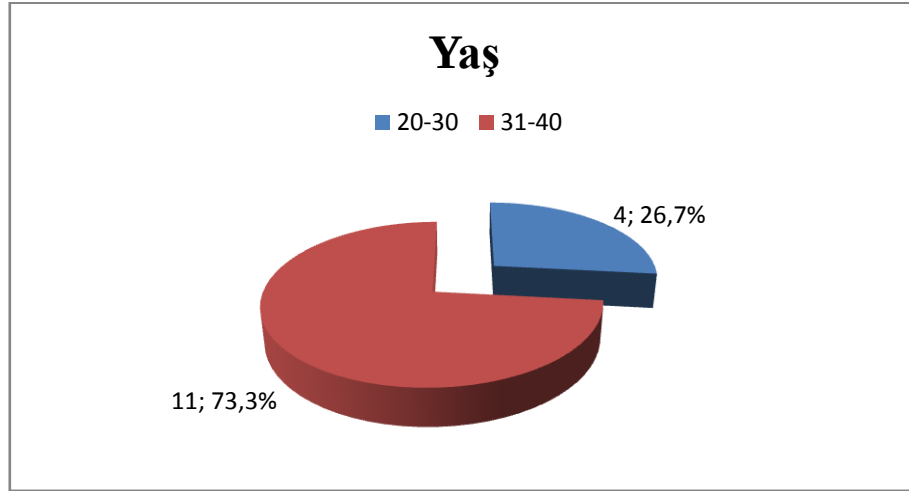
5. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bu kısmında toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır.

¹³⁷ R. Altunışık vd. (2007). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. (Beşinci Baskı). İstanbul: Sakarya Yayıncılık, s.115-116.

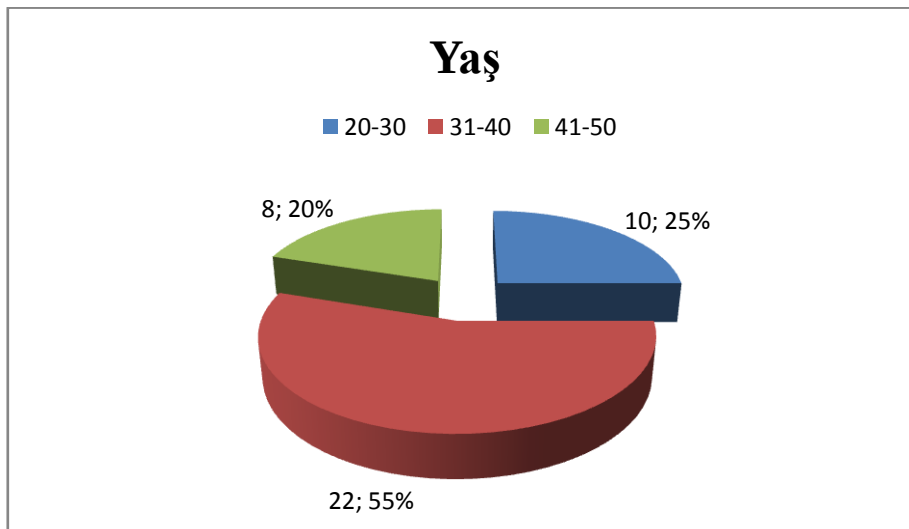
5.1. Demografik Özellikler

5.1.1.Yaş



Grafik 2. Küçük İşletmede Katılımcıların Yaş Dağılımı

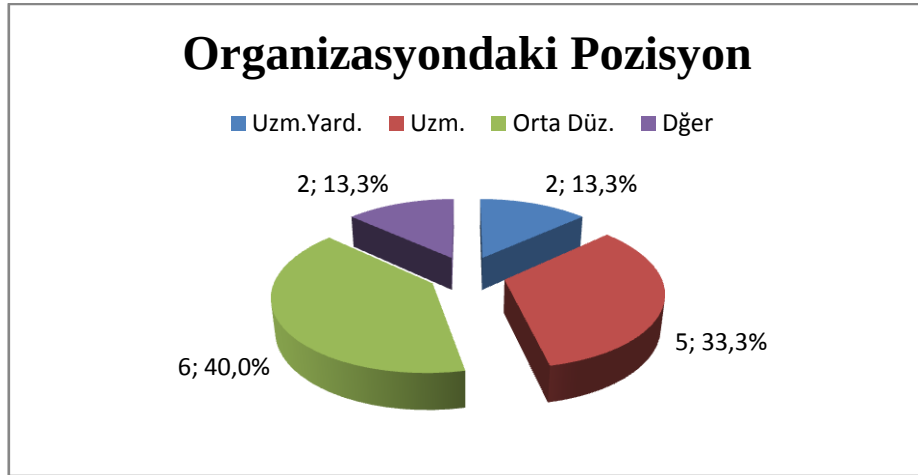
Küçük işletmedeki katılımcıların yüzde 73,3'ü 20-30 yaşları arasında; yüzde 26,7'si 31-40 yaşları arasında yaş dağılımı göstermektedir.



Grafik 3. Büyük İşletmede Katılımcıların Yaş Dağılımı

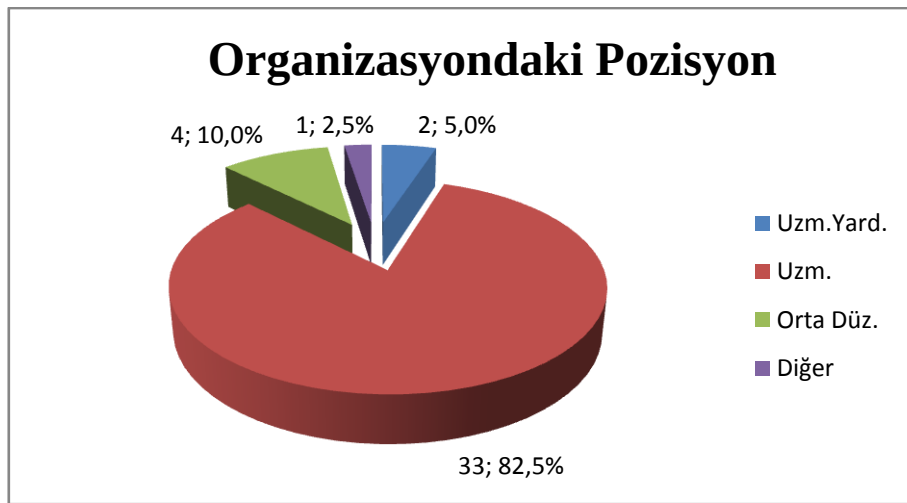
Büyük işletmede katılımcıların yüzde 20'si 20-30 yaşları arasında, yüzde 55'i 31-40 yaşları arasında ve yüzde 25'i de 41-50 yaşları arasında yaş dağılımı göstermektedir.

5.1.2. Organizasyondaki pozisyon



Grafik 4. Küçük İşletmede Katılımcıların Organizasyondaki Pozisyon Dağılımı

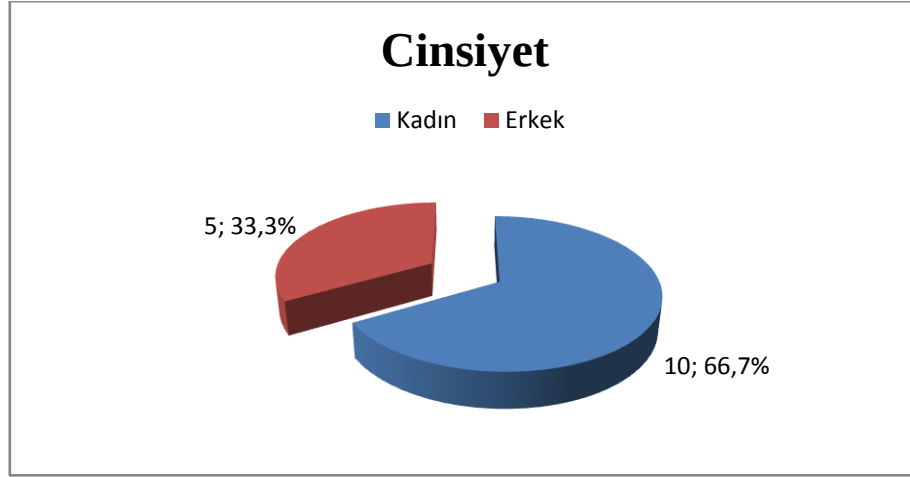
Küçük işletmedeki katılımcıların yüzde 13,3'ü organizasyonda uzman yardımcısı olarak, yüzde 33,3'ü uzman olarak, yüzde 40'ı orta düzey yönetici olarak ve yüzde 13,3'ü diğer pozisyonlarda görev yapmaktadır.



Grafik 5. Büyük İşletmede Katılımcıların Organizasyondaki Pozisyon Dağılımı

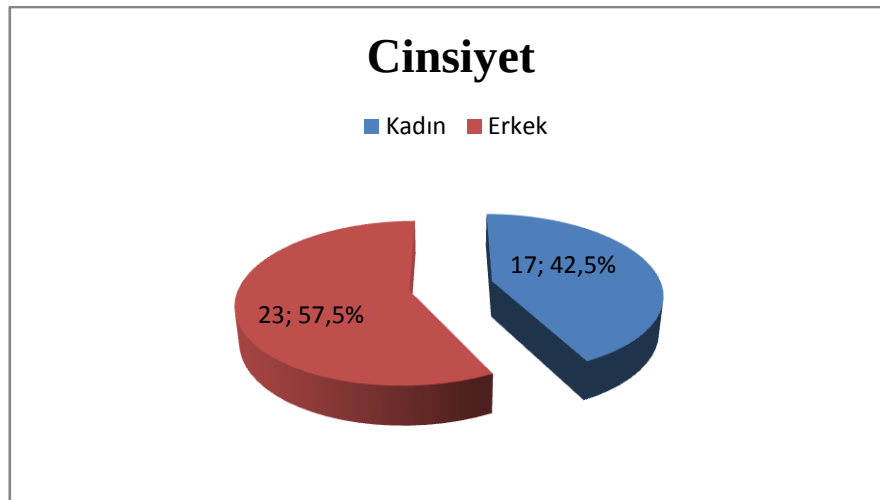
Büyük işletmedeki katılımcıların yüzde 5'i organizasyonda uzman yardımcısı olarak, yüzde 82,5'i uzman olarak, yüzde 10'u orta düzey yönetici olarak ve yüzde 2,5'i de diğer pozisyonlarda görev yapmaktadır.

5.1.3. Cinsiyet



Grafik 6. Küçük İşletmede Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı

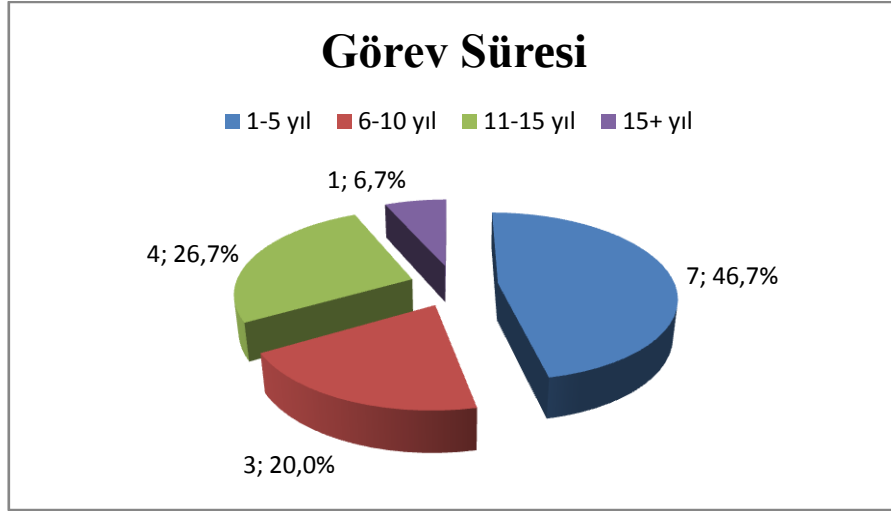
Küçük işletmede katılımcıların yüzde 33,3'ü kadın; yüzde 66,7'si ise erkek olarak dağılım göstermektedir.



Grafik 7. Büyük İşletmede Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı

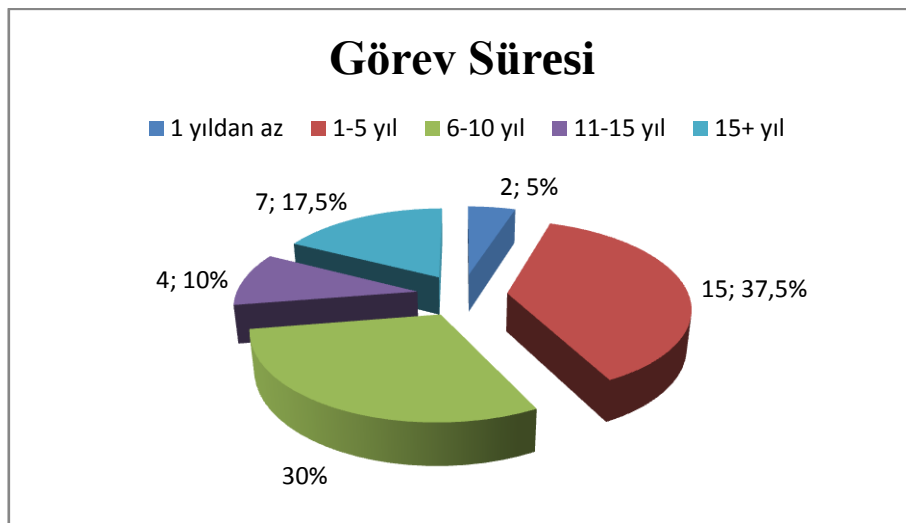
Büyük işletmede katılımcıların yüzde 57,5'i kadın; yüzde 42,5'i ise erkek olarak cinsiyet dağılımı göstermektedir.

5.1.4. Görev süresi



Grafik 8. Küçük İşletmede Katılımcıların Görev Süresi Dağılımı

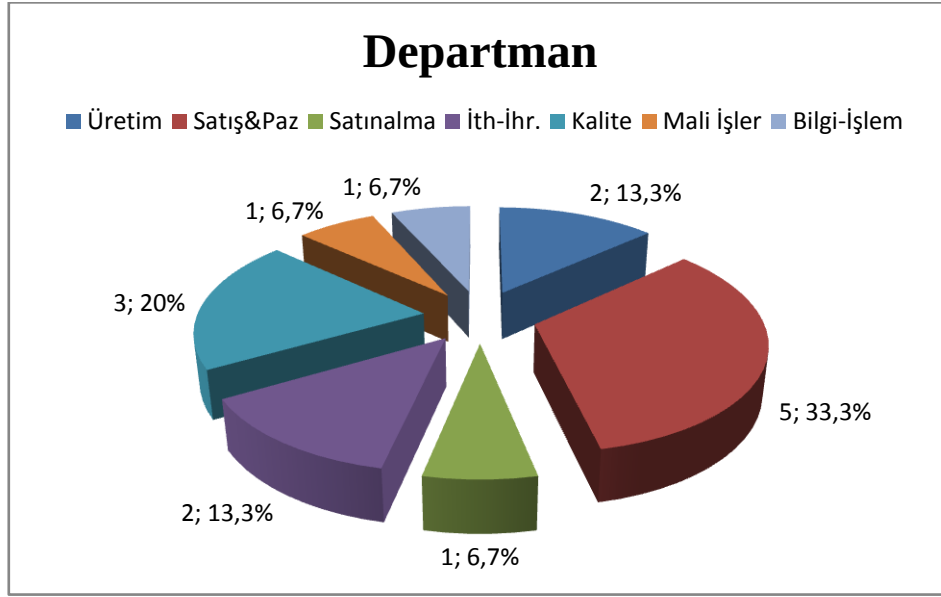
Küçük işletmede katılımcıların yüzde 46,7'si işletmede 1-5 yıl arasında; yüzde 20'si işletmede 6-10 yıl arasında; yüzde 26,7'si işletmede 11-15 yıl arasında ve yüzde 6,7'si de işletmede 15 yıldan uzun süredir görev yapmaktadır.



Grafik 9. Büyük İşletmede Katılımcıların Görev Süresi Dağılımı

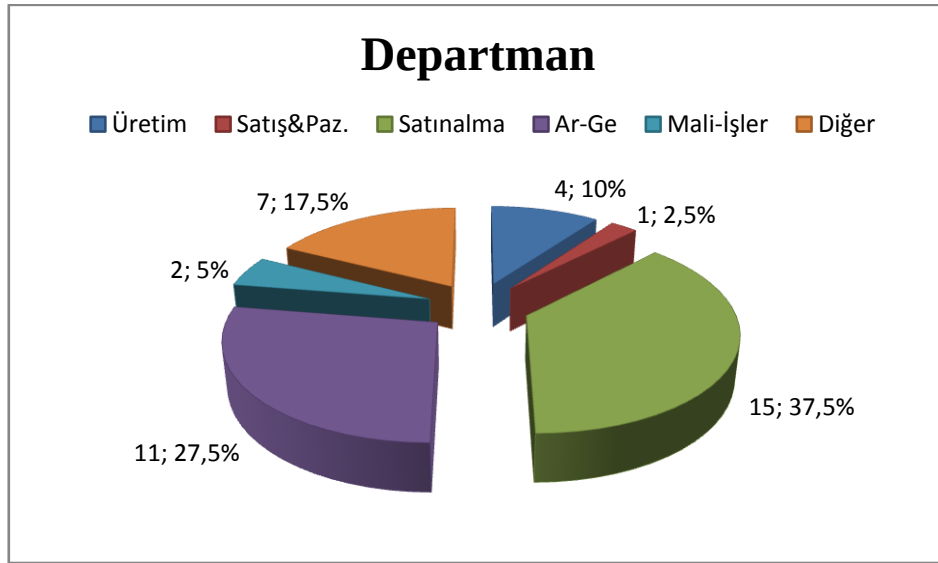
Büyük işletmede katılımcıların yüzde 5'i işletmede 1 yıldan az; yüzde 37,5'i işletmede 1-5 yıl arasında; yüzde 30'u işletmede 6-10 yıl arasında; yüzde 10'u işletmede 11-15 yıl arasında ve yüzde 17,5'i ise işletmede 15 yıldan uzun süredir görev yapmaktadır.

5.1.5. Departman



Grafik 10. Küçük İşletmede Katılımcıların Departman Dağılımı

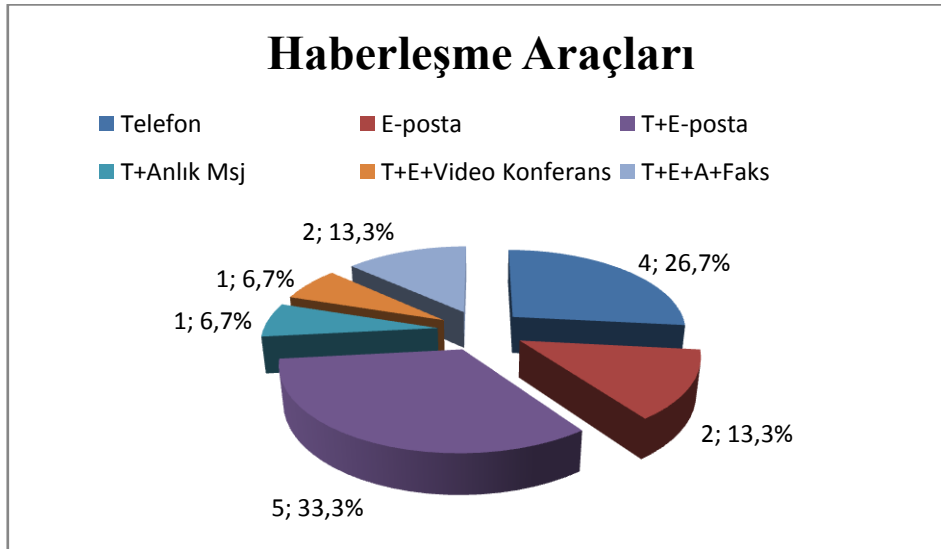
Küçük işletmede katılımcıların yüzde 13,3'ü işletmede, üretim; 33,3'ü satış&pazarlama; yüzde 6,7'si satınalma; yüzde 13,3'ü ithalat-ihracat; yüzde 20'si kalite-güvence; yüzde 6,7'si mali işler ve yüzde 6,7'si bilgi-işlem departmanında görev yapmaktadır.



Grafik 11. Büyük İşletmede Katılımcıların Departman Dağılımı

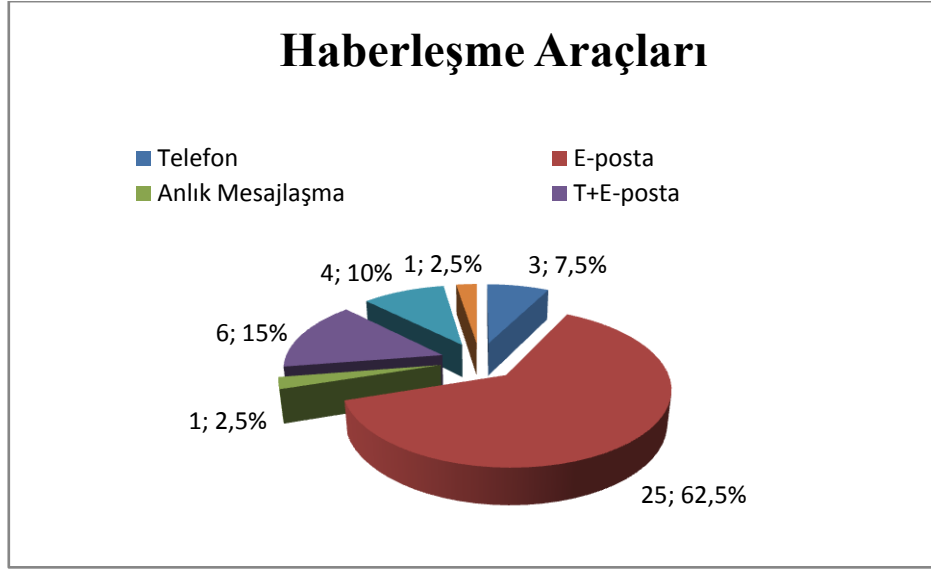
Büyük işletmede katılımcıların yüzde 10'u işletmede, üretim; yüzde 2,5'i üretim; yüzde 37,5'i satınalma; yüzde 27,5'i Ar-Ge; yüzde 10'u mali işler ve yüzde 17,5 diğer departmanlarda görev yapmaktadır.

5.1.6. Haberleşme araçları



Grafik 12. Küçük İşletmede Katılımcıların Haberleşme Araçları Dağılımı

Küçük işletmede katılımcıların yüzde 26,7'si işletme içerisinde haberleşme araçlarından, en çok telefon; yüzde 6,7'si telefon ve anlık mesajlaşma; yüzde 13,3'ü elektronik posta; yüzde 6,7'si telefon, elektronik posta ve video-konferans; yüzde 33,3'ü telefon ve elektronik posta ve yüzde 13,3'ü ise telefon, elektronik posta, anlık mesajlaşma ve faks araçlarını beraber kullanacak şekilde tercih etmektedirler.



Grafik 13. Büyük İşletmede Katılımcıların Haberleşme Araçları Dağılımı

Büyük işletmede katılımcıların yüzde 7,5'i işletme içerisinde haberleşme araçlarından en çok telefon; yüzde 2,5'i anlık mesajlaşma; yüzde 10'u telefon, elektronik posta ve anlık mesajlaşma; yüzde 62,5'i elektronik posta; yüzde 15'i telefon ve elektronik posta ve yüzde 2,5'i ise telefon, elektronik posta, anlık mesajlaşma ve video-konferans araçlarını beraber kullanacak şekilde tercih etmektedirler.

5.2. Araştırmanın Hipotezleri ile İlgili Bulgular

Araştırmada test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

$H_{(01)}$: Ortak girişim iş modeli ile faaliyet gösteren küçük ve büyük boy işletmelerin yönetim anlayışları arasında anlamlı bir fark yoktur.

$H_{(02)}$: Ortak girişim iş modeli ile faaliyet gösteren küçük ve büyük boy işletmelerin başarı göstergeleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Araştırma kapsamında test edilen $H_{(01)}$ hipotezi için; küçük ve büyük işletmeler arasında; kültürel farklılıklar göz önüne alındığında yönetim anlayışlarında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi yapılmıştır. Bilindiği gibi t-testi bağımsız iki grup arasındaki farkları test eden parametrik bir analiz tekniğidir. Veriler parametrik ise t-testi yapılır ancak parametrik değilse; bu durumda t-testinin parametrik olmayan (non-parametrik) karşılığı olan Mann Whitney U testi kullanılır. Ankette kullanılan puanlama nedeniyle araştırmadaki; bazı varyansların homojen olmadığı belirlenmiştir. Bu yüzden araştırmada Mann Whitnet U testi kullanılmıştır.

Küçük ve büyük işletmedeki katılımcılara gönderilen anket formundaki ilk dokuz soru ilk hipoteze yönelik olarak hazırlanmıştır.

Yapılan Mann-Whitney U testi sonucu; p (Asymp. Sig.) değeri 0,268 olarak hesaplandığı için;

[r = 0,268; p>0,05] ortak girişim iş modeli ile faaliyet gösteren küçük ve büyük işletmeler arasında; kültürel farklılıklar bakımından yönetim anlayışları arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlendiğinden, **$H_{(01)}$ hipotezi kabul edilmiştir.**

Tablo 5. Kültürel Farklılıklar Bakımından Yönetim Anlayışlarında Küçük ve Büyük İşletmenin Mann Whitney U Testi Analizi

SORULAR	İşletme	Asymp.Sig.(p)	Mann-Whitney U	Mean Rank
Ramazan bayramı, yeni yıl vb. özel günlere göre çalışma ve dinlenme saatleri düzenlenir	Küçük	0,208	270,00	30,00
	Büyük			27,25
Yönetim anlayışı kültürel öğelere göre düzenlenmelidir.	Küçük	0,047	220,50	22,70
	Büyük			29,35
İşletmelerin yönetim anlayışlarının benzer oluşunun işletme başarısına olumlu etkisi vardır.	Küçük	0,956	297,50	27,83
	Büyük			28,06
Yurt dışı iş tecrübesi olan yöneticiler öncelikli olarak tercih edilir.	Küçük	0,004	163,50	18,90
	Büyük			31,41
Yazılı ve sözlü iletişimde yaygın olarak İngilizce kullanılır.	Küçük	0,007	176,00	36,27
	Büyük			24,90
Ulusal kültürel farklılıklardan doğan sorunlar sıklıkla yaşanır.	Küçük	0,158	243,00	31,80
	Büyük			26,58
Farklı kültürlerden gelen bireylerle çalışmanın getirdiği anlaşmazlıkların çözümü için kurulmuş mekanizmalar vardır.	Küçük	0,028	193,50	35,10
	Büyük			25,34
Benzer kültürlerden gelen bireylerin birarada çalışması sonucu verimliliğin artması beklenir.	Küçük	0,365	261,00	25,40
	Büyük			28,98
Kültürel farklılıklar yönetimin başarısını etkilemektedir.	Küçük	0,019	184,00	35,73
	Büyük			25,10

Araştırma kapsamında test edilen $H_{(02)}$ hipotezi için; küçük ve büyük işletmeler arasında, başarı göstergeleri bakımından anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi yapılır. Fakat ankette kullanılan puanlamalar nedeniyle bazı varyansların homojen olmadığı belirlenmiştir. Bu durumda t-testinin parametrik olmayan alternatifi olan Mann Whitney U testi uygulanmıştır.

Yapılan Mann-Whitney U testi sonucu p (Asymp. Sig.) değeri 0,049 olarak hesaplandığı için;

[$r=0,049$; $p<0,05$] ortak girişim iş modeli ile faaliyet gösteren küçük ve büyük işletmelerin başarı göstergeleri arasında (az da olsa) bir fark olduğu belirlendiğinden **$H_{(02)}$ hipotezi reddedilmiştir.**

Tablo 6. Başarı Göstergeleri Bakımından Küçük ve Büyük İşletmenin Mann Whitney U Testi Analizi

SORULAR	İşletme	Asymp.Sig.(p)	Mann-Whitney U	Mean Rank
Performans ölçümü için sadece bilanço, gelir tablosu, nakit akım tablosu gibi mali göstergeler kullanılmaktadır.	Küçük	0,637	281,50	26,77
	Büyük			28,46
İşletmenin her yıl ne kadar yeni müşteri kazandığı, yeni müşteri bulmanın ortalama maliyeti gibi bilgiler düzenli olarak değerlendirilmektedir.	Küçük	0,044	208,50	34,10
	Büyük			25,71
Satış sonrası müşteri tatmini düzenli olarak ölçülmektedir.	Küçük	0,507	282,50	26,83
	Büyük			28,44
Performans ölçümü için mali göstergelerin yanında başka göstergeler de kullanılmaktadır.	Küçük	0,018	232,00	23,47
	Büyük			29,70
İşletmede, iskarta oranı ve üretim süresi de; birer başarı göstergesi olarak kabul edilir	Küçük	0,099	256,50	25,10
	Büyük			29,09
İşletmede, çeşitli yöntemlerle çalışan başına verimlilik ölçülür	Küçük	0,239	252,50	24,83
	Büyük			29,19
Çalışanların huzur ve mutluluğu, müşteri memnuniyeti kadar gözönüne alınır.	Küçük	0,345	261,00	30,60
	Büyük			27,03
Çalışanların eğitimi ve kişisel gelişimiyle yakından ilgilenen kurumsal bir alt yapı vardır.	Küçük	0,632	283,00	29,13
	Büyük			27,58
Çalışanların fikir, öneri ve katkılarını değerlendiren bir öneri-ödül sistemi vardır.	Küçük	0,000	40,00	10,67
	Büyük			34,50
Bu işletme, bütün çalışanların bildiği bir vizyon ve misyona sahiptir	Küçük	0,382	285,00	29,00
	Büyük			27,63
Çalışanların performansları düzenli olarak ölçülerek sonuçları maaşlarına yansıtılır.	Küçük	0,096	228,00	23,79
	Büyük			28,80
Stratejik plan hedefleri ve işletme içinde departman hedefleri düzenli olarak ölçülmektedir.	Küçük	0,382	285,00	29,00
	Büyük			27,63

$H_{(02)}$ hipotezi için sorulmuş anket soruları başarı göstergeleri bakımından; dengeli başarı göstergesinde dört farklı boyutu temsil eder niteliktedir. Aşağıda dengeli başarı göstergesinin dört boyutu ile ilgili analiz sonuçlarını içeren tablo yer almaktadır.

Tablo 7. Dengeli Başarı Göstergesi Boyutlarının Mann Whitney U Testi Analizi

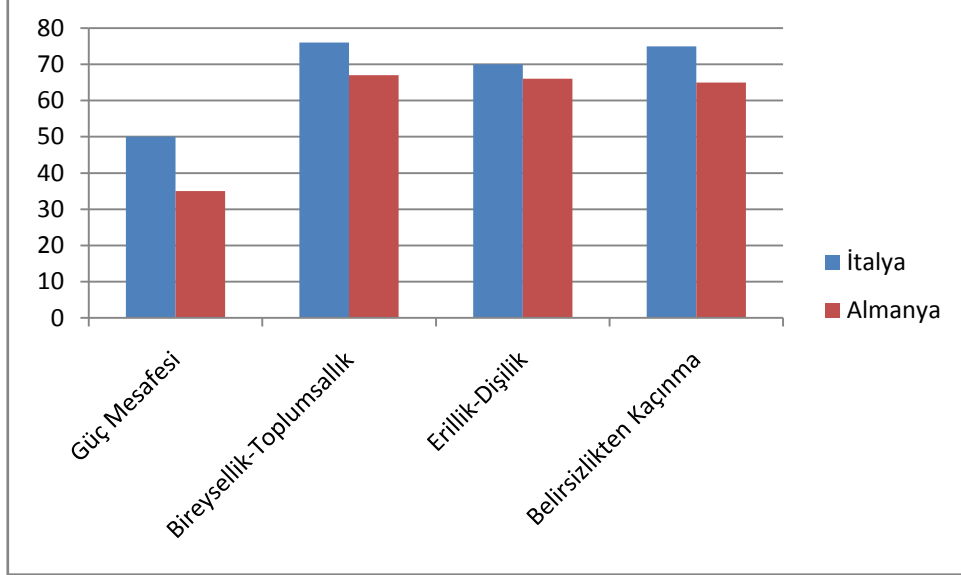
Boyutlar	Asymp. Sig. (p)	Mean	Median	Std.Dev.	Mann-Whitney U
Finansal Boyut	0,287	5,4182	6,00	1,13351	257,00
Müşteri Boyutu	0,164	5,4727	6,00	0,60414	235,00
İç Verimlilik Boyutu	0,139	5,80	6,00	0,52352	252,00
Öğrenme-Gelişme Boyutu	0,004	19,1296	20,00	2,74753	141,00

6. Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırmada test edilen $H_{(01)}$ hipotezinin kabul edildiği belirtilmiştir. Bu hipotezde; “ortak girişim iş modeli ile faaliyet gösteren küçük ve büyük işletmelerin kültürel farklılıklar bakımından yönetim anlayışları arasında anlamlı bir fark bulunmadığı” ifade edilmektedir.

Çalışmanın 2. bölümünde çeşitli model ve araştırmalarla kültürel farklılıkların yapılandırılması hakkında bilgiler verilmiştir. Hofstede araştırması da bu modeller içerisinde. Aşağıda Hofstede’e göre İtalya ve Almanya’nın; kültürün Hofstede’e göre tanımlanmış boyutlarının karşılaştırıldığı bir grafik bulunmaktadır. Bu grafikte de görüldüğü üzere İtalyan ve Almanların boyutlar ile ilgili verileri birbirlerine yakındır. Çalışma kapsamında incelenen; **büyük işletmenin İtalyanlar** ile ortaklığı bulunurken; **küçük işletmenin de Almanlar** ile ortaklığı bulunmaktadır. İki kültürün benzer özellikleri Türkiye’de kurdukları ortak girişimde de benzerlik göstermektedir. Hofstede’in araştırmasına göre kültürün beş boyutundan uzun vadeli yönelim için Türkiye’de veri bulunmayışı ile belirsizlikten kaçınma boyutundaki farklılık dışındaki

boyutlar Türkiye ortak nokta olarak alındığında İtalya ve Almanya arasında benzerlik göstermektedir.



Grafik 14. İtalya ve Almanya'nın Hofstede Araştırmasında Boyutlara Göre Aldıkları Değerlerin Karşılaştırılması

Araştırmanın yapıldığı büyük işletme İtalyanlarla ortaklık yapmaktadır. İşletmenin kendi dinamikleri içinde departmanlar arasında ortaklıkta kültürel farklılıkların etkisi bakımından yanıtlarda farklılık bulunduğu göze çarpmıştır. Bu konuda ön plana çıkan konu; bazı departmanlarda yabancılarla çalışanların diğer departmanlara göre daha fazla oluşu olabilir. Bunun yanında bireyler birbirleriyle paylaşımlarını da yanıtlarına yansıtmış olabilirler. Örneğin büyük işletmenin Ar-Ge departmanında çalışan uzmanlar; işletme içinde İtalyanlarla en çok birarada bulunan ve çalışan bireylerin kendi departmanlarındaki çalışanlar olduklarını düşünmektedir. Büyük işletmede hemen her departmanda; yurt dışı görevlendirilmeleri de bulunduğundan İtalya'daki fabrikada iş tecrübesi olan işletme çalışanları sadece Türkiye'deki kültürel ortam, İtalyanlarla Türkiye'de çalışmak ve Türk-İtalyan yabancı ortaklığı bulunan bir Türk işletmede çalışıyor olmanın yanısıra; yurt dışında çeşitli ülkelerde ve İtalya'daki kültürel ortam ve Türk-İtalyan ortaklığı konusunda daha kapsamlı bir bilgi birikimiyle kültürel farklılıklara yaklaşabilmişlerdir.

Araştırmanın yapıldığı küçük işletmede ise çalışan sayısının az oluşu işletme çalışanlarının birbirini daha yakından tanınması ve iş ilişkileri hakkında daha net bir fikre sahip olmaları doğrultusunda departmanlar arasında önemli farklılıklar bulunmamaktadır. Bunun yanı sıra işletme çalışanlarından oldukça sınırlı bir kısmı yurt dışı iş tecrübesine sahiptir. Yine oldukça sınırlı sayıda katılımcı yurt dışı iş tecrübesinin kendi işletmelerinde önemli olduğuna inanmaktadır.

Araştırma kapsamındaki; büyük ve küçük işletmenin kültürel farklılıklar bakımından yönetim anlayışları arasında anlamlı bir farkın bulunmadığının kabul edilmesinin yanı sıra; küçük ve büyük işletme arasında soru temelinde farklılıklar da yer almaktadır. Araştırmanın bulguları kısmındaki Tablo 5'te de yer aldığı üzere bazı sorularda iki işletme arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Yurt dışı iş tecrübesi konusunda büyük işletme çalışanları işletmeleri kapsamında yurt dışı iş tecrübesinin önemli olduğunu düşünürken küçük işletmede bunun aksi bir tutum söz konusu olmuştur. İşletmelerin satış yaptığı ülke sayısı çeşitlendikçe ve arttıkça işletmeler için yurt dışı iş tecrübesi olan çalışanların istihdamı da önem kazanmaktadır. Büyük işletmelerde yurt dışı iş tecrübesi ve çalışanların yurt dışında kısa ve/veya uzun süreli görevlendirilmeleri daha yaygın bir durumdur. Büyük ve küçük işletme arasında en fazla farkın olduğu soru yurt dışı iş tecrübesi olan çalışanların tercih edilmesi ile ilgili olan sorudur.

İşletme kapsamında yazılı ve sözlü iletişimde ortakların yerel dilleri yerine dünya çapında iletişim dili olma özelliğini kazanmış bir dil olan İngilizcenin kullanılmadığı büyük işletmenin aksine küçük işletmede İngilizce kullanımı yaygındır. Büyük işletmede İtalyanca bilmeyen çalışanlar gerekli görüldüğü takdirde kurum içinde; çalışma saatleri içerisinde İtalyanca eğitimi almaktadır. Özellikle İtalya'ya görevli olarak gidecek çalışanların İtalyanca bilgi düzeyinin yüksek olmasına dikkat edildiği belirtilmektedir.

Kültürel farklılıkların yönetimin başarısını etkileyip etkilemediği konusunda büyük işletme ile küçük işletme arasında yine anlamlı bir fark olduğu sonucu çıkmıştır. Büyük işletmede çalışan katılımcılar kültürel farklılıkların yönetimin başarısı üzerinde etkisi olduğunu düşünürken; küçük işletmede bunun aksi bir tutum sergilenmiştir. Küçük işletmede çalışan katılımcılar kültürel farklılıkların yönetimin başarısını etkilemediğini düşünmektedir. Bunun nedeni olarak başlı başına işletmenin küçük oluşu gösterilebilir. İşletmenin küçük oluşu ve yabancı ortakla iletişimde bulunan çalışan

sayısının azlığı bütünün içinde azınlıkta olmaları nedeniyle kültürel farklılıkların işletme kapsamında etkilerinin gözlemlenemeyişi normal karşılanabilir.

Farklı kültürden gelen bireylerle çalışmanın getirdiği olası anlaşmazlıkların çözümü için kurulmuş mekanizmaların bulunup bulunmadığı ile ilgili yine büyük ve küçük işletme arasında genel tutumda farklılık bulunmaktadır. Büyük ve kurumsal yapının olduğu varsayılan büyük işletmede çalışanlar; çözüm için kurulmuş mekanizmaların bulunmadığını düşünürken küçük işletmede bunun tam aksi bir tutum hakimdir. Kurulmuş mekanizmaların varlığı hakkında fikir belirtmeyenler değerlendirme dışında bırakıldığında bile bu mekanizmaların varlığına inanan bireylerin bulunduğu görülmektedir. Başka bir açıdan bakıldığında küçük bir işletmede mekanizmaların varlığı konusunda fikir belirtmek çalışanları için daha kolay olabilir. İşletme büyüdükçe kurumsal yapı kurulmaya çalışıldıkça işletme kapsamında bazı konularda sistemin takibi sanıldığı kadar aksine zorlaşabilir.

Farklı iki ülkenin işletmeleri arasında yapılan ortaklık ile doğan işletmenin yönetim anlayışının kültürel öğelere göre düzenlenmesi konusunda; katılımcılardan büyük işletmede bu konuda olumlu tutum sergileyenler; küçük işletmeye göre oldukça fazladır. Büyük işletmede çalışan sayısının küçük işletme ile kıyaslandığında çok fazla oluşu, yabancı ortaklık yapılan işletmeden Türkiye’de çalışmak için gelen yabancı çalışanların bulunması, yönetim anlayışının çalışanlar üzerindeki etkisinin ve çalışanların performans ve birbirleriyle, astları ve üstleriyle olan ilişkilerinin değerlendirilebilmesi için bir sistemin bulunması bu soru için verilen yanıtlarda büyük ve küçük işletme arasındaki anlamlı farkı açıklayabilmektedir.

Araştırmada test edilen $H_{(02)}$ hipotezinin reddedildiği belirtilmiştir. Bu hipotezde “ortak girişim iş modeli ile faaliyet gösteren küçük ve büyük işletmelerin başarı göstergeleri arasında anlamlı bir fark bulunmadığı önerilmekte; fakat analiz sonucunda düşük düzeyde de olsa anlamlı bir fark bulunduğu” söylenmiştir. Başarı göstergeleri ile ilgili açıklamalar çalışmanın üçüncü bölümünde ifade edilmiştir.

Dengeli başarı göstergesinde dört boyut bulunmaktadır. Bu boyutlar anket katılımcılarına sorulan sorularda incelenmiş ve çıkan sonuçlarda boyutları inceleyen sorular için ortaya çıkan analiz sonuçları Tablo 7’de açıklanmıştır.

Küçük ve büyük işletme arasında boyutlar kendi içinde değerlendirildiğinde farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Müşteri boyutu ve iç verimlilik boyutunda küçük ve

büyük işletme arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Fakat son boyut olan öğrenme-gelişme boyutunda küçük ve büyük işletme arasında anlamlı bir fark olduğu hesaplanmıştır.[$p=0,004$ $p<0,05$] Bu boyuta ek olarak finansal boyut için incelendiğinde; küçük işletme ile büyük işletme arasında soru temelinde (Bkz. Anket Soruları, Soru 13.) bakıldığında anlamlı bir farklılık olduğu da hesaplanmıştır.
[$p=0,018$ $p<0,05$]

Çalışanların fikir, öneri ve katkılarını değerlendiren bir öneri-ödül sisteminin varlığı konusunda küçük işletmedeki tutum ile büyük işletmedeki oldukça farklıdır. Küçük işletme çalışanları böyle bir öneri-ödül sisteminin bulunmadığını düşünmekte bunun aksine büyük işletmede ise hemen hemen bütün çalışanlar bu konuda olumlu görüş belirtmişlerdir. Ödül-öneri sistemi işletmelerin büyüklüğü ve buna ek olarak kurumsallık ile yakından ilgilidir. İşletmeler kurumsallaştıkça çalışanların fikirlerini sistemli bir şekilde değerlendirmek zorlaşmaktadır. Gerek departman içi gerekse işletmenin geneline yönelik iyileştirme fikirleri; yarattığı olumlu dönüşler ışığında çalışanlara çeşitli şekillerde yansıtılmaktadır. Böylece çalışanların motivasyonu geliştirilebilir, fikir ve önerilerini belirtmekte özgür olmaları sağlanabilir.

Finansal boyut için; küçük ve büyük işletmeler karşılaştırıldığında genel olarak benimsenenler benzerlik göstermektedir. İşletmeler finansal ölçüm araçlarını, işletme performansını değerlendirmede kullanmakta, performans ölçümü için finansal göstergelerin yanında başka göstergelerin de kullanılması büyük işletmelerde daha yaygın olarak düşünülmektedir.

Dengeli başarı göstergesi kapsamında bulunan dört boyutun tüm yönleriyle; araştırmada incelenen büyük işletmede uygulanmadığı belirlenmiştir. Büyük işletmede bütün boyutlarıyla uygulanması beklenen bu dört boyuttan 3 tanesi uygulanmaktadır. Son boyut olan öğrenme-gelişme boyutunun ise uygulanmadığı görülmüştür. Buna ek olarak finansal boyut da kısmen uygulanmaktadır. Bursa ilinde en büyük 250 işletmeden biri olan büyük işletmede çalışan sayısı 7000'e yakındır. Bu kadar büyük ve kurumsal bir işletmede dengeli başarı göstergesinin tüm boyutlarıyla hayata geçirilmesi beklenmektedir. DBG'nin neden dört bileşeniyle uygulanmadığı ayrı bir araştırma konusu olacak nitelikte kapsamlı bir analizdir. Kuşkusuz büyük işletmenin bu dört boyuttan sonuncu boyutu neden uygulamadığının işletme dinamikleri kapsamında açıklanabilir bir nedeni olması beklenir.

İşletme stratejilerinin DBG boyutlarına ve alt ölçütlerine dönüştürülmesi ile işletme amaçlarına ulaşma; işletme başarısı ve performansının bütünsel şekilde ölçülebilmesi sağlanabilir. Kurumsallaşan ve profesyonel olarak yönetilen bütün işletmelerin ve bu yönetim aracını benimseyip kullanması yerindedir. Ayrıca ortak girişim işletmelerinde daha hayatidir.

Bilindiği gibi, büyüyen işletmelerde işletmenin yönetimi zorlaşmaktadır. İşletme kapsamında çalışanların ve işletme performansının ölçülmesi; birim ve departmanların stratejik hedeflerinin belirlenmesi, belirlenen bu hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının izlenmesi doğru bir sistemin kurulabilmesi ile mümkün olabilir. Bu sistem günümüzde kurumsal yapı olarak da bilinmektedir. Büyük işletmelerin DBG ile ortak girişim iş modelinde işletme başarısını ve performansını ölçebilmesi daha olanaklıdır. Araştırma kapsamında ele alınan büyük işletmenin neden DBG'yi bir yönetim aracı olarak kullanmadığı yukarıda da belirtildiği gibi ayrıca bir araştırma konusu olma niteliğindedir.

Küçük işletmede DBG tüm boyutlarıyla uygulanmamaktadır. Büyük işletmedekine benzer şekilde öğrenme-gelişme boyutunun işletme kapsamında uygulanmadığı görülmüştür. Küçük işletme Almanlarla yapılan ortaklık sonucu kurulmuş ve üretim faaliyetinde bulunan bir işletmedir. Büyük işletme ile karşılaştırıldığında DBG'nin bir yönetim aracı olarak kullanılmaması daha ılımlı şekilde karşılanabilir. Çünkü, yöneticilerin enerjisi, zamanı, zekası belirli hacimdeki işbölümünü, çalışanları, müşterileri, ürün kalitesini izlemeye, denetlemeye yetebilir. Küçük işletmede son boyutun uygulanmayışına ek olarak soru formlarında çekimser kalan bireylerin büyük işletmeye göre belirgin şekilde daha fazla olduğu belirlenmiştir. Küçük işletme henüz kurumsallaşmasını tamamlamamış bir işletmedir. İşletme bir aile işletmesi olup; aile bireylerinin yönetim kararlarında ortak kararlar aldığı bir işletme türüdür. Bu aile işletmesinin Alman ortaklığı ile yürüttükleri araştırma kapsamındaki küçük işletme dışında aynı boyutta başka küçük işletmeleri de mevcuttur. İşletme kararlarında söz sahibi olan kişinin sahibi bulunduğu işletmeyi yönetmek için; kendine göre zeka, enerji, birikim ve bunlara ek olarak kaynakları ile bu doğrultuda geliştirdiği ve benimsediği başarı ölçütleri bulunabilir. O boyutta bir işletmenin başarı ve performansını değerlendirmeye kişisel yetenek ve birikimi yetebilir. Küçük ve büyük işletmede çalışanlar da karşılaştırıldığında büyük işletme çalışanlarının kişisel gelişim ve

eğitim, ödül-öneri sistemi, işletmede aynı görevde kalma süresi, departman başına çalışan sayısı, işletme kapsamında kullanılan diller, performans değerlendirme sistemine yaklaşım, işletme strateji ve hedeflerine göre ölçümün farkındalığı gibi konularda değişiklikler ve farklılıklar bulunmaktadır. İşte yine bu noktada kurumsal yapı kavramı karşımıza çıkmaktadır. İşlerin; kişilerin bireysel hedeflerine göre işletme yönetimine katkısı, kişilerin isteklerine, kaptislerine, beklentilerine, meraklarına bağılı olarak değıl de, bir sisteme bağılı olarak yürütölmesi kurumsal yapının oluşturulması ile mümkündür. Bu aşamada performansın ölçölmesi ve değıerlendirilmesi, çeşitli önlemlerin alınması konusunda DBG'nin doğıru bir yönetim aracı olarak kullanılması yerindedir.

Sonuç

Uluslararasılaşan işletmeler ve uluslararası işletmeler; kendi ülkeleri dışında başka ülkelerde faaliyet göstermenin getireceği risklerin etkilerinden uzaklaşmak istemektedir. Uluslararasılaşmada kullanılan çeşitli yöntemler arasında yerel bir ortağın yardımıyla yatırım ve maliyet riskini indirgemeyi hedefleyen bir yöntem olarak ortak girişim iş modeli dikkati çeker.

Ortak girişim iş modeli iki veya ikiden fazla ortağın biraraya gelerek; kendi faaliyetlerini sürdürürken belirli bir işi görmek, faaliyeti yapmak üzere yeni bir işletme kurmasına dayanan bir ortaklık şeklidir. Ortak girişim; orjinal haliyle İngilizce olan Joint Venture şeklinde ifade edilir. Venture sözcüğünün anlamı “risk”tir. Ortaklık yaparak riskin düşürülmesi anlamı Joint Venture kavramına yüklenmektedir. Ortaklığı oluşturan işletmelerden en az bir tanesinin uluslararası işletme niteliğini taşımasıyla uluslararası joint venture; (uluslararası ortak girişim) oluşmaktadır.

Ortak girişim iş modelinin yönetimi oldukça karmaşık ve zordur. Yönetimde tarafların rolü; ortaklıktaki payları doğrultusunda şekillenmektedir. Eşit katılımlı ortak girişimlerde taraf işletmeler ortak girişimin yönetiminde ortak bir anlayış ile hareket etmektedir. Taraf işletmelerin istekleri dikkate alınarak yönetimde tarafların rollerinin belirlenmesi önemli ve gereklidir.

Ortak girişim iş modelinde farklı kültürlerin uyumu işletmenin başarısı ile yakından ilişkili olmaktadır. Türkiye’nin farklı bölgelerinde yetişip birarada çalışan bireylerin organizasyon başarısı için birbirlerine uyum göstermeleri bile zor, özveri isteyen bir süreçken; farklı ülkelerden ortakların yerel ortağın bulunduğu ülkede ortak girişim ile kurdukları işletmenin başarısında, kültürel farklılıkların; yönetimin başarısındaki etkisi göz ardı edilemeyeceği ve ne derece önemli olduğu açıktır.

Ortak girişim iş modelinde yönetimde başarıyı etkileyen faktörler olarak uygun ortağın seçimi, taraf yöneticilerinin yönlendirilmesi, taraf işletmelerin beklentilerinin ortaya konulması, kültürel farklılıklara saygı gösterilmesi, ortak girişim anlaşmalarının neye göre yapılışı ve hangi göstergelerin performans ölçütleri sayılacağı sıralanabilir. Bu faktörlerin içinde kültürel farklılıklar diğer faktörler üzerinde daha baskın bir etkiye sahiptir. İşletmelerin karşılıklı beklentilerini ortaklık kurulmadan önce açıkça belirtebilmesi gibi taraf/tarafların beklenti ve isteklerine de önem vermesi önemlidir.

Tarafların ortaklığa aktardıkları kaynaklar, işletme başarısından duydukları memnuniyet, ortaklığın devamı sürecinde değişiklikler gösterebilir. Tarafların beklentileri karşılandıkça birlikte çalışmak için istekleri de artış gösterecektir. Ortaklıktaki paylar zaman içinde artış ya da azalış gösterebileceği gibi eşit şekle de dönüşebilmektedir. Ortak girişim iş modelinde; tarafların yerel işletme üzerindeki kontrol istekleri doğrultusunda değişiklikliğe gidişleri olağan bir durumdur. Ortak girişim iş modeli ile oluşturulan yeni işletmenin başarılı olabilmesi; ortaklığa taraf ana işletmelerin şüphesiz en çok istediği ve beklediği şeydir.

İşletmenin başarı ve performansının ölçülmesinde finansal göstergelerin ele alınışı yaygın bir tutumdur. Geleneksel başarı ölçme ve analiz teknikleri olarak bilanço, gelir tablosu, nakit akım tablosu ve stratejik açıdan anlamlı bazı finansal oranlar kullanılır. Diğer yandan buradaki rakamlara göre vergi ödenir. Bu yüzden bu göstergeler performansı gösteren önemli göstergelerdir. Bu oranlar ve ölçme araçları ile işletmelerin mali açıdan değerlendirilmesi mümkündür. Fakat sadece finansal araçlar ortak girişim iş modeli ile faaliyet gösteren bir işletmenin başarısını ve performansını ölçebilmek açısından yeterli gelmeyebilir. İşte bu noktada işletme başarısının farklı göstergelerle ölçülebildiği bir yönetim aracına ihtiyaç duyulur. İşletme başarı ve performansını bütünsel bir açıdan ölçebilecek bir yönetim aracı olarak dengeli başarı göstergesinden yararlanmak yerinde olacaktır. Dengeli başarı göstergesi çalışma kapsamında da yer aldığı üzere dört boyutuyla bir işletmenin performansını ölçmeyi hedefleyen bir araçtır.

Bu çalışma ile; ortak girişim iş modeli ile faaliyet gösteren biri büyük diğeri küçük işletmede; farklı kültürlerin birarada çalışması için neler yapıldığı ya da yapılmadığı ve ortak girişim işletmesinin başarısının hangi göstergelerle ölçüldüğünün irdelenmesi amaçlanmıştır.

Büyük ve küçük işletmede; kültürel farklılıklar bakımından yönetim anlayışları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. İşletmeler Türk-İtalyan ve Türk-Alman ortaklığı ile faaliyet gösteren işletmelerdir. Zaman içerisinde her iki işletmede de yabancı ortakları olan; Türk ortağa uyum sağlamış ve kültürel farklılıklar konusunda; taraflar, karşılıklı ve ufak düzenlemelerle bu konunun bir sorun olmaktan çıkmasını sağlayabilmişlerdir.

Araştırma kapsamında incelenen dengeli başarı göstergesinin dört boyutuna yönelik olarak alınan yanıtlar sonucu iki işletmede de bütün boyutların kullanılmadığı

belirlenmiştir. Fakat başarı göstergeleri arasında az da olsa bir fark bulunduğu ortaya çıkmıştır. Bu fark da küçük ve büyük işletmenin yapısal özelliklerinden kaynaklanan, kurumsal yapının oluşturulma derecesi ile yakından ilgili olan bir durumdur.

Hem küçük hem de büyük işletmede öğrenme-gelişme boyutunda işletmeler tam anlamıyla dengeli başarı göstergesinde belirtilmiş ölçütlerden yararlanmamaktadır. Küçük işletmede öğrenme-gelişme boyutunun işletme kapsamında uygulanmayışının göze çarpan etkileri büyük işletmeye göre daha fazla belirlenmiştir. Hızla işletmelerde yönetim zorlaşması bilinen bir gerçektir. Eksiklikler gözükmemekte ve performans göstergelerinin ölçülmesi olanaksızlaşmaktadır. Bu aşamada performans ölçme ve değerlendirme buna ek olarak çeşitli önlemleri alma konusunda DBG'nin güvenilir bir araç olarak kullanılması yerinde olacaktır.

Ortak girişim iş modeli ile faaliyet gösteren işletmelerin başarısı farklı kültürlerin birarada uyum içinde çalışması ile ilgilidir. Uyum sürecini pekiştiren unsurların başında işlemede doğru bir yapının (sistemin) kurulması gelmektedir. Bu sistem işletmenin küçük ya da büyük olması ile ilgili olmamalıdır. Başka bir deyişle kurumsallaşmış ve kurumsallaşma yolundaki işletmelerde böyle bir sistemin kurulması normative (olması gereken bir durumken); küçük işletmeler; işletmedeki söz sahibi kişinin kendine göre oluşturduğu bir yapı ile yönetilmesi daha naif karşılanabilir. Küçük işletme için DBG'nin uygulanmıyor oluşu büyük işletmedekine göre daha ılımlı karşılanabilir. Fakat bu ılımlı karşılanma durumu işletmenin büyüyeceği göz önüne alındığında DBG boyutlarından yararlanmayı da etkilememelidir. İşletmenin sadece finansal göstergelerle başarılı olup olmadığını belirlemek yetersiz bir algının ürünü olmasının yanında; işletmenin nerede eksikliklerinin olduğu ve buna ek olarak nasıl müşteri, süreç ve çalışanları konusunda mükemmelleşebileceği belirlemede zayıf kaldığı; DBG ile açıklanabilmektedir.

Her ne kadar, küçük bir işletmede yöneticinin çalışanları yönlendirmesi, farklılıkları çözümleyebilmesi, bu farklılıkların daha fazla farkında oluşu beklenen bir durum olsa da ortak girişim ile kurulmuş bu işletmelerin başarılarını; finansal göstergeleri destekleyen ve pekiştiren diğer göstergelerin ışığında ölçebilmeleri işletmenin gerçek performansına ulaşmak, performans ve başarıyı etkileyen unsurları daha kolay yakalayarak, çözümleyebilmek açısından anlamlı olacaktır.

Ekler

Ek 1: Anket Formu

Sayın Katılımcı;

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Uluslararası İşletmecilik Yüksek Lisans Programı kapsamında yapılan Yüksek Lisans Tez çalışmasının konusu; *Ortak Girişim İş Modelinde Yönetim Anlayışı ve Başarı Faktörleri*'dir.

Ortak girişim iş modeli iki veya daha çok ortağın (tüzel kişinin), kendi faaliyetlerini sürdürürken, belli bir işi görmek üzere sürekli veya geçici olarak bir işletme kurmasına dayanır. Görevli bulunduğunuz işletme de bu çeşit bir ortaklıkla kurulmuş bir işletmedir.

Aşağıda yer alan sorulara; yukarıdaki tanım doğrultusunda; ulusal kültürel farklılıkları ve kurum içi performans ölçütleri kapsamında yanıt vermenizi rica etmekteyiz. Soru formu kapsamında vereceğiniz bilgiler sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Sorulara yanıt vererek çalışmaya yapacağınız katkılar çok değerlidir.

Değerli vaktinizi ayırdığınız ve katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Tez öğr. Derya Özşaraç

Danışman: Doç.Dr. A.Barış Baraz

ANKET SORULARI

*Yaşınız:

() 20-30 () 31-40 () 41-50 () 51-60 () 60+

*Organizasyondaki Pozisyonunuz:

() Uzman Yard.

() Uzman

() Orta düzey yönetici

() Üst düzey yönetici

() Diğer

*Cinsiyetiniz:

() K () E

*İşletmedeki Görev Süreniz:

() 1 yıldan az

() 1-5

() 6-10

() 11-15

() 15+

*Görevli olduğunuz birim/departman:.....

Ön Soru: İşletmenizde aşağıdaki haberleşme araçlarından hangisi en çok kullanılır?

() Telefon

() E-posta

() Faks

() Video-konferans

() Anlık mesajlaşma (msn)

- 1) Bu işletmedeki Ramazan bayramı, yeni yıl vb. özel günlere göre çalışma ve dinlenme saatleri düzenlenir.
()Katılıyorum ()Fikrim yok ()Katılmıyorum
- 2) Farklı iki ülkenin işletmeleri arasında yapılan ortaklık ile doğan işletmenin, yönetim anlayışı kültürel öğelere göre düzenlenmelidir.
()Katılıyorum ()Fikrim yok ()Katılmıyorum
- 3) Bu ortak girişimi oluşturan Türk ve İtalyan (Alman) işletmelerin yönetim anlayışlarının benzer oluşunun işletme başarısına olumlu etkisi vardır.
()Katılıyorum ()Fikrim yok ()Katılmıyorum
- 4) Bu işletmede; yurt dışı iş tecrübesi olan yöneticiler öncelikli olarak tercih edilir.
()Katılıyorum ()Fikrim yok ()Katılmıyorum
- 5) Bu işletmede; yazılı ve sözlü iletişimde yaygın olarak ortakların yerel dilleri (Türkçe, İtalyanca, Almanca) yerine İngilizce kullanılır.
()Katılıyorum ()Fikrim yok ()Katılmıyorum
- 6) Bu işletmede; ulusal kültürel farklılıklardan doğan sorunlar sıklıkla yaşanır.
()Katılıyorum ()Fikrim yok ()Katılmıyorum
- 7) Bu işletmede; farklı kültürden gelen bireylerle çalışmanın getirdiği olası anlaşmazlıkların çözümü için kurulmuş mekanizmalar vardır.
()Katılıyorum ()Fikrim yok ()Katılmıyorum
- 8) Benzer kültürlerden gelen bireylerin birarada çalışması sonucu verimliliğin artması beklenir.
()Katılıyorum ()Fikrim yok ()Katılmıyorum
- 9) Bu işletmedeki kültürel farklılıklar, yönetimin başarısını etkilemektedir.
()Katılıyorum ()Fikrim yok ()Katılmıyorum

- 10)** Bu işletmede; performans ölçümü için sadece bilanço, gelir tablosu, nakit akım tablosu gibi mali göstergeler kullanılmaktadır.
()Katılıyorum ()Fikrim yok ()Katılmıyorum
- 11)** Bu işletmede; işletmenin her yıl ne kadar yeni müşteri kazandığı, yeni müşteri bulmanın ortalama maliyeti gibi bilgiler düzenli olarak değerlendirilmektedir.
()Katılıyorum ()Fikrim yok ()Katılmıyorum
- 12)** Bu işletmede; satış sonrası müşteri tatmini düzenli olarak ölçülmektedir.
()Katılıyorum ()Fikrim yok ()Katılmıyorum
- 13)** Bu işletmede; performans ölçümü için mali göstergelerin yanında başka göstergeler de kullanılmaktadır.
()Katılıyorum ()Fikrim yok ()Katılmıyorum
- 14)** Bu işletmede; ıskarta oranı ve üretim süresi de; birer başarı göstergesi olarak kabul edilir.
()Katılıyorum ()Fikrim yok ()Katılmıyorum
- 15)** Bu işletmede; çeşitli yöntemlerle çalışan başına verimlilik ölçülür.
()Katılıyorum ()Fikrim yok ()Katılmıyorum
- 16)** Bu işletmede; çalışanların huzur ve mutluluğu, müşteri memnuniyeti kadar gözönüne alınır.
()Katılıyorum ()Fikrim yok ()Katılmıyorum
- 17)** Bu işletmede; çalışanların eğitimi ve kişisel gelişimiyle yakından ilgilenen kurumsal bir alt yapı vardır.
()Katılıyorum ()Fikrim yok ()Katılmıyorum

18) Bu işletmede; çalışanların fikir, öneri ve katkılarını değerlendiren bir öneri-ödül sistemi vardır.

()Katılıyorum ()Fikrim yok ()Katılmıyorum

19) Bu işletme, bütün çalışanların bildiği bir vizyon ve misyona sahiptir.

()Katılıyorum ()Fikrim yok ()Katılmıyorum

20) Bu işletmede; çalışanların performansları düzenli olarak ölçülerek sonuçları maaşlarına yansıtılır.

()Katılıyorum ()Fikrim yok ()Katılmıyorum

21) Bu işletmede; stratejik plan hedefleri ve işletme içinde departman hedefleri düzenli olarak ölçülmektedir.

()Katılıyorum ()Fikrim yok ()Katılmıyorum

Anket burada sona ermektedir. Teşekkürler...

Kaynakça

- Albaum, G.; Strandkov, J. ve Duerr, E. (2002). *International marketing and export management*. (4th Edition). England: Prentice Hall.
- Altunışık, R.; Bayraktaroğlu, S.; Coşkun, R.; ve Yıldırım, E. (2007). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. (Beşinci Baskı). İstanbul: Sakarya Yayıncılık.
- Al-K.; K, A. and Peterson, E.S. (1999). The partner selection process in international joint ventures. *European Journal of Marketing*, 33 (11/12), 1064-1081.
- Aydın, N. (1997). *Uluslararası doğrudan yatırımlar ve ortak girişimler (Joint Ventures)*. Eskişehir: T.C.Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Aydın, N.; Başar, M.; ve Coşkun, M. (2009). *Finansal yönetim*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bailey, E. and Shenkar, O. (1993). Management education for international JV managers, *Leadership and Organization Development Journal* 14 (3), 15-20.
- Ball, D. A. and Geringer, M. (2008). *International business: the challenge of global competition*. (11th Edition). Boston: McGraw- Hill Irwin.
- Baraz, B. (Aralık 2008- Ocak 2009). Bilançoda neleri göremeyiz? *Eskişehirce Dergisi*, (5), 4-5.
- Barkema, H. G. and Vermeulen, F. (1997). What differences in the cultural backgrounds of partners are detrimental for international joint ventures. *Journal Of International Business Studies*, 28 (4), 845-864.
- Buckley, P. J.; Glaister, K. W. ve Huan, R. (2002). International joint ventures: partnering skills and cross- cultural issues. *Long Range Planning*, 35 (2), 113-134.
- Brealey, R. A.; Myers, S.C. ve Marcus, A.J. (2007). *İşletme finansının temelleri*. (5th Edition). (Çev. Ü. Bozkurt, T. Arıkan ve H. Doğukanlı), İstanbul: McGraw-Hill.
- Can, H. (2005). *Örgütsel davranış*. (Edt: Ö. Aşan ve E. Miski Aydın), İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Cengiz, E.; Gegez, E.; Arslan, M.; Pirtini, S. ve Tıgılı, M. (2007). *Uluslararası pazarlara giriş stratejileri*. (İkinci Baskı), İstanbul: Beta.

- Ceylan, A. ve Korkmaz, T. (2008). *İşletmelerde finansal yönetim*. (Onuncu Baskı). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Charlebois, S. (2008). Structural and social dimensions of an international joint venture. *Journal of Chinese Economic and Foreign Trade Studies*, 1 (1), 49-61.
- Charles W. L. H. (2003). *International business : Competing in the global marketplace* (4th Edition). Boston, Mass: Mc Graw- Hill / Irwin.
- Clegg, S.; Kornberger, M. ve Pitsis, T. (2008). *Managing and organizations*. (2nd Edition). Los Angeles: Sage Publications.
- Czinkota, M. R.; Ronkainen, I. and Moffet, M.H. (1998). *Gobal business entry*. (2nd Edition). USA: Dryden Press.
- Dayınlarlı, K. (2007). *Joint venture sözleşmesi*. (Üçüncü Baskı). Ankara: Dayınlarlı Hukuk Yayınları.
- Demirbağ, M. ve Mirza, H. (2000). Factors affecting international joint venture a success: An empirical analysis of foreign local partner relationships and performance in joint ventures in Turkey. *International Business Review* 9 (1), 1-35.
- Demirbağ, M. and Weir, D. (2006). Resources and equity ownership in IJVs in Turkey. *Thunderbird International Business Review*, 48 (1), 55-76.
- Dikova, D. and van Witteloostuijn, A. (2007). Foreign direct investment mode choice: entry and establishment modes in transition economies. *Journal of International Business Studies*, (38), 1013-1033.
- Dimitratos, P. (2003). *Internationalization: firm strategies and management*. (Der. C. Wheeler, F. Mc Donald, I. Greaves). Great Britain: Palgrave.
- Dong, L.; and Glaister, K. (2007). National and corporate culture differences in international strategic alliances: Perceptions of Chinese partners. *Asia Pasific Journal of Management*, 24 (2), 191-205.
- DuBrin, A. J. (2002). *Fundamentals of organizational behavior*. (2nd Edition). Australi: South Western Thomson Learning.
- Ehtiyar, R. (2003). Kültürel sinerji: Uluslararası işletmelere yönelik kavramsal bir irdeleme. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 3 (5), 66-78.

- Erdilek, A. (2008). Internationalization of Turkish MNEs. *Journal of Management Development*, 27 (7), 744-760.
- Erkutlu, H. ve Eryiğit, S. (2001). Uluslararasılaşma süreci. *G.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (3), 149-164.
- Feldman, D. C. and Thompson, H.B. (1992). Entry shock, culture shock: Socializing the new breed of global managers. *Human Resources Management*, 31 (4), 345-362.
- Gökşen, N. ve Tezölmez, H. (2007). Control and performance in international joint ventures in Turkey. *European Management Journal*, 25 (5), 384-394.
- Harrigan, K. (1986). *Managing for joint venture success*. U.S.A: Lexington Books.
- Herrmann, P. and Datta, D.K. (2006). Ceo experiences: Effects on the choice of FDI entry mode. *Journal of Management Studies*, 43 (4), 755-778.
- Hofstede, G. (1994). Management scientists are human. *Management Science*, 40 (1), 4-13.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences*. (2nd Edition). U.S.A: Sage Publications.
- Inkpen, A. (1995). *The management of international joint ventures: An organizational learning perspective*. London: Routledge.
- Jansson, H. (2007). *International business marketing in emerging country markets: The third wave of internationalization of firms*. U.K: Edward Elgar.
- Jing, S. and Bing, X. (2010). A study on transnational enterprise forces cultural difference and trans-culture management under economic globalization background. *Cross-Cultural Communication*, 6 (2), 48-56.
- Kaplan, R. S. and Norton, D.P. (1999). *Balanced scorecard*. (Çev. S. Egeli). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım.
- Kwon, Y. (2008). Antecedents and consequences of international joint venture partnerships: A social exchange perspective. *International Business Review*, 17 (5), 559-573.
- Li, J.; Lam, K. and Qian, G. (2001). Does culture affect behavior and performance of firms? The case of joint ventures in China. *Journal of International Business Studies*, 32 (1), 115-131.

- Lin, X. and Wang, C. (2008). Enforcement and performance: The role of ownership, legalism and trust in international joint ventures. *Journal of World Business*, 43, 340-351.
- Lu, J. and Beamish, P. (2006). Partnering strategies and performance of SME'S international joint ventures. *Journal of Business Venturing*, 21 (4), 461-486.
- Madhok, A. (2006). How much does ownership really matter? Equity and trust relations in joint venture relationships. *Journal of International Business Studies*, 37 (1), 4-11.
- Marcinkevicius, L. (2009). Prospects for the regulation of international joint ventures. *Mykolo Romerio Universitetas Social Sciences Sudies*, 3 (3), 2229-2244.
- Meschi, P-X. (1997). Longevity and cultural differences of international joint ventures: Toward time based cultural management. *Human Relations*, 50 (2), 211-228.
- Mirze, K. S. (2010). *İşletme*. (Birinci Baskı). İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Mjoen, H. and Tallman, S. Control and performance in international joint ventures. *Organization Science*. 8 (3), 257-274.
- Mohr, A. T. and Puck, J.F. (2005). Managing functional diversity to improve the performance of international joint ventures. *Long Range Planning*, 38 (2), 163-182.
- Mullins, L. J. (2007). *Management and organizational behaviour*. (8th Edition). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Mutlu, E. C. (2005). *Uluslararası İşletmecilik*. (İkinci Baskı). İstanbul: Beta.
- Nguyen, H. and Larimo, J. (2008). Governing for success: The host country Uncertainty and the design of foreign parent control in International joint ventures. *Contributions to Management Science*, (Part 5), 327-346.
- Oktay, M. (1997). *Şirketler için sinerjik bir işbirliği yolu, ortak girişimler*. İstanbul: İstanbul Sanayi Odası.
- Özalp, İ. (2005). *İşletme yönetimi*. Eskişehir: Birlik Ofset.
- Özalp, İ.; Gürkan, H. ve Şakar, N. (1993). Çokuluslu işletmelerin yabancı ülkeye giriş yollarından biri olan Joint Venture'in analiz edilmesi ve Tusaş A. Ş.'de yapılan bir araştırma. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Dergisi*, 11, (1-2), 203-224.

- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (1990). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları no: 111.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2006). *Örgütsel davranış*. (Üçüncü Baskı). Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını no:1468, Açıköğretim Fakültesi Yayını: 782.
- Öztürk, P. (1997). *Ortak girişim (Joint Venture) ve uygulanacak hukuk*. (Birinci Baskı). İstanbul: Beta.
- Peterson, R. and Himada, H. (pre-1986, out 1978). Sources of management problems in Japanese-American Joint Ventures. *Academy of Management Review*, 3 (4), 796-804.
- Reuer, J. J. and Koza, M.P. (2001). *International Joint Venture instability and corporate strategy. Cooperative strategy: Economic, business and organizational issues*. (Der. D. Faulkner, M. Rond) Oxford: University Press.
- Robbins, S. P; Decenzo, D. A. and Coulter, M. (2010). *Fundamentals of management*. (7th Edition). New Jersey: Pearson.
- Robson, M. J.; Leonidou, L. C. and Katsiekas, C.S. (2002). Factors influencing international joint venture performance: Theoretical perspectives, assesment, and Future Directions. *Management International Review*, 42 (4), 385-418.
- Rugman, A. and Hodgetts, R. (1995). *International business*. (International Edition). New York: McGraw- Hill.
- Saixing, Z.; X.M., X.; C.M., T. and Wan, T. (2009). Relationships between business factors and performance in internationalization: An empirical study in China. *Management Decision*, 47 (2), 308-329.
- Salbu, S. R. (1993). Parental coordination and conflict in international joint ventures: the use of contract to address legal, linguistic and cultural concerns. *Case Western Reserve Law Review*, 43 (4), 1221.
- Sargut, S. A. (2001). *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim*. (İkinci Baskı). Ankara: İmge Kitabevi.
- Sariaslan, H. ve Erol, C. (2008). *Finansal yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Saydan, R. ve Kanıbir, H. (2007). Global pazarlamada toplumsal kültür farklılıklarının önemi (çokulusu şirket ve yerel kültür örnekleri). *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (Güz Dönemi), 150-168.

- Shenkar, O. (1990). International joint ventures' problems in China: Risks and remedies. *Long Range Planning*, 23 (3), 82-90.
- Şengel, S. (2004). *Ortak girişim faaliyetlerinin raporlanması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve kültürler*. (Birinci Baskı). Ankara: Pegem A Yayınları.
- Temizel, H.; Turan, E. ve Temizel, M. (2008). Küresel işletmecilikte ülkelerin sosyo-kültürel yapılarından kaynaklanan sorunlar. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19, 459 – 474.
- Trompenaars, F. and Charles, H.T. (1998). *Küresel iş yönetimi ve kültürel çeşitlilik* (Çev. Z. Dicleli). İstanbul: Anadolu Grubu Yayınları.
- Tsang, E.W.K. (2002). Sharing international joint venturing experience: A study of some key determinants. *Management International Review*, 42 (2), 183-205.
- Turan, B. (2007). *Şirket birleşmeleri hisse senedi değeri ve finans sektörü*, İstanbul: Derin Yayınları.
- Urban, S. (2003). *International business negotiations*. (İkinci Baskı). (Edt. P. Ghauri and J. Usunier). Amsterdam: Pergamon.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. S. (2007). *İşletmelerde stratejik yönetim*. (Dördüncü Baskı). İstanbul: Arıkan Basım Yayım.
- Vaidya, S. (2006). International joint ventures: An integrated framework. *Competitiveness Review: International Business Journal*, 19 (1), 8-16.
- Väätänen, J.; Podmetina, D. and Pillania, R.K. (2009). Internationalization and company performance: A study of emerging Russian multinationals. *Multinational Business Review*, 17 (2), 157-177.
- Wagner, III J. A., and Hollenbeck, J.R. (2005). *Organizational behavior: Securing competitive advantage*. (5th Edition). Mason, Ohio: South-Western Thomson.
- Yağmurlu, A. (2004). Örgüt kuramları ve iletişim, *Amme İdaresi Dergisi*, 37 (4), 31-56.
- Yang, J. and Lee, H. (2002). Identifying key factors for successful joint venture in China. *Industrial Management & Data Systems*, 102 (2), 98-109.
- Yüksel, Ö. (1999). *Uluslararası işletme yönetimi ve Türkiye uygulamaları*. (İkinci Baskı). Ankara: Gazi Büro Kitabevi.

İnternet Kaynakları

- <http://archive.ismmmo.org.tr/docs/malicozum/26MaliCozum/07-DocDrRecepPekdemir24.doc> (Erişim Tarihi: 01.01.2011).
- <http://www.arge.com/Hizmetlerimiz/Strateji/StratejiUygulamaBalancedScorecard/StratejiUygulamaBalancedScorecard.aspx22> (Erişim Tarihi: 01.01.2011).
- <http://www.businessballs.com/tompetersinsearchofexcellence.htm> (Erişim Tarihi: 22.12.2010).
- <http://www.canaktan.org/yonetim/yeni-yonetim/degisim-yonetimi.htm> (Erişim Tarihi: 14.12.2010).
- http://www.chimaeraconsulting.com/7s_model.htm (Erişim Tarihi: 20.12.2010).
- Çakıcı, C. Muhasebede Yeni Bir Yaklaşım: Balanced Scorecard. www.tmsk.org.tr (Erişim Tarihi: 3 Ocak 2011).
- http://www.dot-connect.com/different_models_of_cross-cultural_analysis.html (Erişim Tarihi: 20.11.2010).
- <http://www.hrturkiye.com/index.php/kulturun-girisimcilige-etkileri/> s.1 (Erişim Tarihi: 02.01.2011).
- <http://www.ias.com.tr/enterprise/articles/20061012-bsc-nedir.html> (Erişim Tarihi: 30.12.2010).
- <http://www.ilk250.org.tr/?page=arastirmalar.asp&year=2009> (Erişim Tarihi: 02.01.2011).
- “Joint Venture and competition-issues”, Competition News, Edition 10, 2002.
- <http://www.compcom.co.za/assets/Uploads/AttachedFiles/MyDocuments/Dec-02-Newsletter.pdf> (Erişim Tarihi: 06.07.2010).
- http://www.geert-hofstede.com/hofstede_turkey.shtml (Erişim Tarihi: 30.12.2010).
- Joseph Valof., Anatomy of a Joint Venture Agreement, www.nanosft.com/igc/jva.html (Erişim Tarihi: 06.09.2010)
- http://www.marcbowles.com/courses/adv_dip/module11/chapter2/amc11_ch2_eight.htm, s.2. (Erişim Tarihi: 22.12.2010).

- Management Services Centre, Financial Services, Joint Ventrure Procedures,
http://www.fbsc.ecu.edu.au/fina/html/joint_venture_procedures.cfm
(Erişim Tarihi: 25.06.2010).
- Menter, V. Joint Venture Sözleşmeleri ve Türk Mevzuatındaki Durumu. *Vergi Dünyası Dergisi*, <http://www.vergidunyasi.com.tr/DergiIcerik.aspx?ID=4564>
(Erişim Tarihi: 22.06.2010).
- http://www.sobiadacademy.net/sobem/e-yonetim/toplam_kalite/gurular/ouchi.htm, s.1.
(Erişim Tarihi: 14.12.2010).
- <http://www.themanager.org/models/7S%20Model.htm> (Erişim Tarihi: 22.12.2010).
- http://www.ukti.gov.uk/export/unitedkingdom/yorkshireandthehumber.html/downloads/454UKTI_jt%20venture_v5.pdf (Erişim Tarihi: 10.05.2010).
- Ulaş, D. Çokuluslu Şirketlerin Ortak Girişim Stratejisini Kullanma ve Sonlandırma Nedenleri. *Ankara Üniversitesi SBF dergisi*, 59 (2), 151-178.
<http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/452/5128.pdf> (Erişim Tarihi: 10.04.2010).
- Vanden Berk, K. M. Many Ways to Achieve Joint Ventures: But Be Aware of Tax and Exemption Issues. *Alliance for Children & Families Magazine*.
<http://www.mag.allianceinfo.org/content/nonprofitlaw/summer04/many-ways-achieve-joint-ventures> (Erişim Tarihi: 26.08.2010).
- Wallace, R. (2004). Strategic Partnership. U.S.A: Dearborn Trade Publishing.
<http://site.ebrary.com/lib/anadolu/docDetail.action?docID=10062700&p00=robert%20wallace.%20strategic%20partnership> (Erişim Tarihi: 10.06.2010).