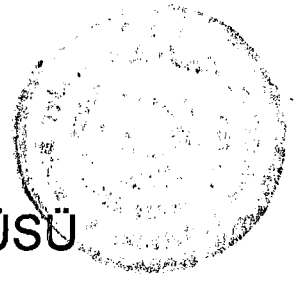


T.C.

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



117134

YABANCI SERMAYE VE TÜRKİYE'DE
ELEKTRONİK, KİMYA VE TOPRAK
SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN
YATIRIM ORTAKLIKLARININ
PERFORMANSLARININ İNCELENMESİ

117134

Ayşegül SAMSUNLU

DOKTORA TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI

Prof.Dr.Erol EREN

GEBZE

2002

TEZ YÖNETİCİSİ AYŞEGÜL SAMSUNLU
DOKÜMAN YAYIN MERKEZİ



Ayşe Gül SAMURCU 'ın tez çalışması, G.Y.T.E. Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 30.07.2002 tarih ve 2002/118 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından İslatme Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE : Prof.Dr.Erol EREN
(Tez Danışmanı)



ÜYE : Doç.Dr.Oya ERDİL



ÜYE : Yrd.Doç.Dr.Cengiz YILMAZ



ÜYE : Yrd.Doç.Dr. Lütfihak ALPKAN



ÜYE : Yrd.Doç.Dr.Halit KESKİN



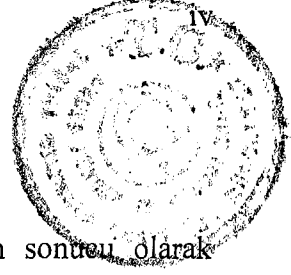
ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 03.10.2002 tarih ve 2002/123 sayılı kararı.

İmza / Mühür



ÖZET



Dünyada yaşanan küreselleşme ve artan rekabet ortamının sonucu olarak firmalar, rekabet avantajı sağlamak amacıyla diğer firmalarla işbirliği yapmaktadır. Bu şekilde, şirketler hızlı bir şekilde en son teknolojiye ve yeni pazarlara ulaşmaktadır. Böylece çokuluslu firmalar sınırötesi faaliyetlerini arttırarak diğer firmalarla yabancı sermaye ortaklıkları kurmaktadır. Firmaların en çok kullandığı işbirliği türlerinden birisi yatırım ortaklıklarıdır.

Türkiye’de yabancı sermaye yatırımlarını teşvik etmek amacıyla uygulanan Yabancı Sermaye Kanunu, oldukça liberal bir yasa olmasına rağmen, istenen düzeyde yabancı sermaye gelmemektedir. Bu nedenle, ülkemize, yabancı sermayenin gelmemesinin sebeplerinin incelenmesi gerekli ve çok önemlidir.

Bu tez çalışması için kapsamlı literature taraması yapıldıktan sonra, saha araştırması Türkiye’de elektronik, kimya ve toprak sektöründe faaliyet gösteren yabancı sermaye ortaklıklarının performansını incelemek amacıyla yapılmıştır. Konu ile ilgili teorik bilgilerin doğrultusunda, araştırma modeli geliştirilmiştir. Bu modelin ışığında hipotezler oluşturulmuştur. Saha araştırmasından sonra, firma üst düzey yöneticilerinin cevapladığı anketlerden elde edilen verilerin istatistiki olarak değerlendirilmesi yapılmış ve önemli bulgular elde edilmiştir.

Bu tez çalışmasının sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Yatırım yapılan ülkedeki çevresel ortamın ve genel iş ortamının çekiciliğinin artmasının performans üzerinde pozitif etkisi vardır. Ayrıca yatırım yapılan ülkenin kaynaklarının bulunabilirliği ve altyapı imkanlarının yeterli düzeyde olmasının performans üzerinde pozitif etkisi vardır. Ortaklar arasında firma kültürü benzerliğinin artmasının da performans üzerinde pozitif etkisi vardır. Ortaklar arasında uyumun artması ile performans pozitif etkilenir. Yabancı ortağın ortaklık üzerinde kontrolünün artmasının performans üzerinde olumlu etkisi vardır. Yüksek düzeyde teknoloji gerektiren sektörlerde yabancı ortağın çoğunluk hisseye sahip olması performansı olumlu yönde etkilemektedir.

SUMMARY

Firms have started to cooperate with other firms due to globalization and rapidly increasing competition. They can have quick access to the most recent technology and different markets by cooperating with other firms. Thus, multinational companies have also increased their cross-border operations. As a result, multinational companies choose to establish joint ventures. Joint ventures are the forms of cooperation that is used widely by multinational companies. Even though, Foreign Investment Law is quite liberal in Turkey, the amount of foreign capital inflows is not at a desirable level. It is very important and it is necessary to analyze the reasons for this situation.

A thorough literature search has been conducted for the purposes of this research. After the literature survey, an analysis on firms have been made as the practical application. The aim of this research, was to study the performance of joint ventures in electronical, chemistry and cement industry in Turkey. A conceptual model has been developed by using the theoretical information about the topic. The hypotheses have been developed by using the research model. After the application part of research is over, the data that has been received through the questionnaires answered by top level firm officials have been evaluated statistically.

At the end of the research, the following results have been reached. The performance of joint ventures is positively related to the environmental and general business conditions of the country in which the investment has been made. Performance is positively related to adequate resource availability and infrastructure. Performance is positively related to the increase in the cultural similarities (firm) among partners, affects the performance positively. The increasing harmony among partners. Performance is positively related to the increase in the foreign partner's control over the joint venture. In the highly technological sectors, the majority ownership of the foreign partner has positive effect on performance.

TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmamı hazırlamam esnasında değerli katkı, teşvik ve desteklerinden dolayı değerli akademisyen, danışman hocam Sayın Prof.Dr.Erol EREN'e şükran ve teşekkürlerimi sunarım. Doktora eğitimimin başından itibaren, çalışmalarım bana yardımcı olması ve katkıları nedeniyle teşekkürü borç bilirim. Tez izleme komitemde bulunan ve katkıları ile tezimin geliştirilmesini sağlayan değerli hocalarım Yrd.Doç.Dr. Cengiz Yılmaz ve Yrd.Doç.Dr. Lütfihak Alphan'a tezimin geliştirilmesi için gösterdikleri katkılar için teşekkür ederim.

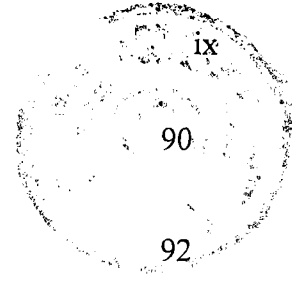
Bilimsel gelişmemi sağladığım Gebze Yüksek Teknolojisi Enstitüsü Rektörü, Prof. Dr. Ahmet AYHAN' a, bana çalışmamda yardım ve desteğini esirgemeyen değerli hocalarım, Prof.Dr. Orhan TÜRKDOĞAN'a, Doç.Dr. Oya ERDİL'e, Yrd. Doç.Dr. Adnan CEYLAN'a, Yrd. Doç. Dr. Gökhan ÖZER'e teşekkür ederim.

Eğitimim esnasında bana destek veren Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi'nin değerli akademik ve idari personeline ve ayrıca bana destek veren aileme çok teşekkür ederim.

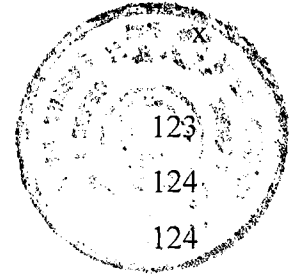
İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vii
KISALTMALAR DİZİNİ	xiii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiv
TABLolar DİZİNİ	xv
AMAÇ VE KAPSAM	1
GİRİŞ	3
1. DÜNYADA KÜRESELLEŞME	5
1.1. Küreselleşme	5
1.1.1 Küreselleşmenin Tanımı	5
1.1.2 Küreselleşme ve Uluslar arası Ekonomi	7
1.1.3 Küreselleşme ve Çokuluslu İşletmeler	10
1.1.4 Küreselleşme' nin İş Dünyası Üzerindeki Etkileri	12
1.1.5 Küreselleşmenin Tüketim Üzerine Etkileri	14
1.1.6 Küreselleşme ve Finansal Piyasalar	14
1.1.7 Küreselleşme ve Uluslar arası Ticaret	15
1.1.8 Küreselleşme ve İşbirliği	19
1.1.9 Küreselleşme ve Türkiye	23
2.YABANCI SERMAYE	24
2.1 Yabancı Sermayenin Tanımı	24
2.2 Dünyadaki Yabancı Sermaye	27
2.3 Yabancı Sermaye Yatırımlarının Bölgesel Dağılımı	37
2.4 Yabancı Sermaye ve İrlanda Örneği	39
3.YABANCI SERMAYE YATIRIMLARI VE YATIRIM	
ORTAKLIKLARI	41
3.1 Transaksiyon (İşlem) Maliyeti	41
3.1.1 Coase'nin Teorisi	41
3.1.2 Williamson'ın Coase'nin Teorisini Genişletmesi	43

3.1.2.1 Transaksiyon Maliyetini Etkileyen Ekonomik ve Davranışsal Faktörler	43
3.1.2.2 Williamson'ın Sözleşme Çeşitleriyle İlgili Dört Durum	46
3.1.3 Diğer Teorik Yaklaşımlar	46
3.2 Firmaların Uluslar arasılaşması ile İlgili Modeller	48
3.3 Yabancı Pazarlara Giriş	50
3.3.1 Yabancı Sermaye İle İlgili Teorik Yaklaşımlar ve Pazara Giriş Metotları	50
3.3.1.1 Uluslar arası Portföy Yatırım Teorisi	50
3.3.1.2 Yabancı Sermaye İle İlgili Monopol Avantaj Teorisi	51
3.3.1.3 Üstün Bilgi	51
3.3.1.4 Ürün Hayat Eğrisi	52
3.3.1.5 Oligopol	53
3.3.2 Yabancı Sermayenin Internalizasyon (İçselleştirme) Teorisi	54
3.3.3 Yabancı Sermayenin Eklektik Teorisi	55
3.3.4 Yabancı Sermaye Yatırımlarında Neo-Emperyalist Yaklaşım	55
3.3.5 Sermaye Yaklaşımının Uluslararasılaşması	56
3.4 Yabancı Sermaye Ortaklıkları	57
3.4.1 Yabancı Sermaye Ortaklığının Tanımı ve Türleri	57
3.4.2 Çokuluslu Firmalar, Tam Mülkiyete Sahip Tali Şirket ve Yatırım Ortaklıkları	64
3.4.2.1 Çokuluslu Firmanın Tanımı	65
3.4.2.2 Tam Mülkiyete Sahip Tali Şirketler	66
3.4.3 Yatırım Ortaklıklarının Kuruluşu ve Nedenleri	67
3.4.3.1 Yabancı Sermaye Ortaklığı Çeşitleri	76
3.4.3.2 Yatırım Ortaklıklarının Yapılanması	78
4. YABANCI SERMAYE ORTAKLIKLARINDA PERFORMANSA ETKİ EDEN FAKTÖRLER	81
4.1 Yabancı Sermaye Ortaklıklarında Ortak Seçimi Kriterleri	81
4.2 Yabancı Sermaye Ortaklıklarının Oluşumu ve Gelişimi	88



4.3 Yabancı Sermaye Ortaklıklarının Yönetimi	90
4.3.1 Gelişmekte olan Ülkelerde Bulunan Yatırım Ortaklıklarının Yönetimi	92
4.3.2 Bölgesel Gruplarda Olan Firmaların Özellikleri	93
4.3.2.1 ABD'li Firmalar	93
4.3.2.2 Japon Firmalar	94
4.4 Kontrol ve Performans Arasındaki İlişki	95
4.4.1 Mevkilere Atama Yapılması Hakkı, Kontrol ve Performans	96
4.4.2 Ortaklararası İlişkiler ve Kontrol	97
4.4.3 Mülkiyet-Kontrol İlişkisi	97
4.4.4 Yönetim Kontrolü ve Performans İlişkisi	98
4.4.5 Yönetim Kontrolü	100
4.4.6 Mülkiyet ve Yönetim Kontrolü	102
4.4.7 Yabancı Firmanın Mülkiyet Yapısı	105
4.5 Güven ve Uyumun Yabancı Sermaye Ortaklıkları Açısından Önemi	105
4.5.1 Yatırım Ortaklıklarında Güven ve Bağlılık	106
4.5.2 Güven ve Sadakatın Önemi	107
4.5.3 Ortaklığın Performansı, Güven ve Bağlılık	108
4.6 Çevre Değişkenleri	109
4.6.1 Yatırım Yapılan Ülkenin Genel Çevre Koşulları	109
4.6.2 Yatırım Yapılan Ülkenin Yakın Çevre Koşulları	113
4.7 İhracat ve Yatırım Ortaklıkları	114
4.7.1 İhracat ve Performans İlişkisi	114
4.7.2 İhracat Performansı Kriterleri	116
4.8 Yatırım Ortaklıklarında İstikrar ve Başarı Durumu	119
4.8.1 Yatırım Ortaklıklarında İstikrar ve Pazar Stratejileri	121
4.8.2 Yatırım Ortaklıklarının Başarısızlık Nedenleri	122
4.8.2.1 Yanlış Yargı	122
4.8.2.2 İnsan Davranışı Hataları	122
4.8.2.3 Beklenmedik Olaylar	123



4.8.3 Yatırım Ortaklıklarında Görülen Hatalar	123
4.8.4 İleride Oluşabilecek Çatışmalar	124
4.8.4.1 Ortaklar arasında Uyumun Olması	124
4.8.4.2 Teknoloji Transferi	125
4.8.4.3 Kültürel Unsurlar	125
4.8.4.4 Sermaye Konusu	125
4.8.5 Hataların Analiz Edilmesi	126
4.8.6 Çatışmanın Çözümü için Kullanılan Stratejilerin Rolü	127
4.9 Araştırma Geliştirme Faaliyetlerine Dayalı Olarak Kurulan Yatırım Ortaklıkları ve Teknoloji	127
4.9.1 AR-GE Yatırım Ortaklıklarında Optimum Politikalar	128
4.9.2 AR-GE Yatırım Ortaklıklarında Kullanılan Simetrik Olmayan Stratejiler	128
4.9.3 Ürün ve Pazar Rekabetinin Arttırılması ve AR-GE'ye Dayanan İşbirliği	130
4.10 Ortaklar Arasında İş Alışkanlıkları ve İş Benzerlikleri	130
5. TÜRKİYE'DE YABANCI SERMAYE	133
5.1 Yabancı Sermaye Yatırımlarının Tarihçesi	135
5.1.1 Cumhuriyet Öncesi Dönem	137
5.1.2 Cumhuriyet Dönemi	138
5.1.2.1 1923-1980 Dönemi	138
5.1.2.2 1980 sonrası	140
5.2. Yabancı Sermayeye Verilen İzinler	141
5.2.1 Verilen Yabancı Sermaye İzinlerinin Sektörel Dağılımı	142
5.2.2 Verilen Yabancı Sermaye İzinlerinin Ülkelere Göre Dağılımı	143
5.2.3 Verilen Yabancı Sermaye İzinlerinin Yatırım Türlerine Göre Dağılımı	145
5.2.4 Yabancı Sermaye İzinlerinin Bölgesel Dağılımı	145
5.3 Fiili Girişler	147
5.4. Uluslar arası Alandaki Yabancı Sermaye Hareketleri ve Türkiye	149
5.4.1 Uluslar arası Yabancı Sermaye Yatırımlarının Ülkelerin	

Ekonomik Gelişmişlik Düzeyine Göre Dağılımı	150
5.5 Yabancı Sermaye Yatırımlarının Karşılaştırmalı Analizi	154
5.6 Yabancı Sermaye' nin Türkiye'de Karşılaştığı Engeller ve Tedbirler	157
5.7 Yabancı Sermayenin Teşviki ve Problemlerinin Çözümü	162
6.YABANCI SERMAYE KAPSAMINDA İNCELENEN SEKTÖRLER	165
6.1 Elektronik Sektörü	165
6.2 Kimya Sektörü	169
6.3 Toprak Sektörü	173
6.3.1 Çimento Sanayii	175
6.3.2 Pısmış Kil ve Çimentodan Gereçler Sanayi	175
6.3.3 Cam Sanayii	176
6.3.4 Seramik Sanayi	176
7. TÜRKİYE'DE YABANCI SERMAYE ORTAKLIKLARININ FAALİYETTE BULUNDUĞU SEKTÖRLERDEN ELEKTRONİK, KİMYA VE TOPRAK SEKTÖRLERİNDE BULUNAN FİRMALAR ÜZERİNDE UYGULAMA	178
7.1 Araştırmanın Konusu ve Önemi	178
7.1.1 Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	178
7.1.2 Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi	179
7.2 Araştırma Bulguları ve Hipotezler	179
7.2.1 Yabancı Sermaye Kuruluşlarının Performansını Etkileyen Genel İş Ortamı	179
7.2.2 Yatırım Yapılan Ülkede Kaynakların Bulunabilirliği	180
7.2.3 Yabancı Sermaye Ortaklarında Ortaklar Arasında Firma Kültürü Benzerlikleri	180
7.2.4 Ortakların Birbirine Karşı Bağlılık, Güven ve Uyumu	181
7.2.5 Ortakların Deneyimi	181
7.2.6 Ortaklıkta Kontrol Düzeyi	182
7.2.7 Yabancı Sermaye Ortaklıkları ve Teknoloji	182
7.3 Örneklem Kütlesi ve Veri Toplama	183
7.4 Anket Ölçeklerinin Oluşturulması	184
7.5 Anket Sorularının Düzenlenmesi	185
7.6 Güvenilirlik Testi ve Faktör Analizleri	186
7.6.1 Çevresel Şartlar	187
7.6.1.1 Yatırım Yapılan Ülkenin Genel Çevresel Ortamı	187

7.6.1.2 Yatırım Yapılan Ülkede Yakın Çevresel Ortam	188
7.6.2 Ortaklar arası İlişkiler	188
7.6.2.1 Ortaklar arasında Firma Kültürü Benzerliği	188
7.6.2.2 Ortaklar arasında Uyum	189
7.6.3 Yabancı Ortağın Özellikleri	189
7.6.3.1 Yabancı Ortağın Uluslar arası Pazarlarda Deneyimi	189
7.6.3.2 Yabancı Ortağın Kontrol Düzeyi	190
7.6.3.3 Yabancı Ortağın Teknoloji Düzeyi	190
7.7 Korelasyon Analizleri	191
7.8 Regresyon Analizi	193
7.9 Araştırmanın Sonuçları	196
8. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	197
KAYNAKLAR	202
ÖZGEÇMİŞ	226
EKLER	
Ek:1 Anket Formu	

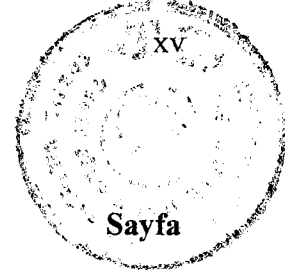
KISALTMALAR DİZİNİ

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
CEPS	Avrupa Politika Etüdleri Merkezi
ÇUF	Çokuluslu Firma
FIAS	Yabancı Yatırım Danışmanlık Servisi
GATT	Tarifeler ve Ticaret Genel Anlaşması
NAFTA	Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması
OECD	Ekonomik ve İşbirliği Örgütü
UNCTAD	Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı
WTO	Dünya Ticaret Örgütü

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil	Sayfa
1.1 Küreselleşmenin Etkileri	9
1.2 Porter'ın Dinamik Elması	20
2.1 Gelişmiş Ülkelerde 1998 ve 1999 Yıllarındaki Yabancı Sermaye Çıkışları	32
2.2 Gelişmiş Ülkelerde 1998 ve 1999 Yıllarındaki Yabancı Sermaye Girişleri	33
2.3 Kalkınmada Tercihli 10 Ülkenin 1998 ve 1999 Yıllarındaki Yabancı Sermaye Çıkışları	34
2.4 Asya ve Pasifik'te Ekonomisi En Gelişmiş Ülkelere Göre Yabancı Sermaye Girişleri	35
3.1. Yabancı Pazarlara Giriş Metodları	59
3.2. Uluslararası Pazarlara Giriş yöntemleri	60
4.1 Yatırım Ortaklıklarının Kurulması	85
4.2 Uluslararası yatırım ortaklıklarında performans ve kontrol unsurlarına iki ortağın bakış açısıyla bakılması	103
4.3 Uluslararası Firmaların İhracatındaki İlişkiler	118
4.4 Yanlış Kararın Etkileri ve Belirtileri	126
5.1 Yabancı Sermaye İzinleri ve Fiili Gerçekleşmeler	148
5.2 GSMH'nin yüzdesi olarak ortalama yabancı sermaye girişi (1990 – 99)	156
5.3 1990 –99 yılları arasında GSMH'nin yüzdesi olarak yabancı sermaye girişi	156
7.1 Yabancı Sermaye Ortaklıklarının Performansı ile ilgili Kavramsal Model	186

TABLÖLAR DİZİNİ



Tablo

1.1 Küreselleşmenin Boyutları	8
1.2 Dünya Ticaret Şekilleri, 1993	18
2.1 Dünyada Yabancı Yatırımlar	28
2.2 Dünyada Yabancı Yatırımlar (1988-1999)	29
2.3 Ükelere Giren Yabancı Sermaye (1990 – 1999)	30
2.4 Ükelere Ait Yabancı Sermaye Giriş Artışı ve Diğer Veriler	31
2.5 Yabancı Yatırım Endeksi Karşılaştırması	36
3.1. Ükelere açısından Porföy Matrisi	59
3.2 Yatırım Ortaklıklarında Araştırma ve Kategorileri	67
4.1 Ürün-Pazar Açısından Yatırım Ortaklıkları: Örnekler	84
4.2 Ortak Özelliklerinin Tanım ve Örnekleri	86
4.3 Koreli ve ABD’li Yöneticilerin Kullandığı Ortak Seçim Kriterleri	87
4.4 Ortakların Yönetim Kontrolü	101
4.5 İhracat Performansı	117
5.1 1999-2001 Yılları Arasındaki İzin Verilen Yabancı Sermayenin Sektörel Dağılımı	142
5.2 Yabancı Sermaye İzinlerinin Ükelere Göre Son Üç Yıl itibariyle Dağılımı	144
5.3 Yabancı Sermaye İzinlerinin Yatırım Türüne Göre Dağılımı	145
5.4 1990-2001 Yılları Arasında Verilen Yabancı Sermaye İzinlerinin Dağılımı	146
5.5 1990-2001 Yılları Arasında Verilen Yatırım İzin ve Teşvik Belgelerinin Dağılımı	146
5.6 1999-2001 Yılları Arasında İzin Verilen Yabancı Sermayenin Sektörel Dağılımı	147
5.7 Dünya’da Yabancı Sermaye	152
5.8 Türkiye ve Seçilmiş Diğer Ükelere İçin Rekabet Sıralaması	153
5.9 Kişi Başına Yabancı Yatırım	154
6.1 Elektronik Sektöründe Yabancı Sermaye Yatırımları	168
6.2 Kimya Sanayiinde Yabancı Sermaye Yatırımları	172
6.3 Toprak Sanayiinde Yabancı Sermaye Yatırımları	174
7.1 Genel Çevresel Şartlar ile İlgili Faktör Matrisi	187

7.2 Yakın Çevre Şartları ile İlgili Faktör Matrisi	188
7.3 Ortaklar Arasında Firma Kültür Benzerlikleri ile İlgili Faktör Matrisi	188
7.4 Ortaklar Arasında Uyum ile İlgili Faktör Matrisi	189
7.5 Yabancı Ortağın Uluslararası Pazarlarda Deneyimi ile ilgili Faktör Matrisi	189
7.6 Yabancı ortağın Kontrol Düzeyi ile ilgili Faktör Matrisi	190
7.7 Yabancı ortağın Teknoloji Düzeyi ile ilgili Faktör Matrisi	190
7.8 Yatırım Ortaklığın Yöneticilerden elde edilen Verilere göre tüm Değişkenlere ait Korolasyon, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	192
7.9 Çevresel Şartlar	193
7.10 Kaynakların Bulunabilirliği	193
7.11 Ortaklararası İlişkiler	194
7.12 Firma Kültür Benzerliğine Etki Eden Faktör	194
7.13 Çevresel Şartlar ve Ortaklararası İlişkiler	195
7.14 Yabancı Firmanın Ortaklığa Katkısı	195
7.15 Yabancı Firmanın Kontrolü	195

AMAÇ VE KAPSAM

Şirketler arasında, uluslararası işbirliği hızla artmaktadır. Bu işbirliğinin sonucu olarak, farklı ülkelerde yer alan firmaların kendi iç piyasalarında ve uluslararası piyasalarda stratejik fayda sağlamak için ittifak kurmaktadır. Bu değişimde, küreselleşme, teknolojinin hızlı değişimi, müşteri ihtiyaç ve isteklerindeki değişim, iletişim imkanlarının gelişmesi gibi çevresel faktörler önemli rol oynamaktadır. Yeni ürünlerin geliştirilmesinde, karşı karşıya kalınan risk ve maliyetlerin büyük olması bu maliyetlerin tek başına bir şirket tarafından üstlenilmesini zorlaştırmaktadır. Birbirini tamamlayıcı özellik ve niteliklere sahip şirketler, biraraya gelerek ittifak oluşturmaktadır. Böylece firmalar, sinerji yaratmayı hedeflemektedir.

Uluslararası İşletmecilik alanında şirket bağlantıları, işbirliği anlaşmaları yoluyla son yıllarda oldukça yaygınlaşmıştır. Küresel ortaklıkların kurulmasında etkin olan yabancı sermaye yatırımı bir ülkeye iki yoldan gelmektedir. Birincisi yabancı sermaye yatırımı olarak ülkenin üretim kapasitesini olumlu etkileyecek üretime dönük reel yatırımlar olarak gelen yatırımlardır. İkincisi ise ülkedeki menkul varlıklara yatırım yapılmasıyla oluşan portföy yatırımlarıdır.

Ortaklıklar kuran firmalar yabancı ülkelerdeki firmalar ile değişik şekillerde işbirliği yapmaktadırlar. Lisans, know-how, teknik yardım, yönetim, franchising anlaşmaları patent, yatırım ortaklığı, yabancı sermaye yatırımı, teknoloji işbirliği sağlanmasında rol oynayan yöntemlerin başında gelmektedir. Bu tez kapsamında inceleme konusu olan yatırım ortaklığı son yıllarda en çok rastlanan işbirliği türlerinden birisidir. Türkiye’de belirtilen sektörlerdeki yabancı sermaye ortaklıklarının performansı incelenecektir.

Yabancı sermaye yatırımlarına 1800’li yıllardan beri dar kapsamda rastlanmaktadır. Özellikle II.Dünya Savaşı’ndan sonra yabancı sermaye yatırımları giderek artmıştır. Yeterli sermayeye ve bilgiye sahip olmayan gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkeler bu açıklarını günümüzde ortaklıklar kurarak kapatmaya çalışmaktadır. Dünyada son yıllarda yaşanan gelişmeler karşısında genelde Türkiye’ye gelen yabancı sermaye yatırımı ihmal edilebilir büyüklükte kalmıştır.

Türkiye, özellikle 18.1.1954 yılında çıkardığı 6224 sayılı Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu ile yabancı sermayenin gelmesini teşvik etmeyi istemiş ise de 1980 yılına kadar uygulanan ekonomik politikalar nedeniyle pek başarılı olamamıştır. 1980’den itibaren

uygulamaya konulan liberal ekonomi ülkemize gelen yabancı sermayenin belirli bir seviyede artmasını sağlamıştır. Son yıllarda bu artışın durakladığı ve gelen yabancı sermaye yatırımlarının Çin, Macaristan, Polonya ve Çek Cumhuriyetine giren miktarın çok gerisinde kaldığı görülmektedir. Türkiye 1995 yılında dünyada yabancı sermaye girişi bakımından ilk 50 ülke arasında 38. sırada yer alırken, 2000 yılında 52. sırada yer almıştır. Yabancı yatırımcının gözünde Türkiye kendi iç pazar, çevre pazarlarla ilişkileri, sunduğu insan kaynakları, altyapı olanakları ve mevzuatı ile dünyanın en cazip ülkelerinden biridir. Türkiye, Çin'den sonra ikinci sırada yer alması gereken bir ülkedir (Yöneyman, 2001, s.2). Bu gelişmeye, siyasi ve ekonomik istikrarsızlık, insan hakları ve diğer sosyal problemler yanında yüksek enflasyon, özelleştirmenin hızla bitirilememesi, kayıt dışı ekonomi, tahkim konusu, yatırım ve vergi mevzuatında eksiklikler, telif ve patent haklarına uymama, tanıtım eksikliği gibi hususların neden olduğu bilinmektedir.

T.C. Hazine Müsteşarlığı'nın, 2000 yılında yayınladığı "Yabancı Sermaye Raporu"nda, yabancı sermaye izinlerinin yüzde 57'si imalat, yüzde 40'ı hizmet ve yüzde 3'ü tarım sektöründe yapıldığı belirtilmiştir. Son yıllarda, yabancı sermaye yatırımları, hizmet sektörüne kaymaktadır. 3 Şubat 1997'de Dış Ticaret Müsteşarlığı tarafından, tez konum olan elektronik, kimya ve toprak sektörlerinin yüksek rekabet avantajına sahip sektörler olduğu vurgulanmıştır.

Bu araştırma kapsamında dünyada ve Türkiye'de mevcut yabancı sermaye yatırımlarının genel durumu ortaya konulmuş yabancı sermaye ortaklıkları ile ilgili teorik çalışmalar incelenmiştir. Tez içinde üzerinde geniş bir şekilde durulan yatırım ortaklığı ile ilgili konular yayınlar da dikkate alınarak değerlendirilmiştir. Ülkemizde yabancı sermaye katılımı ile oluşturulan ortak girişimler arasından belirlenen sektörlerde (elektronik, kimya ve toprak) bulunan yabancı sermaye ortaklıklarında (yabancı ortağın payı < %90) performans incelenmiştir. Araştırma kapsamında, geliştirilen araştırma modelinin ışığında hipotezler geliştirilmiştir. Anket yardımıyla toplanan veriler, analiz edilerek performansı etkileyen faktörler ortaya konulmuştur. Bu faktörler, modelde de görüldüğü gibi yatırım yapılan ülkenin çevresel şartları (genel ve yakın çevresel şartlar), ortaklar arası ilişkiler ve yabancı ortağın özellikleridir. Bu faktörler ve analizlerle elde edilen sonuçlar doğrultusunda ileriye dönük değerlendirmeler yapabilmek için pazarda ilgili sektörlerde önemli konuma sahip firmaların yetkilileri ile görüşmeler de yapılmıştır.

GİRİŞ



Gelişmekte olan ülkeler, kalkınma faaliyetlerini yürütemek için gelişmiş ülkelerin kaynaklarından yararlanmak istemektedirler. Bu ülkelerin mevcut kendi kaynaklarını kullanımında karşılaştıkları zorluklar, teknik yetersizlikler gibi nedenler onları genellikle yabancı sermaye aramaya yönlendirmektedir. Diğer taraftan sermaye birikimine sahip gelişmiş ülkeler ise, kâr getirici yeni pazarlara ulaşmak istemektedirler. Ülkeler arasında kendiliğinden doğan bu karşılıklı ilişki ve ihtiyaçlar, bir ülkenin diğer bir ülkede yatırım yapmasına, ortaklık kurmasına ve faaliyette bulunmasına ortam hazırlamaktadır. Bilhassa İkinci Dünya Savaşı sonrasındaki yıllar da, dünya pazarında sermaye hareketleri hızlanmış ve yabancı sermayeye ile kurulmuş firmaların sayısı giderek artmıştır.

Son yıllarda firmalar arasında işbirliği hızla artmaktadır. Firmalar, hem iç pazarda hem de uluslar arası pazarlarda stratejik işbirliği yoluyla fayda sağlamak amacıyla yatırım ortaklığı kurmaktadır. Küreselleşme, teknoloji ve haberleşmede görülen hızlı değişimi ve tüketicilerin değişen istek ve ihtiyaçları gibi çevresel etkenler, firmalar arasında işbirliği kurulmasında önemli bir etken olmuştur. Dünyanın birçok yerinde yabancı sermaye hareketleri 200 yıldan beri gerçekleşmektedir. 1950'lerden sonra ve özellikle son yirmi yıldan beri dünyada artan rekabet ve küreselleşmenin bir sonucu olarak firmalar kendi ülkelerinde ve diğer ülkelerde ortak girişimler kurmuşlardır. İş dünyasının karmaşıklığı nedeniyle, firmalar çok büyük tehlikelerle karşı karşıyadır. Firmalar, küresel arenada başarılı olmak için eski stratejilerini gözden geçirip yeni stratejiler geliştirmişlerdir.

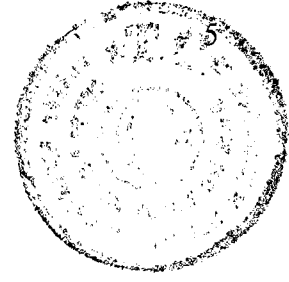
Firmalar arasında ve hatta potansiyel veya gerçek rakipleri ile artan bir şekilde rastlanan işbirliği, akademisyen ve pratisyenlerin artan bir şekilde ilgisini çekmektedir (Mowery 1988, s.19-32; Gomes-Casseres, 1987, s.97-101; Geringer and Herbert, 1991, s.249-263; Perlmutter and Heenan, 1986, s.136-152). Firmalar, küresel olarak rekabet avantajına sahip olabilmek işbirliği yapmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Sadece yerel pazara hizmet sunan firmalar bu ekonomik ortamda kaybolmamak için artık küresel pazarlarda rakipleriyle işbirliği yapmayı öğrenmelidir.

Uluslararası yatırım ortaklıkları , her iki ortak için alan ekonomisi ve sinerji yarattığı için çok önemlidir. Yatırım ortaklığı, firmalarda sık sık görülen bir stratejik işbirliği örneğidir.

Firmalar çeşitli sebeplerle yatırım ortaklığı kurmakta ve kaynaklarını birleştirmektedir. Bu sebeplerden bazıları, küreselleşme, teknolojiadaki hızlı değişimler, haberleşmenin gelişmesi gibi çevresel faktörlerdir(Douglas and Craig, 1989, s.47-59). Bir yatırım ortaklığı ile, firmalar ortaklarıyla beraber yasal olarak bağımsız bir firma kurmaktadır. Her iki ortak, bu firmaya yatırım yapar ve elde edilen karı paylaşırlar.Yatırım ortaklığının başarılı olması rekabet ortamı nedeniyle yaşamsal anlamda önem kazanmıştır. Yatırım ortaklığı en son teknolojiye ve yükselmekte olan pazarlara ulaşmak için firmalara imkan sağlar.Yatırım ortaklığı yeni ve ayrı yasal kuruluşların kurulması olarak da tanımlanır. Ortaklar belirli bir hisseyi paylaşırlar.(Osborn and Baughn, 1990, s.503-519). Kore, Bangladeş ve diğer kalkınmakta olan ülkelerde uluslar arası yatırım ortaklıklarının performansını değerlendirmek için birçok araştırma yapılmıştır (Sim and Ali, 1998, s.357-377; Carpano and Chrisman and Roth, 1994, s.639-656; Bleeke and Ernst, 1995, s. 97-105).

Firmaları rekabet avantajı elde etmek için kurdukları yatırım ortaklarını oluşturmalarının başka sebepleri de vardır. Bu sebepler, sermaye ihtiyacı, yeni teknolojilere ulaşma, ortak AR-GE (araştırma-geliştirme), işin riskinin paylaşılması, ölçek ekonomisi, yeni pazarlara giriş,pazardaki rekabeti azaltmak veya ortadan kaldırmaktır. Bu sebeplerin tümü veya bazıları firmanın yeni pazarlara girme kararını etkiler(Beamish, 1985, s.13-19).Küresel olarak sanayii desteklemenin en çok kabul görmüş yöntemi uluslararası yatırımcılara ortaklık kurmaları için olanak sağlamaktır (Arıman, 2001, s.3).

Bu tez çalışması, yedi bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, dünyada küreselleşme, bölgeselleşme, TRIAD (Üçlü Pazarlar) incelenmiştir. İkinci bölümde, yabancı sermayenin tanımı, dünyada yabancı sermaye hareketleri ve ticaret incelenmiştir. Üçüncü bölümde, yabancı sermaye ortaklıklarının tanımı, ortaklıkların kuruluşu ile ilgili teorik bilgi, yatırım ortaklıklarının kuruluş nedenleri ile ilgili yaklaşımlar üzerinde durulmuştur.Dördüncü bölümde, yatırım ortaklıklarında ortak seçim kriterleri, ortaklığın oluşumu ve gelişimi, yönetimi, AR-GE faaliyetlerine dayalı olarak kurulan yatırım ortaklıkları ve ortaklıkta görülen istikrarsızlık ve başarısızlık durumu ve kontrol unsurları ve performans değerlendirilmiştir. Beşinci bölümde, Türkiye’de yabancı sermaye ortaklıkları, tez konumun amaç ve kapsamına uygun olarak elektronik , kimya ve toprak sektöründeki gelişmeler açısından incelenmiştir. Son bölümde, saha çalışması ile ilgili bilgilere ve metodolojiye yer verilmiştir.



1. DÜNYADA KÜRESELLEŞME

1.1. Küreselleşme

1.1.1 Küreselleşmenin Tanımı

Küreselleşmenin tanımı ile ilgili araştırmacılar tarafından yapılan farklı açıklamaların bir kısmı aşağıda verilmiştir.

20. yüzyılın sonlarında sosyal, ekonomik, politik ve kültürel alanda dünyada esen değişim rüzgarları; devletleri, şirketleri ve bireyleri hızla etkisi altına alarak, yeni bir dünya düzeninin kurulmasına yol açmıştır. Ekonomistlere göre küreselleşme; hizmet ve malların sınır ötesi hareketlerini kolaylaştırmak için yasal engellerin kaldırılmasıdır. Bunun yanında bazı akademisyenlere göre küreselleşme, pazarın dünya ölçeğinde büyümesi, ulusal sınırların dışına çıkılması, ürün ve pazarlara standard bir yaklaşım kullanarak tüm dünyanın tek pazar haline gelmesidir. (Deresky, 2000)

Küreselleşme, son yıllarda rekabet avantajı yaratan imkanların sayısında bir patlamayı da beraberinde getirmiştir. Pazar boyutları açısından ülkelerin milli sınırları önemini yitirmektedir. Ürün ve hizmetlerin taşınması bakımından, pazar boyutları, şehrin belli bir bölgesindeki yer ile tüm dünyadaki iş yerleri açısından dalgalanmalar göstermektedir. Pazar boyutları, milli sınırları aştığı zaman, milli bölge, daha geniş ekonomik alana sahip bölgeden farksız hale gelir. Küreselleşmenin sonucu olarak yurt dışında yatırım yapan firmalara şu tavsiye edilmektedir “Küresel olarak düşünün fakat yerel bir biçimde hareket edin” (Levitt, 1983, s.92-102)

Hızla değişen dünyada teknolojik devrim beraberinde küreselleşmeyi getirmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler, dünyadaki üretim ve ticaret yapma şeklini değiştirmektedir. Eski değerler, eğilimler yerini yenilerine bırakmaktadır. Bugün hiçbir ülke bu değişimin dışında kalmak, bildiğini okumak gibi bir lükse sahip değildir. Yirmi yıl önce dünyada insanların üçte biri birbirleriyle bağlantılı piyasa ekonomilerinde yaşarken bugün bu oranı %90'larda olduğu belirtilmektedir. Bu bağlamda küreselleşme, firmaların yerel pazarlardan çok küresel pazarları hedeflemeleridir. (Kedia and Mukherji, 1999, s.230-251).

Bilgi teknolojisindeki devrim, ülkeleri birbirleriyle daha yakın ilişkiler kurmaya ve dünyadaki trendleri yakalamaya zorlamaktadır. Artık ülkeler, dışa kapalı bir ekonominin günümüz dünyasında yeri olmadığını anlamışlardır. Bugün hiçbir ekonomi kendi kendine yeterli olamaz. Kendini küresel dünyaya açmayan bir ekonomi, değişimin gerisinde kalır ve gelişemez. Bunun bilincine varan ülkeler, ulusal ekonomilerini dünyaya açmaya; mal, emek ve sermaye hareketlerinin sınır tanımadığı dünyada bir yandan uluslararası rekabet yarışında öne geçmeye, diğer yandan rekabet güçlerini arttırmak için ekonomik işbirliğine ve bölgesel birleşmelere ağırlık vermeye başlamışlardır. Bu bağlamda, küreselleşme ülkeler arasındaki ekonomik, politik, sosyal ilişkilerin yaygınlaşması ve gelişmesi, ideolojik ayrımlara dayalı kutuplaşmaların çözülmesi, farklı toplumsal kültürlerin, inanç ve beklentilerinin daha iyi tanınması, ülkeler arası ilişkilerin yoğunlaşması gibi olguları içeren bir kavramdır (Mutlu, 1999). Küreselleşmede işletmeler açısından en önemli konular; politik sınırların hızlı bir şekilde önemini yitirmesi, ekonomik bağımlılığın artması ve sosyo-kültürel farklılıklar nedeniyle ortaya çıkan milli değerlerdeki değişimlerdir. Dünya, bu karmaşık ve dinamik güçler nedeniyle “Küresel bir pazar” haline gelmiştir (Lane and Beamish, 1990, s. 87-102).

Küreselleşme, siyasi, ekonomik ve kültürel değişimleri kapsayan çok yönlü bir süreçtir. Siyasi açıdan küreselleşme, devletin rolü ve görevlerinin yeniden tanımlanması şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Küreselleşme sürecinde, ulus-devletin hakimiyeti sarsılmış, devletin etkin ve sınırlı bir yapıya kavuşturulması gereği yoğun bir şekilde tartışılmaya başlanmıştır. Bununla birlikte, ulus-devlet halen ülke içinde gerçekleştirdiği uygulamalar, yaptığı düzenlemeler ve izlediği politikalarla ülke potansiyelini geliştirme veya israf etme konusunda belirleyici bir rol oynamakta ve bu da küreselleşme süreci üzerinde etkili olmaktadır. (Holton, 1998, s. 51-79)

Sosyo-kültürel açıdan küreselleşme, demokrasi, insan hakları, özgürlük, çevrenin korunması, uyuşturucu, terör, organize suçlarla mücadele gibi tüm insanları ilgilendiren konuların uluslar üstü düzeyde ortak bir platforma taşınmasını ifade etmektedir. Küreselleşme, dünyadaki değişik toplumları, ortak bir kültürü, Batı kültürünü benimsemeye yönlendirmektedir. Ancak farklı kültürlerle sahip tüm toplumların bu kimliklerini terk ederek Batı kültürünü kabullenmelerini beklemek

hayalcilik olacaktır. Her ne kadar tüm insanlığın ortak bir kültür etrafında birleşmesi, dünya genelinde tüm insanların yakınlaşmasını sağlayacak olsa da, bu konuda her toplumun kendi kültürel değerlerine sahip çıkmak ve korumak isteyeceği, kültürel küreselleşmeye direnç göstereceği açıktır. Küreselleşmenin ekonomik ilişkilere göre kültürel ve sosyal teori üzerinde daha çok etkisinin olduğu görülmektedir. (Budd, 1995, s. 345-360).

1.1.2. Küreselleşme ve Uluslararası Ekonomi

Ekonomik olarak küreselleşmenin boyutlarını ortaya koyabilmek amacıyla, uluslar arası ticaret ve sermaye hareketlerinde 1987-1997 arasındaki dönemde meydana gelen değişimler göz önüne alındığında söz konusu dönemde uluslararası dış ticaret ve sermaye hareketlerinde artış gözlenmektedir. Ülkeler, özellikle dış ticaret ve sermaye açısından küreselleşme sürecine uyum göstermektedirler. Bununla birlikte Tablo 1'de gösterildiği gibi hem dış ticaret hem de sermaye akışlarının GSYİH (Gayrisafi Yurtiçi Hasılası) içindeki payı, gelişmiş ülkelerde dönem başında diğerlerine göre çok daha yüksektir. Küresel ekonomik entegrasyonun bir sonucu olarak ve son trendleri gözönüne alarak bir tahmin yapılırsa, 2005 yılı itibariyle dünyada tüm ürün ve hizmetlerin toplam ihracatı 11 trilyon dolar olacaktır. Bu meblağ da dünyanın toplam gayrisafi milli hasılasının (GSMH) yüzde 28'ine tekabül edecektir.(Deresky, 2000)

Küreselleşmenin dünya çapında bir dönüşüm olduğunu ve tarihteki dönüşümlerle aynı özellikleri taşıdığını, çarpıcı, gelişmeye açık görünümü kadar krizleri, işsizliği, yoksulluğu ve eşitsizliği içeren bir yönü de olduğu vurgulanmaktadır. Küreselleşmenin bugünkü işleyiş biçimi ile öncelikle ABD'nin ve bir ölçüde zengin sanayileşmiş ülkelerin işine geldiğini belirten Soros, 'yoksul ülkelerin' ve yükselen pazarlar diye tanımlanan ülkelerin çok ciddi bir kaynak sıkıntısı ile karşı karşıya kaldığını vurguluyor (Ulugay, 2002,s. 5).

Dünya üzerindeki 89 ülke, son on yıl içinde yirmi üç kat yoksullaşmıştır. Son on yılın verilerine göre refah düzeyi yükselen ülkeler olan ABD, Avrupa Birliği Ülkeleri ve Japonya, üretimin yüzde 86'sını, uluslararası ticaretin yüzde 82'sini

kontrolleri altında tutarken bu rakam en yoksul 40 ülke için yüzde 1'dir (Özkan,2001).

Tablo 1.1. Küreselleşmenin Boyutları

	Uluslararası Ticaret Hareketlerindeki Değişim(Uluslararası Ticaret/GSYİH)		Uluslararası Sermaye Hareketlerindeki Değişim (Gayrisafi Doğrudan Yab.Ser. Yat./GSYİH)		Uluslararası Sermaye Hareketlerindeki Değişim (Gayrisafi Özel Sermaye Akışı/GSYİH)	
Gelir Düzeylerine Göre Ülkeler*	1987	1997	1987	1997	1987	1997
Düşük Gelirli Ülkeler	7.0	8.4	0.1	0.3	1.1	1.5
Orta Gelirli Ülkeler	10.3	18.6	0.3	1.4	2.3	3.7
Yüksek Gelirli Ülkeler	27.4	38.7	2.2	3.1	9.9	19.1
Dünya Ülkeleri	20.6	29.6	1.5	2.4	7.0	12.7

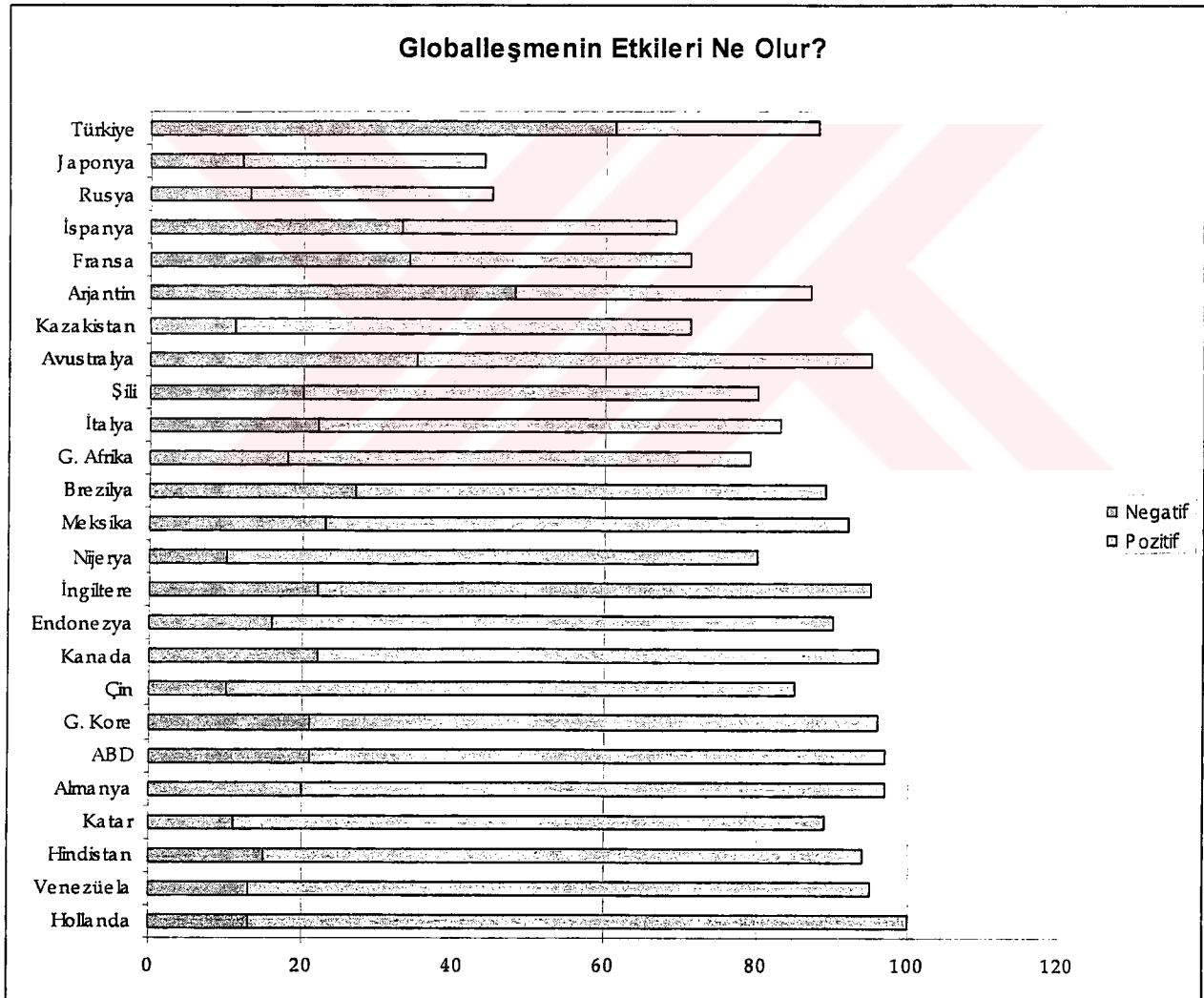
Kaynak: World Bank, World Development Indicators,1999 (Aktan, Şen, 1999).

* Dünya Bankası, kişi başına düşen GSMH itibariyle ülkeleri şu şekilde sınıflandırmaktadır:

Kişi başına düşen GSMH'sı 785 \$'ın altında olan ülkeler "düşük gelirli", 786-9656 \$ arasında olanlar "orta gelirli" ve 9656 \$'ın üzerinde olan ülkeler "yüksek gelirli" ülkeler olarak kabul edilmektedir.

Merkezi Cenevre'de bulunan Dünya Ekonomik Forumunun küreselleşme üzerine gerçekleştirdiği bugüne kadar yapılmış olan en kapsamlı(25 ülkede 25 bin örnekleme üzerine yapılmış) anket sonuçlarına göre Şekil 1.1' de görüldüğü gibi en iyimserler Hollanda'lılar olurken, Türkiye en olumsuz beklenti ye sahip olma konusunda birinci sırada yer almaktadır. Olumlu beklentiler, özellikle Kuzey Amerika ve Avrupa'da yoğunlaşırken olumsuz beklentiler ise daha çok gayrisafi

hasılası düşük olan ülkelerde yoğunlaşmaktadır. Toplu sonuçlara göre dünyada her 10 kişiden 6'sı küreselleşmenin olumlu sonuçlar doğuracağını düşünürken 2'si olumsuz düşünmektedir. Aynı araştırmada küreselleşmenin en büyük yararı yüzde 66 oranıyla "yabancı pazarlara giriş çıkışın daha da kolaylaşması" olarak gösterilmektedir. Katılımcıların yüzde 63'ü ucuz ürünlere ulaşmanın daha kolay olacağını belirtmektedir. Yoksul ülkelerde ekonomik gelişmenin artacağını düşünenlerde yüzde 51'i bulunmaktadır. Ankete katılanların yüzde 47'lik bir bölümü ise küreselleşme ile birlikte çevre koşullarının daha da kötüleşeceğini, yüzde 45'i yoksulluğun artacağını, yüzde 40'ı ekonomik eşitliğin bozulacağını düşünüyor. Sanayileşmiş yedi ülkenin oluşturduğu G7 ülkelerinde yaşayan insanlar verdikleri yanıtlarda zengin ülkelerin yoksul ülkelere göre serbest ticaret ve küreselleşmeden daha çok faydalanacağını düşündüklerini belirtmektedir.



Şekil 1.1. Küreselleşmenin Etkileri (%)

Yukarıdaki Şekil 1.1'de görüldüğü gibi, Türkiye'de bulunan insanlar küreselleşmenin etkisinin en fazla olumsuz etkisinin olacağını belirtmişlerdir.

1.1.3 Küreselleşme ve Çokuluslu İşletmeler

Çokuluslu işletme kavramı küreselleşme ile önem kazanmış son yıllarda çok kullanılan bir kavramdır. Çeşitli yazarlar bu kavrama eş anlamda olmak üzere değişik kavramlar ortaya atmışlardır. Örnek olarak, dünya işletmesi, uluslararası işletme vb. Vernon'un tanımına göre, çokuluslu işletme, ayrı ulusların işletmelerinin ortak bir yönetim ile bir araya getirilmesinden oluşan işletmedir.

Fayerweather ise, iki veya daha fazla ülkede faaliyet gösteren bütün işletmelerin çokuluslu işletme olduğunu belirtmektedir. Robinson, çokuluslu işletmeleri ulusal sınırlara önem vermeksizin, işletme kaynaklarını tahsis eden ve ulusal ve uluslararası faaliyetlere eşit ağırlık veren işletmeler olarak tanımlamaktadır (Brogham 1989, s. 580).

Çokuluslu işletmeler, yapıları itibarıyla yabancı ülkelerdeki faaliyetleriyle ulusal faaliyetleri arasında özdeşlikleri olan ve amaçlarına ulaşmak için ulusal sınır gözetmeden toplum kaynaklarını kullanan işletmelerdir (Önal 1993, s. 48-55).

Üretim araçlarını birden çok ülkede kontrol edebilen kuruluşlar çokuluslu işletme kapsamındadır (Hladik 1985).

Çokuluslu şirketler ile ilgili gelişmeler Batıdaki ekonomik modelin bir aşamasıdır. Batı ülkeleri dışında Japonya'da da son çeyrek asırda bu gelişmelere paralel hareketler görülmektedir. Nitekim bugün uluslararası pazarlardaki ağırlığı ve yaygın pazarlama faaliyetleri bunun göstergesidir (Bietski and Rath 1989, s. 128).

Çokuluslu işletmelerin faaliyetlerinin büyük bir kısmı, Batı Avrupa, Kanada ve ABD'de yoğunlaşmıştır. Dünyadaki doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının üçte ikisinin gelişmiş ülkelerde olduğu tahmin edilmektedir. Bu işletmelerin imalat sektöründeki bazı alanlarda özellikle güçlü oldukları görülmektedir. Üstün oldukları

alanlar arsında ilaç, kimyasal maddeler, elektronik, hazır gıda, petrol rafineleri, sentetik iplik, elektrikli aletler vb. Yer almaktadır (Shetty, 1979,s. 39)

Japonya sanayileşmiş ülkelerden gelen baskılar nedeniyle, 1967 yılında yabancı sermaye konusundaki politikasını değiştirmiş ve liberal ekonomiye geçmiştir. Bunun sonucunda serbest bırakılan 33 sanayi dalında yabancılara yüzde 50'ye varan sahiplik hakkı tanınmıştır. 19 dalda yüzde 100'e varan sahiplik hakkı kabul edilmiştir (Özalp ve Dereköy 1991, s.10-115).

Çokuluslu işletmeler yatırım olanakları ve vergi oranları en uygun ülkelerde çalışmayı tercih ederler. Yüksek faizli kredi veren ülkelerde kendi mali olanaklarının kullanırlar ve dışardan yabancı sermaye olarak girerler, düşük faizli kredi kolaylıkları olan ülkelerde ise o ülkenin finansman kaynaklarını kullanırlar. Ayrıca bu işletmeler birçok büyük banka ve finansman kuruluşlarına da ortak olduklarından bunların da desteğini kolayca sağlarlar. Elde ettikleri kârlarını genellikle bir ülkede tutmazlar, oradan çıkararak en uygun iş şartları ve yüksek kâr sağlayan ülkelere götürürler (Akdemir, 1992,s. 82-200).

Çokuluslu işletmeler genellikle yatırımlarını emeğin ucuz olduğu, doğal kaynakların bulunduğu az gelişmiş ülkelere kaydırmaktadırlar. Buna örnek olarak, son yıllarda Güneydoğu Asya ülkelerinde hızla genişleyen tekstil, radyo ve diğer elektronik araçlar, büro malzemeleri, ilmî aletler, oyuncak ve spor araçları, makine ve yedek parça üretimleri gösterilebilir. Bu yatırımların özelliği, iç pazarlardan çok dış pazarlara yönelik ve kısa zamanda çok kâr getiren yatırımlar olmasıdır.

Çeşitli ülke sınırları arasında yönetsel, maddi teknik kaynakların ve mal ya da hizmetlerin akışının yönetiminden sorumlu olan uluslararası bir yönetici, bu ülkelerin özellikle çevresel değişkenlerini daha dikkatli bir şekilde göz önüne almak durumundadır. Örnek olarak, bir uluslararası finans yöneticisi, işletmenin belli bir ülkedeki bağlı kuruluşundan diğer bir ülkedekine para transferi yaparken, döviz kaybının en az olması için çeşitli ülkelerin enflasyon oranlarını, çapraz kurları, kurumlar vergisi oranlarını araştırmak zorunda kalmaktadır. Bu yüzden, yabancı bir ülkede üretim tesisi kuran çokuluslu işletme, tesisin faaliyetleri ve uzun dönemde kalıcılığı açısından çok önem taşıyan çevresel değişkenleri (politik istikrar,

hükümetin yabancı işletmelere karşı tutumu, ücret ve maaş düzeyleri, sosyal altyapı, yollar, elektrik, su, coğrafya özellikleri, ulaşım, kişi başına gelir vb.) göz önünde bulundurulmalıdır. Bununla birlikte diğer ülkelerin ortam koşullarını da göz önünde bulundurmalı, dünyadaki gelişmeleri yakından takip edebilmelidir (İneci, 1988,s. 4)

Çokuluslu işletmeler, ihracatın azalması durumunda veya rakip işletmelerin yatırıma başlayarak pazarı ele geçirme tehlikesi olduğunda iç pazara yönelik üretim yaparlar. Eğer yatırımcı uluslararası rekabetle karşılaşmamışsa, bu takdirde, yerel işletmelere oranla daha üstün üretim teknolojisi, pazarlama, işletme tecrübesinden dolayı tekelleri güç bile kurabilir.

1.1.4 Küreselleşme' nin İş Dünyası Üzerindeki Etkileri

Küreselleşme yolundaki şirketleri bekleyen en önemli sorunlardan biri yöneticilerin stratejilerini yeniden belirlemek zorunda kalmasıdır. Küresel yöneticileri bekleyen zorluklar, uygulanabilecek bir küresel stratejinin belirtilmesi, küreselleşmenin yönetilebileceği destekleyici ve kolaylaştırıcı süreçlerin geliştirilmesi ve uygun koşulların oluşturulması, ve tüm strateji, süreç, kültür ve yapının örgütsel etkinlikle uyumlaştırılacağı yapıların sağlanmasıdır.

Küreselleşme ile iş dünyası çok yoğun ve temel bir değişimi yaşamaktadır. Küresel rekabet, kalite, inovasyon (yenilik), verimlilik ve müşteri değeri için standartları yükseltirken, değişik ülkelerdeki firmalar işbirliği yaparak gerçek güce sahip olmaktadır. (Cateora, 2000,s.332-335) Bu amaçla şirketler global üretim faaliyetlerine öncelik vermişlerdir. Global pazara yönelik global üretim faaliyeti; hammadde, ara malı, emek maliyeti ve dışsal maliyetlerden oluşan üretim maliyetini minimize edecek şekilde, üretim sürecinin farklı aşamalarının farklı ülkelerde gerçekleştirilmesi esasına dayanmaktadır. Üretim alanı olarak tüm dünyayı hedefleyen çok uluslu firmaların üretim faaliyetlerini maliyetlerinde avantaj sağlayacak şekilde sınır-ötesi sabit sermaye yatırımı, sınır-ötesi iştirak, fason imalat anlaşmaları gibi değişik şekillerde uluslararası düzeye genişletmeleri üretimin globalleşmesi ile sonuçlanmıştır. Üretimin globalleşmesi ile özellikle mikro-elektronik ve motorlu taşıt üretimi gibi alanlarda global fabrikalar ortaya çıkmıştır. Böylece bir malın üretiminin değişik safhalarını oluşturan araştırma-geliştirme,

parçaların hazırlanması, montajı, tamamlanması ve kalite kontrol gibi safhalar, karşılaştırmalı üstünlüğe bağlı olarak tek bir üretim hattı içinde birden çok ülkeye yayılmıştır. Diğer bir deyişle üretimin globalleşmesi ile üretim-içi ihtisaslaşma önem kazanmış; bu nedenle çok uluslu firmalar, etkinlik ve verimliliği ön plana çıkarmak ve global rekabet koşullarını kendi lehlerine çevirebilmek için sürekli yenilik yapmak ihtiyacını duymaya başlamışlardır (Deresky, 2000).

Porter (1986,s.136-152), Ohmae(1985) ve Kobrin(1988,s.104-120) Uluslararası İşletmecilik dalında yaptıkları çalışmalarda, sanayilerin küreselleşmesi üzerinde durmuşlardır. Son yıllarda yapılan çalışmalarda ise Ghoshal (1987,s.365-388) ve Kogut (1988,s.319-322) tarafından 'strateji', Perlmutter(1969,s.9-18), Hedlund (1994,s.73-90) Prahalad ve Doz (1987) Goshall ve Bartlett (1989,s.365-388), White ve Poynter (1990) tarafından 'örgüt' üzerinde durulmuştur.

Sanayilerin küreselleşmesi, milli pazarlar arasında bağımlılığı hızlı bir şekilde arttırmıştır (Porter , 1986,s.136-152). Bunun sonucu olarak, küresel olarak faaliyette bulunmak için imkanlar artmıştır. Küresel stratejiler, firmaların rekabet avantajı sağlamak için, kaynak farklılığından, çokuluslu firmanın esnekliği, ölçek ekonomisi, alan ekonomisi ve öğrenmeden yararlanabilirler (Kogut, 1984,s.151-167). Şebeke sistemine dayanan çokuluslu işletmeler, firmaların küresel olarak faaliyetlerini sürdürmeleri ve dünyanın entegre bir pazar haline gelmesini açıklamaktadır. Bu değişimin sonucu olarak, çokuluslu firmaların, önemli kaynaklarının bulunduğu yerleri (kaynak konfigürasyonu) ileride değiştireceğini tahmin etmektedir (Kogut, 1983,s.38-56; Porter, 1986,s.136-152).

Çokuluslu firmaların küreselleşmenin sonucunda karşı karşıya kaldığı çevre değişkenleri firmaların rekabet avantajı sağlamak üzere uygun stratejiler geliştirdikleri unsurdur. Bu değişkenler, ülke riski, yatırım yapılan yer hakkında yatırım yapan firmanın bilgi sahibi olması, talebin belirsizliği ve rekabetin yoğunluğudur. Firmaların ülke riski yüksek olduğu zaman çokuluslu firmaların kaynaklarının yatırımında sınırlamaya gittiği görülmüştür (Kobrin 1982; Vernon, 1983). Firmanın ülkesi ve yatırım yapılan ülke, ekonomik, kültürel ve iş yapma alışkanlıkları bakımından farklılık gösteriyorsa , çokuluslu firmalar direkt yatırım yapmak yerine lisans anlaşması ya da yatırım ortaklığı kurmayı tercih etmektedir

(Anderson and Coughlan, 1987,s.71-82; Davidson, 1980; Green and Cunningham, 1975,s.113-120; Kobrin, 1982; Stopford and Wells,1972).

1.1.5. Küreselleşmenin Tüketim Üzerindeki Etkileri

Küreselleşmenin tüketim üzerindeki etkileri de çok önemlidir. Yirmi yıl önce dünyada insanların ancak üçte birinin birbiriyle bağlantılı piyasa ekonomilerinde yaşarken bugün bu oranın yüzde 90'lardadır. Dünya nüfusunun yüzde 90'ı birbirlerine açık ticaret, konvertibl para birimleri, yabancı sermaye yatırımları ile bağlanan, özel girişimciliği temel alan liberal ekonomik sistemlere bağlıdır. Birbiriyle bağlantılı bir ekonomi içinde yaşandığı zaman yalnızca ekonomik ve finansal olaylar değil, tüketim tercihindan başlayıp eğlence ve yaşam tercihlerine kadar uzanan bir dizi olayda etkilenme söz konusu olmaktadır (Kotler and Armstrong, 2001,s.709-730).

Küreselleşmenin temelinde teknolojiadaki büyük değişim yatmaktadır. Teknolojik değişim beraberinde küreselleşmeyi getirmiştir. Bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler dünyadaki üretim, ticaret yapma tarzını değiştirmiştir. Teknolojik devrim ve ekonomik globalleşme sürecinin belki de en önemli sonucu, dünya ekonomisinin tüketim yönündeki değişimleri olmuştur. Gerçekten iletişim ve ulaşım konusundaki teknolojik buluşlar ve üreticiler arasındaki büyük rekabet, toplumlara daha çok, daha ucuz, daha kaliteli ve daha çeşitli mal ve hizmet imkanı sunmuş, dünyanın her köşesindeki alıcı ve satıcıların birbirlerine kolayca ulaşabildiği bir ortamda tasarruf, erdem olma niteliğini kaybetmiş, tüketim istek ve eğilimi artmıştır. Kişilerin artan tüketim eğilimi ile üreticilerin daha fazla mal satma, daha fazla kar elde etme hedefleri birbirini besleyerek, ekonomik globalleşme sürecini hızlandırmıştır.

1.1.6 Küreselleşme ve Finansal Piyasalar

Finansal faaliyetlerin globalleşmesi, 1950'li yıllarda başlamakla birlikte, özellikle 1980'lerde hız kazanmış, sermayenin daha düşük risk altında, daha yüksek

kazanç sağlayabilme düşüncesiyle sınır-ötesi alanlara yayılması sonucu ulusal finans piyasaları hızla bütünleşmiş, aralarındaki sınırlar kalkmıştır. Finansal piyasalar, birleşen şirketler ve teknoloji ile dünya çapında benzersiz bir bütünleşme yaşanmaktadır. Küresel para piyasası; döviz işlemleri, küresel bonolar, kredi kartları gibi gittikçe artan miktarda spekülasyon araçlarından oluşmaktadır. Trilyonlarca dolar, dünyanın belli başlı döviz piyasalarında saniyenin binde biri oranında hızlarda veri bitleri şeklinde dönmektedir. Bu yüksek meblağın sadece yüzde 10 kadarı mal ya da hizmet ticareti ile ilgilidir. Uluslararası para trafiği kendi başına bir amaç olmuş, son derece kazançlı hale gelmiştir. Gelişen bu teknolojinin geniş bir kullanım alanı olup eğlence sektöründe, kumarın hizmetinde ve benzeri hususlarda da etkindir. Bankacılık etkinlikleri gittikçe daha fazla küresel ve daha spekülasyon hale gelirken, milyonlarca insanın ve milyonlarca küçük işletmenin kredi gereksinimleri karşılanamamaktadır. Bu durum hızlanarak devam etmekte ve muazzam zenginlikler yaratılmaktadır. Diğer yandan da yıkıcı sonuçlar da yaratılmaktadır. Finans piyasalarında serbestleşme yönünde uygulamaların artması, bu piyasaların yapısında mevcut olan istikrarsızlık eğilimlerini kuvvetlendirmektedir. Yabancı sermaye hareketlerinin ve özellikle kısa vadeli ve spekülasyon amaçlı sermaye giriş-çıkışlarının arttığı ve hızlandığı bir ortamda bu durum finansal krizlerin ve buna bağlı olarak ekonomik istikrarsızlıkların sorumlusu olarak görülmektedir. Gelişmekte olan ülkelerde finansal piyasaların gelişimini tamamlamadan dış dünyaya açılması, spekülasyon amaçlı sermaye hareketlerinin arttığı bir ortamda finansal kriz riskini de arttırmaktadır. Finans piyasaları ile ekonominin reel kesimi arasındaki organik bağlar; finans piyasalarında yaşanan krizlerin, ekonominin reel kesiminde de kriz riskini arttırmasına yol açmaktadır ki; bu ise hızla üretim düzeylerini ve üretken yatırımlarını arttırmak zorunda olan gelişmekte olan ülkeler açısından büyük önem taşımaktadır.

1.1.7 Küreselleşme ve Uluslararası Ticaret

Küreselleşme, politik sınırların hızla kalktığı, ekonomik bağımlılığın yükseldiği ve milli ve kültürel farklılıkların iş dünyasının en önemli konuları haline

geldiği durumu ifade eden bir kavramdır. Firmalar, yatırım stratejilerini oluştururken küresel rekabeti göz önüne almak durumundadır (Eren,2000,s.261-270).

Uluslararası rekabet o derecede sofistike hale gelmiştir ki birçok akademisyen kavramı “globalizm” olarak ifade etmiştir. Küresel rekabetin özelliği ülke, kurum ve insanları birbirine bağlayan bir şebeke sistemine sahip olmasıdır. Küresel rekabetin “görünmeyen el”i sınırsız bir dünyanın oluşmasıyla birlikte artan bir şekilde hızlanmıştır. 1994 ile 2010 yılları arasında, ticaret 4 trilyon\$’dan 16.6 trilyon\$’a yükselecektir (Wheelan and Hunger, 2000).

Küresel olarak rekabet avantajına sahip olmak için çokuluslu firmalar. küresel stratejik ortaklıklar kurmaktadır. Firmalar, portföyünde birkaç küresel stratejik ortaklık bulundurmadaıkları sürece dünya ekonomisinde gelişemeyeceklerdir. Örneğin AT&T, bilgi teknolojisi alanında Avrupa’da lider konumda olan Olivetti ve Philips ile anlaşmalar yapmıştır. Firmalar bu şekilde uzmanlıklarını birleştirmiştir. Ayrıca AT&T, Avrupa pazarına girme imkanına kavuşmuştur (Perlmutter and Heenan, 1986,s.136-152).

Çağımızda dünya ekonomisinde yaşanan değişimin temel unsuru; evrensel düzeyde serbest piyasa ekonomisine geçişle birlikte; bütün ülkelerin dünya pazarı ile bütünleşmesi, mal-hizmet-sermaye hareketlerinin tam serbestleşmesi ile ekonomik globalleşmenin gerçekleştirilmesine yönelik eğilimlerin hız kazanmasıdır. Bu doğrultuda; dış ticaretin koruma politikalarından arındırılması, sübvansiyonlarının kaldırılması, ulusal paraların konvertibilitesinin sağlanması, devlet tekellerinin kaldırılması, kamu iktisadi teşebbüslerinin özelleştirilmesi, mal-hizmet-sermayenin dolaşımındaki kamu müdahalelerinin kaldırılması; dolaysız yatırımlar, portföy yatırımları ve kısa vadeli sermaye hareketleri üzerindeki kısıtlamaların kaldırılması hedeflenmektedir. Böylece, dünya ekonomisi; katılımcıları özel girişimciler olan, piyasalarına rekabet koşullarının hakim olduğu ve dürtüsünün kar olduğu bir alana dönüşebilecektir. Kamu müdahaleleri ortadan kalkacağı için özel girişimciler, kendi rekabet güçleri nispetinde kazanacak veya kaybedecek ve sonuçta rekabet koşulları verimliliği ve karlılığı arttıracaktır. Bundan dolayı, çokuluslu firmalar küresel rekabet güçlerini arttırmak için küresel işbirliği yapmak zorundadırlar. Bu

uygulamaların artışı büyük ya da küçük firmalar arasında kurulan küresel stratejik ortaklıkların ('KSO') sayısında yaşanan artışta görmek mümkündür. KSO imalat sektöründen hizmet sektörüne kadar birçok endüstriyel alanda etkili olan önemli bir stratejik seçenek haline gelmiştir. Küçük firmalar için, küresel ortaklıkların hem kendine yakın hem de dev büyüklükteki firmalarla ortaklık kurulması sonucunda, gelecekte ulaşabilecekleri imkanlara en karlı yolla ulaşmış olacaklardır. Portföyünde KSO bulunmayan az sayıda firma gelecekte dünya ekonomisi içinde yer alabilecektir. KSO'lar için verilebilecek bazı örnekler şunlardır: AMC 1979 yılında Renault ile ortaklık kurarak hem sermaye hem de önden çekişli otomobillerdeki deneyimini Fransız firmayla birleştirerek ABD pazarını Renault'a açmıştır. ABD'li telekomünikasyon firması olan AT&T Avrupa'nın bilgi teknolojisinde iki büyük firması olan Olivetti ve Philips ile ikili anlaşmalar yapmıştır. Firmalarla deneyimini birleştirerek AT&T, ABD'li firma önce Avrupa pazarına adım atıp sonra tüm dünya pazarlarına girmeyi istemiştir. (Perlmutter and Heenan, 1986,s.136-152) Alman otomotiv firması olan ve dünyada kalitesiyle tanınan Mercedes otomobillerini üreten Daimler Benz firması Amerikan otomotiv firması olan Chrysler ile birleşerek Daimler-Benz Chrysler adını almıştır. (Boone and Kurtz, 2000,s.141-145)

Global ekonomiye bakıldığında, geçen yüzyılın ikinci yarısından sonra uluslar arası mal hareketlerinde ortaya çıkan en önemli gelişmenin ticaret rejimi konusunda yaşandığı görülmektedir. 1960'ların ilk dönemlerinde Kennedy Round ile başlayan, daha sonra GATT Round' larında son şeklini alan uluslararası ticaret rejimine yönelik düzenlemeler, tarifelerin ve kotaların önemli ölçüde tasarruf sağlanmasına yol açmıştır. Örgüt en son olarak Uruguay Round'u gerçekleştirmiştir. Örneğin; bu değişimin Amerikan tüketicilerine yıllık bazda bin dolarlık ek bir katkı sağlandığı tahmin edilmektedir (Boone and Kurtz, 2000,s.141-145) .

Gelişmekte olan ekonomiler de söz konusu trende uyarak, ticaret engellerini önemli ölçüde azaltmak eğilimine girmişlerdir. Dünya Ticaret Örgütü'ne (WTO) yönelik yoğun eleştirilere rağmen sistemin mekanizmasının genelde iyi çalıştığı kabul edilebilir. GATT ve WTO üyesi ülkelerin sayısı zaman içinde hızlı bir şekilde artmıştır. Bu gelişmeler, dünya ekonomisinin daha çok piyasa odaklı bir yapı kazanmasının önemli belirleyicilerinden biri haline gelmiştir. Bununla beraber ticaret genişlediğinden ve daha büyük oranda ulusal ekonomilere nüfus ettiğinden, ticaretin

gündeminin sürekli genişlemesinden dolayı uluslar arası ticaret olgusu güçlü yerel menfaat gruplarıyla yoğun tartışmaların ortaya çıkmasına, global ve ulusal ölçekte çatışmaların doğmasına ve farklılaştırılmasına neden oldu. Diğer bir ifadeyle, ekonomik globalleşme süreciyle ulusal tercih ve öncelikler arasında ortaya çıkan yaklaşım ve değerlendirme farklılıkları, uluslararası ticaret rejiminin ekonominin politik alt yapısına ve dolayısıyla globalleşmeye yönelik önemli bir tehdit olarak algılanmasına neden olmuştur.

Yükselmekte olan ülkeler, gelişmek istiyorlarsa teknoloji merdivenini tırmanmak zorundadırlar. İşgücü yoğun tekstil sektöründen, otomotiv ya da yarı-iletken sektörüne geçemezler. Firmalar, uluslararası pazarlara girerken yüksek derecede yatırım yapmakta ve yüksek maliyetlere yol açmaktadırlar. Pazarda daha zayıf durumdaki firmalar başarılı olamayınca pazardan ayrılmak durumunda kalmaktadırlar. Ancak firmalar yatırım yaptıkları için mümkün olduğunca uzun zaman süresince “oyunun içinde” kalmak istememektedirler. Sonuçta kar elde etmek amacıyla kalan firmalar arasından başarılı olan firmalar, pazarı tekrar oligopol hale getirmektedirler (Crotty, 2000,s.361-368).

Tablo 1.2 Dünya Ticaret Şekilleri 1993 (Dünya ihracatı içerisindeki yüzdesi)

İhracat Yapılanlar				%	
İhracat Yapanlar	Sanayileşmiş Ülkeler	Gelişmekte Olan Ülkeler	Eski Sovyet Bloğu	Dünya ticareti	Dünya Geliri
Sanayileşmiş Ülkeler	51,0	16,8	1,9	72	78
Gelişmekte Olan Ülkeler	15,2	8,7	0,3	25	19
Eski Sovyet Bloğu	1,7	0,5	0,5	3	3

Kaynak: GATT, International Trade, World Development Report

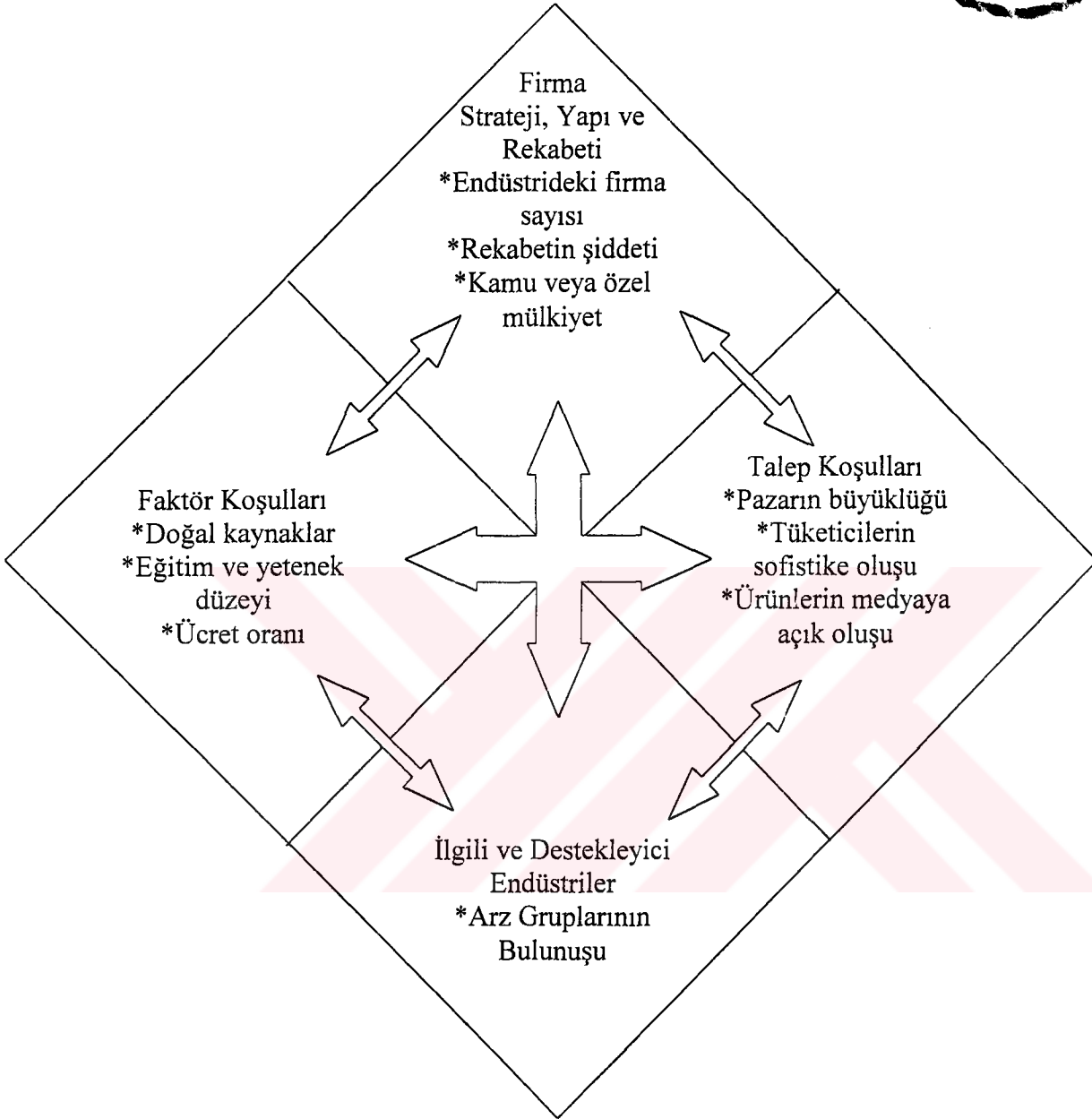
Dünya ticaretinin yapısı büyük ölçüde alıcı ve satıcıların davranış biçimleri ve tercihlerine göre oluşmaktadır. İhracat ve ithalatın ülkeler ve mallar olarak bileşimi şeklinde ortaya çıkan bu yapının analizinde farklı yaklaşımlar söz konusu olsa da

genelde üç grup ülke ön planda yer almaktadır. Bunlar ise Tablo 1.2’te görüldüğü üzere gelişmiş ülkeler, gelişmekte olan ülkeler ve eski Sovyet Blok’ una dahil olan ülkelerdir.

1.1.8 Küreselleşme ve İşbirliği

Küreselleşme ve işbirliği hem akademisyen hem de uygulayıcıların son yıllarda artan bir şekilde ilgisini çekmiştir (Mowery 1988,s.19-32; Gomes-Casseres, 1988,s.97-101; Geringer and Hebert, 1991,s.249-263). Perlmutter ve Heenan (1986,s.136-152), küresel olarak rekabet avantajına sahip olmak için firmaların işbirliği yapmasının gerektiğini belirtmiştir. Ohmae (1989,s.143-158), küreselleşmenin ittifakların kurulmasını bir zorunluluk haline getirdiğini belirtmiştir. Bu ittifaklar, firmaların yaşaması için yaşamsal öneme sahiptir. Daha önce milli ya da bölgesel pazarda rekabet eden firmalar artık diğer firmalarla işbirliği yapmayı öğrenmek zorundadır. Bunun sonucu olarak, rekabet ve işbirliği arasında çok karmaşık bir dengeye yol açan bir uluslararası şirket ağ mekanizması oluşmuştur (Simonin, 1999,s.463-490)

Dünyada işbirliği artan rekabet ve globalleşme sonucu doğar. Globalleşme ile iş hayatının doğasında önemli bir değişiklik olmaktadır. Firmalar uluslararası imkan ve tehlikeleri kabul etmenin de ötesinde global düşünmeyi tüm oyunun bir parçası olarak görmeye başlamıştır. Michael Porter, bir firmanın küresel olup olmamasının dört ana faktöre bağlı olduğunu belirtmiştir (Samsunlu,1999). Şekil 1.2’de görülen dört faktör; faktör koşulları, talep koşulları, ilgili ve destekleyen endüstriler ve firma stratejisi, yapı ve rekabeti Porter’in Dinamik Elmas’ını oluşturur.



Şekil 1.2. Porter'in Dinamik Elmas'ı

Firmalar arasında gerçekleşen işbirliği özellikle uluslararası işletmecilik alanının çevresinde değişiklikler yapmaktadır. Küreselleşme genişledikçe ve uluslar arası işletmecilik alanındaki haberleşme ağını derinleştirdikçe firmalar denizaşırı ülkelerdeki ortaklarıyla uyumlu çalışabilmek için çok çeşitli mekanizmalar geliştirmişlerdir. Böylece yabancı teknoloji ve pazarlara ulaşma metodlarında

değişiklikler görülmüştür. Birçok endüstride hızlı bir şekilde yükselen stratejik işbirlikleri dikkati çekmiştir. Günümüzün pazarı 1970 yılındaki pazara göre daha rekabetçi ve karmaşıktır. Çokuluslu firmalar, bu hızla değişen pazarlarda rekabet avantajlarını sürdürebilmek için stratejik ittifak oluşturmaya başlamışlardır. Bu şekilde birçok küresel firma rekabet avantajı sağlamıştır. Bu nedenle stratejik işbirliği ve diğer tüm düzenlemeler ileride küresel pazar faaliyetlerini önemli düzeyde etkileyecektir. Küresel pazarda rekabetin giderek artması büyük ve küçük firmalar arasında küresel stratejik ortaklıkların oluşmasını mecburi kılmaktadır. Küresel stratejik ortaklıklar, günümüzde dünya ekonomisinde yer alan imalat sektöründen hizmet sektörüne kadar her sektörü etkileyen yeni ve önemli bir stratejik opsiyon haline gelmiştir. Çok az sayıda firma, küresel stratejik ortaklıklar kurmadan uluslararası liderliğe ulaşabilir (Heenan, 1986).

Firmalar arası işbirliğinin hızla artması, uluslararası işletmecilik alanının içinde bulunduğu ortamda büyük değişikliklere yol açmıştır. Küreselleşme genişledikçe ve firmalar arasındaki şebekenin derinleşmesini sağladıkça, firmalar diğer ülkelerdeki ortaklarıyla faaliyetlerini koordine etmek için çok çeşitli mekanizmaları geliştirmişlerdir. Bu da teknoloji ve yeni pazarlara ulaşmasını sağlamıştır. Firmalar arası işbirliğinin yoğun bir şekilde yaşandığı sektörlerden birisi de bilgi teknolojisidir. Bu işbirliği imkanı sayesinde gelişmekte olan ülkeler yeni teknolojilere ulaşabilmişlerdir. Ancak, gelişmekte olan ülkelerin hükümetlerine önemli görevler düşmektedir. Hükümetler, yerel pazardaki teknolojiyi bilmeli ve yaratıcılığın uluslararası şebeke sistemine dahil olunmasının gelişmekte olan ülkeye sağlayacağı ekonomik sonuçları da göz önünde bulundurmalıdır (Vonortas and Dodder, 2000).

Stratejik işbirliklerinin sonucunda “Küresel ağ şirketi” olarak isimlendirilen yeni bir şirket tipi ortaya çıkmakta olduğu görülmektedir. Dünya çapında büyük şirketler arasında şaşırtıcı iş ilişkilerinin ağları’nı yaratmak için stratejik işbirliklerine dayanmaya yönelik bir trend görülmektedir (Yoshino, 2000,s.61-110).

Günümüzde küresel pazarlarda stratejik işbirliği yanında şirketler arasında yatırım ortaklıkları artarak kurulmaktadır. Yatırım ortaklıkları, ortaklar için çok önemli faydaları olması ile beraber, değişik kültür ve yönetim yapısına sahip firmalar

arasında kurulan bu ilişkinin yönetilmesi de oldukça zordur (Goldman and Nagel, and Preis, 1997). Yatırım Ortaklığı şirketlerinde büyük rekabetin yaşandığı küresel pazarlarda ortaklar rekabet avantajına sahip olmak için birbiriyle pazarlama ilişkileri kurmaktadır. Bu ilişkilerle ortakların verimliliğinin ve etkinliğinin artması hedeflenmektedir (Gundlach and Achool and Mentzer, 1995,s.78-92). Firmaların yatırım ortaklığı kurarak küresel pazarlama düzenlemelerinin sebepleri şunlardır:

1. Yeni pazarlara girmek.
2. Mevcut pazarlarda firmanın durumunu güçlendirmesi.
3. Ortak firmanın ürünlerinden yararlanarak firmanın mevcut ürün hattını genişletmesi.
4. Ortağın firmanın ürünlerine seçici bir şekilde almasını sağlayarak yeni Pazar segmentlerine ulaşmak.
5. Uluslar arası pazarlara genişlemede ivme kazanma.
6. Uluslar arası pazarlarda faaliyet göstermenin risk ve maliyetini azalmak.
7. Maliyetleri azaltarak rekabet avantajını korumak ya da kazanmak. (Varadarajan and Cunnigham, 1995,s.282-296)

Son yıllarda iş dünyasında yaşanan önemli bir eğilim, firma ve pazarların uluslararasılaşma oranında bir artış yaşanmasıdır. Bunun bir sonucu olarak, değişik coğrafik bölgelerde uygulanan stratejilerin etkinliği ve rolü büyük önem kazanmaktadır. Amerikan pazarındaki ilişkilerin Amerika hariç diğer pazarlara uygulanıp uygulanmaması konusunda araştırmalar yapılmıştır. Değişik ülkelerin Pazar çevresine görülen farklılıklar, firmaların uygulayacağı stratejileri etkilemektedir. Gelecekte Amerika'lı firmaların, ABD pazarı ve ABD dışındaki pazarlardaki başarılı stratejilerini dengelemeleri gerekmektedir (Douglas and Craig 1983,s.31-62; Douglas and Rhee, 1989,s.437-463; Schneeweis, 1983,s.15-21).

Küreselleşme Dünyada son yıllarda şirket satın almalarının artmasına yol açmıştır. Şirketler satın almalar ile sinerji yaratmayı hedeflemektedirler. AT&T'nin NCR firmasını satın almasından sonra üst düzey yönetim her iki firmanın tek başlarına gerçekleştirebilecekleri büyüme ve başarı seviyesinden daha yükseğine ulaşacağından emin olduklarını ifade etmişlerdir (Hamel, 2000). Uluslararası

şirketler rakip firmaları satın almalar ile global firma olmak yolunda hızlı yol almayı hedeflemektedirler.

1.1.9. Küreselleşme ve Türkiye

1980'lerin müşteri ve kalite ağırlıklı şirket stratejileri 1990'larda küreselleşme stratejisine dönüşmüştür. Küreselleşmenin etkileri dünya çapında olduğundan ve her ülkenin ekonomisini ve şirketlerini yapısal olarak etkileyeceğinden bu gelişimi geçici bir strateji olarak değerlendirmemek gerekir.

Bugüne kadarki şirket stratejilerinden hiçbirisi globalleşme kadar kalıcılık taşımamıştır. Stratejik ortaklıklar veya şirket “evlilikleri” hızlanmıştır. Bu sürecin içinde olanlarla dışında kalanlar arasındaki fark giderek açılmaktadır. Şirketlerimiz bu hızlı gelişmelerin gerisinde kaldıkları takdirde, bu giderek artan farkı ileride kapatmaları daha da güçleşecektir. Şirketlerimiz global pazara üretimdeki maliyet yapısını, daha küçük olan Türk pazarlarında tutturamayacaklarından, global şirketlere yenik düşeceklerdir. Bu global yapılanmada yer alınmadığı takdirde, bunu yapmak ileride daha da zor ve hatta pazara ilk girenin avantajı nedeniyle imkansız olacaktır (Esener, 1997,s.7-59).

Günümüzde sınırların kalkmış olduğu yeni bir dünya oluşmaktadır. Melez şirketler ve açık tabiiyetleri olmayan ürünler üretmektedir. Yatırım ortaklığı birleşmeler, satın almalar ve diğer stratejik işbirliği türleri geleceğin iş dünyasını belirleyecektir. Dünyadaki globalleşme sürecinde, bu sürecin taşıyıcısı olan yabancı sermaye yatırımcılarının uluslar arası faaliyetlerde öneminin arttığı gözlenmektedir. Ülkemiz artık globalleşme olayına girmiş bulunmakta ve buna paralel olarak da yabancı sermayenin daha yaygın bir biçimde çekilmesi önlemlerini alma yolunda girişimlerini hızlandırmak ihtiyacı duymaktadır (Köseoğlu, 1994,s.4-31).

2. Yabancı Sermaye

2.1 Yabancı Sermayenin Tanımı

Ülkeler kalkınma hamlelerini yürütmek için sermayeye ihtiyaç duyarlar. Bununla birlikte sermaye sahipleri de büyük gelir sağlayacakları ülkelere bu birikimlerini aktarmak isterler. Yeterli sermaye birikimini sağlayamamış ülkeler bu açıklarını yabancı sermayeyi çekerek temin etmeye gayret ederler. Yabancı sermayenin kalkınmaya olan katkısının anlaşılması ile gelişmiş ve gelişmekte olan tüm ülkelerin ilgi odağı haline gelmiştir.

Bir ülkenin karşılığını değişik biçimlerde ileride ödemek üzere başka ülkelerden kısa sürede ekonomik gücüne ekleyebileceği mali ve teknolojik kaynaklar yabancı sermayedir (Uras, 1979).

Bir ülkenin karşılığını ödemeksizin dış ülkelere sağladığı iktisadi kaynaklara yabancı sermaye denir. (Bulutoğlu, 1970, s.5).

Gelişme bir kaynak sorunudur. Ülkelerin gelişme hızını belirleyecek en önemli unsur, bu gelişmeyi sağlayacak kaynağın, yani tasarrufların varlığıdır; zira tasarruf olmaz ise yatırım yapılamaz, yatırım yapılamaz ise üretim artmaz ve ekonomik gelişme olmaz. Bir ülkenin gelişme hızı, eğer söz konusu ülke kaynaklarının elverdiğinden daha yüksek ise, bir başka deyişle; bu yüksek gelişme hızını sağlayacak yatırımları karşılayacak tasarruf yok ise, bu kaynak açığının giderilebilmesi ancak yabancı tasarrufların yurda getirilmesi ya da eski tasarrufların, yani rezervlerin harcanması ile mümkündür. Yabancı tasarrufların yurda getirilmesi ise yabancı sermaye yatırımları ve dış borçlarla mümkün olmaktadır (Tunca, 2000, s.12-13).

Küreselleşmeyle birlikte ekonomi ve ticarete liberalleşme eğilimlerinin hız kazanmasıyla, sermayenin serbest dolaşımı artmış, ticaret serbestleşmiş ve tüketici alışkanlıklarında benzerlikler görülmeye başlamıştır. Sektörler ve işletmeler arasında

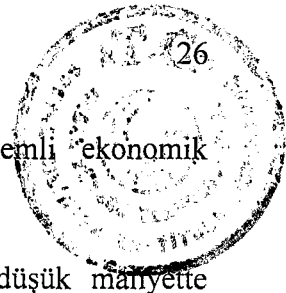
hızlı gelişmeler ortaya çıkmış, sınırlar ötesi işletmeler arasındaki işbirliği ve yabancı sermaye yatırımları artmıştır.

Yabancı sermaye ülkelere portföy yatırımları veya yabancı sermaye yatırımları olarak gelmektedir. Bu iki yatırım arasında önemli farklar vardır. En önemli fark yabancı ülkede yapılan yatırımın yönetimi konusunda kendisini gösterir (Seyidoğlu,1990,s.554).

Portföy yatırımları yabancı yatırımcının faiz ve temettü geliri elde etmek için uluslar arası sermaye piyasalarından değerli kağıtlar satın alınmasıdır. Portföy yatırımı yapan firmanın, yatırım yaptığı firma yönetiminde doğrudan bir etkinliği yoktur ve yalnızca sahip olduğu hisse oranında söz sahibidir. Faiz, gelir ve amortismanların geri ödenmesi gibi koşulların önceden belirlendiği portföy yatırımları, temelde girdiği ülke açısından bir borç niteliğini taşır (Soytürk, 1988).

Yabancı yatırım bir ülkede bir firmayı satın almak veya yeni kurulan firma için kuruluş sermayesini sağlamak ya da mevcut bir firmanın sermayesini artırma yolu ile, yabancı bir ülkede bulunan firmaların ülkedeki firmalara egemen olmak ve kendisiyle birlikte teknoloji, işletmecilik bilgisi ve yatırımcının kontrol yetkisini elde etmektir (Karluk, 1983,s.13-59). Yabancı sermaye yatırımlarının bir özelliği, yabancı sermayeli firmanın ev sahibi ülkenin ekonomisi üzerinde bir miktar da olsa kontrol sahibi olmasıdır. Bu tür yatırımlar, gelişmekte olan ülkelerin endüstriyel kalkınmaları için önemli bir kaynaktır. Çünkü, beraberinde uzun vadeli finansman olanakları, teknoloji, eğitim, know-how, işletme uzmanlığı ve pazarlama deneyimi gibi önemli konuları içeren bir paket sunmaktadır. Ancak, yabancı yatırımlar şeklindeki bu hareket daha çok gelişmiş ülkelere gitmektedir. Çünkü, bu yatırımların istediği siyasi istikrar ve maksimum kar olanaklarıdır. Bunlar bu ülkelerde mevcut ve sağlanmaktadır (Önertürk, 1986).

Yabancı sermayenin kalkınmakta olan ülkelerin gelişme sürecine önemli katkıları bulunmaktadır. Ülkeler, yabancı sermayeyi kendilerine çekmek için yarış içindedirler. Buna karşılık, yabancı sermaye ise gideceği ülkelerde bir takım koşullar aramaktadır. Bir başka ülkeye 'mali ve teknolojik ' kaynak aktaran yatırımcının ana düşüncesi mutlaka kısa dönemli olması gerekmeyen kardır.



Yabancı sermayeyi bir ülkede yatırıma sevk eden önemli ekonomik faktörlerin bazıları şöyle sıralanabilir:

- Maliyet düşüşü: Üretim faktörlerinden bazılarının daha düşük maliyette olması maliyette düşüşe sebep olur.
- Ölçek ekonomisi: Daha fazla üretim, maliyetleri marjinal maliyetlere yaklaştıracaktır. Genel masrafları ve özellikle yüksek AR-GE masrafları olan şirketler için bu masrafları eritebilmenin tek yolu yüksek hacimli üretimdir.
- Çoklu kaynak arayışı: Bir kaynakta ortaya çıkabilecek riskleri önlemek, bu esnekliği işçi sendikaları ile görüşmelerde bir koz olarak kullanmak ve üretimi kaydırarak maliyet yapısında zaman içerisinde belirecek avantajlardan yararlanmak bu tür bir stratejiyi haklı kılmaktadır.
- Beceri arayışı: Bir ülkede edinilecek bilginin bir başka ülkede kullanılabilmesi mümkündür. Amerikan otomobil üreticileri Avrupa'dan çok şey öğrenmişlerdir. Başka ülkelere kurulan laboratuvarlar yoluyla oradaki beyinlerden yararlanmak hem Japon hem de Amerikan şirketlerinin en çok uyguladığı yöntemlerdir.
- Yurt içindeki müşterileri tutabilmek: Başka ülkelere giden müşterilerine hizmet verebilmek birçok global şirketin amaçları arasındadır.

Getirilecek yabancı sermaye aşağıda sayılan faydaları sağlar (Onaner, 2000,s.7-9)

- Sermaye yetersizliğini giderme ve döviz girişini sağlama,
- Yeni teknoloji ve yönetim becerisi getirme,
- Üretim kapasitesinde artış,
- İhracatı artırma,
- İstihdam yaratma,
- Vergi geliri sağlama,
- Rekabet ve dinamizm.

2.2 Dünyada Yabancı Sermaye

Bugün dünyada, uluslararası üretim yapan altmış bin ana şirket ve bunların yabancı ülkelerde kurulmuş beş yüz binden fazla iştiraki vardır. Bu çokuluslular dünyasında, çoğu gelişmiş ülkelerde kurulmuş büyük firmalar yanında gelişmekte olan ülke firmaları, son zamanlarda geçiş ekonomilerinde kurulmuş bulunan firmalar ve hatta yer yer KOBİ'ler, küçük-orta boy işletmeler de yer almaktadır. Fakat bu firmalar topluluğuna baktığımızda bu çokuluslu şirketler içinde az sayıda büyük firma duruma egemen durumdadır.

Örneğin mali sektör dışında dünyanın en büyük yüz çokuluslu şirketinin yabancı ülkelerdeki varlıkları, yani iştirakleri, 1998 yılında 1.800 trilyon dolara ulaşmıştır. Bunlar 2.1 trilyon dolar ihracat yapmakta ve 1997 yılı itibariyle 6 milyon kişi istihdam etmektedirler. Söz konusu yüz çokuluslu şirket, tüm çokuluslu şirketlerin yabancı ülkelerdeki varlıklarının %15'ine sahip ve satışlarının da %22'sini yapmaktadırlar. Bu en büyük yüz çokuluslu şirketin %90'a yakını Amerika Birleşik Devletleri, Japonya ve Avrupa Birliği'ne aittir. (Forbes 500) Bu yüz en büyük şirkette çokuluslu şirkette 1990'lardan beri pek değişme olmamıştır. Sıralamalar çok az değişmektedir. Şirketler arası özellikle sınır ötesi birleşme ve devralma faaliyetleri yoluyla sıralamada değişiklik yapabilmektedir. İlginç olan bu ilk yüzden iki şirket birleşerek gene yüz içinde bir büyük şirket olurlar.

Gelişmekte olan ülkelerde de tabii bu tür çokuluslular bulunmakla beraber sayıları çok sınırlıdır. Gelişmekte olan ülke çokuluslu şirketinin 1997 yılındaki yabancı varlıkları toplamı, yani yabancı ülkelerdeki iştiraklerinin değerleri toplamı 105 milyar dolar. Yani gelişmiş ülkelerin en büyük yüz şirketine göre çok düşüktür. Bu şirketler genel olarak Hong Kong, Kore, Çin, Venezuela, Meksika ve Brezilya'da bulunmaktadır.

Son on yılda yabancı iştiraklerin üretim ve satışları dünya gayrisafi yurt içi hasılasından ve ihracatından daha hızlı artmıştır. Gelişmiş ülkelerde yapılan bu uluslararası üretimin çoğu hizmetler alanında yer almaktayken, gelişmekte olan

ülkelerde daha çok imalat sanayiinin çokuluslu şirketler tarafından seçildiğini görüyoruz. Ama gelişmekte olan ülkelerde de hizmet üretimi çokuluslu şirketler tarafından, uluslararası üretim şeklinde bir faaliyet giderek ivme ve önem kazanmaktadır.

Yabancı sermaye için doğal kaynaklar ve ucuz işçilik faktörlerini iyi tespit etmememiz gerekir. Gelişmiş ülkeler bu iki faktörün olduğu ülkeleri belirleyip yatırımlarını bu ülkelerde gerçekleştirmişlerdir. Hindistan, Malezya, Filipinler, Bangladeş, Çin bu ülkelerin arasında sayılabileceklerin başlıcalarıdır.

1998 yılı itibariyle dünya ekonomisindeki yabancı sermaye yatırımların miktarı 4 trilyon dolara ulaşmıştır. Unctad tarafından 2000 yılında yayınlanan Dünya Yatırım Raporu'na göre bu miktarın %74'ü gelişmiş ülkelerde, %26'sı gelişmekte olan ülkelerde bulunmaktadır

Tablo 2.1. Dünyada Yabancı Yatırımlar (milyar dolar)

	1988-1993 yıllık ortalama	1990	1995	1997	1998	1999
Toplam	191	158	332	473	680	865
Gelişmiş Ülkeler	140	115	206	275	481	636
(%)	73	73	62	58	71	74
Gelişmekte Olan Ülkeler	51	43	126	198	199	229
(%)	27	27	38	42	29	26

Kaynak: Unctad Dünya Yatırım Raporu 2000 Yased Yayını

Bu yatırımları dağılımı detaylı olarak incelendiğinde toplam yatırımın %36'sının Batı Avrupa'da %35'i Kuzey Amerika'da yapıldığı ve %71'i oluşturduğu görülmektedir. Diğer yörelere giden yabancı yatırımın toplamı %29'dur. (Tablo 2.2)

Tablo 2.2. Dünyada Yabancı Yatırımlar,(1988-1999) (milyar dolar)

	1988-1993 yıllık ortalama	1995	1997	1998	1999
Toplam	191	332	473	680	865
Batı Avrupa	81	119	139	260	315
(%)	42	36	29	38	36
Kuzey Amerika	50	68	117	208	301
(%)	26	20	25	31	35
Asya	30	73	102	97	106
(%)	16	22	22	14	12
Latin Amerika, Karayipler	13	33	69	74	90
(%)	7	10	15	11	10
Orta ve Doğu Avrupa	4	14	19	20	21
(%)	2	4	4	3	2
Afrika	3	5	7	8	9
(%)	2	2	1	1	1

Kaynak: Unctad Dünya Yatırım Raporu 2000 Yased Yayını

Yabancı sermayenin ülkeler arasında dağılımı incelendiğinde Amerika'nın 1. sırada yer aldığı İngiltere'nin 2. sırada bulunduğu Çin'in de oldukça ön sıralarda olduğu dikkati çekmektedir. Doğu Avrupa ülkelerinden Polonya,Çek cumhuriyeti, Macaristan'da ülkemizin daha önünde yer almaktadır. Türkiye 0,8 milyar \$'lık yabancı sermaye dağılımı ile 54. sırada yer almaktadır.(Tablo 2.3)

Tablo 2.3. Ülkelere Giren Yabancı Sermaye(1990–1999),(milyar dolar)

		1995 sıralaması	1983-88 yıllık ort.	1988-93 yıllık ort	1990	1995	1997	1998	1999
1	A.B.D	1	34.4	44.8	47.9	60.2	105.5	186.3	275.5
2	İNGİLTERE	3	9.3	21.3	33.0	29.9	33.2	63.7	82.2
3	İSVEÇ	5	0.7	2.6	2.0	13.7	11.0	19.6	60.0
4	ÇİN	2	1.8	8.9	3.5	38.0	44.2	43.8	40.4
5	FRANSA	4	3.9	14.0	13.2	20.1	23.2	29.5	39.1
6	HOLLANDA	8	2.6	8.1	12.3	10.0	14.5	41.7	33.8
7	BREZİLYA	15	1.5	1.5	0.9	4.9	18.7	28.5	31.4
8	ALMANYA	10	1.5	3.1	9.2	9.0	11.1	21.2	26.8
9	KANADA	7	4.2	5.3	7.9	11.1	11.8	21.7	25.1
10	ARJANTİN	18	0.5	2.3	1.8	3.9	8.8	6.5	23.2
11	İRLANDA	-	0.1	0.8	0.1	1.4	2.7	8.6	18.3
16	KORE	47	0.4	1.0	0.7	0.1	3.1	5.2	10.3
18	ŞİLİ	21	0.4	1.0	0.6	3.0	5.2	4.6	9.2
19	POLONYA	23	0	0.5	0.1	2.6	4.9	6.4	7.5
25	ÇEK CUMH.	-	-	0.5	-	2.6	1.3	2.7	5.1
38	MACARİSTAN	-	-	1.0	-	4.5	2.2	2.0	2.0
39	ANGOLA	-	0.2	0.2	0.3	0.5	0.4	1.1	1.8
41	VİETNAM	-	0	0.3	0	2.3	2.8	2.0	1.6
42	KAZAKİSTAN	-	0	0.7	0	1.0	1.3	1.2	1.6
43	MISIR	39	1	0.7	0.7	1	0.9	1.1	1.5
46	HRVATİSTAN	-	-	0.1	0	0.1	0.5	0.9	1.4
48	DOMİNİK CUM.	-	0	0.1	0.1	0.4	0.4	0.7	1.4
49	BOLİVYA	-	0	0	0	0.4	0.9	1.0	1.0
50	ROMANYA	44	0	0	0	0.4	1.2	2.0	1.0
52	FAS	45	0	0.3	0.2	0.3	1.1	0.4	0.9
53	MALTA	-	0	0	0	0.2	0.2	0.3	0.8
54	TÜRKİYE	38	0.1	0.7	0.7	1.0	0.8	0.9	0.8

Kaynak: Unctad Dünya Yatırım Raporu 2000 Yased Yayını

1990 ve 2000 yıllarında yıllık yabancı sermaye girişi ve çeşitli kaynaklardan elde edilen diğer tüm bilgiler dikkate alınarak hazırlanmış bulunan Tablo 2.4'te Brezilya'nın yüzde 3677, Çin'in yüzde 1071, İrlanda'nın yüzde 163, Polonya'nın yüzde 100, Türkiye'nin yüzde 29 artış sağladığı görülmektedir. Aynı tabloda bu

ülkelere ait diğer ekonomik göstergelerde yer almaktadır. Türkiye'ye ait değerlerin tablodaki tüm ülkelerden oldukça geride olduğu dikkati çekmektedir.

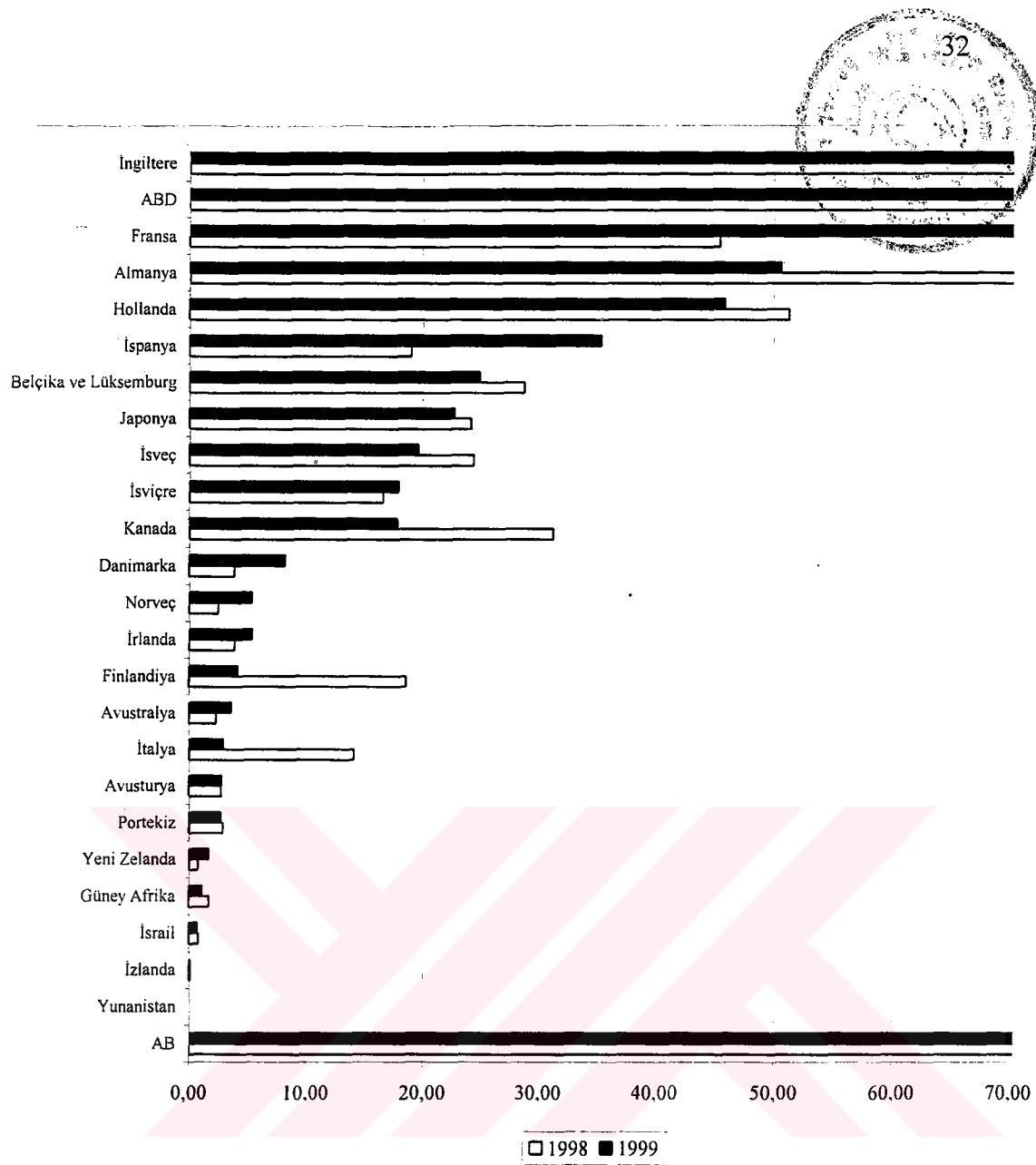
Tablo 2.4 Ükelere Ait Yabancı Sermaye Giriş Artışı ve Diğer Veriler

	Yabancı Sermaye çekmede Dünya Sıralaması	Yıllık Yabancı Sermaye Giriş		Artış %	Fiyat Artışı	Para Değeri Değişimi	Kalkınma Hızı	Dünya Rekabet Gücü Sıralaması	
		1990 (MilyarDolar)	2000 (MilyarDolar)					1999	2000
Dünya		211	1271	502					
Çin	4	3,5	41	1071	-0,3	0,0	+7,0	29	30
Meksika		2,6	13	400	+5,4	+7,9	-1,6	35	33
Brezilya	10	0,9	34	3677	+9,2	-18,5	+0,3	34	31
İrlanda	12	0,1	16	163				8	5
Polonya	19	0,1	10	100	+3,6	+0,8	+0,8	40	38
Türkiye	52	0,7	0,9	29	+67,3	-7,1	-7,1	38	42

Kaynak: Insight Yased,2000

Birleşmiş Milletler kuruluşu olan Unctad tarafından 2000 yılında yayınlanan Dünya Yatırım Raporu'nda ülkelere giren ve çıkan yabancı sermaye hakkında önemli bilgiler bulunmaktadır. Yabancı sermaye hareketlerinin genel bir değerlendirmesi Şekil 1, Şekil2, Şekil3 ve Şekil4' de ki grafikler dikkate alınarak yapılmıştır.

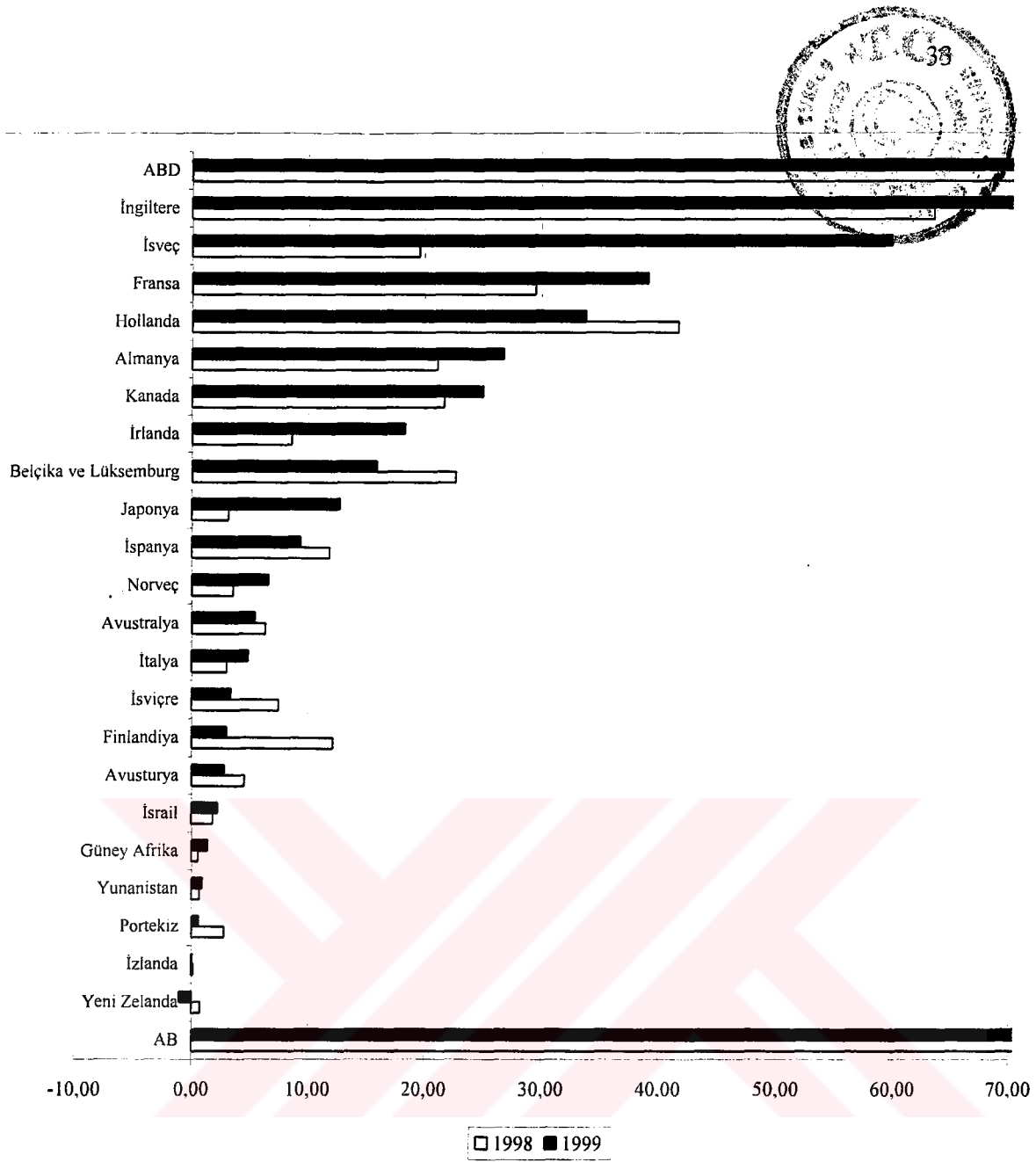
Şekil 2.1'den görüldüğü üzere 1999 yılında Amerika'da yabancı sermaye çıkışları 151 milyar dolara yükselmesine rağmen geçmiş iki yıla göre gelişme yavaşladığından İngiltere'nin arkasında yer alarak ikinciliğe düşmüştür. Bu grafikte en ön sıralarda yer alanların büyük bir çoğunluğu G7 ve AB ülkeleridir. Gelişmiş ülkelere doğru yabancı sermaye çıkışları 1998 yılında duraklamasına rağmen 1999 yılında yüzde 16 artmıştır. Buna karşılık 48 az gelişmiş ülkeye akan yabancı sermaye 1998 yılında 3,7 milyar dolara iken 1999 yılında çok az bir artışla 4,5 milyar dolara yükselmiştir (Dünya Yatırım Raporu, 2000).



Şekil 2.1 Gelişmiş Ülkelerde 1998 ve 1999 Yıllarındaki Yabancı Sermaye Çıkışları (Milyar Dolar)

Kaynak: Dünya Yatırım Raporu,2000

* Şekil’de görülen 70 milyar doları aşan ülkelere	1998	1999
İngiltere	119	199
Amerika	146	151
Fransa	-	108
Almanya	91	-
Avrupa Birliği	425	510

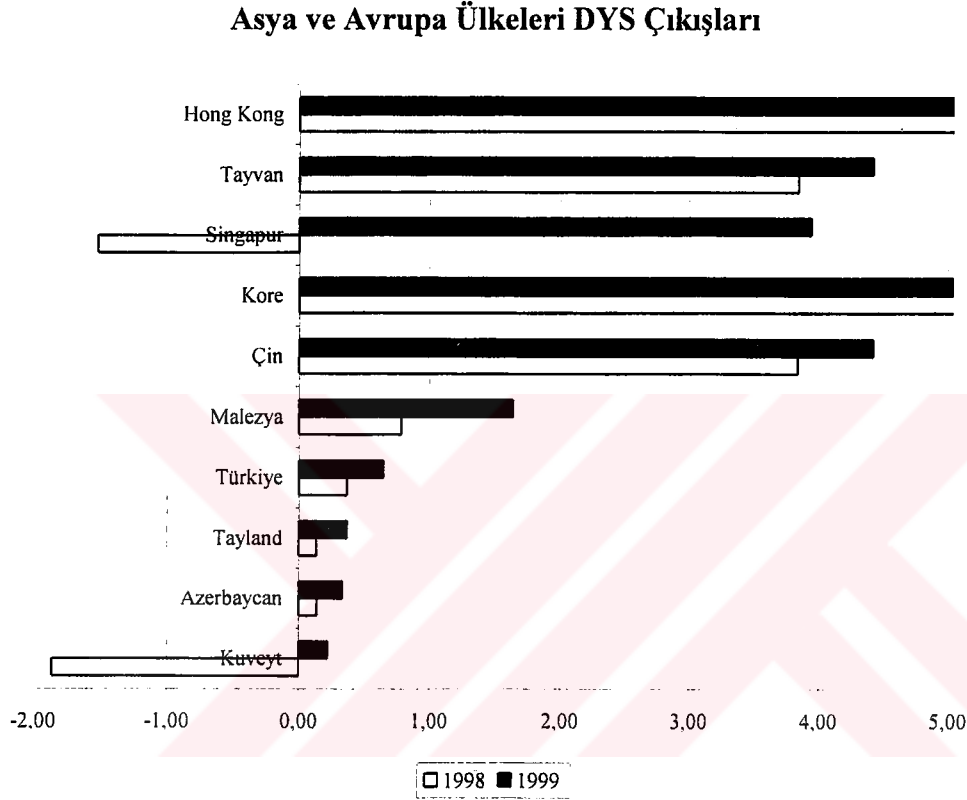


Şekil 2.2 Gelişmiş Ülkelerde 1998 ve 1999 Yıllarındaki Yabancı Sermaye Girişleri (Milyar Dolar)

Kaynak: Dünya Yatırım Raporu,2000,s.32

* Şekil'de görülen 70 milyar doları aşan ülkelere	1998	1999
İngiltere	186	276
Amerika	-	82
Avrupa Birliği	249	305

Gelişmiş ülkelere 1999 yılında giren yabancı sermaye 1998 yılındakinden 156 milyar daha fazla olarak 636 milyar dolara yükselmiştir. Bu değer dünya toplamının yaklaşık dörtte üçünü oluşturmaktadır. Birinci sırada yer alan İngiltere'yi Amerika takip etmektedir. Bu iki ülke yabancı sermayeyi en çok çeken ve misafir eden konumdadır (Dünya Yatırım Raporu, 2000).

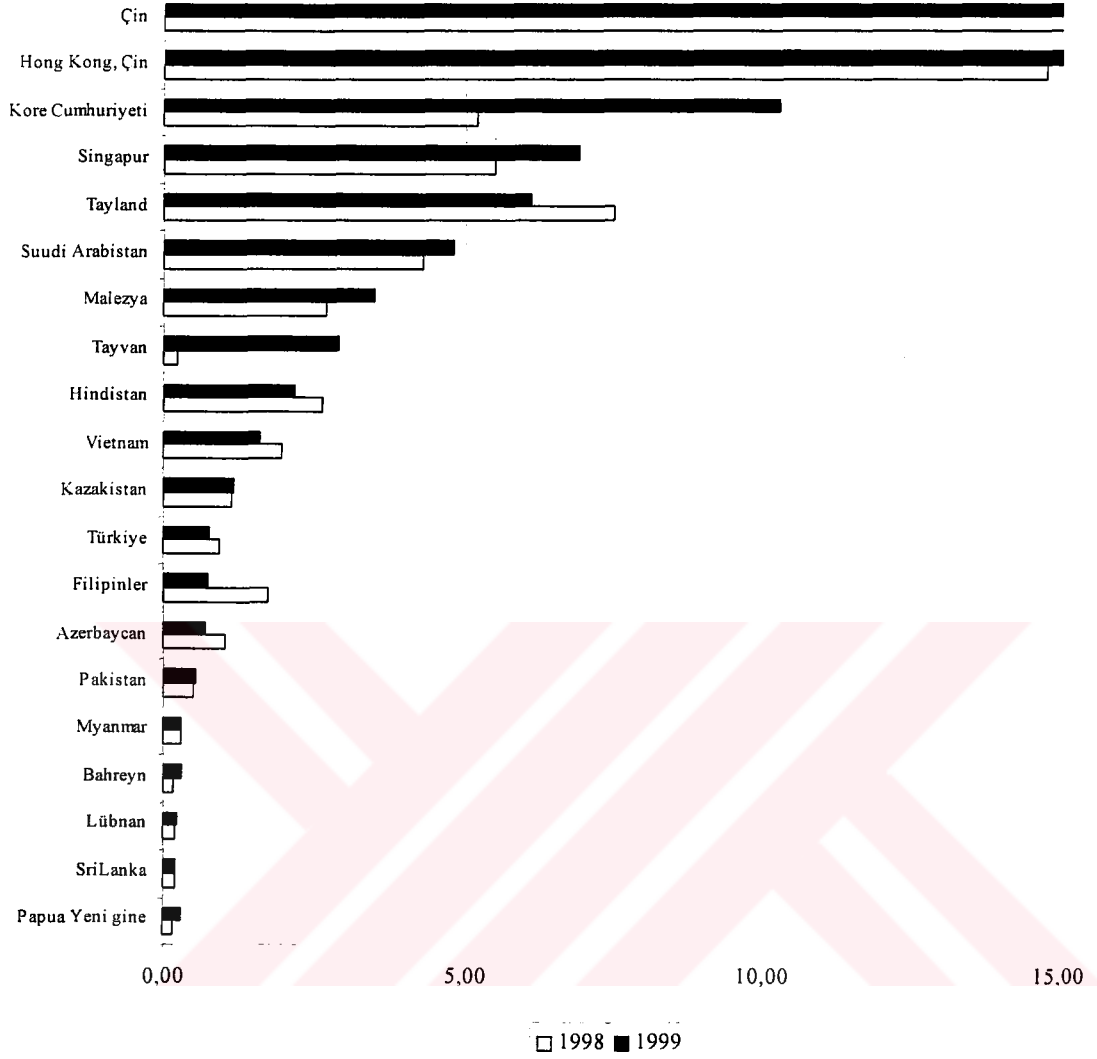


Şekil 2.3 Kalkınmada Tercihli 10 Ülkenin 1998 ve 1999 Yıllarındaki Yabancı Sermaye Çıkışları (Milyar Dolar)

Kaynak: Dünya Yatırım Raporu,2000,s.58

* Şekil'de görülen 5 milyar doları aşan ülkelere	1998	1999
Hong Kong (Çin)	17	19,9

Bu grafikten Hong Kong (Çin) ile Tayvan yurtdışına yabancı sermaye çıkışları bakımından en önde yer almaktadırlar. Türkiye'den yabancı sermaye çıkışları 1999' da 1998'e göre artmıştır (Dünya Yatırım Raporu, 2000).



Şekil 2.4 Asya ve Pasifik'te Ekonomisi En Gelişmiş Ülkelere Yabancı Sermaye Girişleri (Milyar Dolar)

Kaynak: Dünya Yatırım Raporu, 2000, s.50

* Şekil'de görülen 15 milyar doları aşan ülkelere	1998	1999
Çin	43,8	40,4
Hong Kong (Çin)	-	23,1

Çin, Hong Kong (Çin) ve Kore Cumhuriyeti'nin en ön sıralarda yer aldığı Türkiye'nin ise oldukça gerilerde kaldığı görülmektedir (Dünya Yatırım Raporu, 2000).

Dünya Yatırım Raporu, 2001'de geliştirilen 'Yabancı Yatırım Endeksi' ülkelerin yabancı sermaye almada ne kadar çekici olduğunu ortaya koymaktadır (Tablo 2.5). Bu raporda 53 ülkenin indeksinin 1'in üzerinde olduğu, Türkiye'nin de aralarında yer aldığı 79 ülkenin 1'in altında kaldığı tespit edilmiştir.

Tablo 2.5 Yabancı Yatırım Endeksi Karşılaştırması

Ülke	Yabancı Yatırım(DI) Endeksi	Ülke	Yabancı Yatırım(DI) Endeksi
Belçika/Lüksemburg	17.3	Çin	0.9
Hong Kong	10.6	Papua Yeni Gine	0.9
Malta	5.0	Portugal	0.8
Lesotho	4.8	Kamboçya	0.8
Angola	3.9	Romanya	0.8
Azerbaycan	3.6	Makedonya	0.7
ABD	2.3	Tunus	0.6
Ermenistan	2.0	Etiyopya	0.5
Brezilya	2.0	Zimbabwe	0.5
İspanya	1.6	Benin	0.4
Kazakistan	1.5	Moğolistan	0.4
Polonya	1.3	Tacikistan	0.3
Uganda	1.2	Pakistan	0.2
Malezya	1.0	Burkina Faso	0.1
Macaristan	1.0	Türkiye	0.1

Kaynak: Dünya Yatırım Raporu,2000, (İnsight yased, October 2001)

2.3 Yabancı Sermaye Yatırımlarının Bölgesel Dağılımı

Dünya’da yabancı sermaye yatırımları, bölgesel yakınlığa ve oluşturulmuş ticaret ilişkilerine dayanmaktadır. Örneğin genel olarak ABD tarafından yapılan yabancı sermaye yatırımları, Latin Amerika, Suudi Arabistan, Bangladeş, Pakistan, Filipinler’e yapılırken Avrupa Birliği’ne üye ülkelerin yaptığı yatırımlar, merkezi ve Doğu Avrupa ülkeleri ile Afrika’da Gana, Fas, Latin Amerika’da Brezilya, Asya’da Sri Lanka ve Vietnam’da yoğunlaşmaktadır. Japonya ise yabancı sermaye yatırımlarını, Güney Kore, Singapur, Tayvan ve Tayland’da gerçekleştirmektedir (Altuğ, 2000, s.14-17).

1999 yılında yapılan değerlendirmelere göre İngiltere, Amerika’dan çıkan yabancı sermayenin önemli bir kısmından yararlanmaktadır. İngiltere’ye toplamın yabancı sermaye miktarının beşte biri girmektedir. Japonya’ya yapılan ABD yatırımları ise, 1998 ve 1999 yıllarında 4 milyar \$ tutarında gerçekleşmiştir. ABD’den çıkan yabancı sermayenin çoğunluğu Latin Amerika ve Karayipler Bölgesine gitmiştir. Bu miktar, 1999 yılında 23 milyar \$ olmuştur. Avrupa Birliği’nin konumu da bu topluluğun yüksek düzeyde doğrudan yabancı sermayeyi bölgeye çekmesini sağlamıştır. Avrupa Birliği’ne üye ülkelerden çıkan yabancı sermaye, 510 milyar \$ tutarındadır. Avrupa Birliği ülkelerinin arasında ve diğer ülkelerle olan yabancı sermaye akışları incelendiğinde Avrupa Birliği üyesi ülkelerle diğer ülkeler arasındaki doğrudan yabancı sermaye akışının gittikçe önem kazandığı görülmektedir (World Investment Report, 2000, s.31-35).

Japonya’da ise son yıllarda firma satın almalar ve birleşmelerin sayısında büyük artış yaşanmaktadır. 1999 yılında, Japonya’dan yabancı sermaye çıkışları %6 oranında azalarak 23 milyar \$’a düşmüştür. Yabancı sermaye girişleri, dört katına çıkarak 13 milyar \$ gibi rekor bir düzeye ulaşmıştır. Daha önceki yıllarda Japon pazarı yabancı yatırımcılar için giriş yapılması en zor pazardı. Fakat son yıllarda yabancı sermayenin gelmesi amacıyla büyük bir değişim yaşanmıştır. Japon firmaları, 1980’lerin sonundan itibaren firma satın almalar ve birleşmeler yöntemiyle

dış pazarlara girmişlerdir. Japon firmalar, özellikle ABD pazarına girerken bu yöntemi tercih etmişlerdir.

Dünyada yabancı sermaye çekme bakımından en çekici konuma sahip olan ülkeler, Afrika'da, Güney Afrika, Mısır, Fas ve Nijerya'dır. Asya ve Pasifik ülkelerinde ise yabancı sermayeyi en çok çeken ülkeler, Çin, Hong Kong, Güney Kore, Singapur, Tayland, Malezya ve Suudi Arabistan'dır. Latin Amerika'da, Brezilya, Arjantin, Meksika ve Şili en çok yabancı sermaye çeken ülkelerdir. Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinde ise Polonya, Çek Cumhuriyet'i Birleşik Devletler Topluluğu (BDT) ve Macaristan'dır (World Investment Report, 2000, p.39).

Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere, doğrudan yabancı sermaye girişi ve çıkışı bakımından lider konuma sahiptir. İngiltere, dış yatırımları bakımından birçok ülke arasında ilk sırada yer almaktadır. 1988 yılında, İngiltere ilk defa birinci sıraya yerleşerek bu konumu ABD'nin elinden almıştır. Bu iki ülke, yabancı sermaye yatırımlarını misafirden ülkelere konumunda olup yabancı yatırımları ülkelere çekmektedir. Avrupa Birliği'ne üye ülkelere gelen doğrudan yabancı sermaye miktarı, 305 milyar \$ olarak gerçekleşmiştir. Bu miktar, daha önceki yılda gerçekleşen yabancı sermaye akışına göre %23 oranında artmıştır. Japonya'ya gelen yabancı sermaye, 1998 yılında 3 milyar \$ iken 1999'da 13 milyar \$'a yükselmiştir. Bu artış yaklaşık olarak dört katı bir artıştır. Orta ve Doğu Avrupa ülkeleri, pazar ekonomisine geçme sürecinde bulunmakta olup yabancı sermaye girişi, 1999 yılında, 23 milyar \$ düzeyine yükselmiştir.

1999 yılında gelişmekte olan ülkelere giren yabancı sermaye %16 düzeyinde artış göstermiştir. Bu miktar, 1998 yılında durgun bir düzeyde kalmıştır. Gelişmekte olan ülkelere giren yabancı sermaye toplam 208 milyar \$ olarak gerçekleşmiştir. Bu toplam sermayenin 106 milyar dolar tutarındaki kısmı, Asya ülkelere gitmiştir. Asya ülkeleri, Orta Asya ve Batı Asya ülkelerinden oluşmaktadır. Yabancı sermayenin 40 milyar \$ tutarındaki bölümü Çin'e girmiştir. Latin Amerika ve Karayipler Bölgesi'ne tahmini olarak 90 milyar \$ düzeyinde yabancı sermaye girişi olmuştur. Yaklaşık 31 milyar \$ düzeyindeki yabancı sermaye Brezilya'ya girmiştir. Afrika'da, Morokko ve Güney Afrika bölgelerine giren doğrudan yabancı sermaye

miktarında büyük artışlar olduğu görülmektedir. Afrika (Güney Afrika dahil), tahmini olarak 10 milyar \$ düzeyinde yabancı sermaye miktarında büyük artışlar olduğu görülmektedir. Afrika (Güney Afrika'yı içerecek şekilde), tahmini olarak 10 milyar dolar düzeyinde yabancı sermaye girişi sağlamıştır (World Investment Report, 2000, s.33-40).

En az gelişmiş kırksekiz ülkeye giren doğrudan yabancı sermaye miktarı, 1998 yılında 3,7 milyar \$'dan 1999 yılında 4,5 milyar \$'a yükselerek çok az bir artış kaydetmiştir. Bu olumlu gelişmeye rağmen, bu ülkelerin küresel doğrudan yabancı sermaye içindeki payı sadece %0,5'tir. Gelişmekte olan ülkelere giren yabancı sermaye içindeki payı ise %2,2'dir. Angola, Mozambik ve Myannar gibi ülkeler Afrika'da en yüksek derecede yabancı sermaye girişi alan ülkelerdir. Bu ülkelere giren yabancı sermaye girişi sırasıyla 1,8 milyar \$, 0,4 milyar \$ ve 0,3 milyar \$ olmuştur.

2.4 Yabancı Sermaye ve İrlanda Örneği

Dünyada yabancı sermaye çekmede en başarılı ülke olarak İrlanda dikkati çekmektedir. Ülkemizde , Yased tarafından düzenlenen 'Küreselleşme ve Türkiye Ekonomisi' konulu konferansta İrlanda'nın bu başarısı ülkemizle de karşılaştırılmalar yapılarak derinlemesine olarak incelenmiştir.

Konferansa konuşmacı olarak katılan İrlanda'da IDA (Industrial Development) kuruluşunun eski başkanı olan David O'Donovan önemli bilgiler vermiştir. Ülkelerine yabancı sermayenin gelmesi ile işsizliğe çözüm bulunduğunu belirtmiştir. İrlanda'nın tüm dünyaya tanıtımının en iyi şekilde yapılması ve gelen yabancı yatırımcılar ile iyi ilişkilerin sürdürülmesi için hükümetten bağımsız bir yabancı sermaye ile ilgili organın görev yaptığını vurgulamıştır (Samsunlu, 2001, Yased toplantısı kişisel notları).

David O.Donovan, IDA ile ilgili bilgi vermiştir. Bu bağımsız kuruluşun, ülkeye yabancı sermaye çekmede çok başarılı olduğu ve iyi eğitim almış personel ile çalıştığı belirtilmiştir.Eskiden tarıma dayalı ekonomiye sahip olan İrlanda'nın işsizlik problemi ile uzun yıllar olumsuz olarak etkilendiğini ve göç verdiğini ifade etmiştir. Yabancı sermayenin ülkeye giriş yapmasından sonra İrlanda'nın kişi başına mill geliri yirmi kat artmıştır. Ülkenin Avrupa Birliği'ne üye olması da ayrıca büyük avantaj sağlamıştır. Bu birliğin 250 milyon kişiden oluşan pazarı İrlanda için çok önemli bir husustur. İrlanda, ülkesine yatırım yapan yabancı firmalar için, vergi oranını %50'den, % 10'a düşürerek ve eğitime büyük pay ayırarak başarılı olmuştur.

Son yıllarda yaşanan gelişmelerin sonucu olarak İrlanda'da 1983 ve 1988 yılları arasındaki yabancı sermaye girişi yıllık olarak ortalama 0,1 milyar \$ düzeyinde iken 1999'da bu rakam 18,3 milyar \$'a çıkmıştır. Dünya ülkeleri arasında yabancı sermaye çekme hususunda İrlanda onbirinci sıradadır. Donovan, Türkiye'nin de ülkeye yabancı sermaye çekmede başarılı olması için bu konuda uzlaşmaya varılması ve bu hususa öncelik vermesinin gerektiğini ifade etmiştir ((Insight Yased, January, 2002, p.6-8).

3. YABANCI SERMAYE VE YATIRIM ORTAKLIKLARI İLE İLGİLİ TEORİK YAKLAŞIMLAR

3.1 Transaksiyon (işlem) maliyeti

Sermayeye dayalı yatırım ortaklıklarının kurulma nedenleriyle ilgili olarak çeşitli teorik çalışmalar yapılmıştır. Internalizasyon teorisi ile ilgili olarak Williamson (1975) geliştirdiği transaksiyon (işlem) maliyeti yaklaşımının sermayeye dayalı yatırım ortaklıklarına uygulanabileceğini belirtmiştir (Hennart, 1988,s.361-374; Kogut, 1988,s.319-332; Beamish and Banks, 1987,s.1-16).

Internalizasyon teorisi içinde, yatırım ortaklıklarının, yabancı pazarlarda yatırım yapan çokuluslu firmalar için belirli durumlarda daha verimli uygulanabilecek bir alternatif olduğu belirtilmiştir. Belirli düzenlemeler altında, fırsatçılık ve belirsizliğin ortaya çıkardığı transaksiyon maliyeti, yatırım ortaklığı ile verimli bir şekilde giderilebilir. Bunun için, yatırım ortaklıkları, çevreden gelen belirsizliklere karşı ve çokuluslu firmanın firmaya-özü aktiflerinin kar potansiyelini maksimize etmek için daha verimli bir yöntem olarak ortaya çıkmaktadır (Lee and Beamish, 1995,s.617-632).

Aktiflerin belirginliği, yatırımın hangi derecede iki ortak arasındaki ticari ilişkiye dayandığını göstermektedir. Transaksiyon maliyeti teorisi ile ilgili olarak geliştirilen birçok çalışma, aktif belirginliği üzerine durmuştur (Lyons, 1995,s.431-443).

3.1.1 Coase'in Teorisi

Transaksiyon-maliyeti ile ilgili teori, işlemlerin bir firmaya ya örgüt (hiyerarşik) içinde ya da bağımsız firma veya örgütler içinde (bir pazar içinde) organize edilmesiyle ilgili tanımlamanın yapılmasıyla başlamıştır (Coase, 1937,s.386-405). Coase, ekonomik teoriye, firmaların yaşamasını sağlayan ve büyüklüğünü sınırlayan transaksiyon maliyeti açıklayarak çok önemli katkıda

bulunmuştur (Taylor, 1998). Coase, koordinatör yada girişimcinin seçeceği yapıyı belirlerken, ürünleri dışarıdan alınması ya da içeride üretilmesi hususunda değişik düzeyde transaksyon maliyeti ile karşı karşıya kalacağını belirtmiştir. Bu durumda, girişimci, daha düşük transaksyon maliyetine sahip alternatifi seçecektir.

Coase' den önce bulunan neoklasik ekonomik teorisine göre, dünya ekonomisi merkezi bir kontrol süreciyle yönlendirilmemekte ve fiyat mekanizması tarafından koordine edilerek en optimum şekilde yönetilmektedir. Ayrıca, bu şekilde, üretim faktörleri en verimli şekilde dağıtılmaktadır. Üretim faktörleri, arazi, işgücü ve sermaye olarak tanımlanmıştır. Coase, neoklasik yaklaşıma karşı çıkmıştır. Çünkü bu yaklaşım, firmayı, "kara kutu" olarak göstermiştir. Bu firmanın da üretim faktörlerinin fiyatlarının etkilediği dış bir üretim fonksiyonuyla ilgili olduğu belirtilmiştir. Bu çerçevedeki firmalar, kısa vadeli ilişkiler içinde yaşamaktadır. Coase, örgütün, dördüncü üretim faktörü olduğunu kabul etmiştir. Bu rol, maksimum kar elde etmek isteyen girişimci ya da koordinatör tarafından yerine getirilmektedir. Karın maksimize edilmesi, üretimin her aşamasında maliyetin minimize edilmesi anlamına gelmektedir. Organizasyon ise maddi üretim unsurlarının ve özellikle donanımların en verimli şekilde uyum içinde çalışmasıdır (Eren, 1998, s.147). Coase, girişimci, yönetici, organize eden kişi yada koordinatörün üretim maliyetlerini ve transaksyon maliyetini minimize etmeye çalıştığını belirtmiştir. Coase' e göre, transaksyon (işlem) maliyeti dört unsurdan oluşmaktadır (Taylor, 1998).

Öncelikle, mükemmel bilgiye sahip olunmadığı durumda, bilgiyi aramanın maliyeti vardır. Yöneticinin, fiyat, kalite, alternatif ve bilginin bulunabilirliğini bilmesi gerekmektedir. İkinci olarak, pazarlık süreci ve sözleşmelerin (açık ya da açık olmayan) yapılmasının maliyeti vardır. Fakat bunlar belirsizliğin azaltılması açısından gereklidir. Üçüncü olarak, sözleşmede belirtilen koşulların yerine getirilip getirilmediğini bilmek amacıyla sözleşmenin kontrol ve takip edilmesi gereklidir. Dördüncü olarak, eğer sözleşme sona ererse, düzeltmelerin yapılabilmesi için çeşitli maliyetler ortaya çıkmaktadır.

3.1.2 Williamson'un Coase'in Teorisini Genişletmesi

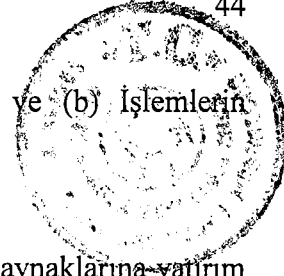
Coase' nin sözleşme analizi ve transaksyon maliyeti yaklaşımı, Williamson (1988,s.355-363) tarafından genişletilmiştir. Williamson, tamamlanmamış sözleşmelerin “çok çeşitli ilişkilerin çalışması ve düzenlenmesi” açısından daha uygun bir yöntem olduğunu belirtmiştir (Taylor, 1998). Williamson' un bu yaklaşımı ekonomistlerin sözleşmeyle ilgili düşünceleri ile çelişmektedir. Bu genel inancıya göre “sözleşmelerin yapılmasının en etkin ve en az maliyetli” yöntemi düşüncesi hakimdi. Williamson transaksyon (işlem) üzerinde yaptığı çalışmalarında Commons, (1934)'ün araştırmalarından yararlanmıştır. Bu araştırmalarda, Commons, transaksyon (işlem)'un ekonomik analizin temel birimi olduğunu belirtmiş ve ekonomik örgütün büyüklüğünün sadece teknolojinin belirlediği bir unsur olmadığını belirtmiştir. Sınırlı rasyonalite sözleşmelerin bir bütün halinde tamamlanmasını engellemektedir hatta fırsatçı davranışlar ortaya çıkmaktadır (Lyons, 1995,s.441-443.) Karmaşık sözleşmelere bağlı olmak, taraflar arasındaki ilişkileri azaltabilir. Williamson, transaksiyonal etkinin “gittikçe yayılan ve dikkate alınması gereken bir unsur olduğunu” kabul etmeyen ekonomik teorileri suçlamaktadır. Ekonomik çalışmalarda, transaksyon maliyeti ile ilgili olarak yeterli çalışmanın olmaması dikey entegrasyon, franchising gibi örgüt türlerini açıklayamamasına yol açmıştır.

Williamson (1985, 1987,s.1537-1568), geliştirmiş olduğu “heuristik” model ile firmanın dikey sınırlarını belirlemiştir. Bu basitleştirilmiş model belirli bir aktif belirginliğinin, olduğu ortamda firma içinde üretmenin yapılması ya da dışarıdan satın alınması kararını içermektedir (Lyons, 1995,s.441-443).

3.1.2.1 Transaksyon Maliyetini Etkileyen Ekonomik ve Davranışsal Faktörler

Williamson, transaksyon maliyeti teorisini, örgütsel teori, hukuk, psikoloji ve ekonomi dallarının bir karışımı olarak geliştirmiştir. Çünkü, insan ve ekonomik faktörler, etkileşim içindedir. Ekonomik faktörleri oluşturan unsurlar aşağıda verilmiştir:

Ekonomik faktörler, (a) Aktif Belirginliği (Specificity) ve (b) İşlemlerin Sıklığıdır.



Aktif belirginliği, örgütün fiziksel tesis veya uzman insan kaynaklarına yatırım yapma derecesidir. Bu unsurlar, her ticaret ilişkisi açısından önem kazanır (Taylor, 1998). İki taraf arasında, ticaret ilişkisinin devam etmesi için yatırımın değeri ile olan ilişkiye aktif belirginliği denir. Transaksiyon maliyeti, dikey entegrasyon ile ilgili olup aktif belirginliği ile ölçek ekonomisi arasında yakın ilişki bulunmaktadır Williamson firmanın dikey sınırlarını belirlemek için deneyime dayalı bir model geliştirmiştir. Bu modele göre aktif belirginliğini inceleyerek firma yetkilileri “firmada imal etme ya da satın alma “ kararını vermektedir (Lyons, 1995,s.441-443).

Child ve Faulkner (1998,s.9-211)’ e göre bu etkenlere tepki olarak 1980’lerin sonundan itibaren teknoloji ve pazarlama dalında kurulan stratejik ittifaklar ve diğer işbirliği stratejisi türlerinde yüksek miktarda bir büyüme yaşanmıştır. Yazarlara göre yabancı sermaye deki artışın ve işbirliğinin nedeni transaksiyon maliyetidir. Performans bakımından düşük düzeyde pazarlığın yapıldığı, yüksek aktif belirginliği ve yüksek belirsizlik olduğu durumlarda işlem maliyeti bulunur. Ortak mülkiyet, potansiyel maliyetleri önler. Çünkü işbirliği yoluyla, potansiyel olarak birbirine rakip olan firmalar, finansal veya gerçek aktifleri üzerinde taahhütte bulunarak bir ortaklık kurarlar. Oluşturulan işbirliği, maliyetleri minimize etme amacını gütmelidir.

Eğer bir örgütün, sermaye derecesi yüksek düzeyde ise o firma diğer bir firma ile yaptığı ticaret ilişkisinde yüksek derecede batık maliyet (sunk cost) yaratır ve bu ilişkiden çıkmasının yüksek maliyeti vardır. Bu yatırım, o firmayı bu tip ticarete sadık olamaya zorlamaktadır. Ayrıca, çeşitli beşeri sermayeye sahip olan firma personeli ile ilgili de karşılaştırmalar yapılabilir. Benzer şekilde, yer belirginliği (site specificity), bir firmanın ticari ilişkide bulunduğu diğer firmaya yakın olarak örgütü kurması ile oluşur.bu belirginlik yüksek olduğu zaman iki firma arasındaki sadakat ve bağlılık daha yüksek olacaktır. Eğer aktif belirginliği sadece bir firma için varsa, diğer örgütün bundan yararlanma potansiyeli daha yüksektir.

İşlemlerin sıklığı, o işlemlerle uğraşmanın yol açtığı maliyeti de etkilemektedir. Eğer tekrar eden işlemler varsa, detaylı bir sözleşme yapmanın maliyeti yüksek olacaktır. Fakat maliyetler, birçok birime dağıldığı için, her işlem için maliyet düşük olabilir (Taylor, 1998).

Ayrıca katılımcılar hakkında iki tane davranışsal varsayım bulunmaktadır. Bunlar (1) Fırsatçılık (opportunism) ve (2) Sınırlandırılmış Rasyonalite (Bounded Rationality).

Fırsatçılık, “hile ile kendi çıkarlarına önem verme” olarak da tanımlanabilir. Bu unsur, normal rasyonalite varsayımlarının çok üzerindedir. Ayrıca “fırsatçılık”, sözleşmeyi hazırlayan tarafın daha az batık maliyetle karşı karşıya kalacağı ve daha yüksek aktif belirginliğine sahip firmalardan yararlanacağı durum yaratır.

“Sınırlandırılmış rasyonalite”, ekonomik acentaların sınırlı düzeyde akıl yeteneği olduğunu kabul etmektedir (Simon, 1951). Rasyonalite, insanın bilgiyi toplama, süreçten geçirme, depolama ve hatırlama kapasitesiyle sınırlıdır. Bu faktörlerin, birbiriyle etkileşiminin derecesi, işlemlerin sıklığı ile ilişkilidir. Eğer az sayıda işlem varsa, fırsatçılık düşük düzeyde gerçekleşir. Ayrıca, işlem sayısı az olursa, aktif belirginliği şansı az olur. Diğer taraftan, belki de sınırlandırılmış rasyonalite olanağı daha yüksek olacaktır. Çok sayıda işlem gerçekleşirse, bu belirtilen unsurların tersi gerçekleşecektir (Taylor, 1998).

Yukarıda belirtilen unsurlar incelendiğinde çok uluslu işletmeler için bu faktörleri birleştiren bir ekonomik model kurulmuştur. Bu model aşağıda belirtilmiştir:

Örgütsel Yapı= F(Aktif Belirginliği, Fırsatçılık, Sınırlandırılmış Rasyonalite, İşlem sıklığı)

Transaksiyon maliyeti teorisinin içinde, tatmin edici düzeyde çıktının üretimini sağlayacak şekilde işlem maliyetini en aza indirecek etkin örgütsel yapının bulunması isteği en önemli konudur. Diğer bir deyişle, “gerçek ekonomik değerinin

kaynağı” “ tarafları birleştiren sözleşme unsurları ile ilgili uyumu sağlayarak, ilişkinin devamını sağlamak” olduğu akademisyenlerce belirtilmiştir(Williamson, 1985).

3.1.2.2 Williamson’ un Sözleşme Çeşitleriyle İlgili Dört Durum

Williamson’un yapmış olduğu analize göre çeşitli sözleşme türleri hazırlanabilir.

Bu çeşitler şöyle tanımlanır: 1.Planlama 2. Söz Verme 3. Rekabet ve 4. Yönetim .

İlk olarak, eğer sınırlı düzeyde olmayan akıl yeteneği olduğu ve aktif belirginliği olmayan yatırımlar olduğunda veya tüm taraflar için sınırlandırılmamış rasyonalite geçerli ise sözleşme için pazarlık yapılabilir.

İkinci olarak, fırsatçılığın bulunmadığı durumda ve sınırlandırılmış rasyonalite ve aktif belirginliğinin olduğu durumda, acentalar stratejik fırsatçılık davranışı sergilemeyeceklerdir. Tarafların “sözü bağlantıları kadar iyidir” yaklaşımı vardır ve sözleşmeler “söz verme dünyası” olarak kabul edilir.

Üçüncü durumda ise, aktif belirginliği bulunmamakta fakat sınırlandırılmış rasyonalite ve fırsatçılık vardır. Bunların sonucu olarak “yarış eden pazarlarla sınırsız rekabetin dünyası” yaşanır. Sözleşmenin ihlal edilmesi ve sorumlulukların yerine getirilmemesi durumunda, yasal yöntemler uygulanır (Williamson, 1985).

3.1.3 Diğer Teorik Yaklaşımlar

Literatürde, Caves (1982), çokuluslu firmaların, yatırım ortaklıkları kurmasının iki önemli nedenini belirtmiştir. Bunlardan ilki, çokuluslu firmanın, yatırımın başarılı olmasını sağlayacak bazı kapasite ya da yeteneklere sahip olmamasıdır. Burada açık olan bir unsur, coğrafi farklılaştırmaya giden fakat yeni pazarda rakipleriyle yarışabilmek için yeterli yönetsel know-how’a sahip olmayan çokuluslu firmaların yatırım ortaklığı kurma alternatifini seçmeleridir. Diğer bir neden ise, çokuluslu

firmanın yerel firmanın sahip olduğu belirli bazı kaynaklara ihtiyaç duymasidir. Bu ihtiyaçlar, yerel pazar hakkında pazarlama bilgisi ya da diğör çevresel unsurlardan oluşur. Gerçekten de, Stopford ve Wells, (1972) yatırım ortaklığının kurulması sırasında, yerel ortağın çokuluslu firmaya sağladığı önemli katkı, yerel pazar hakkında bilgidir. Yatırım ortaklıkları, bilgi ihtiyaçlarını ekonomik bir şekilde karşılamaya çalışır. Bilgi ihtiyaı firmalara bir yük haline geldiğinde yatırım ortaklığı kurmayı tercih ederler (Ekmekçi, 1995,s.1-25).

Caves (1982)'e göre, çokuluslu firmaların aşına olmadıkları pazarlara girdiği durumda yatırım ortaklıklarının kurulması yaygın hale gelmektedir. Benzer kültüre sahip olduğu bilinen ülkelere girildiğinde yatırım ortaklıkları kurulmamaktadır.

Yatırım ortaklıkları, maddi olmayan aktifleri içerdiği zaman çokuluslu firmalar için çekiciliği azalmaktadır. Çünkü kira olduğu zaman bu geliri diğör ortakla paylaşmak ya da kontrolü kaybetmek istememektedir. şirketlerarası transfer fiyatlandırması önemli olduğu zaman ve örneğin girdi ve çıktıların yüksek bir oranı değiştiriliyorsa okuluslufirma, bu fiyatlar üzerinde tüm kontrolü kaybetme riskini almak istememektedir (Hellenier, 1989).

Beamish (1988), internalizasyon erevesi içinde, uluslararası yatırım ortaklıklarının kullanılmasını açıklamıştır. Beamish tarafından tam mülkiyete sahip tali şirketin kuruluş maliyetinin önemli derecede düşük olsa bile uzun vadeli ortalama maliyeti yatırım ortaklıklarından çok daha fazla olabileceği ifade edilmiştir. Bunun nedeni yerel pazar, ekonomi, politika ve kültür hakkında bilgi elde etmek için gösterilen bağımsız çabaların maliyetidir.

Teorik literatürde görülen uluslararası sermaye akışıyla ilgili basit ve ham modellerden son yıllarda endüstriyel örgüt teorisiyle ilgili yaklaşımlara kaymıştır. Rekabet varsayımlarının yerine pazarlık kavramını analiz eden oligopol modelleri geçmiştir. (Ekmekçi,1995,s.1-25).

3.2 Firmaların Uluslararasılaşması ile İlgili Modeller

Firmaların uluslararasılaşması, firmaların firmaya-özü avantajlarını değişik çevrelerde sürekli yaratıcılık, değerlendirme ve gözlemlenmesi için olanaklardan yararlanılması ile başlamıştır. Uluslararasılaşmak için karar verildiği zaman, geleneksel olarak bazı sorular ortaya çıkacaktır. Bunlar şu sorular olabilir: Hangi pazarlara girilecektir? Her stratejik karar alındığında, ev sahibi ülke ve yatırım yapılan ülkenin ekonomik, politik, teknolojik ve sosyal çevresi, firmalar arasındaki ilişkinin devamı ve yapılanması konusunda önemli rol oynar (Bodur and Madsen, 1993,s.28-43).

Firmaların uluslararasılaşması üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde en az iki farklı bakış açısının olduğu görölmektedir. Bunlardan ilki, Uppsala uluslararasılaşma modelidir. Bu modele göre, süreç “deneysel bir öğrenme ve büyüme süreci firmaların uluslararası alanda satış ve üretim yaptığı yavaş ve aşamalarla geçilen bir dönem” olarak tanımlanmaktadır. İkinci model ise, İsveç imalat sanayi tarafından geliştirilmiş olup firmaların bağımsız temsilciler aracılığıyla ihracat yaptığını, daha sonra ise satış bayilerini kullandığını ve en sonunda yabancı pazarlarda kendi üretim tesisini kurduğunu vurgulamıştır (Bodur and Madsen, 1993,s.28-43).

İkinci yaklaşım ise Dunning (1980,s.9-31, 1988,s.1-31) tarafından ortaya atılmıştır. Eklektik bir yapısı olan bu model sınırlar-arası işletmecilik faaliyetleri ile ilgili birkaç uluslar arası işletmecilikte kullanılan teorilerin çeşitli bölümlerini alarak birleştirdiği bir çerçeve niteliğindedir. Bu yaklaşıma göre sınır ötesi işletme faaliyetleri üç tür faktör tarafından etkilenmektedir. Bu faktörler, evsahibi ülkeye özgü faktörler, mülkiyete özgü faktörler ve internalizasyon (içselleştirme) faktörleridir. Ev sahibi ülke faktörleri, ülke riski ve lokasyon aşinalığında oluşur (Hill and Hwang and Kim, 1990,s.117-128). Mülkiyete-özgü faktörler ise içselleştirme faktörleri, endüstriye özgü ve firmaya özgü faktörler üzerinde odaklanmaktadır. Birçok akademisyen, mülkiyet ve içselleştirme faktörlerinin, transaksiyon-maliyeti yaklaşımı ile bazı benzerlikler gösterdiğini belirtse de,

Dunning' in eklektik modelinin üçüncü bileşeni, açık olarak ülke ile ilgili faktörlerin önemini vurgulamaktadır. Dunning' in çerçevesi için destekleyici ampirik çalışmalar gittikçe artmaktadır (Tse and Pan and Au,1997,s.779-805). Mülkiyete özgü faktörler (örneğin farklılaştırılmış ürünlerin geliştirilmesi gibi), yer (lokasyon) faktörleri (örneğin pazar potansiyeli) ve içselleştirme (internalizasyon) faktörleri (ülke riski), firmaların leasing firmaları kurmak amacıyla yabancı pazarlara girişlerinde önemli rol oynamışlardır (Agarwel and Ramaswami, 1992,s.1-27). Dunning' in kurmuş olduğu çerçevenin bilgisayar yazılımı sektöründe faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki işletmeler için de doğruluğu kanıtlanmıştır(Brouthers and Werner, 1996,s.377-394).

Günümüzde işletmelerin karşı karşıya kaldığı önemli bir konu, iş ve pazarların artan bir şekilde uluslararasılaşmasıdır. Bu nedenle, farklı coğrafik bölgelerde, farklı stratejilerin uygulanması ihtiyacı doğmuştur. Bu stratejiler, belirli Pazar özelliklerine bağlı olup performansı etkilemektedir. Örneğin ABD pazarına özgü özelliklerin, ABD dışındaki pazarlara genelleştirilmemesi gerekir (Douglas and Crain, 1983,s.47-59; Douglas and Rhee, 1989,s.437-463; Freeman, 1974,s.215-239; Schneeweis, 1983,s.15-21). Bu nedenle Amerikan firmalarının, ABD pazarındaki başarılı stratejileri ile ABD dışı pazarlardaki stratejileri arasında denge kurması gerekmektedir (Manu, 1992,s.333-359)

Bazı çalışmalar, ABD' li firmaların, denizaşırı, ülkelerde yaptığı yatırımlar ile ilgilidir (Gatignon and Anderson, 1988,s.305-336). Diğer araştırmalar ise Japon firmalarının, Amerikan pazarında mülkiyet stratejilerini incelemiştir (Hennart, 1991,s.483-497). Diğer ülkelerdeki firmaların faaliyetleri ile ilgili daha çok unsurun incelenmesi gerekmektedir (Tse and Pan and Au, 1997,s.779-805).

Firmaların uluslararasılaşması, firmaların firmaya-özgü avantajlarını değişik çevrelerde sürekli yaratıcılık, değerlendirme ve gözlemlenmesi için olanaklardan yararlanılması ile başlamıştır. Uluslararasılaşmak için karar verildiği zaman, geleneksel olarak bazı sorular ortaya çıkacaktır. Bunlar şu sorular olabilir: Hangi pazarlara girilecektir? Her stratejik karar alındığında, ev sahibi ülke ve yatırım yapılan ülkenin ekonomik, politik, teknolojik ve sosyal çevresi, firmalar arasındaki

ilişkinin devamı ve yapılanması konusunda önemli rol oynar (Bodur and Madsen, 1993,s.28-43).

3.3 Yabancı Pazarlara Giriş

3.3.1 Yabancı Sermaye ile İlgili Teorik Yaklaşımlar ve Pazara Giriş Metodları

Firmaların yabancı pazarlara girerken kullandıkları giriş metodları, uluslar arası işletmecilik ve pazarlamada araştırma yapan birçok akademisyenin büyük ilgisini çekmiştir (Agarwal and Ramaswami, 1992,s.1-27; Gatignon and Anderson, 1988,s.305-330). Bu konuda zengin bir literatür bulunmasına rağmen, bazı unsurlar halen tam olarak açıklanmamış durumdadır. Öncelikle pazara giriş metotları dışında, firmaların pazara giriş stratejilerinin, ortaklıklar kurulması gibi diğer başka yönleri incelenmemiştir. Stratejik işbirliklerinin ve ortaklıkların kurulması çok önemlidir çünkü bir firma dış pazarlara kendisi yalnız olarak girebilir ya da yatırım riskini azaltmak ve rekabet avantajını artırmak için ittifaklar kurabilir (Tse and Pan and Au,1997,s.779-805).

Literatürde yabancı sermaye ile ilgili değişik teori ve yaklaşımlara rastlamak mümkündür. Aşağıda teorilerin önemli yönleri belirtilmiştir.

3.3.1.1 Uluslar arası Portföy Yatırım Teorisi

Eski neoklasik yaklaşıma göre, yabancı sermaye arbitrajını içerdiği benimsenmiştir. Bu arbitraj, farklı getiri oranlarından kaynaklanmaktadır. Ev sahibi ülke için yararlı konular, yüksek bir hisse payına sahip olmak, artan vergi gelirleri, artan işgücü geliri ve teknolojik unsurlar ve işgücünün eğitimidir (Helleiner, 1989). Uluslararası Portföy Yatırım Teorisi ürün ve faktör pazarında tam rekabet olduğunu varsayar. Tam rekabeti varsayarak bu teori, yabancı sermayeyi kapsamı dışında bırakır. Tam rekabet olan pazarlarda yerel firmalar, yabancı firmaların sahip olamayacağı teknoloji ve diğer yetenekleri alabilirler. Çok uluslu işletmeler, yerel

firmalar üzerinde avantaja sahip değildir. Uluslararası pazarlarda yatırım yapmanın maliyeti vardır. Bu maliyet ancak yüksek satış gelirleri ile aşılabılır. Bu durumda sermaye uluslararası pazarlarda hareket etmiş olur (Root, 1987).

Bazı akademisyenlere göre, yabancı sermaye pazarın eksikliklerine yansır. Pazar eksiklikleri, yabancı firmaya yerel firma üzerinde rekabet avantajı sağlar. Çokuluslu hareketleri oligopol rekabetçi ortamda inceleyen teoriler, monopolist avantaj teorisi, internalization teorisi ve yabancı sermayenin eklektik teorisidi

3.3.1.2 Yabancı Sermaye ile İlgili Monopol Avantaj Teorisi

Bu teoriye göre, yatırım yapan firmanın yerel firmaya göre yurt dışı firmalarının faaliyetleri açısından monopol avantajları vardır. Diğer bir ifade ile, yerel firmalarla rekabet edebilmek için yabancı firmanın bazı avantajları olması gerekir (Kindleberger, 1969; Hymer, 1976). Bu avantajlar, üstün bilgi ve ölçek ekonomisidir. Yabancı sermayenin monopol avantaj teorisini açıklayabilmek için yatay yabancı yatırımlar ve dikey yabancı yatırımlar arasında ayrımın yapılması gereklidir (Root, 1987). Eğer, çokuluslu işletmeler yabancı ülkelere girerek o ülkede üretilen ürünlerin aynısını üretirse bu yatırıma yatay yabancı yatırım denilmektedir. Buna karşın, eğer yabancı firma dış pazarlara girerek üretimde girdi olarak kullanılacak ara ürünleri üretir ya da tüketiciye ürünlerini daha ileri aşamalarda tüketiciye sunar ve pazarlarsa bu tür yatırıma dikey yabancı yatırım denilmektedir (Root, 1987). Monopol avantaj teorisinin üstün bilgi ve ürün hayat eğrisi konuları yatay yatırımlar üzerinde odaklaşmaktadır. Oligopol türü ise yatay yatırımlar üzerinde odaklaşır.

3.3.1.3 Üstün Bilgi

Üstün bilgi, firmanın sahip olduğu ve ona rekabet avantajı veren tüm maddi olmayan yetenekleri içerir. Bu yetenekler, teknoloji, yönetim ve benzer unsulardan oluşur. Firmanın çeşitli ürünlere aktarılan bilgi kaynakları üzerinde kontrolü vardır. Tüm bilgi varlıklarını kullanmanın marjinal maliyeti sıfır veya daha az olduğu için

kamu malları özelliğine sahiptir. Çünkü zaman diliminin herhangi bir noktasında, firmaya bilgi varlıklarının elde edilmesinin getireceği maliyet geçmişte zaten yaşanmış bir olgudur. Bir ülke onların diğer ülkelerde kullanımını engellemediği için bu bilgi aktiflerinin yüksek derecede elastik olduğunu belirtmek mümkündür. Yatırım yapan ülke için marjinal maliyeti düşük olmasına rağmen yerel firmaların benzeri varlıkları elde etmek için tüm maliyete katlanmak zorundadır. (Root, 1987). Üstün bilgiye sahip çokuluslu firmalar, çeşitlendirilmiş ürünler üretirler. Ayrıca ürün fiyatlandırma üzerinde kontrole sahip olur ve bilgi varlıkları üzerinden ekonomik getiri elde ederler (Root, 1987). Monopol avantaj teorisi, yatay yabancı sermayenin özellikle bilgi-yoğun sanayilerde kullanıldığını belirtir (Root, 1987).

3.3.1.4 Ürün Hayat Eğrisi

Bu teoriye göre, her teknoloji veya ürün hayatı boyunca üç dönemden geçer

- (a) Giriş (sunuş) dönemi
- (b) Olgunlaşma dönemi
- (c) Standart veya olgunluk dönemi.

Bu aşamaların her birisi süresince en yüksek düzeyde sanayileşmiş ülkelerde değişik ekonomi türlerinin rekabet avantajı vardır. İlk dönemde, en gelişmiş ekonomilerin sahip olduğu şirketler monopol bir yapıya sahiptir ve bunun nedeni de teknolojidir.

Ürün için talep arttıkça, firmalar önce diğer pazarlara ihracat yaparlar. Ancak zamanla yabancı pazarlardaki talep arttığı için teknoloji yabancı rakiplere yayılır ve ticari engeller artar. Bunun sonucu olarak ürünün yabancı bir ülkede yapılması uygun ve gerekli bir hal alır. Bu olgunlaşma döneminde imalat süreçleri gelişmeye devam eder ve üretim alanları gelişmiş ülkelere kayar. Üçüncü aşamada, standartlaşma vardır ve bu nedenle üretim az gelişmekte olan ülkelere doğru kayar. Az gelişmiş ülkeler düşük işgücü maliyeti nedeniyle rekabet avantajına sahiptir (Gilpin, 1987).

3.3.1.5 Oligopol

Yabancı sermaye yatırımı yapan firmaların çoğunluğu oligopol sanayilerindeki büyük firmalardır. Oligopol firmaları arasında bağımlılık vardır. Oligopol firması yeni bir ürünün tanıtılması, yeni bir pazara giriş veya hammaddelerin elde edilmesi yoluyla rekabet avantajı sağlayabilir. Rakip firmalar da bu durumda buna karşı hareketler yapacaktır. Oligopol hareketler sonucu, ABD’li firmaların kısa bir süre içinde aynı sanayilerde yabancı ülkelerde yatırım yapmışlardır (Root, 1987). Oligopol pazarlarda, az sayıda firmanın pazara tedarikçi olarak hizmet etmesi ölçek ekonomisi yaratmaktadır. Yatay ve dikey entegrasyon aracılığıyla, çokuluslu işletmeler yerel firmaların üretim ölçekli ekonomilerinden yararlanır. Dikey yabancı sermaye, dünyada üretimin çeşitli aşamalarında ve parçaların son montajında üretim süreci ve yerin ayrılmasını içerir.

Bu parçalara ayırmanın sebebi, ölçek ekonomisi sağlamak, farklı yerlerdeki maliyet farklılıkları ve elverişli hükümet politikalarından faydalanmak ve rekabet avantajına sahiptir (Gilpin, 1987).

Kısaca, monopol avantaj teorisine göre, yabancı sermaye yatırımlarının pazarın mükemmel olmayan unsurlarından dolayı ortaya çıkmaktadır. Çokuluslu firmalar, pazarın mükemmel olmayan unsurlarından oluşur ve tam rekabet ortamında bulunmaz. Bu teori, hangi tür firmaların diğer ülkelere yatırım yapma eğiliminde olduğu konusunda açıklamalar getirmiştir. Fakat bu teori, özellikle havacılık gibi bilgi-yoğun sanayi dallarının küçük yabancı yatırımcı olarak faaliyette bulunmasını açıklayamamaktadır. Yabancı sermaye için, firmaya özgü varlıkların olması gerekli fakat yeterli bir unsur değildir.

Bir başka koşul da monopol avantaja sahip olan firmanın, bu yatırımları ile ihracat ve lisanslamaya göre daha fazla getiri elde etmesidir.

3.3.2 Yabancı Sermayenin Internalizasyon (İçselleştirme) Teorisi

Internalizasyon teorisi, yabancı yatırımların ihracat ve lisanslamaya göre yabancı kaynak ve pazarları daha etkin olma nedenlerini açıklamaktadır. Internalizasyon teorisine göre firmalar dış pazarları ancak maliyetler düşük olduğu zaman tercih etmektedir. Firmalar pazarda satış ve satın almadan ziyade yabancı pazarlarda daha çok kar elde edeceğini düşündüğü zaman internalizasyon yoluna gitmektedir (Root, 1987). Internalizasyon süreci, transaksiyon maliyeti, yakın pazarlarda risk ve belirsizlik ve daha fazla kontrol elde etmek, pazar gücünün yayılması, avantajlı fiyatlandırma ve ölçek ekonomisi sağlanması amacıyla oluşur (Hellenier, 1989). Internalizasyon, pazarın mükemmel olmayan unsurlarının (imperfections) üstünden gelmek için kullanılan bir araçtır. Bu unsurlar, milli sınırlar, bilgi iletişimde yaşanan aksaklıklar ve benzeri konulardan ötürü ortaya çıkmaktadır. İç pazar kriterleri dünyaca bilinen Pareto verimliliğine katkıda bulunmuştur (Williamson, 1975). Çokuluslu firmalar ise faaliyetleri ile pazarda mükemmel olmayan durumlara yol açmaktadır. Çokuluslu firmalara, internalizasyon teorisinin uygulanmasıyla ilgili olarak ortaya atılan önemli varsayım, pazarda mükemmel olmayan unsurların dışa bağlı olduğu ve hükümet tarafından uygulandığıdır (Jenkins, 1987). Internalizasyon teorisinin en önemli kısıtlayıcı yönünün, hiyerarşi ve örgüt üzerinde yoğunlaşmasıdır (Beamish, 1988). Pazarın mükemmel olmayan unsurları bakımından firma için tek bir çözüm kalmaktadır. Tam mülkiyete sahip tali şirket kurmak. Fakat hem kavramsal hem de pratik olarak, dış pazarlara giriş metodu olarak firmaların seçebileceği, yatırım ortaklıklarının kurulması gibi birçok yöntem bulunmaktadır. Monopol avantaj teorisi ve internalizasyon teorisi yabancı sermaye akışlarını açıklamak yolunda önemli mesafe katetmişlerdir. Fakat tam amaca ulaşamamışlardır. Bu teoriler, çokuluslu firmaların dış pazarlara girme metodlarının (örneğin ihracat ve lisanslama olarak) farklı ülkeler açısından neden farklılık gösterdiğini açıklamamaktadır (Root, 1987).

3.3.3 Yabancı Sermayenin Eklektik Teorisi

Yabancı pazarlara girerken farklı uygulamaların olmasının kabul edilebilir nedeni ülkeye özgü faktörlerin yabancı sermaye üzerinde etkili olmasıdır. Yabancı sermaye ile ilgili eklektik teoriye göre, çokuluslu firmaların uluslararası yatırımlarında ülkelerarası farklılıkların önem kazanması önemli bir unsurdur (Dunning, 1981). Bu teori, firmaya özgü özellikler ile yer ve internalizasyon avantajıdır. Yabancı sermaye yatırımları, yabancı ülkelerin sağladığı yer avantajından yararlanır. Fakat, firmaya-özü özellikler ise yatırım yapan firmayı daha elverişli bulur. Uluslararası üretim, hem firmanın monopolist ve internalizasyon avantajına hem de üretimin yapıldığı ve firmaya belirli yararlar sağlayan yabancı ülkeye bağlıdır. Pazarda mükemmel olmayan bazı unsurlar, firmaya özgü özelliklere bağlı olduğu için, çokuluslu firmaya internalizasyonun sağladığı yararlar ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Eklektik teörinin en önemli katkısı, ülkeler bakımından, uluslararası üretimin ülkeler bazında dağıtılmasıdır. Yabancı pazarlara giriş için hem firmaya özgü hem de ülkeye özgü yeteneklerin (doğal kaynaklar, işgücü, enerji, coğrafik bölge, pazarlar ve hükümet politikaları gibi) bulunması gerekmektedir. Yabancı bir ülkede monopolist avantaj elde etmek için bir firmanın yatırım yapmasının en karlı olduğu durumda o çokuluslu firma o ülkede yatırım yapmayı tercih edecektir. Aksi takdirde, o pazarlara firma ihracat ya da lisanslama yoluyla girecektir (Root, 1987).

3.3.4 Yabancı Sermaye Yatırımlarında Neo-Emperyalist Yaklaşım

Bu yaklaşım, sermayenin konsantrasyonu ve merkezileşmesi ve sanayinin monopolleşmesi, sermaye ihracatı ve emperyalizm konusunda Marksist yayınlara dayanmaktadır. Son yıllardaki neo-emperyalist kaynaklar, çokuluslu firmaların genişlemesinin bir sonucu olarak monopollerin arttığını belirtmiştir. Üçüncü dünya ülkelerinde yapılan yabancı sermaye yatırımlarının, az gelişmiş ülkelerin gelişmesi için katkı sağladığı düşünülmektedir (Frank, 1980). Az gelişmiş ülkelerdeki “fazla karın alınması” konusunda çalışmalar yapılmıştır. Bu durum, neo-klasik

ekonomistlerin yabancı sermayenin firmalara getiri ve kazanç sağladığı konusundaki görüşmelerine tam ters düşmektedir. Çokuluslu firmalar, karları emen mekanizmalar olarak görülmektedir. Üçüncü dünya ülkelerinin ödemeler dengesinin açık vermesinin nedeni, çokuluslu firmalardır. Az gelişmiş ülkelere yabancı sermaye, fazla karları alır, monopol yapılar oluşturur ve bağımsız burjuva kesimini ortaya çıkarırlar. Bir başka argümana göre, yabancı sermayenin çok sayıda tüketici için ürün üretmek terinesadece elit kesimin kullandığı ürünleri kullanmasıdır. Çokuluslu firmalar, politik etkilerini kullanarak, altyapının finansmanı bakımından gerekli teşvikleri elde etmeye çalışırlar (Jenkins, 1987). Özetlemek gerekirse, neo-klasik yaklaşım monopolün ortaya çıkmasıyla kapitalizmin bünyesinde yükselen kalitative değişimleri vurgulamaktadır. Değişik coğrafik bölgelerde artan değerlerin değerlendirilmesiyle birlikte emperyalist genişlemede azalma olduğu da belirtilmiştir.

3.3.5 Sermaye Yaklaşımının Uluslararasılaşması

Bazı yazarlar, çokuluslu firmalarını daha geniş bir kapitalist sistem içinde analiz edemeyen diğer yaklaşımları eleştirmiştir. Bu yaklaşımın başlangıç noktası ise sermayenin genişlemesi değildir. Bu nedenle çokuluslu firmanın büyümesi, sermayenin uluslararasılaştırılması sürecinin dünya ekonomisinin daha entegre olmasını sağlayan geniş boyutlu bir sürecidir. Bu yaklaşım, çokuluslu firmaların genişlemesinin getirdiği gelişmelerin düzensiz olduğunu vurgulamaktadır. Bazı ülkelerin yeni gelişmekte olan ülkeler olarak ortaya çıkan üçüncü dünya ülkeleri içinde artan oranda bir ekonomik entegrasyon vardır (Evans, 1995,s.861-901). Bu etkinin çok düzensiz olmasına karşın, sermayenin uluslararasılaşması daha entegre olmuş kapitalist dünya ekonomisine doğru ilerlemektedir. Sermayenin içine yeni alanlar katıldıkça üretim ve ilişkiler konusunda büyük değişimler yaşanmaktadır. Değişik bölgelerdeki sosyal ilişkiler sürekli olarak değişmekte ve sermayenin uluslararasılaşması süreci nedeniyle basit ve küresel olmayacak şekilde yeniden tanımlanmaktadır. Tek kapitalist bir dünya ekonomisinin yaratılması, dünya çapında standartlaşma firmaların genişlemesini beraberinde getirmektedir (Jenkins, 1987).

3.4 Yabancı Sermaye Ortaklıkları

3.4.1 Yabancı Sermaye Ortaklığının Tanımı ve Türleri

Yabancı sermaye ortaklıkları firmalar arası işbirliği türlerinden birisi olarak, ekonomi, uluslararası işletmecilik, pazarlama, stratejik yönetim ve örgütsel davranış ile sosyoloji gibi dallarda araştırma yapan akademisyenlerin büyük ilgisini çekmektedir (Reuer and Koza, 2000,s.81-88).

Yatırım ortaklıkları, iki ya da daha fazla ortağın birbirine bağımlı olacak şekilde stratejik yatırımlarına bir sözleşme ile koordine etmeleridir (Morasch, 2000,s.257-282).

Ekonomik yönden geri kalmış ülkelerde yaşanan problemlerin ortadan kaldırılabilmesi için yatırıma ihtiyaç vardır. Yatırım da tasarrufla doğrudan bağlantılıdır. Tasarruf yurtiçi ve yurtdışı olarak iki şekilde ele alınabilir. Gelişmekte olan ülkelerde yurtiçi tasarruf miktarı ekonomik kalkınmayı gerçekleştirmeye yönelik yatırımları finanse etmeye yeterli bulunmamaktadır. Yabancı sermaye iç tasarruf darboğazını genişletmek için kullanılabilir önemli bir kaynaktır (Karluk, 1983,s.13-59).

Yabancı sermaye ülke pazarlarına farklı şekillerde giriş yapabilir. Firmalar yabancı sermaye hareketlerinde birçok seçeneğe sahiptir. Firmaları ihracattan tam mülkiyetli tali şirket sahibi olmaya kadar bir strateji izleyebilmektedir (Dess and Miller, 1996).

Yatırım ortaklığı, birden fazla bağımsız işletmenin sınırları çizilmiş belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kaynaklarını birleştirmeleridir (Brogham, 1989,s.580).

Bir başka tanıma göre yatırım ortaklığı, birden fazla işletmenin araştırma – geliştirme, imalat ve dağıtım dahil, bir ekonomik faaliyeti yerine getirmek üzere işbirliği yapmak amacıyla kabul ettikleri anlaşmadır (Önal, 1993,s.48-55).

Yatırım ortaklıkları, 1950'lerden beri dünya pazarlarında yer almaktadır. Yatırım ortaklığı, birkaç bağımsız firmanın belirli bir amaca ulaşmak için kaynaklarını birleştirdiği süreçtir (Osborn and Baughn, 1990,s.503-519).

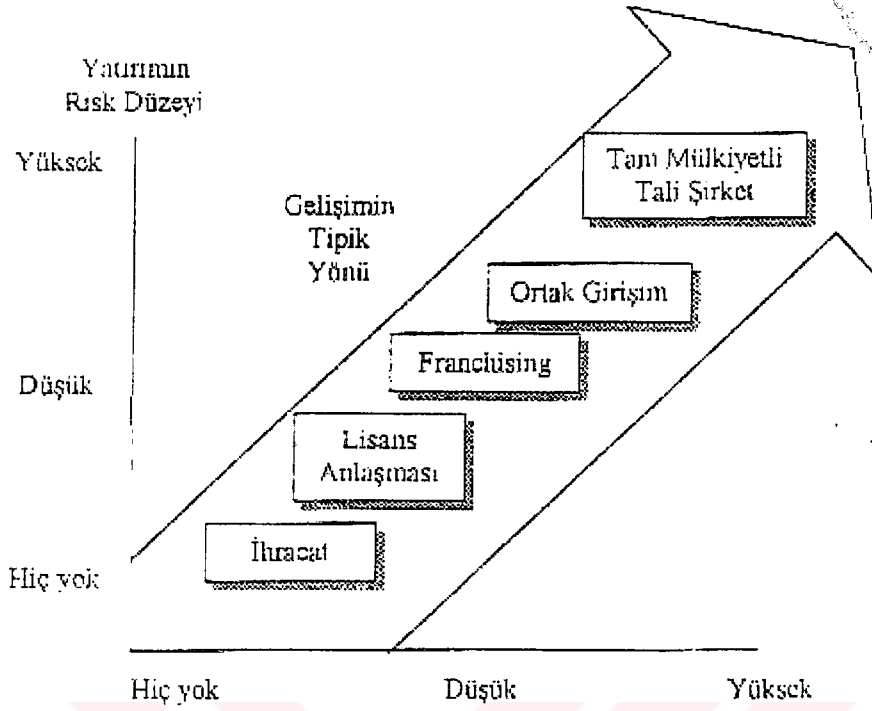
Yatırım ortaklıkları, firmaların en son teknoloji ve yükselmekte olan pazarlara ulaşmasını sağlar. Yatırım ortaklıklarında, yeni ve yasal bir kuruluş oluşur. Bu durumda, yeni firmanın kurulmasıyla ortaklar,sermayeyi paylaşır. (Terpstra and Simonin, 1992,s.4-25).

Yatırım ortaklıkları, evliliklere benzemektedir. Başarılı bir şekilde faaliyetlerin sürdürülebilmesi için ortakların da istekli olmaları ve gayret göstermeleri gerekmektedir (Berg and Friedman,1980,s.85-91).

Dünya ekonomisinde gerçekleşen, yatırım ortaklıkları faaliyetlerinin çoğunluğunda ortaklardan en az birisi kurulan yeni firmanın faaliyette bulunduğu ülkenin dışında çalışmaktadır. Uluslar arası yatırım ortaklıklarında, ortakların yararına olacak şekilde yönetilmektedir (Schaan, 1983).

Birçok çokuluslu firma, merkezi yönetim ve karar alma mekanizmasını sağlamak için tam-mülkiyete sahip tali şirket kurmayı tercih etmektedir. Fakat gelişmekte olan ülkeler, yabancı firmalarla yatırım ortaklıkları kurmayı tercih etmektedirler. Bu şekilde, yerel ekonominin, yabancı ortak üzerinde kontrolü artacaktır (Frank,1980).

Yabancı pazarlara giriş metodları, Şekil 3.1'de verilmiştir, (Eren, 2000a,s.274)



Şekil 3.1. Yabancı Pazarlara Giriş Metodları

Tablo 3.1’de, ürünlerin ülke bazında stratejilerinin belirlenmesinde kullanılan portföy matrisi verilmiştir (Wheelen and Hunger,2000). Tabloda görüldüğü gibi, ülke çekiciliğinin yüksek ve rakabet gücünün düşük olduğu durumlarda, yatırım ortaklığının kurulması tercih edilmektedir.

Tablo 3.1. Ülkeler açısından Porföy Matrisi

		Rekabet Gücü	
		Yüksek	Düşük
Ulke Çekiciliği	Yüksek	Yatırım yapılması/Büyüme	Baskın olma/Çeşitlendirme Yatırım Ortaklığı
	Düşük	Seçici Stratejiler	
			Harmanlama Lisans anlaşması

Uluslararası Pazara Giriş Yolları aşağıda Şekil 3.2’de açık olarak görülmektedir (Mutlu, 1999).



Şekil 3.2. Uluslararası Pazarlara Giriş yöntemleri

a) İhracat : Dış pazarlara girmenin en basit ve en çok kullanılan yolu ihracattır. Genellikle finansal gücü olmayan işletmeler yatırım kararı vermek yerine ihracatı tercih ederler.

- Dolaysız İhracat : Yönetim, işletme içinden birine ihracat işiyle ilgilenme görevi verir. Genellikle satış yöneticilerine ihracat işini geliştirme işi verirler. İleriki bir aşama olarak ta ev sahibi ülkede satış şubesi kurma yoluna gidebilirler. Satış şubesi kendi adına işletmeden ithalat yapar ve ev sahibi ülke para birimine göre faturalandırma yapar.

- Dolaylı İhracat : Ana ülkedeki ihracatçılar vasıtasıyla yapılır. Bunlar; üreticiler için satış yapan temsilciler, denizaşırı müşteriler için alım yapan ihracat heyeti temsilcileri, kendi hesaplarına alım satım yapan ihracat tücarları, denizaşırı üretilen malları kullanan uluslar arası işletmelerdir.

Dolaylı ile dolaysız ihracat arasındaki farklar ise; ihracatta, işletme ürününü araçlar vasıtasıyla istediği ülkeye ihraç edebilmektedir. Dolaysız ihracatta ise ürünler herhangi bir aracı kurum veya kişi kullanmadan hedef pazara sunulmaktadır.

b) Ortaklıklar : Uluslararasılaşmanın ikinci basamağını ulusal sınırlar dışında kurulan ortaklıklar oluşturmaktadır.

- Lisans Anlaşmaları : Lisans anlaşmasında lisansör(lisans veren) bir üretim sürecini, tekniğini, marka ve patentleri belirli bir bedel karşılığında lisans alana satmaktadır. Lisans veren lisansör, alan lisansiye, yapılan anlaşma da lisans anlaşması adını almaktadır. Lisans anlaşmasıyla lisans veren taraf ürünlerini başka bir ülkede üretebilmekte, başka bir deyişle dış yatırım yapmakta, bunun için sermaye harcamamakta ve riske girmemektedir. İşletmenin ürünlerini üretmesi için izin verdiği firma satılan her ürün için lisansöre belirli bir pay ödemektedir. Satılan her ürün için satılan bu paya işletme payı verilmektedir. Lisans anlaşmalarının avantajları, zor piyasalara girme imkanı, düşük sermaye ihtiyacı, kaynak tasarrufu, yerel piyasalar için hizmet ve kalitenin artırılmasıdır. Dezavantajları ise teknoloji, bilgi ve teknolojinin kolay aktarımı, lisans alanın faaliyetinin kontrolünün zorluğu, piyasaya aktif bir biçimde girememek, anlaşma şeklinin zorluğudur. Lisans anlaşmasının türleri; temel lisans anlaşması, yönetim sözleşmesi, franchising, sözleşmeli üretimdir. Ülkemizde özellikle otomotiv sektöründe 1968'den beri uygulanmaktadır.

- Franchising : Belirli bir bölgede bir firmanın ürününü veya hizmetini satmak için verilmiş olan resmi izindir. Ayrıca ürünlerin veya hizmetlerin üreticiden tüketiciye en etkin bir biçimde ulaşımını sağlayan dağıtım sistemidir. Önemli üç unsurundan birincisi Franchising en az iki işletme

tarafından sürekli bir ilişki için oluşturulur. İkincisi, ayrıcalığı veren ile alan arasında hüküm ve sorumlulukların açıkça belirlendiği bir sözleşme bulunmaktadır. Üçüncüsü ise franchisee, franchisorun ismi ile faaliyet gösterir. Franchisor, ayrıcalığı veren firma anlamındadır. Franchisee ise ayrıcalığı alan firma anlamını taşır. Ülkemizde 1983 sonrasında hızla artmıştır. Özellikle hazır gıda sektöründe görülmektedir.

- **Sözleşmeli Üretim :** İşletmenin ev sahibi ülkede üretim faaliyeti için yatırım yapmasını gerektirmeyen bir ortaklık türüdür. Sözleşmeli üretimde uluslar arası pazara girmeyi hedefleyen işletme, ürünü dış pazarda yerel bir üreticiye yaptırırken, pazarlama faaliyetlerini ise kendisi üstlenmektedir. Bu stratejinin uygulanabilmesi için üretimi gerçekleştirecek olan işletmenin ürünü global standartlarda üretebilme yeteneğine sahip olması gerekmektedir.
- **Yönetim Sözleşmesi :** Ev sahibi ülkeye direkt bir yatırımı gerektirmeyen yalnızca yönetim bilgi ve tecrübesinin transfer edilmesiyle gerçekleşen bir ortaklık türüdür.
- **Montaj Operasyonları :** Yurt dışında üretim işine girilerek istendiğinde dış pazarda ihracat ve yerel üretimin karışımı olan montaj ya da uzlaştırıcı bir yoldur. Ayrıca yapılmış parçaların birleştirilmesi ve düzenlenmesidir.
- **Yatırım Ortaklıkları :** Yabancı bir işletmenin ev sahibi ülkede çoğunlukla yerel bir işletmeyle ortaklık kurması sonucunda uluslar arası yatırım ortaklıkları, mülkiyet veya daha yaygın kullanımı ile yatırım ortaklıkları, iki veya daha fazla işletmenin ortak bir şekilde yeni bir işletme kurup sahip olmaları ile gerçekleşmektedir. Kurulan bu yeni işletmeye yatırım ortaklıkları denilmektedir. Yabancı yatırımcıya evsahibi ülkede birçok avantaj sağlayabilir.
- **Konsorsiyum :** Bu tür anlaşmalarda genellikle büyük çaplı taahhüt işlerinde ulusal veya uluslar arası bir ihaleyi kazanabilmek için aynı veya

farklı ülkelerden aynı dalda veya farklı uzmanlık dallarındaki işletmeler finansal ve teknolojik imkanlarını birleştirip işbirliği yapmaktadırlar. Bir başka deyişle Konsorsiyumlar, yatırım ortaklığı anlaşmaları olarak da algılanabilirler. Fakat Konsorsiumlarda yeni bir işletme kurma zorunluluğu bulunmamaktadır.

- Anahtar Teslim Projeler (Turnkey Projects) : Uluslar arası bir işletme dışarıda bir anahtar teslimi iş yapma girişiminde bulunuyorsa tüm faaliyetlerin planlanması ve gerekli tüm hazırlıkların yapılmasından sorumludur. Tamamlanan proje sonucunda faaliyetin yönetimi ile ilgili tüm işler, yetki ve sorumluluklar, uluslar arası işletme tarafından eğitilmiş olan yerel personele devredilir. Projenin tamamlanması karşılığında uluslar arası işletme oldukça yüksek bir ücret alır.
 - Yap – İşlet – Devret Sözleşmesi : Bir ülkenin temel altyapı yatırımlarının gerçekleşmesinde iş finansmanı sağlamayı ve özel kesime açılmayı amaçlayan oldukça yeni bir uygulamadır. Ülkede elektrik santralleri, barajlar, hava alanları, karayolları ve yer altı metroları gibi büyük yatırım projelerinin gerçekleştirilmesi amaçlanmaktadır.
- c) Doğrudan Yabancı Yatırımlar : Doğrudan yabancı yatırım taşıma kapasitelerinin sürekli yükselmesi, yüksek vergi oranları, ithalat kotaları, hükümet teşvikleri gibi birçok faktör çok uluslu işletmeleri bu tarz yatırımlara teşvik etmektedir. Şirketlerin doğrudan yatırımı tercih etmeleri; uluslararası pazarlardaki düşük işgücü ücretlerinden yararlanmak, pazarda hakimiyet sağlamak, pazarı derinliğine ve genişliğine ele geçirerek ev sahibi ülkede prestij sağlamak içindir. Çok uluslu işletme direkt yabancı yatırım yaparak ya kendi üretim tesislerini yabancı ülkede kendisi kurma yolunu tercih etmekte ya da başka bir işletmeyi satın almaktadır. Doğrudan yabancı yatırım demek ev sahibi ülkeye en yoğun biçimde nüfuz edilmesi anlamını taşımaktadır. Başka bir deyişle doğrudan yabancı yatırım, yabancı bir ülkede yüzde yüz işletme sahipliği anlamına gelmektedir. Yabancı sermaye olarak tanımlanan doğrudan yatırımları diğer uluslararası yatırımlardan kesin çizgilerle ayırmak gerekir. Yabancı sermaye özel ve doğrudan karakterde olacaktır. Özel

nitelikte olması ülkeye gelen yabancı sermayenin o ülkenin devletine değil, vatandaşlarına ait olduğunu gösterir. Doğrudan özellik taşıması ise, sermayeyle birlikte değişen ölçüde teknoloji, know-how işletmecilik bilgisinin de ülkeye geldiğini gösterir. Doğrudan yatırımlar uluslar arası sermaye hareketleriyle değil bizzat sermaye hareketiyle ilgilidir (Mutlu, 1999).

Yukarıda açıklanan pazara giriş şekillerinden Türkiye’de oldukça fazla görülen yatırım ortaklıklarıdır. 1990 yılından beri tam mülkiyete sahip tali şirket sayısında artış görülmektedir.

3.4.2 Çokuluslu Firmalar , Tam Mülkiyete Sahip Tali Şirket ve Yatırım Ortaklıkları

Çokuluslu firma, birkaç ülkede bulunan iştirakleri aracılığıyla, üretim veya hizmet faaliyetlerine katılan ve iştiraklerinin üzerinde kontrolü olan ve küresel bir perspektife sahip firmadır (Deresky, 2000). Çokuluslu firmalar, kendi milli sınırlarının dışında üretim faaliyetleri olan firmalardır. (Boone and Kurtz, 2001,s.141-145). Çokuluslu firmalar, satışlarının %25’ten fazlasını yabancı pazarlardan elde ederler. ABD’de Citigroup gibi finansal kuruluşlar ve Wal-mart gibi perakendeci firmalar çokuluslu firmalara örnektir. Coca-Cola, IBM ve Chrysler de çokuluslu firmalar arasındadır (Deresky, 2000).

Gelişmekte olan ülkelerde ,yatırım ortaklığı ya da tam mülkiyete sahip tali şirket kurma konusu uluslararası işletmecilik dalında araştırma yapan birçok akademisyenin ilgisini çekmiştir. Tam mülkiyete ya da kısmi mülkiyete sahip olma konusunun etkileri ve bu kararı etkileyen unsurlar yabancı sermaye yatırımlar ile ilgili olarak son otuz yılda karar verilen en önemli stratejik kararlardır. Tüm sermayeye sahip olunması, çokuluslu firmaların çoğunun tercih ettiği bir durumdur. Çünkü yöneticiler kontrolü sıkı bir biçimde ellerinde bulundurmak ve yerel firmanın yöneticilerine otorite vermekten kaçınmaktadır (Holt, 1998). Tam mülkiyete sahip olunan örgüt yapısında, firma yabancı pazarda uluslararası yönetime tam katılmış

olur. Özellikle ortaklık yapısı ve kontrol arasındaki ilişkiyi birçok araştırmacı incelemiştir. (Mjoen and Tallman, 1997,s.257-274; Yan and Gray, 1994,s.1478-1517).

3.4.2.1 Çokuluslu Firmanın Tanımı

Literatürde, çokuluslu şirket (ÇUŞ), çokuluslu firma (ÇUF) ve milletlerötesi şirket (MÖŞ) birbirinin yerine geçecek şekilde kullanılmıştır. Ancak teorik çerçevede ÇUF hakkında üzerinde anlaşmaya varılmış herhangi tek bir tanım yoktur. Bazı akademisyenlere göre mülkiyet hususu en önemli unsurdur. Bu görüşe göre, bir işletmenin çokuluslu olarak düşünülebilmesi için merkezin ya da ortakların, en az iki ülkenin milliyetine sahip olması gerekir. Bu mülkiyet özelliğine göre az sayıda şirket çokuluslu olarak nitelendirilebilir (Root, 1987). ÇUF nin ikinci bir tanımına göre ana merkez yönetim kadrosunun milliyetine bağlıdır. Uluslararası bir firma ancak ana firmanın yöneticileri değişik ülkelerin vatandaşları olması halinde çokuluslu olarak sayılır. Böylelikle çok az sayıda firmanın ÇUF olarak sayıldığı görülmektedir (Root, 1987). Bazı akademisyenler ÇUF i örgütsel yapı ve/veya işletme stratejisi açısından tanımlamışlardır. Vernon'a göre ÇUF çok sayıda değişik milliyetlere sahip değişik şirket grubunu kontrol eden bir firmadır. Behrman (1962,s.77-113), yabancı iştiraklerin hareketlerini yönlendiren tek bir yönetim merkezinin olduğunu vurgulamıştır. Perlmutter (1969,s.9-18) a göre bir firmanın yöneticilerinin dünya bazında düşünmesinin yaygın oluşuyla değerlendirilebilir. Diğer bir ifade ile geniş dünya görüşü ve hedefine sahip politikalar uygularlar. Root belirtilen tanımları ÇUF'nın tek bir tanımı altında toplamıştır. Root'a göre ÇUF'nın aşağıdaki özellikleri vardır

- Yabancı ülkelerde üretim yapar ve diğer faaliyetlerini değişik birkaç ülkede bulunan iştirakleri aracılığıyla yapar.
- İştirak politikaları üzerinde direkt kontrole sahiptirler.
- Milli sınırların daha geniş ve dünya bazında olması için üretim, pazarlama, finans ve diğer işletme fonksiyonlarının tasarımı ve uygulanması için çalışmaktadır.

Bu tez içinde ÇUF için en iyi şekilde ifade eden tanım, şu şekilde açıklanabilir. ÇUF, iki veya daha fazla ülkede ekonomik birimlerine sahip olan ve bunları yöneten kuruluşlardır. ÇUF, yabancı sermaye girişini gerektirir. Yabancı sermaye, bir işletmenin sınırlarının ötesine açılmasını temsil eden faktör topluluğunun transferi anlamına gelmektedir .

Gelişim teorisinde ve politikasındaki tartışmalı konular özellikle yabancı sermaye ve ÇUŞ in rolü ile ilgilidir. Bazı akademisyenlere göre bu şirketler insanlık için çok faydalıdır ve milli-devleti aşar, teknolojinin yayılmasını sağlar ve gelişmekte olan ülkelere ekonomik büyüme sağlar. Bu şekilde ülkeler arasında genişleyen ve yarar sağlayan bir bağımlılık durumu oluşur. Diğer akademisyenlere göre emperyalistik yağmacılar politik yönden bağımlı ve ekonomik yönden az gelişmiş bir durum yaratır. Şirketin yararı için herşeyi kullanır (Gilpin, 1987).

3.4.2.2 Tam Mülkiyete Sahip Tali Şirketler

Sermaye dayalı yatırım ortaklığı ya da tam mülkiyete sahip tali şirketin kurulması konusu uluslar arası işletmecilik dalında çalışan çok sayıda araştırmacının ilgisini çekmiştir. Yabancı sermaye ile ilgili olarak, tam mülkiyete sahip olma konusu ya da mülkiyetin paylaşılmasının belirleyici unsurları , son otuz yıl boyunca, yabancı sermaye ile ilgili olarak yöneticilerin karar vermek durumunda olduğu önemli unsurlardandır. Gelişmekte olan ülkelerde faaaliyette bulunan çokuluslu firmalar için pazara giriş stratejisi olarak, tam mülkiyete sahip tali şirketin kurulması tercih edilmektedir. Çünkü yöneticiler, otoriteye sahip olmak istemektedirler (Holten, 1998,s.51-79). Ortaklığın tümüne sahip olunması, çeşitli kontrol ve risk düzeyinde pazara girişte çokuluslu firmanın katılımının en yüksek düzeyde olduğu şeklidir.

3.4.3 Yatırım Ortaklıklarının Kuruluşu ve Nedenleri

Yatırım ortalarının kurulması ile ilgili çeşitli teoriler ortaya atılmıştır. Tablo3.2’de görüldüğü gibi iki boyut kullanarak, bu konunun incelenmesi mümkündür. (1) stratejik davranış veya transaksion maliyet, perspektifi olarak belirtilen baskın teorik bakış açısı. (2) motif veya yatırım ortaklığının kuruluşunun etkilerini inceleyen araştırma odaklı bakış açısıdır (Venkatraman, 1997)

Tablo 3.2 Yatırım Ortaklıklarında Araştırma ve Kategorileri

Teorik Perspektif	Yatırım Ortaklıkları Kuruluş Nedenleri	Yatırım Ortaklıklarının Etkisi
Stratejik Davranış	Ortaklıkların Stratejik Kuruluş Nedenleri; Ürün yada hizmet sunumunu sağlamak ve rakiplerle etkin olarak rekabet içinde bulunma Ampirik Çalışmalar: Berg ve Friedman (1997), Duncan (1982).	Yatırım Ortaklığı Stratejilerinin Etkinliği, Rekabet üstünlüğü sağlanmasıyla yüksek performans Ampirik Çalışmalar: Harrigan (1988), McConnell ve Nantell (1985).
Transaksion Maliyeti	Etkin Yönetim Mekanizmaları Yönetimin koordinasyon maliyetlerini minimize etmek Ampirik Çalışmalar: Shan (1986); Teece, Pisano ve Russo (1987).	Etkin Yönetim Mekanizmaları Maliyetin minimize edilmesiyle yüksek performansın sağlanması Ampirik çalışmalar bulunmamaktadır.

İlk yapılan çalışmalar, ortakların yatırım ortaklığı kurmadaki stratejili nedenler üzerine yapılmıştır. Özellikle ortaklık kuruluş nedenleri, bir firmanın belirli ürün, hizmet yada her ikisini de sağlaması bakımından incelenmiştir. Bu kuruluş nedenleri, Pazar gücünün güçlendirilmesi ile ilgilidir (Boyle and Dwyer, 1995,s.180-201; Fusfeld, 1958,s.578-587; Mead, 1967,s.819-851; Pate, 1969,s.16-23; Pfeffer and

Nowak, 1976,s.315-339). Faaliyetlerin verimliliği de incelenmiştir (Berg and Fiedman, 1977; Rockwood, 1983,s.452-468; Stuckey, 1983). İkinci bir çalışmada yatırım ortaklığı strateji gruplarının etkinliği üzerinde yapılmıştır. Bu çalışma, iki önemli soru üzerinde durmuştur. Yatırım ortaklığı kuruluşunun etkisi ve yatırım ortaklığının en büyük etkinliğe sahip olduğu şartlar (Harrigan, 1988,s.141-158; McConnell and Nantell, 1985,s.519-536; Woolridge and Snow, 1990,s.353-363). Buna karşın üçüncü çalışmada, Venkatraman tarafından “verimli yönetim mekanizmaları grubu” olarak ifade edilen bakış açısı transaksyon maliyeti perspektifine dayanmaktadır (Williamson, 1975). Bu görüş açısına göre, yatırım ortaklığının, bu mekanizmanın üretim ve koordinasyon (transaksyon) maliyetlerinin toplamını minimize edeceği düşünülmektedir (Balakrishnan and Koz, 1993,s.99-117; Hennart, 1988,s.361-374; Kogut, 1988,s.441-452). Diğer bir deyişle, bu çalışmalar, yatırım ortaklıklarının, dikey entegrasyon veya uzun-vadeli sözleşmelere göre üstün olduğu yönleri incelenmiştir. Bu çalışmalar, yatırım ortaklığı kuruluş nedenlerini birçok akademisyen tarafından yapılmıştır (Shan, 1991,s.419-432; Teece and Pisano and Russo, 1987). Buna karşın Harrigan (1988,s.141-158) yaptığı çalışmalarda ise, yatırım ortaklıklarının herbirini analiz birimi olarak düşünerek, yatırım ortaklığı özelliklerinin etkisini ayırmaya çalışmıştır. Özellikle kendisinin yaptığı çalışmalarda kullandığı çapraz-bölümlü verilerle yatırım ortaklığının etkinliğini ölçmüştür. Ayrıca endüstri düzeyinde olan özelliklerinin başarıyı belirlemede daha önemli unsurlar olduğunu belirtmiştir (Harrigan, 1988,s.141-158). Ancak, bazı yazarlara göre, yatırım ortaklığının başarısı, o ortaklığın özelliklerine bağlıdır. Özellikle, Berg, Duncan ve Friedman’ın 1982’de yaptığı çalışmalara göre bu özelliklerden en önemlilerinden bazıları teknoloji, bilgiyi elde etme özellikleridir. Bu örneklerle, araştırmalar açısından, yatırım ortaklıklarının özelliklerinin büyük önemi vardır (Venkatraman, 1997).

Hennart ve Reddy (1997,s.1-12) yatırım ortaklıklarının kurulması ile ilgili iki tür açıklama ortaya atmıştır. Birincisi yatırım ortaklığının hedeflediği varlıkları satın alma yolu ile ele geçirmeyi istediği durumlarda maliyet çok yüksek olmaktadır. İkincisi ise rekabet perspektifinin ifade ettiği gibi yatırım ortaklıkları belirsizliği ve maliyeti azaltan mekanizmalardır (Reuer and Koza, 2000,s.81-88).

Firmalar arasında işbirliği çeşitli nedenlerden ortaya çıkmıştır. Bu nedenlerden önemli bir tanesi, ortaklık kuran firmaların biri yada birkaçındaki kaynak kısıtlamasıdır. Bir başka neden ise stratejik amaçlara ulaşmak için gerekli finansal kaynaklara sahip olunmasıdır. Bu nedenlerden dolayı, firma bir başka firma ile ortaklık kurma yoluna “gerekli finansal gücü” olmayabilir. Firmalar, belirli ülke pazarlarına girmek için de yatırım ortaklığı kurabilir. Birçok yabancı pazara girmek, birçok firmalar için oldukça zordur. Dış pazarlara giriş, kaynakların kullanılması, politik risk alınması ve pazarlarda iyi bir konuma sahip olma unsurlarından oluşmaktadır. Bu konuda, bir çözüm, yerel bir ortağın bulunmasıdır. Bazen bu yerel ortak, yatırım ortaklığının faaliyetlerinin ev sahibi ülkede ki faaliyetlerini meşru olmasını sağlamaktan başka aktif bir rol oynamayabilir. Diğer başka durumlarda, yerel ortağın belirli bir konudaki gerçek uzmanlığa sahip oluşu ortaklık açısından çok yararlı olur. Dünya, gittikçe iş dünyası açısından birbirine açık olan pazarlardan oluşsa bile yatırım ortaklıklarının kurulması da gittikçe önem kazanmaktadır (Lorange, 1992)

Son on yılda tüm sektörlerde işbirliği miktarında büyük bir artış yaşanmaktadır. Birkaç ülkedeki firmalar için işbirliği, risk ve kaynakların paylaşıldığı, bilgi kazanılıp yeni pazarlara girildiği en popüler stratejilerden birisidir. Örneğin ABD’de yatırım ortaklıklarının sayısı 1986 ile 1995 arasında yüzde 423 oranında artmıştır. (Hitt and Ireland and Hoskisson, 1997).

Geleneksel olarak yatırım ortaklıkları iki veya daha fazla firmanın tüm olarak değil kısmi olarak fonksiyonlarını entegre etmesidir (OECD, 1996).

Sermaye yatırım ortaklığının kurulmasının önemli nedenleri şunlardır:

- (a) Hükümet gereksinimleri veya pazara giriş koşulları gibi baskı unsurları. (b) ortakların yeteneklerine ihtiyaç duyulması-teknolojik ve yönetimle ilgili yetenekler ve yerel pazarda çalışma için gereken bilgi. (c) diğer ortağın varlık ve özelliklerine ihtiyaç duymaktır (Lorange and Roos 1992).

Yatırım ortaklıkları, son yıllarda yönetici ve araştırmacıların büyük ilgisini çekmiştir. Çünkü dünyada yaşanan rekabet ortamında stratejik alternatif olarak ortaya çıkmışlardır. Firmalar, yatırım ortaklıkları ve diğer işbirliğine yönelik

düzenlemelerle, yaratıcı stratejiler geliştirerek, rakiplerine karşı avantaj elde etmektedirler (Fusfeld and Haklish, 1985,s.60-76; Killing, 1983; Harrigan, 1985; Lorange, 1986,s.133-148; Contractor and Lorange, 1988,s.5-18).

Yatırım ortaklıklarında faaliyetlerin koordinasyonu ortakların birbirine yüksek düzeyde bağımlılığını gerektirir (Hagedoorn, 1993,s.371-385).

Günümüzde çokuluslu firmalar, diğer ülkelerdeki faaliyetlerini direkt yatırım ya da tam mülkiyete sahip olduğu firmalarla değil yatırım ortaklığı kurarak gerçekleştirmektedir. Yatırım ortaklıkları, 1950'lerden beri pazarda yer almaktadırlar.Amerikan firmaları tarafından 1950-1975 yılları arasında kalan dönemde ortaklıklar kurulmuştur Amerika Birleşik Devletleri çokuluslu firmaların ev sahibi ülkesi olmuştur. 1980'li yılların ortasından sonra, Amerikan firmaları yeniden yapılanmaya gitti ve ortak girişim oluşturma sürecini yaymaya başladılar.

1980' li yıllarda firma birleşmeleri ve satın almaları yaygın olarak gerçekleşmiştir. 1990' lı yıllarda ise stratejik ittifaklar ve yatırım ortaklıkları yaygın olarak kullanılan pazara giriş metotları olmuştur. Son yıllarda, firmalar arasında oluşturulan işbirliğinde büyük artış görülmüştür (Lorange and Roos, 1992).

Son yıllarda, Japon firmaları da çok aktif olup özellikle ihracat, innovasyon ve parça-başı üretim teknolojisinde uzun zamandan beri başarılı olmuşlardır.

Yatırım ortaklıkları, birden fazla firma tarafından araştırma geliştirme, üretim veya dağıtım gibi herhangi bir ekonomik faaliyeti gerçekleştirmek amacıyla işbirliği yapmak için kabul edilen bir anlaşmadır. Yatırım ortaklıkları, firmaların belirli bir proje için daha az harcama yapmak amacıyla yapılan işbirliğidir.Her iki firma da projenin belirli alanlarına yatırım yaparlar.Firmaların katkısı, teknoloji, insan kaynakları veya sermaye alanında olabilir. Birçok firma yatırım ortaklıklarının, hızla değişen teknolojiyi kullanmak için pratik bir yöntem olduğunu düşünmektedir. Bu nedenle, birçok firma yükselmekte olan alanlara yatırım yaparak veya mevcut yatırımları için ortaklıklar kurarak kar elde etmişlerdir.

Yatırım ortaklıkları, son yıllarda çok tanınmış ve yaygınlaşmıştır. Çünkü firmaların en son teknoloji ve yükselen pazarlara ulaşmasını sağlamaktadır. (Yoshino and Rangan,2000,s.61-110)

Yatırım ortaklıkları, iki tarafın işbirliği sonucu yeni ve asal olarak bağımsız kuruluşun kurulmasıdır. Bu durumda ortaklar arasında sermaye paylaşılmaktadır. Örneğin, GMFanuc Robotics Şirket. Kuruluşunda (GM) ile Fanuc Ltd., yüzde50:yüzde50 katılarak bir yatırım ortaklığı kurmuşlardır. Fanuc Ltd. (Japonya) and General Motors (ABD) robot imalatını ve pazarlamasını gerçekleştirmeyi hedeflemektedir. Autolatina, Volkswagen AG and Ford Motor Co. arasında Arjantin ve Brezilya'daki otomotiv operasyonlarının yerine getirilmesi amacıyla kurulan bir ortak girişimdir(Terpstra and Simonin, 1993,s.4-25).

Bilgi Teknolojisi sektöründe 1984 ile 1994 yılları arasında dünyada birçok ortaklıkların kurulduğu belirlenmiştir (Vonortas and Safioleas, 1997,s.657-680). Birçok araştırmacıyı şaşırtan bir unsur ise OECD'ye üye olmayan ülkelerinde yatırım ortaklıkları kurmasıdır. Bu ülkeler genellikle son zamanlarda sanayileşen Doğu ve güneydoğu Asya ülkeleridir. 1988 yılında gelişmekte olan ülkeler bilgi teknolojisi dalında kurulan ortaklıkların sadece %6'sına katılırken altı yıl içinde toplam ortaklıkların %12.8'ine katılmıştır(Vonortas and Dodder, 2002).

Gönüllü ortaklıklar kurulabildiği gibi hükümetlerce zorunlu görülen ortaklıklarda kurulabilir. Hükümetler tarafından kurulması ön görülen ortaklıklar ortaklar arasında bir uzlaşmayı yansıtır bireysel yatırımlara bir alternatif olarak doğmuştur (Chen, 1999,s.157-170)

Yatırım ortaklıkları, firmalar, bilgi, kaynak ve riski paylaşır ve firmalar arası güven ortamı ve ölçek ekonomisi yaratılır (Gomes-Casseres, 1987,s.97-101) . Uygun olarak düşünülen stratejik süreçler, iyi bir şekilde tasarlanabilir. Çünkü stratejik içerik ve süreçler aynı anda hareket etmektedir. Ancak iyi düşünülmüş strateji ve süreçler bazen yetersiz kalabilir. Bu stratejilerin, değişen koşullara adapte edilmesi gerekmektedir (Lorange and Probst,1988)

Birçok Batı'lı firma, olgunluk düzeyine gelmiş iç pazarlarda ve rekabetçi dış pazarlarda istikrarlı bir büyüme trendi sağlamak için ortaklıklar kurmayı seçmişlerdir. Bunun için, bu tip ve diğer örgütlerarası ilişkilerin yönetimi gelecekte küresel pazarlama operasyonlarının önemli bir parçası haline gelecektir.

Yatırım ortaklıklarının kuruluşundan itibaren en az beş aşamadan geçer; Faaliyetin ortaya çıkması, pazarlıkları içeren görüşmeler; çocuğun yaratılması, büyütülmesi; ve ebeveynlerin anlaşılamaması halinde ayrılması. Bu tanıma göre ve birçok yazarın da görüşüne göre ortak girişimin bir çocuğa benzetilmektedir. İki ortak o çocuğun ebeveyni konumundadır.

Her iki firmanın tüm aktiflerinin birleştirildiği şirket birleşmelerinin aksine, yatırım ortaklığı, belirli bir durum ya da proje sebebiyle doğmaktadır. Yatırım ortaklığı oluşması için bir sözleşmenin yapılması gerekir. Bu sözleşmede, yönetim kurulunda temsil edilme, yönetsel problemleri çözmede kullanılacak teknikler ve yeni kuruluşun amaçları yer alır. Örgütsel bir biçim olarak yatırım ortaklığı, ortaklığın özellikleriyle şirketin özelliklerini birleştirir. Ortaklığın özellikleri ile şirketin özelliklerini birleştirir. Şirketin tek başına yapamayacağı özellikleri gerçekleştirir. Ancak sınırlı sorumluluk, uzun vadeli süreç ve fonlama ile kontrol açısından şirkete benzer özellikler gösterir.(Beamish and Banks, 1987,s.1-16)

Yatırım ortaklıklarının kurulmasıyla firmaların ayrı ayrı ulaşamayacakları ekonomik amaçlara ulaşması sağlanır. Diğer bir deyişle, ortak girişimler ile firmalar sinerji yaratır.

Yatırım ortaklığı üzerinde uygunan kontrolün derecesi ortaklar arasında karar alma mekanizmasının bağımsızlığına bağlıdır. (Deresky, 2000)

Uluslar arası iş hayatındaki faaliyetlerin çoğunlu uluslar arası yatırım ortaklığının ortaklarından en az birisinin genel merkezi, bu ortaklığın faaliyette bulunduğu ülkenin dışındadır. Ortak girişim, belirli kontrol süreçlerini içerir. Bu kontrol süreçlerinin dikkate alınmaması halinde kaynakların verimli bir şekilde kullanımı, faaliyetlerin koordinasyonu ve stratejilerin uygulanması engellenmiş olur.

Uluslararası yatırım ortaklıkları (IJV), Schaan'a göre, "ortakların ortak girişimin yönetiminin kendi çıkarları doğrultusunda olduğunu sağlayan süreçtir.". Firmanın amaçlarının çoğu, ortak girişimle ilgili kontrol unsurlarına dikkat edilerek sağlanabilir. Bu kontrol unsurları, ortağın seçimi, ortaklar arasında stratejik uyumun sağlanması ve IJV'nin örgüt yapısının tasarımıyla ilgilidir (Li, 1995,s.333-351).

Uluslararası yatırım ortaklıklarının başarısını etkileyen en önemli faktör diğer ortağın seçimidir (Koh and Venkatraman, 1991,s.869-892). Yatırım ortaklıklarında görülen problemlerin çoğu özellikle gelişmekte olan ülkelerde yerel ortak ile ilgilidir. Bu gerçeğin aksine birçok firma çekici bir pazarda çoğunluğun yaptığı ya da söylediği gibi ortak seçimi sürecini acele gerçekleştirmektedir. Ortak seçimi sürecinde , ortakların stratejik amaçlarının uyumlu olması çok önemlidir. Kurulması düşünülen ortaklıkların stratejik ortamı ve rekabet ortamı ve ebeveyn firmalar ortağın seçilmesinde kullanılan kriterin önemini belirleyecektir. Yatırım ortaklıklarının performansı, ebeveynlerin uluslararası stratejileri, ortak girişimin stratejisi ve ebeveynlerin sahip oldukları amaçlarla belirlenecektir. Bu uyumun kolaylaştırılması için ortak seçimi süreci görevle ilgili yetenekleri ve ortaktan ihtiyaç duyulan kaynaklar ve o kaynakların önem sırasını belirlemelidir. Bu süreci gerçekleştirebilmek için yöneticiler, kendi firmalarını inceleyip görevle ilgili yetenekler ve kaynaklardaki zayıflıkları ortaya koymalıdır.

Yatırım ortaklıklarının yüksek düzeyde başarısızlık oranı vardır. Bu başarısızlıkların ortaklar için yüksek düzeyde maliyeti vardır. Boston Danışma Grubu tarafından yapılan bir araştırmaya göre 1972-1976 arasında Japonya'da 90'dan fazla yatırım ortaklığı ortadan kalkmıştır.Bu yatırım ortaklıkları içinde Avis, Sterling Drug, General Mills ve TRW gibi ABD'li büyük firmalar yer almıştır.Harvard Business Review'ın bir çalışmasına göre 1967 yılından önce ABD'li firmalar ve diğer gelişmiş ülkelerdeki yabancı ortaklar arasında kurulan 1,100 ortaklığın yüzde 30'u stratejik ve örgütsel nedenlerdeki değişiklikler nedeniyle sona ermiştir.

Ortaklıklarda, taraflar en temel yetenek ve güçlü yönlerini kullanırken, işbirliği yapmaya devam ederler. Son yıllarda, ortaklıkların sona ermesi ya da ortaklardan

birinin ortaklıktan ayrılması da önemli araştırma konularından biridir (Lorange, Probst, 1988).

Ülke dışında yatırım ortaklığı şeklinde faaliyet göstermek çokuluslu işletmelerin bugünkü en büyük tercihidir. Yabancı bir ülkeye en basit şekliyle şube açma olayı uygun bir yaklaşım değildir. Bu yolla yüzde 100 mülkiyete sahip olunacaktır. Birçok ülkede milliyetçi duygular nedeniyle bu yaklaşıma karşı çıkmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerin bu düşünceleri yatırım ortaklığı yaklaşımını pazara girebilmek için uygun yol olarak ortaya çıkarmaktadır. Gelişmiş ülkelerde ise en etkin faktör risk paylaşımıdır. Riskler arttıkça, rekabet şiddetlendikçe ortaklık düşüncesi ağır basmaktadır.

Yatırım ortaklığı yaklaşımı ile yatırım yapılan ülkenin iç finansal kaynaklarından yararlanılarak devalüasyon ve yüksek oranda enflasyondan kurtulmak mümkün olabilir. Yerel kaynaklardaki kısıntısız kullanım, yerel pazara girişte büyük avantaj sağlar (Harrigan, 1989,s.7-13).

Yerel işletmenin çeşitli güç gruplarıyla ilişkilerinden faydalanmak mümkündür. Uluslararası alandaki yatırım ortaklıkları,geniş bir coğrafik alana kıt kaynakları yayma imkanı sağlar (Reynolds, 1984,s.2).

Dış pazara girmede rekabet faktörü çok fazla önem kazandığından, ülke dışında yeni bir işletme kurma yerine mevcut bir işletme ile yatırım ortaklığı biçiminde bir anlaşmaya girmek, yerel pazarlama, know-how ve yönetim becerisinden yararlanmayı mümkün kılar. Bunun yanı sıra, işgücü kaynağı ve teknik yeterliliği açısından da kolaylıklar sağlanır. Çokuluslu işletmeler için yatırım ortaklıklarının kurulmasında bazı nedenler itici güç teşkil eder. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür (Şatıroğlu, 1984,s.184).

1. Az gelişmiş ülkelerdeki hukuki engeller ve sömürgeleşme korkusu ile yerel işletmeler çokuluslu işletmelerden korku duyar ve devlet bunları faaliyetten alıkoyabilir.

2. Çokuluslu işletmelerin global stratejileri bakımından belirli bir piyasada mutlaka bulunmaları gerekiyorsa, tek çözüm ortaklık kurmak ise işletme yerli bir ortak arar.

3. Ortaklık, durumunda olunan ülkenin yetkili kişi ve kuruluşlarıyla sosyal, ekonomik ve mali konular üzerinde diyalog kurulması daha kolaydır.

4. Çokuluslu işletmelerin uzun dönemli planları çerçevesinde belirli bir hammadde kaynağına yönelmek daha kolay olur.

5. Ortaklık kurulunca başka yerli ve yabancı ortaklar alınarak daha çok işletme etkisiz hale getirilmiş olur.

Yatırım ortaklıklarının, petrol, doğalgaz, otomotiv, kimya, tıp, bilgisayar, inşaat, imalat ve eğlence vb. birçok endüstri dalındaki kuruluş nedenleri şu şekilde özetlenebilir (Darrough and Stouchton, 1989,s.237).

- 1- Mevcut riski yaymak,
- 2- Finansal kaynak sağlamak,
- 3- Bilgi sağlamak,
- 4- Teknoloji transferi sağlamak,
- 5- Teknik uzmanlardan yararlanmak,
- 6- Yeni pazarlara açılmak,
- 7- Dağıtım kanallarından yararlanmak.

Teknolojinin sürekli olarak gelişimini sağlamak lisans yoluyla zordur. Her teknolojiye değişik, tartışılma ve onay gerektirir. Yatırım ortaklığının kurulması suretiyle, ortak bir araştırma-geliştirme ünitesi kurularak teknoloji transferi hızlandırılmış olur.

Yatırım ortaklıkları, yabancı pazarlara girmede daha iyi bir fırsattır. Ortak mal üretilir ve yerli ortak ülke içi satışları üstlenir. Yabancı ortak da dış satışlarla ilgilenir. Böylece yerli işletmeler dış pazarlarda satılabilecek düzeyde mal üretmeye yönlendirilir.

Çokuluslu işletmelerin yatırım ortaklıklarını tercih etme nedenlerinden biri de belli bir alanda konunun lideri olmalarıdır. Dünya pazarlarına açılmışlardır. Yayılma amaçlarına en uygun ülkede yatırım ortaklığı kurmayı tercih ederler (Daniels and Krug and Nigh, 1985,s.46-58).

Bazı hükümetler ülkelerinde faaliyette bulunacak yabancı kökenli işletmelere resmi ya da gayri resmi sınırlamalar koyduklarından dolayı bir yerel işletmeyle ortak olarak, yatırım ortaklıkları kurma yoluyla, sınırlar aşmaya çalışılır.

Belli kaynaklar ve pazarlar bir işletme için, kullanılabilir olmayabilir. Bu gibi durumlarda, bu kaynaklardan yararlanmak sadece yatırım ortaklığı kurulmasıyla mümkündür. Başka işletmelere olan bağımlılığı azaltmak için yatırım ortaklığı anlaşması yapılabilir (Bietski and Rath, 1989,s.128).

3.4.3.1 Yabancı Sermaye Ortaklığı Çeşitleri

Yatırım ortaklıkları, kısaca iki ya da daha fazla işletmenin faaliyetlerini birleştirmeleri olarak tanımlamıştık. Ancak bu faaliyetler birleştirilirken bazı koşullara uyulması gerekir. Bu koşullar şunlardır(İneci, 1988,s.4):

- 1- Yatırım ortaklığının ana işletmenin ortak kontrolünde bulunması,
- 2- Her bir ana işletmenin joint-venture'a önemli katkıları olması,
- 3- Ortak yatırımların ayrı bir ticarî kimliğe sahip olması,

4- Yatırım ortaklığının yeni üretim kapasitesi, yeni teknoloji, yeni ürün veya yeni bir pazara giriş gibi önemli bir yeni işletme kapasitesi oluşturuyor olmasıdır.

Bu koşulları gerçekleştirerek yatırım ortaklığını oluşturan bir anlaşmanın, bir işbirliği anlaşmasının ötesinde, tam bir bütünleşmenin ise gerisinde yer alan bir hukukî ve ekonomik konumda bulunduğu sonucuna varılabilir.

Yatırım ortaklıkları, bağımsızlık derecesine veya ortaklıklarına olan bağımlılıklarına göre üç gruba ayrılabilir(Önal, 1993,s.48-55).

- 1- Tam bağımsız yatırım ortaklığı
- 2- Ortaklardan birinin etkisinde olan yatırım ortaklığı
- 3- Tam bağımlı yatırım ortaklığı.

1-Tam Bağımsız Yatırım Ortaklıkları: Bu çeşit uygulamada ana işletmelerden hiçbiri joint -venture yönetiminde doğrudan etkili olmaya çalışmaz. Faaliyet serbestliği ana işletme tarafından tamamen yatırım ortaklığına devredilmiştir. Yatırım ortaklığının yönetimi tamamen bağımsız olarak kendi kendini örgütler ve belirlediği stratejik hedeflere ulaşmak için bağımsız şekilde çalışan bir işletme durumundadır. Pek çok başarılı yatırım ortaklığı bu kategoriye girmektedir.

2-Ortaklardan Birinin Etkisinde Olan Yatırım Ortaklıkları : Bu kategoride ana işletme ortaklığın yönetimini ve gelecekte izlenecek planların hazırlanmasını üstlenir. Bu durumda diğer işletmeler joint - venture yönetiminde aktif bir rol oynamamaktadır. Yatırım ortaklığı tarafından alınan tüm kararlar, etkisinde olduğu ana işletme doğrultusunda olacaktır. Bu çeşit ortaklıklarda ana işletmeye bağımlılık arttıkça, yönetimde parçalanma ve ortaklığın iyi yönetilememesi gibi sorunlar ortaya çıkacaktır. Başarı düzeyi diğer çeşitlere oranla düşüktür.

3-Tam Bağımlı Yatırım Ortaklığı : Bu kategoride yer alan joint - venture'da ana işletme tüm ortaklarla birlikte yönetimde aktif rol oynar. Farklı bakış açıları

getirilerek, sonuçta bazı yönetim sorunlarına yol açılabilmesi olasıdır. Bu sorunlar, her ortağın yatırım ortaklığı faaliyetlerinde etkili rol oynamak istemesinden kaynaklanmaktadır. Bu yüzden, ortaklığa bağımlı olması, yönetimdeki iç çatışmalar vb. Yatırım ortaklığı başarısızlığa götürebilmektedir.

Yatırım ortaklığı çeşitleri içinde en uygun ve başarılı olanı tüm ortaklardan bağımsız şekilde örgütlenen ve bağımsız olarak yönetilen ortaklıklardır (Lorange, Probst, 1987).

3.4.3.2 Yatırım Ortaklıklarının Yapılanması

Yatırım ortaklıklarının, oluşumu bir ihtiyaç sonucu olacaktır. Bu oluşum için talep, çokuluslu işletmeden gelebileceği gibi, yabancı ülke de talepte bulunabilir. Bu iki durumda yaklaşımlar bazı farklılıklar göstermekle birlikte, bakış açıları genellikle aynı olmaktadır. Kabul eden ülkeler, yatırım ortaklığı için çokuluslu işletmeler arasında tercih hakkına sahiptirler.

Yatırım ortaklığının, çokuluslu ortağı, projenin finansmanı ve güvenliği açısından başta kabul eden ülke hükümetinin garantilerini (ayırımı olmayan davranış, politik risk, mevzuat kalıcılığı, geliri kendi ülkesine götürebilme, konvertibilite, yönetimde yetki kullanımı vb.) ve sunacağı teknolojinin korunmasını (patentler, kopyalama, güvenilirlik açısından) dikkate alacaktır. ayrıca geri ödemelerin düzenliliği, kârın elde edilebilmesi, tasfiye imkanları daha ilk aşamada garanti altına alınması gerekli konuları olacaktır.

Yatırım ortaklığının oluşturulması yeni bir işletme kurulmasından daha detaylı ve uzun çalışmalar gerektirecek bir olaydır. Her şeyden önce, çokuluslu olma ve beklenti farklılıkları, her bir konunun önceden detaylı olarak ele alınmasını ve kesin bir anlaşma sağlanmasını gerektirmektedir. Kuruluş sırasında ortaya çıkabilecek sorunlar, her iki taraf için de büyük risklere yol açabilir(Reynolds, 1984,s.23-29).

Ülke dışında girişilecek faaliyet alanında tecrübeleri az olan çokuluslu işletmelerin ortaklık kurma eğilimleri, tecrübeleri çok olana nazaran daha yüksektir. Belirli bir endüstrideki büyük işletmelerin ortaklık kurma isteği zayıf, küçük firmaların ise daha kuvvetlidir.

Çokuluslu işletmelerin bazı durumlarda kendi devletlerini de işletme bütünlüğüne ortak yapma eğilimleri hem işletmenin evrensel hedeflerine ulaşması hem de ana devletin uluslararası çıkarlarının korunması yönünden faydalı görünmektedir. Böylece herhangi bir anlaşmazlık durumunda işletme ve devlet diğer işletme ve ülkelere karşı ortak davranabilir.

Yatırım ortaklıklarının faaliyetleri ülke dışında yönetimi gerektiren dışa açılma ve çok uluslaşma faaliyetleridir. Bu girişimlerin amacı, gidilen ülkedeki işletmelerin bir veya birkaçıyla beraber faaliyette bulunmak ve bu faaliyetleri uygun bir ortamda sürdürmektir. Uluslararası ortaklıklar projelerdeki risklerin veya mükafatların bölüşülmesi ve kıt kaynakların dünya çapında değerlendirilmesini sağlar.

Yatırım ortaklıkları, çokuluslu işletmelerin âsıl ve vazgeçilmez bir parçasıdır. Bu tür ortaklıkların planlama ve kurulma safhalarında ortaklığı başarılı kılmak için göz önünde bulundurmaları gereken husus, ortakların benzer hedeflere sahip olmalarıdır(Tekeli, 1990,s.15-16).

Çokuluslu işletmelerin ülke dışında riski ve karı birlikte düşünmeleri ülke dışı faaliyet biçimini (ihracat, ithalat, lisans, teknolojinin satılması, üretim yapmak, yönetim birimleri kurmak ve yabancı ülkede tesisler kurmak vb.) seçerken etkili olmaktadır. Çokuluslu işletmeler öncelikle hangi ülkede faaliyette bulunacağını ve ülkenin gelişmişlik düzeyine göre elde edeceği fayda ve zararları düşünmelidir. Bu aşamadan sonra hangi ülkede ne gibi bir faaliyette bulunacağına karar verecektir. Bir ülke dışında mülkiyet sahibi olarak faaliyet göstermek oldukça karmaşık bir konudur. Bu yüzden, ülke dışında yatırım ortaklığı biçiminde faaliyet göstermek çokuluslu işletmenin en önemli tercihini oluşturur. Bu durum yeni organizasyon biçimini, şubelerin çalışmalarını, holding işletmelerin kullanılmasını ve faaliyette bulunulacak

ülkenin yasal durumuna uygun davranışları gerekli kılabilir. Çokuluslu işletmeler gerek sayılan karmaşık faaliyetlerden gerekse, risk payının yüksek olmasından dolayı yönetim faaliyetlerini sürdürecekleri ülkelerde daha fazla kâr sağlayacak yatırımlara girmek isterler. Bu da genellikle az gelişmiş ülkelerde mümkün olmaktadır. Söz konusu ülkelerden bazılarında yabancı sermayeye kucak açma ve büyük istekle yabancı sermaye bekleme durumu olmadığından, mülkiyetin tamamen yabancı işletmeye ait olduğu yatırımlar istenmemektedir. Bu durumda yatırım ortaklığı biçiminde faaliyet göstermek az gelişmiş ülkeye girmek için uygun bir yol olabilir. Özellikle, az gelişmiş ülkelerdeki yatırım ortaklığı yatırımları önemli bir işletme organizasyonu gerektirir. Yatırım ortaklığı uygulama sorunları az gelişmiş ülkelerde kendini daha fazla hissettirir. Riskin fazla olduğu az gelişmiş ülkelerde faaliyette bulunulacak ülkenin işletmeleri % 50'den az bir payla joint-venture ortağı olmayı kabul ederken, gelişmiş ülkelerde % 50'nin üzerinde bir payla ortaklık yoluna gidilir.

Az gelişmiş ülkeler çokuluslu işletmeleri, yatırım ortaklığı konusunda kamu işletmeleriyle anlaşma yolunu seçmeleri ve daha az oranla yatırım ortaklığı yatırımlarına girmesi yönünde etkilemektedirler. Bu nedenle, bazı sektörlerde kamu işletmelerinin çokuluslu işletmeler ile ortaklık oluşturmaları söz konusu olmaktadır. Örnek olarak Brezilya, Hindistan, Mısır ve Cezayir verilebilir(Shetty, 1979.s.3). Buradaki önemli sorun, yatırım ortaklıklarında ortak işletmenin özel veya kamu sektörüne ait olması değil, yatırım ortaklığının yönetim biçimidir. Çokuluslu işletme ile yerel işletmenin amaç farklılığı söz konusu olmaktadır. Çokuluslu işletme yatırım ortaklığının ortağı olurken kar maksimizasyonunu düşünürken, az gelişmiş ülkeden gelecek diğer ortak, pazar geliştirme ve satış çabalarını artırıcı konular üzerinde duracaktır. Ayrıca az gelişmiş ülkenin kültürel yapısı farklı olduğundan personel politikası ve diğer konularda birtakım fikir ayrılıkları söz konusu olabilir. Bu yüzden çokuluslu işletme az gelişmiş ülkelerle yatırım ortaklığı kurma kararı verirken olumlu hususları üstünlük ve sakıncaları düşünerek uygun kararı vermek zorundadır.

4. YABANCI SERMAYE ORTAKLIKLARINDA ORTAK SEÇİMİ VE YÖNETİMİ

4.1 Yabancı Sermaye Ortaklıklarında Ortak Seçim Kriterleri

Dünyadaki son yıllardaki ticaret ve trend incelendiğinde yabancı yatırımların büyük çoğunluğunun gelişmiş ülkelerden diğer gelişmiş ülkelere doğru yapıldığı görülmektedir. Gelişmiş ülkelerdeki firmaların oluşturdukları ortaklıklarda seçtikleri ortaklar da gelişmiş ülkelere gelmektedir (Killing, 1983; Hergert and Morris, 1988).

Gelişmekte olan ülkelere kurulan ortaklıklarda ise yabancı ortak genellikle gelişmiş ülkelere gelmektedir. Bu duruma uluslararası yazında, örneğin Karayiylar (Beamish, 1985,s.13-19), Kore (Park, 1990) ve Türkiye’ de (Tatoğlu and Glaister, 1998,s.279-314) çeşitli çalışmalarda rastlanmaktadır. Aynı zamanda ortakların her birinin gelişmekte olan ülkelere geldiği bir çok ortaklık da bulunur (Wells, 1983).

Uluslararası işbirliği süreçleri açısından, ortak seçimi önemli bir unsurdur. Çokuluslu işletmeler ve firmalar kuracakları yabancı sermaye ortaklıklarında kendilerine en uygun ortaklardan birisi olan yerel firmayı ortak olarak tercih ederler. Yabancı sermayeli bir kuruluşun oluşmasında rol alan bir yönetici gelecekte bu işletmenin başarılı olabilmesi için ortak seçiminde hassas davranmak zorundadır.

Belirli bir ortağın seçimi, yetenek, kaynak, operasyonlarla ilgili süreç ve politikalar ile ortaklığın rekabetçi durumu gibi çeşitli unsurları etkilemektedir (Geringer, 1991,s.41-62). Ortak seçimi kriteri, ortağın geçmişinin iyi olarak değerlendirilmesi, ortağın arazi, fabrika ve tesislerinin değerlendirilmesini içerir (Tomlinson, 1970). Ortağın mevcut karlı faaliyetleri de incelenmelidir (Geringer, 1988). Ortaklarla ilgili otorite birimlerinin de desteklenmesi önemlidir (Martinsons and Tseng, 1995,s.45-58). Tomlinson’ın, Hindistan ve Pakistan’da yaptığı çalışmalara göre ortaklar arasında “geçmişteki iyi ilişkilere” sahip olmak çok

önemlidir. Geringer, 1991 yılında, ortaklık seçimi ile ilgili yeni bir tipoloji geliştirerek “görevle-ilgili” ve “ortakla-ilgili” boyuları incelemiştir.

Bazı akademisyenler ise, ortak seçimi kriterlerini, “görevle-ilgili” ve “ortakla-ilgili” kriterler olarak adlandırmışlardır (Geringer,1988). Görevle-ilgili kriterler, patent, teknolojik know-how, finansal kaynaklar, deneyimli idari prsonel ve pazara ve dağıtım kanallarına ulaşılması gibi değişkenlerdir. Ortakla-ilgili değişkenler ise ortağın milli kültürü, veya örgüt kültürü, ortaklar arasında geçmişte iyi ilişkilerin olması, ortakların üst düzey yönetimi arasında uyum ve güvenin olması ve ortakların örgütsel büyüklüğü ile yapısından oluşur. Geringer, gelişmiş ülkelerde bulunan sekiz tane uluslararası yatırım ortaklığı üzerinde yaptığı araştırmada, ortakların seçiminde görevle-ilgili değişkenlerin daha önemli olduğunu görmüştür. Ancak Geringer, bu boyutun önemli olduğunu fakat yeterli olmadığını belirtmiştir. Çünkü yatırım ortaklıkları, işbirliği, uzlaşma ve çatışmanın ilave maliyetini de içerir. Bu da ortakla-ilgili kriterlerin, ortaklar arasında işbirliğinin verimlilik ve etkinliği etkileyeceğini göstermektedir. (Geringer,1988).

Luo (1997,s.648-662), görevle-ilgili kriterlerin, ortakların stratejik özellikleriyle ilgili olduğunu belirtmiştir. Luo, ortakla-ilgili kriterlerin, örgüt özelliklerini yansıttığını söylemiştir. Bir ortağın stratejik özellikleri, operasyonel yeteneklerini ve kaynaklarını etkilemektedir. Bu yetenek ve kaynaklar, yatırım ortaklığının başarısı için gereklidir. Ortağın örgütsel özellikleri, firmalar arasında oluşan işbirliğinin verimliliğini ve etkinliğini etkilemektedir. Kavramsal olarak, uluslar arası yatırım ortaklığının başarısı açısından hem stratejik hem de örgütsel özellikler çok önemlidir.

İşbirliği sürecinde know-how'un transferi gibi çeşitli yollarla ortaklar temel güçlü oldukları yönleri korumaya devam ederek rekabet avantajı elde ederler (Lewis, 1990, s.51). Bu konuda önemli etkenler, finansal kaynaklar, pazara ve dağıtım kanallarına ulaşmadır. Bu unsurlar, ortaklığın çok-ortaklı olup olmadığını bakımaksızın ortaklığın güvenilir olup olmadığını gösterir. Ortakla-ilişkili değişkenler (örneğin; ortakların üst düzey yönetimi arasında güven ve ortakların

büyüklüğü) ancak ortaklık ikiden fazla ortağı içerirse kullanılabilir (Wang and Wee and Koh, 1999,s.287-305).

Geringer' in tipolojisini kullanarak, Glaister ve Buckley (1997,s.199-222), ortak seçimi kriterleri ile ilgili olarak elli üç İngiliz çok uluslu firma üzerinde araştırma yapmışlardır. Söz konusu İngiliz firmalarının, Batı Avrupa'lı ABD'li ve Japon firmalarla ortaklıkları bulunmaktadır. Araştırmanın sonucuna göre, ortaklığın kuruluş aşamasında görev alan yöneticilerin, her ortağın sahip olması gereken ortakla-İlgili özelliklere sahip olmasına dikkat etmesi gerektiği ortaya konmuştur. Eğer bir firma, görevle ilgili kriterleri karşılamayan bir firma ile ortaklık kurarsa önemli sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Bunun tersi durum olursa da yine sorunlar oluşmaktadır.

Her yatırım ortaklığı değişik bir kaynak kombinasyonunu göstermektedir. Bu nedenle, her bir ortaklık, pazarda değer yaratmak için değişik fırsatlar sağlamaktadır (Shelton, 1988,s.279-287). Ortaklık, ortaklara ürün veya pazar veya her ikisi açısından değer yaratma imkanı sağlarsa o derecede başarılı olmaktadır.Duncan (1982) ortakların ürün-pazar segmentleri birbirine benzerse, monopol getirinin artacağını belirtmiştir.

Tablo 4.1'de yatırım ortaklıkları ile ilgili örnekler verilmiştir. Yukarıda ortaya konan değerlendirmelere göre ilk üç firmanın ortak seçiminde birinci ve ikinci ortağın rollerinin aynı olması ortaya sorunun çıkmasını oldukça sınırlandırabileceğini düşündürmektedir. Buna karşılık son sırada yer alan iki kuruluşun her iki ortağının rollerinin farklı olması muhtemelen ortaya sorun çıkarabilecektir.

Ortaklar arasında uyum olması çok önemlidir. Çünkü uyumsuz ortaklar, kendi faaliyetleri üzerinde yoğunlaşarak faaliyette bulunmak için gereken enerjiye sahip olamazlar. Ortaklıkta sermaye payı düşük olsa bile, tatmin olmayan ya da mutsuz ortak büyük sorun yaratır. Yatırım ortaklıklarının performansını değerlendirirken, ortaklar arası uyum görüşmelerde firmalarca önemli bir kriter olarak belirtilmiştir. Ortak seçimi süresince, amaçların çatışması, farklı dünya görüşü ve farklı yönetim yaklaşımlarının sonucu olarak çeşitli problemler ortaya çıkabilir. Bu durumda başarılı bir yatırım ortaklığı kimyası oluşturulamaz.

Tablo 4.1 Ürün-Pazar Açısından Yatırım Ortaklıkları: Örnekler

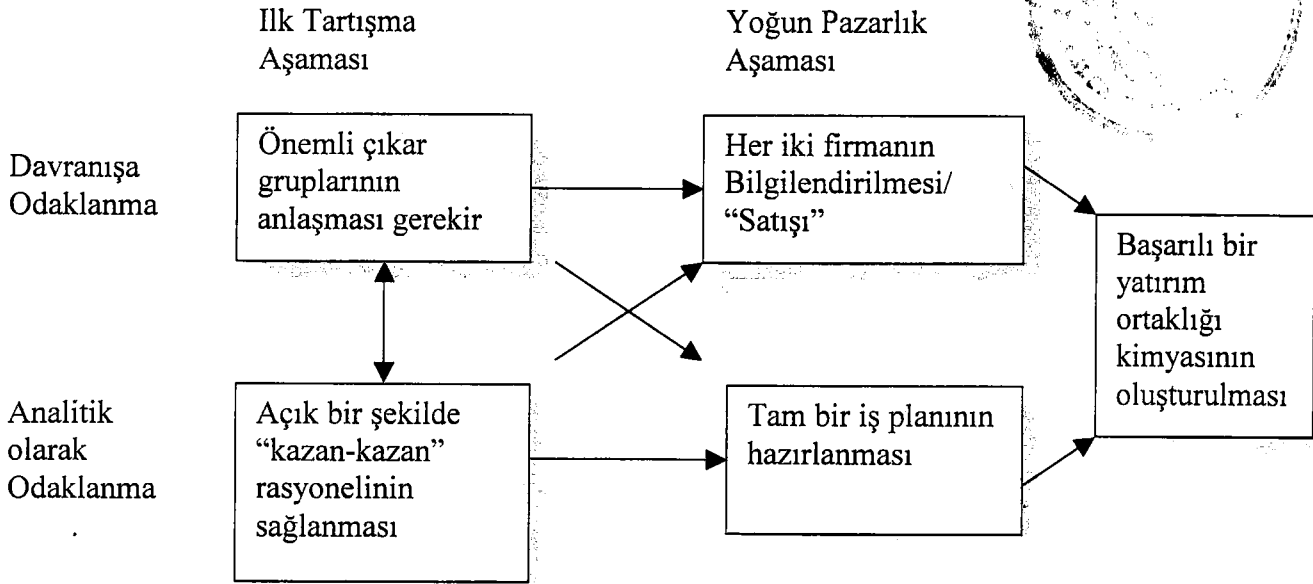
1. ORTAK	2. ORTAK	Yatırım Ortaklığının Adı ve Amacı	Yatırım Ortaklığının Birinci Ortak için Rolü	Yatırım Ortaklığının İkinci Ortak için Rolü
Control Data	NCR	CPI-bilgisayar peripherals geliştirmek ve üretimi	Aynı	Aynı
AT & T	Ricoh	AT&T, Ricoh- Japonya'da AT&T'nin küçük telefon sistemi üretimi	İlgili Katkı Sağlayıcı	Aynı
IBM	MCA	Disco Vision- Videodisc oynatıcı üretimi	İlgili-tamamlayıcı	Aynı
Warner Communications	American Express	Warner-Amex kablo sistemi üretimi	İlgili	İlgili değil
Southern New England Telephone Co.	CSX Co.	Light Net-demiryolu haberleşme sistemi kurma	İlgili	İlgili değil

Kaynak: Duncan,1982

Yatırım ortaklıklarında 'başarılı bir yatırım ortaklığı kimyasının oluşturulması' Şekil 4.1'nin sonuç bölümünde görüldüğü üzere önemlidir (Lorange and Roos 1992).

Ortakların durumu ile ilgili olarak aşağıda açıklanan konular üzerinde araştırmacılar oldukça yoğunlaşmışlardır.

Örgütler arası mekanizmaları etkileyen bir diğer etken de ortakların büyüklüğüdür. Son yıllarda, büyük ve küçük firmaların ortaklık kurmasına sık rastlanmaktadır (Roberts, 1980,s.134-142). Genellikle küçük ortak, teknolojik kaynak sağlar ve büyük ortak finansal kaynak sağlar.



Şekil 4.1 Yatırım Ortaklıklarının Kurulması

Kaynak: Lorange and Roos, 1992

Ortaklar eğer benzer iş alanında faaliyet gösteriyorlarsa, "ilgili ortak" olarak belirtilir. İki'den fazla ortağın bulunduğu ortaklıklarda en az bir tane ilgili ortakla ilişkisi olan ortaklar, "ilgili ortak alt grubuna" koymak uygundur. Yapılan çalışmalara göre ilgili ortakların bulunduğu yatırım ortaklıkları daha üretkendir (Venkatraman, 1997). Ancak bu sonuçlar Balakrishnan ve Koza' nın çalışmalarıyla çelişmektedir (Johnson and Cullen and Sakano 2000,s.223-240). Borys ve Jemison (1989,s.234-249)'un ve Harrigan (1988,s.141-158)'in belirttiği gibi ortaklar arasında önemli derecede benzersizliklerin olması yatırım ortaklığının faaliyetleri hakkında, ortakların değerlendirmeleri farklıdır.

Diğer önemli bir hususta ortakların tutumlarıdır. Tüm taraflar için "kazan-kazan" (win-win) stratejisi oluşturulur. Ortaklar arasındaki işlemler süresince şeffaflığın sağlanması çok önemlidir. Ortaklar, birbirinden çeşitli amaçlar için birbirini kullanmamalıdır.

ABD'li ve Kore'li firmaların başarılı olmaları gereken olabilecek uluslar arası yatırım ortaklıklarında ortak seçimi konusunda yapılan araştırmada bu ortaklıkların son yıllarda yüksek düzeyde başarısızlıkla karşılaştığı görülmüş ve bu olasılığı azaltmak için yöneticilerin firmaları iş birliği yapmak için hazırlamaları önerilmiştir.

Yöneticilerin, kurulacak firmaların başarılı olabilmesi için aşağıda Tablo 4.2'de verilen kriterleri dikkate alarak kuruluşa karar vermelidirler (Dacin and Hitt and Levitas, 1997,s.3-16).

Tablo 4.2 Ortak Özelliklerinin Tanım ve Örnekleri

1. Finansal Varlıklar	Likidite/finansal durumu gösteren kaynaklar (örneğin sermaye maliyeti ve borç/sermaye oranı)
2. Yeteneklerin Birbirini Tamamlayıcı Oluşu	Ortağın kaynaklarının diğer firmanın kaynaklarıyla beraber kullanılması (Örneğin ortakların dağıtım kararları)
3. Belirli Yetenekler	Bir ortağın sahip olduğu bir yeteneğe diğer ortağın sahip olmaması durumu(Örneğin belirli taklit edilemeyen bir ürünün ortaklardan birisi tarafından üretilmesi)
4. Endüstri Çekiciliği	Firmanın amaçlarına ulaşması için sanayinin iyi bir ortam sağlaması (Örneğin az sayıda rakibin olduğu sektör)
5. Alternatiflerin Maliyeti	Yatırım ortaklığı dışındaki diğer alternatiflerin firmaya maliyeti (Örneğin alternatif olarak tam mülkiyete sahip tali şirket kurulabilir.)
6. Pazar Bilgisi/ Pazara Ulaşma	Bir ortağın etkin bir şekilde pazarda faaliyette bulunma konusunda uzmanlığa veya yeteneğe sahip olması (Örneğin rakipler ve müşteri hakkında veya hükümet düzenlemeleri ve kültür hakkında bilgi sahibi olma)
7. Gayrimaddi aktifler	Finansal tablolarda gösterilemeyen aktiflerdir (Örneğin firmanın imajı, markası yada insan kaynakları)
8. Yönetim Yetenekleri	Yöneticilerin firmayı etkin ve verimli bir şekilde yönetmeleri (örneğin taraflar arasında uzlaşma sağlayabilme yada müşterilerdeki demografik değişimleri görebilme)
9. Kaliteli ürün/Hizmet Üretebilme yeteneğine sahip olma	Tüketicilere talep ettikleri düzeyde kaliteye sahip ürün yada hizmet sunabilme (Örneğin defolu ürün sayısının düşük, ürün tesislerinin iyi olması)
10. Uzmanlığın Paylaşılması için istekli olmak	Bir ortağın diğer ortağın kendi yeteneklerini elde etmesi konusunda istekli olması (Örneğin teknolojik ya da pazarlama know-how'ının paylaşılması)
11. Ortağın diğer firmanın yeteneklerini elde etme yeteneği	Yeteneklerin öğrenilmesi sürecinde deneyimin önemi
12. Daha önceki ortaklık kurma tecrübesi	Ortağın daha önce kurmuş olduğu ortaklık sayısı (Örneğin ortağın yatırım ortaklığı kurmak için daha önce gerçekleşen girişimleri)
13. Ortağınızdan Öğrenebileceğiniz belirli yetenekler	Sizin firmanızın ortağın yeteneklerini elde etme/öğrenme yeteneği (Örneğin diğer ortak sizin firmanızın sahip olmadığı fakat öğrenmek istediği teknoloji yada pazarlama know-how'a sahip olması)
14. Teknolojik Yetenekler	Ortaklardan birisinin yeni süreç yada ürün geliştirme yeteneğine sahip olması (Örneğin bir ortak önemli düzeyde AR-GE faaliyetlerine sahip olabilir yada yeni ürün geliştirerek pazarlamasını yapabilir.)

Belirtilen çalışmada kullanılan ortak seçim kriterleri önem sırasına göre Tablo 4.3'te verilmiştir.

Tablo 4.3 Koreli ve ABD'li Yöneticilerin Kullandığı Ortak Seçim Kriterleri

Kore'li yöneticiler	ABD'li Yöneticiler
1. Teknik Yetenekler	1. Finansal Varlıklar
2. Endüstri Çekiciliği	2. Yönetim Yetenekleri
3. Ortaktan Öğrenilebilecek Özel Yetenekler	3. Kaliteli Ürün/Hizmet Sağlama Yetenekleri
4. Uzmanlığın Paylaşılmasının İstenmesi	4. Yeteneklerin Birbirini Tamamlaması
5. Kalite Sağlayan Yetenekler	5. Belirli Yetenekler Ürünler/Hizmetler

Kaynak: Dacin and Hitt and Levitas, 1997

Çalışmanın sonucunda yatırım ortaklıkları kurmak isteyen yöneticiler için aşağıda verilen önemli uygulamaları dikkate almalarının önemi vurgulanmıştır (Dacin and Hitt and Levitas, 1997,s.3-16).

- Ortağınız hakkında ortaklık kurmadan önce bilgi sahibi olunuz.
- Farklı ülkelerde merkezleri olan potansiyel ortaklar arasında ortaklık amaçları bakımından farklılık olabileceğini tahmin ediniz.
- Ortağın istenilen kaynaklara sahip olması, sizin kaynaklarınızla tamamlayıcı olacağı anlamına gelmemektedir.
- Ortağınızın ihtiyaçlarına karşı duyarlı olunuz. Bir ortaklığın uzun vadede başarılı olması için her iki ortağında amaçlarına ulaşması gerekmektedir.
- En iyi ortağın belirlenmesi ilk aşamadır. Ortaklar arasında etkin bir iş ilişkisinin ve güven ortamının sağlanması gerekir.
- Başarılı ortaklıklar katılımcı tarafların etkin ortaklık yeteneklerine sahip olmasını gerektirir.

4.2 Yabancı Sermaye Ortaklıklarının Oluşumu ve Gelişimi

Fortune 500 firmaları içinde yeralan çokuluslu firmaların, gelişmekte olan ülkelerde yaptıkları yatırımlarda kullandıkları örgüt şekli yatırım ortaklıklarıdır (Beamish and Banks and Janger, 1987,s.1-36; Harrigan,1985). Ayrıca bu çokuluslu firmalar, yatırım yaptıkları ülkenin önşartı olup olmaması gözönüne alınmaksızın tam mülkiyete sahip tali şirket kurmak yerine yatırım ortaklıklarını tercih etmektedirler (Beamish, 1985,s.13-19).

Yatırım ortaklıklarının, her zaman istikrarlı bir şekilde devam edebileceğini belirtmek çok zordur. Ancak, ortaklıklar, her zaman bir aşamadan diğer bir aşamaya geçerek sürekli gelişim göstermektedir. Bazı araştırmacılara göre, yatırım ortaklıkları değişik ortaklar arasında bir yönetim maratonu gibidir. Bu ilişki içindeki son kazanan tarafın uzun zaman süresince isteğini ve sadakatını devam ettirebilen ortağın olacağı da belirtilmiştir.

Yatırım ortaklığının kurulmasıyla rekabetten dolayı hızla artan tehditlere iyi bir şekilde cevap verebilmek ve yeni iş ortamının olanaklarının etkin bir şekilde kullanılması sağlanabilmektedir.

Ortaklıkta sorumluluk farklı firmalar arasında bölündüğü için, rekabet tehdidine yanıt vermek yavaş ve zaman zaman karmaşık bir süreç haline gelebilir. İç koordinasyon problemleri ve rekabete karşı gereken tepkinin verilmesiyle ilgili süreçte ilgili tartışma bulunmaktadır. Bu durumda, en önemli konu, çevreden gelen rekabete karşı daha koordine bir şekilde cevap verebilen yatırım ortaklığının kurulmasıdır. Bunun her zaman tek bir örgütle sağlanması gerekmektedir. Bu durum, bir ortak firmadaki, belirli birkaç yöneticiye sorumluluk verilmesi ile de sağlanır. Ortaklardan birisi, bu yatırım ortaklığının oluşturulması ile gelecekte kendisine bir rakibin doğacağından dolayı korkabilir. Bu endişe, ortaklığın sağlayacağı yararlar ile dengelenmelidir. Bu yararlardan biri, olanaklardan pozitif bir değer yaratılmasıdır. Ortaklardan çoğu, daha özgür bir yapı haline gelmiştir. Bu şekilde, ortaklık kaynak

ve yönetim yetenekleriyle, yeni iş ortamına daha iyi tepki verebilmektedir (Lorange and Roos 1992).

Yatırım ortaklıkları kuran firmaların dört özelliği bulunmaktadır:

- İşbirliğinin rekabetin başka bir türü olarak görmeleri,
- Başarının en önemli ölçütünün uyum olması,
- İşbirliğinin sınırlı olması,
- Ortaklardan öğrenmenin en yüce unsur olduğuna inanmalarıdır.

Firmaların stratejik amaçları arasında benzerlik ve pazarda farklı firmaların rekabeti bulunuyorsa ve de ortakların firma büyüklüğü o sektörün liderine göre mütevazı boyutta ise bu ortaklıktan her iki tarafta kazanç elde etmesi beklenmektedir.

Firmalar arasında kurulan işbirliği, ortakların yeteneklerini birbirinin bünyesine katmalarını sağlayarak oluşturan yatırım ortaklığı ile firmaların mevcut durumunu iyileştirmektedir. Firmaları, temel yeteneklerden oluşan bir portföy olarak görmek mümkündür. Teknolojinin hızlı gelişimi sonucu, nihai ürünün fonksiyonları bakımından temel yetenekler, önemli bir konuma gelmiştir (Hamel, 1991,s.83-103).

Rekabetçi işbirliği yoluyla işbirliği oluşturan ortaklar, birbirlerinin yeteneklerini içselleştirmektedir. Bir Japon yönetici meraklı Avrupalı ortağı hakkında şöyle demiştir:

“Avrupalı ortağımızı tek motive eden unsur, kütle üretim teknolojisini elde etmektir. Yatırım ortaklığını bir kısa devre olarak görmektedirler. Teknolojiye ulaştıklarında ilgilerini kaybederler.”

Child ve Faulkner (1998), Yatırım ortaklığı şebeke örgütler olarak incelemiştir. Kısaca, şebeke sistemleri tüm işbirliği süreçlerinde etkili olmaktadır. Ancak diğer bazı akademisyenler, şebeke teorisi ile transaction maliyetine dayalı işbirlikleri arasında bazı ayrımlar yapmıştır. Yatırım ortaklığı, transaksion maliyeti nedeniyle

sonaerebilir. Fakat şebekeler asla sona ermez. Şebekeler, kaynak bağımlılığı teorisinden doğar. Şebekeler aşağıda belirtilen sebeplerden dolayı oluşur.

1. Belirsizliği azaltmak
2. Esneklik sağlamak.
3. Kapasite sağlamak.
4. Hız sağlamak.
5. Firmanın kendinin sahip olmadığı kaynak ve yeteneklere ulaşmasını sağlamak.
6. Bilgi sağlamak.

4.3 Yabancı Sermaye Ortaklıklarının Yönetimi

Yatırım ortaklığının başarılı olması için, yöneticinin güven ortamı yaratması, geniş bir stratejik vizyona sahip olması ve rakipleri dahil herkesle empati yapabilmesi ve kendisini diğer kişilerin yerine koyabilmesi gerekmektedir. Kısaca, yapılan araştırmalara göre yatırım ortaklığının yöneticisinin tek-firma perspektifini aşması gerekmektedir. Ayrıca yönetici, iki tarafın ortak çıkarlarını ön planda tutmalıdır. Yatırım ortaklığının yöneticileri diplomat gibidir. Hızlı bir şekilde kar etmeye önem veren diğer yöneticilerinin aksine, yatırım ortaklığı yöneticileri, ortaklar arasında köprü kurmakla meşguldür. Ortaklar arasında aracı görevi görerek ilişkilerin gelişmesini sağlarlar. Kendi iş görenlerine “büyük resmi” görmelerinin gerektiğini hatırlatarak, diğer ortağın görüş açısını anlatırlar. Özellikle ortaklığın kurulduğu ilk yıllarda ve kriz ortamında, yöneticinin görevi daha da önemli hale gelir. Yönetici bir diplomat gibi hareket ederek, uzun yıllar sürecektir bir işbirliği ortamını yaratmakla yükümlüdür (Ellis, 1996,s.8-9).

Yatırım ortaklığının yönetiminin kalitesi, başarı için çok hayati bir gereksinimdir. Bu hususta çalışmalar yapan kişiler aşağıda belirtilen yaklaşımları getirmiştir:

Harrigan (1987,s.67-69), yatırım ortaklıklarının, iyi yazılmamış sözleşmelerden dolayı değil, bu sözleşmelerin çalışmasını sağlayamayan operasyonlardan sorumlu

yöneticiler nedeniyle başarısız olduğunu belirtmektedir. Yatırım ortaklıklarında, üst yönetimin tutumu nedeniyle ortak öğrenme imkanından faydalanılmadığı zaman kurulmuş olan ortaklıklar başarısız olmaktadır. İşbirliklerinde yaşanan başarısızlıkların ana nedeni yönetim davranışdır. İşbirliğinin rekabetten tamamen farklı olduğu düşünölmeli ve işbirliği süreci ihmal edilmemelidir.

Yatırım ortaklıklarının yöneticilerinin diğör meslekdaşlarına göre farklı sorumlulukları vardır. Bu farklı özellikler, yöneticilerin kişiliklerine yansır. Yöneticilerin görevleri aşağıda belirtilmiştir: (Child and Faulkner, 1998)

1. Karar verici.
 - i) Değişimci.
 - ii) Kaynak dağıtıcısı.
 - iii) Müzakereci
 - iv) Rahatsızlıklarla İlgilenen Kişi
2. İç bütünleştirici kişi.
 - i) Lider
 - ii) Takım kurucu.
3. Dış entegrasyonu sağlayan kişi.
 - i) Sembol
 - ii) Şebeke sistemini kullanan kişi.
 - iii) Bilgi sistemi yöneticisi.
 - iv) Gözlemci.
 - v) Haber yayıcı kişi.
 - vi) Sözcü.

Son yıllarda, özellikle gelişmiş ölkelerde merkezi bulunan firmaların, gelişmekte olan ölkeler ve yeni gelişmekte olan ölkelerde yatırım yaptıkları görölmektedir. Yeni gelişmekte olan ölkeler Malezya, Singapur, Güney Kore gibi güneydoğu Asya ölkeleridir. Bir diğör önemli Pazar Çin'dir. Aşağıda bu ölkelerde ve bölgesel gruplarda faaliyet gösteren yatırım ortaklıklarının özellikleri ve yönetim açısından önemi ortaya konulmuştur.

4.3.1 Gelişmekte Olan Ülkelerde Bulunan Yatırım Ortaklıklarının Yönetimi

Çin ve Çin'e benzer bir şekilde pazar ekonomisine sahip gelişmekte olan ülkelerde bulunan yatırım ortaklıklarının on iki özelliğinin bulunduğu belirlenmiştir. Gelişmekte olan ülkelerdeki yatırım ortaklıklarının özelliklerinin, gelişmiş ülkedeki yatırım ortaklıklarının özelliklerinin farklı olup olmadığına dair araştırmalar yapılmıştır. On iki özelliğin sadece yedi tanesi için iki ülkedeki Çin'li ve ABD'li ortaklıkların benzer olduğu belirlenmiştir.

Akademik disiplinler tarafından yürütülen çalışmaların birçoğunda, uluslar arası yatırım ortaklıklarının hızla artan bir şekilde kurulmakta olduğu görülmüş olup , ABD-Çin yatırım ortaklıkları vaka analizi yoluyla incelenmiştir (Yan and Gray, 1994,s.1478-1517). Yatırım ortaklıkları, işbirliği türü olarak en ideal metodlardan birisidir (Büchelet.al.,s.3). Tüm çalışmalara rağmen, yatırım ortaklıkları ile ilgili akademik anlayış alan ve derinlik bakımından sınırlıdır. Belirtilen çalışmalardan önce yapılan diğer araştırmalar yatırım ortaklıklarında yüksek başarısızlık oranı ve istikrarsızlık olduğunu göstermiştir (Franko, 1971; Harrigan, 1986; Levine and Byrne, 1986,s.100-106). Ortaklıkların başarısını belirleyen faktörlerin neler olduğu konusunda açıklık getirilmemiştir (Geringer and Hebert, 1991,s.249-263; Parkhe, 1993,s.301-324). Ayrıca bu konuyla ilgili yapılan kavramsal çalışmalar birbirine zıt sonuçlar vermiştir. Kullanılan değişkenler farklı olduğu için karşılaştırma yapmak mümkün olmamıştır (Yan and Gray, 1994,s.1478-1517).

Yapılan araştırma Koreli ve Amerikalı yöneticilerin stratejik karar alma mekanizmasında farklılıklar olduğunu göstermiştir. Bunun nedeni ise ortakların stratejik oryantasyonundaki farklılıktır. Bunun Kore'nin kültürel miras, hükümet politikaları ve sanayileşme düzeyi bakımından ABD'den farklı olduğundan kaynaklandığı düşünülmektedir (Hitt and Ireland and Hoskisson., 1997).

Kore'li yöneticilerin başarı standardı diğer önemli görülen kişilerin onaylaması ya da onaylamaması ile ilgilidir. Kore kültürü Konfüçyüs ideolojisinden önemli derecede etkilenmektedir. Oysa Amerikan kültüründe kişinin kendi iç standartları

veya amaçları önem taşır. Diğer araştırmalar Kore kültürünün toplum çıkarlarına önem verdiğini fakat Amerikan kültürünün önemli ölçüde bireyci olarak tanımlanabileceğini vurgulamıştır. Ayrıca Kore’li yöneticilerin Amerikalı yöneticilere göre daha uzun vadeli görüş açısına sahip olduğu belirlenmiştir (Kim and Park and Suzuki, 1990,s.188-198).

Ekonomik faktörler incelendiğinde ise Kore’de devlet tarafından uygulanan kapitalist bir sistemin olduğu görülmektedir (Hamilton and Biggart, 1994). Koreli yöneticiler “Chaebol” şebeke sistemleriyle çalışarak, ağ sistemini örgütlerde geliştirerek içsel yeteneklerini artırmıştır. Fakat Amerika’da ise özel sektör ve kamu sektörü kesin bir şekilde ayrılmıştır. Hükümetin özel sektöre müdahalesinin çok ender olarak görüldüğü belirtilmiştir. (Lodge and Crum, 1985).

Bütün bu farklılıklara rağmen 1950’lerin sonundan itibaren her iki ülkenin eğitim programlarında benzerlikler sağlanmıştır. Birçok Koreli öğretim üyesinin Doktora derecelerini Amerikan üniversitelerden aldığı dikkat çekmektedir. Bunun için Kore’deki işletme programlarının Amerikan tarzı işletme eğitimi vermeye çalıştıkları görülmektedir. Bu işletme eğitiminde işletmelerin fonksiyonları vurgulanırken girişimcilik, pazar oryantasyonu ve stratejik planlama gibi konular özellikle incelenmektedir. Sonuç olarak Kore’li yöneticilerde iş ortamında benzer yaklaşımlara sahip olabilmektedir. Böylece iki ülke yöneticilerinin stratejik oryantasyonunda benzerlikler ve diğer taraftan farklılıklarında olacağı görülmüştür (Hamilton and Biggart, 1994).

4.3.2 Bölgesel Gruplarda Olan Firmaların Özellikleri

4.3.2.1 ABD’ li Firmalar

Dünyanın en büyük firmaları üzerinde yapılan önemli bir çalışmada, Amerikan firmalarının, Batı Avrupalı firmalar kadar uluslar arası niteliğe sahip olmadığı görülmüştür. Amerikan firmaları, yüksek satış karlılığına (ROS) sahip olsa bile hem yurtdışı satış hem de üretim oranları düşüktür (Dunning and Pearce, 1993). Amerikan

firmalarının küresel stratejilerini, teknoloji, imaj ve deneyime dayandırdığı bilinmektedir (Eiteman, 1990, s.59-67). ABD' li firmalar, yüksek katma değere sahip hizmetlere de önem verirler (Gerlach, 1986,s.126-142). Ürün hattının genişliği, ABD' li firmanın küresel stratejilerini etkilemektedir (Yip, 1992).

4.3.2.2 Japon Firmalar

Japon firmaların, işletme faaliyetlerinde ürün kalitesi, örgütler arası bağlantılara (Gerlach, 1992), sofistike teknolojiler (Franko, 1971), uzun-vadeli ilişkiler ve finansal güce (Grow, 1986,s.49-56) önem verdikleri bilinmektedir. Yüksek-ölçekli projelere önem vermektedirler (Eli, 1990). Japon firmaların daha yatırım oryantasyonuna sahip oldukları da kabul edilmektedir (Buckley and Smith, 1994). Bu özellikler, yönetim politikalarını etkilemektedir.

Yatırım ortaklıklarının yöneticilerinin uygun bir şekilde tasarlanmış stratejileri uygulamaları ve bu stratejiler içerik olarak firmanın süreçleriyle uyum içinde olmalıdır. Ancak uygun olarak tasarlanmış stratejiler yetersiz kalabilir. Yöneticilerin uyguladıkları stratejileri değişen durumlara göre adapte etmeleri gerekmektedir. Yatırım ortaklığı yöneticilerinin, dinamik ve gelişimci bakış açısına sahip olmaları gerekir. Bu nedenle, örgütün başarılı olabilmesi için çevreden gelen değişikliklere karşı, kendi kendisini organize eden özelliklerinin olması gerekmektedir (Probst, 1985,1987,s.171-180). Yatırım ortaklığının, yeni çevre koşullarına adapte olması ve aynı zamanda esnek olmaları gerekir. Birçok yatırım ortaklığının yönetiminde yaşanan sorunlar nedeniyle başarısız olduğu görülmektedir. Bunun nedeni yönetimden sorumlu kişilerin, çevrede oluşan dalgalanmalara karşı yatırım ortaklığın adaptasyon ve uyumunu sağlamakta başarısız olmalarıdır. Bunun nedeni ise, yeterli düzeyde özelliklere sahip bir örgüt yapısının bulunmamasıdır (Lorange and Probst, 1987)

Ortaklıkta sorumluluk farklı firmalar arasında bölündüğü için, rekabet tehdidine yanıt vermek yavaş ve zaman zaman karmaşık bir süreç haline gelebilir. İç

koordinasyon problemleri ve rekabete karşı gereken tepkinin verilmesiyle ilgili sorunlar ortaya çıkabilir. Bu durumda, en önemli konu, çevreden gelen rekabete karşı firmaların hazırlıklı olması gerekmektedir. Bu durum, bir ortak firmadaki, belirli birkaç yöneticiye sorumluluk verilmesi ile de sağlanır. Ortaklardan birisi, bu yatırım ortaklığının oluşturulması ile gelecekte kendisine bir rakibin doğacağından dolayı korkabilir. Bu endişe, ortaklığın sağlayacağı yararlar ile dengelenmelidir. Bu yararlardan biri, olanaklardan pozitif bir değer yaratılmasıdır. Ortakların birçoğu, daha özgür bir yapı haline gelmiştir. Bu şekilde, ortaklık kaynak ve yönetim yetenekleriyle, yeni iş ortamına daha iyi tepki verebilmektedir (Lorange and Roos 1992).

Yatırım ortaklığının yönetimi bakımından en önemli konulardan birisi firmanın yönetilmesidir. Bu konu, ilerdeki bölümlerde değinilecek olan kurulan ortaklığın, ortaklık yapısı ile firmaların kontrolü arasındaki ilişkinin de incelenmesi gerektiğini ortaya çıkarmaktadır. Bu konu, özellikle uluslararası yatırım ortaklıklarının içinde yaşanan bu ilişkiyi yeni bir boyuta taşımıştır.

4.4 Kontrol ve Performans Arasındaki İlişki

Kontrol konusu, örgüt teorisinde araştırmacıların ilgisini çeken bir konudur. (Eisenhardt, 1985,s.134-149). Bu konu, kuvvet kullanımı, otorite ve firmanın alt birimleri ya da üyelerinin faaliyetleri ve ilgili unsurların gözlemlenmesi anlamına gelir (Pfeffer and Salancik, 1978). Akademisyenler, özellikle uluslararası yatırım ortaklıkları ve çokuluslu firmalardaki kontrol ile performans arasında bulunan ilişkiyi incelemişlerdir (Geringer and Hebert, 1989,s.235-254; Mjoen and Tallman, 1997,s.257-274; Yan and Gray, 1994,s.1478-1517).

Kontrol ve performans arasındaki ilişki ile ilgili araştırmalar, tartışmalı sonuçlar vermiştir (Geringer and Hebert, 1989,s.235-254). Bu araştırmalar, teorik ve ampirik yönden eksik bulunmuş ve eleştirilmiştir (Mjoen and Tallman, 1997,s.257-274). Bazı araştırmalar da tutarsız sonuçlar üzerinde durmuştur (Yan and Gray, 1994,s.1478-1517). Önemli bir sorun, tek bir ortağın bakış açısını dikkate alma

eğilimidir. Bu ortak da genellikle yabancı firma olmaktadır. Böyle bir yaklaşım, kontrolün etkisinin yerel ve yabancı firma için aynı olacağını varsaymak anlamına gelmektedir. Böyle bir hipotez için ampirik olarak destekleyici unsur bulmak zordur. Ortaklar, farklı milli ve örgüt kültürüne sahiptir. Ortaklığa katkıları ve beklentileri de farklıdır. Bu unsurlar, kontrol-performans ilişkisini dengeleyebilir. Bu nedenle, kontrol ile performans arasındaki ilişkiyi en iyi şekilde anlayabilmek için her iki ortağın da bakış açısının birleştirilmesi gerekir (Luo and Wang 1996,s.139-147) Uluslar arası yatırım ortaklığı ile ilgili literatürün faydası, istikrarsızlık durumunda uygulanması gereken yönetimin hareketlerine de eğilmesidir. Sadece istikrarsızlık yada tasfiye olmuş yatırım ortaklarının belirlenmesi çok faydalı değildir (Westney, 1988). Yatırım ortaklıkları ile ilgili konular literatürde çok sistematik ilgiyi çekmemiştir. Bu nedenle uluslar arası yatırım ortaklıkları ilgili daha kapsamlı teorik çalışmalara ihtiyaç vardır (Parkhe, 1993,s.301-324).

Ortakların kontrol yapısında ortaya çıkan değişiklikler çok önemlidir. Ortak kontrolü, ortağın, ortaklığın stratejik ve önemli operasyonel kararlarındaki kontrolü anlamındadır (Killing, 1983; Lecraw, 1984,s.27-44; Geringer and Hebert, 1989,s.235-254). ortakların kontrol yapısı ise, ortakların, yatırım ortaklığının yönetimi konusunda yetkiyi kendi aralarında paylaşırma şeklidir (Killing, 1983; Yan and Gray, 1994,s.1478-1517).

4.4.1 Mevkilere Atama Yapılması Hakkı, Kontrol ve Performans

Kontrol konusu, olay ve durumlarla ilgili bilgiyi içerir. Bu bilgi, ortaklardan birisi pazarlama ve finans bölümlerinde önemli göreve sahip personeli, atama hakkına sahip olabilir. (Luo and Wang, 1996,s.139-147; Geringer and Frayne, 1990,s.103-120; Schaan, 1988,s.4-16). Çünkü her iki ortağın üst düzey yöneticileri birbirini tanımış olur. Daha çok bilginin olduğu durumlarda, daha sıkı kontrol olur. Ayrıca, ortaklığın gerektirdiği yönetim bilgisi ve yeteneklerine sahip olan ortak, kontrolü almış olur (Killing, 1983). Kontrol konusu, özellikle yönetici konumunda personelin atanmasında önem kazanır.Kontrole sahip olan firma bu atamaları yapmaktadır. Ayrıca gerekli yönetim bilgisi ve yeteneklere sahip firma kontrolü elinde bulundurur.

4.4.2 Ortaklar arası İlişkiler ve Kontrol

Singapur' lu firmalar ile Çin' li ortakları arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon testiyle incelenmiştir. Bu testin sonucuna göre, ortaklar arasında ilişkiler uyumlu olduğu sürece, Singapur' lu ortakların kontrolü artmaktadır.

4.4.3 Mülkiyet-Kontrol İlişkisi

Yabancı ortağın hisse payı ile yabancı yatırım ortaklıklarında kontrolü arasında tam korelasyon olmasa bile yine de bunun bulunabilmesi ihtimali vardır. Gelişmiş ülkelerde, yabancı ortağın hisse payı ile yabancı ortağın kontrolü arasında sıkça rastlanan ilişki, iş görenlerin üzerinde uygulanan kontrol ile ilgili olarak sermayesi farklı biçimlerde oluşturulabilir. Sermaye yapısı, azınlık sermayesi ya da eşit sermaye olduğunda, bölünmüş kontrol ve çoğunluk hisseye sahip olunduğunda baskın kontrol elde edilir. Yabancı ortağın hisse payı ile kontrolü arasındaki potansiyel korelasyon, yerel hükümetin mevzuatı veya yabancı ortağın hisse payını sınırlayan unsurlar olursa sona erebilir. Bu sınırlamalara gelişmekte olan ülkelerde sıkça rastlanmaktadır. Üç yada daha fazla ortağın olduğu durumlarda da bu korelasyon gerçekleşmeyebilir.

Çin gibi gelişmekte olan ülkelerde, yabancı ortaklar, hisse payının gösterdiğinden daha yüksek düzeyde kontrole sahiptir. Bunun nedeni ülkedeki sistemin yapısından kaynaklanmaktadır. Bu durumun, yabancı ortağın katkısının özellikleri veya mevcut kontrol mekanizması ile ilgili daha sofistike bilgiye sahip olmasıyla ilgili olup olmadığı açık değildir (Schaan, 1983,s.4-16). Bölüşülen kontrol, Çin' de kurulan yatırım ortaklıklarında en çok görülen kontroldür. Daha önce belirtildiği gibi, eşit hisseye sahip olma durumuna her geçen gün rastlanmasına rağmen yabancı yatırımcılar halen firmaların çoğu azınlık hisseye sahiptir.

Kontrolün ölçütü, araştırmacıların ilgisini çekmiştir. Killing 1983’de aşağıda verilen yöneticilerin dokuz kararla ilgili ortaklıkta ortak karar verme düzeyini araştırmıştır. Bu dokuz karar unsuru, ürün fiyatlandırma, ürün tasarımı, ürün planlama, üretim süreci, kalite standartları, fonksiyonel yöneticinin yerine başka yöneticinin tayin edilmesi, bütçe-satış hedefleri, bütçe-maliyet hedefleri ve bütçe-sermaye harcamaları ile ilgili kararlardır. Bu konularda alınan kararların ortak olarak alınıp alınmadığını belirlemek için altı kategoride bulunan karar unsurları incelenmiştir. Bu altı kategori ise şunlardır: yatırım ortaklığının genel müdürünün verdiği kararlar, yerel ortaktan bilgi alınarak yatırım ortaklığının genel müdürünün verdiği kararlar, yerel firmanın yalnız olarak verdiği kararlar, yabancı ortağın yalnız olarak verdiği kararlar ve iki ortak tarafından beraberce alınan kararlardır. Daha sonra verilen cevaplara dayanarak, ortaklıkların, baskın, paylaşılmış, bölüşülmüş veya bağımsız olarak kontrol edildiğine karar verilmektedir (Killing, 1983).

Yukarıda anlatılan araştırmanın sonucuna göre Killing, gelişmiş ülkelerdeki ortaklardan birisinin baskın kontrole sahip olması ile üstün ortaklık performans göstermesi arasında korelasyon olduğunu görmüştür.

4.4.4 Yönetim Kontrolü ve Performans İlişkisi

Uluslar arası pazar ekonomisine sahip az gelişmiş ülkelerde yatırım ortaklığının performansı, çok çeşitli metotlarla belirlenir. Objektif finansal ölçütler ise (örneğin %15 ROE-sermaye karlılığı) ile subjektif ölçütler (örneğin yönetim unsurları) arasında güçlü korelasyon olduğu gözlemlenmiştir (Beamish, 1988). Gelişmiş ülkelerde de bazı akademisyenler benzer sonuçları bulmuştur (Geringer and Hebert, 1991,s.235-254).

Sino-yabancı yatırım ortaklıklarının Singapur’lu firmaların kurduğu ortaklıklar, performansı da birçok yöntemle ölçülmektedir. Hangi ölçüt kullanılırsa kullanılsın uygulanacak yöntemin nasıl olacağı açıktır. 1989’ a kadar toplanan verilere göre performans, tatmin edici/kabul edilebilir olarak düşünülmektedir. Bu görüşe karşı olan görüş Campbell’ in 1986’ da öne attığı görüştür. Bundan sonraki yıllarda

Teagardan ve VonGlinow (1990,s.99-108) yaptığı çalışmalarda performans ile ilgili problemlerin arttığını gözlemlemiştir. Singapur' da ki ÇUI ortaklarının yarısından fazlası (22 firmanın 19 tanesi), ortaklığın performansı ile ilgili memnuniyetsizliklerini belirterek bu durumun ileride değişmesinin mümkün olmayacağını belirtmektedir.

Ortakların kontrolü ve performans arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar değişik sonuçlar vermiştir (Geringer and Hebert, 1989,s.235-254). Gelişmiş ülkelerdeki firmaların kurduğu ortaklıklarda, bir ortağın baskın olduğu ortaklıkların, yönetimin paylaşıldığı ortaklıklara göre daha başarılı olduğu görülmüştür (Killing, 1983). Killing' e göre, kontrol ve performans arasındaki ilişkinin, U-şekli vardır. Gelişmekte olan ülkelerde kurulmuş olan uluslar arası yatırım ortaklıklarından seçilen örneklerin üzerinde yapılan çalışmalarda, yabancı ortağın baskın kontrole sahip olması ile performans arasında negatif ilişki olduğu görülmüştür. Fakat yerel firma, ortaklık üzerinde baskın bir kontrole sahip olursa, böyle negatif bir ilişkiye rastlanmamıştır. Yatırım ortaklığının faaliyette bulunduğu ekonomi tipi, kontrol-performans ilişkisini ılımlı hale getirebilir (Beamish, 1984).

Başka çalışmalar ise, yatırım ortaklığının faaliyette bulunduğu ülkenin ekonomik gelişmişlik düzeyinin Beamish' in belirttiği kadar önemli olmadığını göstermiştir. Beş gelişmekte olan Asya ülkesindeki, yatırım ortaklıkları üzerinde yapılan çalışmalar sonucunda, kontrol ve performans arasında pozitif ve lineer bir ilişki bulunmuştur (Lecraw, 1984,s.27-44). Bu sonuçlar, Killing' in çalışmalarıyla uyumludur. Diğer başka akademisyenlere göre kontrol-performans ilişkisi endirekt bir ilişkidir. Bunun içinde durumsal faktörler rol oynamaktadır (Geringer and Hebert, 1989,s.235-254).

Yan' a göre bu konu ile ilgili ilave çalışmaların yapılması gerekmektedir. Bu araştırmalar ile, kontrol ve performans ilişkisinin pozitif olduğu koşullar ve yatırım ortaklığının faaliyette bulunduğu ekonominin önemi ortaya çıkacaktır (Yan, 1993).

4.4.5 Yönetim Kontrolü

Yönetim kontrolü, bir örgütün alt birimlerini ve üyelerini örgütsel hedeflere ulaşması amacıyla üzerlerinde uygulanan süreç anlamındadır (Flamholtz and Tsui, 1985,s.35-50; Ouchi, 1979,s.833-848). Yatırım ortaklıklarında kontrol kavramı, sorunlu bir unsurdur. Çünkü ortaklığın faaliyetlerini iki yada daha fazla ortak etkilemektedir. Ortakların stratejik kararlarını etkilemesi ve faaliyetlerini düzenlemesi açısından ortakların uyguladığı kontrol yapısı incelenmiştir (Yan and Gray 1994).

Geringer ve Hebert' e göre, uluslar arası yatırım ortaklıklarında ortakların kontrolü üç bölümden oluşmaktadır: kontrol alanı, kontrol derecesi ve kontrol mekanizmaları. Kontrol alanı kavramı, kontrolün uygulandığı ortaklık faaliyetleri anlamındadır. kontrol mekanizması ise kontrolün uygulandığı araçlar demektir. Daha önce yapılan çalışmalar kontrolün diğer boyutları üzerinde durmuşlardır. Killing (1983) ve Lecraw (1984,s.27-44), kontrol derecesi, Geringer (1986) kontrol alanı ve Schaan (1983, 1988,s.4-16) kontrol alanı ve mekanizmaları ile ilgili çalışmalar yapmışlardır. Bu nedenle, bu araştırmacıların elde ettiği sonuçlar birbirleriyle karşılaştırılamamaktadır. Yan' ın yönetim kontrolü ile ilgili çok-boyutlu yaklaşımı, diğer çalışmalarla karşılaştırılabilmektedir.

Yan' ın yaptığı çalışmalar, Geringer ve Hebert gibi yönetim kontrolünün çok boyutlu ve açık olduğunu göstermiştir. Schaan' ın yaptığı çalışmalarda olduğu gibi, ortaklığın yönetim kurulu üyelerinin ve genel müdürün atanması, önemli kontrol mekanizmalarını oluşturur. Bunun sonucunda Yönetim Kurulunun stratejik kararların alınması ve önemli sorunların çözümünde önemli rol oynadığını göstermiştir. Aşağıdaki paragraf Çin' de yatırım yapan firma ile ilgili olarak bu unsuru kanıtlamaktadır (Yan and Gray 1994).

“Biz (Yönetim Kurulu), Daily Product Firması Yönetiminin bize sunduğu yıllık bütçeleri onaylarız. Çin' de beklenmeyen bir durum olduğunda, oraya gidip Çinli yönetim kurulu başkanı ile görüşmem gerekir. Çin' li yönetici, Daily Product Firmasının başkan yardımcısıdır. Yönetim Kurulu, tüm konularda gerekli önlemleri

almak durumundadır. Söz konusu önemli konular üretim, bütçeleme kararlarının dağıtılması, insan gücü ve ödemelerle ilgili konular, işin tasfiyesi başkanının ve diğer yöneticilerin tayin edilmesi ile ilgili konulardır. “

Yukarıda belirtilen firmadaki Yönetim Kurulu, yılda en az iki kere toplanarak amaçları belirleyerek, performansını değerlendirerek, ortaklığın operasyonel planlarını onaylamaktadır. Bu çalışmada, ortaklıklarda genel müdürün sahip olduğu güç ile ilgili çalışmalar yapılmıştır. Yapılan araştırmada, dört farklı yatırım ortaklığının yönetim kontrol yapısını incelemiştir. Bu işletmelerde, genel müdür her zaman yönetim Kurulu üyesidir ve ortaklığın idari sorumlusu olarak sorumludur (Yan and Gray 1994).

Aşağıdaki Tablo 4.4'te yatırım ortaklığında kontrol yapısı incelenmiştir (Yan and Gray 1994).

Tablo 4.4 Ortakların Yönetim Kontrolü

Firma Adı								
	Office Aid		IndusCon		DailyProduct		BioTech	
Yönetim Kontrolü ve Ortaklar	ABD	Çin	ABD	Çin	ABD	Çin	ABD	Çin
Yönetim Kurulu üyeliklerinin durumu	Eşit		Biraz daha az		Eşit		Eşit	
Önemli göreve sahip kişilerin atanması	Daha yüksek		Yaklaşık olarak eşit		Daha yüksek		Biraz daha az	
Ortakların yönetim sistemlerinin benzerliği	Daha yüksek		Yaklaşık olarak eşit		Daha yüksek		Yaklaşık olarak eşit	
Tüm kontrolün düzeyi (ortaklar tarafından algılanan)	Daha yüksek		Yaklaşık olarak eşit		Daha yüksek		Yaklaşık olarak eşit	
Yönetim kontrolünün tüm olarak durumu	Daha yüksek		Yaklaşık olarak eşit		Daha yüksek		Yaklaşık olarak eşit	



4.4.6 Mülkiyet ve Yönetim Kontrolü

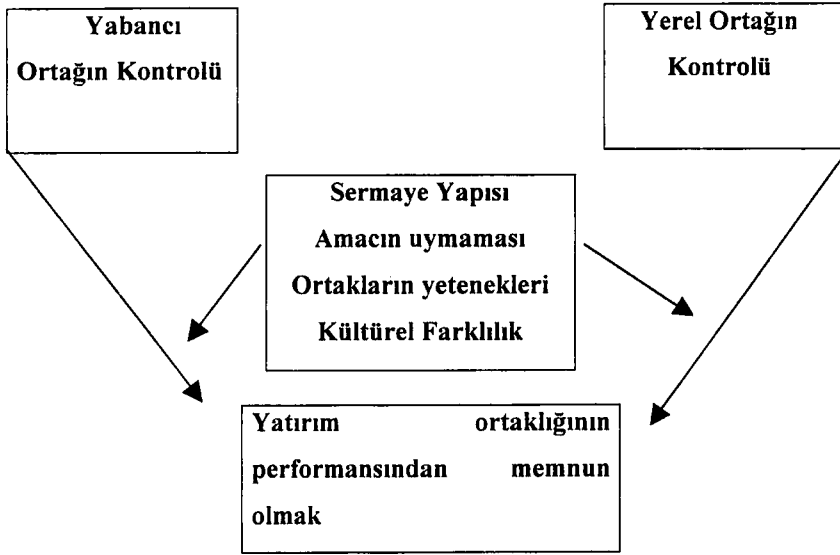
Literatürde rastlanan birçok araştırmada mülkiyet durumu, yönetim de kontrolün yapısının önemli bir belirleyicisidir. (Blodgett, 1991,s.448-475; Fagre and Wells, 1982,s.9-23; Stopford and Wells, 1972). Fakat Yan' ın yaptığı araştırmalar, bu çalışmalardan farklı sonuçlar vermiştir. Literatürde, tüm potansiyel yatırım ortaklıklarının yüzde yüz mülkiyete sahip olmayı tercih ettiği belirtilmiştir.

Ayrıca, yatırım ortaklıklarında, hisselerin paylaşımı, tarafların çıkarlarının göreceli olarak gücü ve pazarlıkların bir sonucudur (Blodgett, 1991,s.448-775; Fagre and Wells, 1982,s.9-23). Ancak Yan' ın çalışmaları bu sonuçlara göre değişik sonuçlar vermiştir. Yan' ın araştırmasında görüşme yaptığı bu dört yatırım ortaklığında, mülkiyet yapısına ortaklar gönüllü olarak karar vermiştir. Yan' ın araştırmasında görüşme yaptığı firmalardan birisi olan Office Aid firmasının ABD' li ortağı şu ifadeleri kullanmıştır. “ Biz tam mülkiyete sahip şirket de kurabilirdik fakat ben buna karşıyım. Çin' de, tam mülkiyete sahip şirket kurarak başarı elde edebileceğimizi düşünmüyorum. Oraya yabancı bir firma gibi gidiyorsunuz ve başarılı olamayabilirsiniz.” Ayrıca, potansiyel ortaklar, mülkiyet üzerine anlaşmayı, pazarlıkların başlaması için ciddi bir başlangıç olarak görmektedir (Yan and Gray, 1994).

Kısaca, Yan' ın yaptığı çalışmalara göre sermaye yapısı, yönetim kontrolüne eşit bir unsur olarak düşünülmemelidir. Bunun yerine, sermaye yapısı, ortakların sağladığı kaynak olarak düşünülmelidir. Sermaye yatırımı ise yönetim kontrolüne katkı sağlayan bir pazarlık gücü olarak görülebilir. Sermaye yapısına karar verildiği zaman, ortakların göreceli olarak konumları tasarlanmış olur. Bu durumda, kontrol için ard arda yapılacak pazarlıklar belirleyici olur (Yan and Gray, 1994).

Bir ortağın kontrole sahip olması ve diğerinin performansı, ortakların amaçları uygun olmadığı zaman, bir ortak diğerinin kontrolüne tepki gösterir ve kontrolün yatırım ortaklığına zarar verdiğini düşünür. Yabancı ortak için ortaklığın başarısı önemli olduğu için daha sıkı kontrol uygulamak ister. Bu durum ekonomide sıfır-toplamlı oyun (zero sum game) gibidir. Çünkü Çin'li ortağın elde ettiği kar, yabancı ortak için kayıp gibi görülebilir. Aşağıdaki Şekil 4.2'de uluslar arası yatırım

ortaklığında performans ve kontrol üzerinde her iki ortağın bakış açısı görülmektedir.



Şekil 4.2 Uluslar ararası yatırım ortaklıklarında performans ve kontrol unsurlarına iki ortağın bakış açısıyla bakılması

Kaynak: Yan and Gray, 1994

Uluslararası yatırım ortaklıkları ile ilgili literatürdeki araştırmalar, yerel ve yabancı firma olmak üzere iki ortak tarafından kurulan yatırım ortaklıkları üzerinde durulmuştur. Ortakların milliyeti ve sermaye iş trafiğine göre dört farklı ortaklık tipi olduğu söylenebilir. Bunlar, (i) Birbirini tanıyan ülkelerde bulunan firmalar arasındaki ortaklıklar, (ii) Birbirini tanımayan ülkelerde kurulan ortaklık. (iii) Yabancı bir firma ile yerel firma arasında kurulan ortaklıklar, (iv) Yabancı bir firma ile üçüncü ülkede bulunan firma arasında kurulan ortaklık şeklinde olabilir. Asya'da faaliyette bulunan 737 Japon yatırım ortaklığı üzerinde yapılan analize göre bu ortaklıkların yüzde 30'u yatırım ortaklığı kurmayı tercih etmiştir. Yukarıda belirtilen dört yatırım ortaklığı türü, kurulma sıklığı, performans ve yaşama sansı (başarılı olma) bakımından birbirinden önemli derecede farklılık göstermektedir (Makino and Beamish, 1998,s.797-818)

Yatırım ortaklıklarının, ortaklık yapısı geleneksel olarak, yabancı ortağın payı ile belirtilmektedir. Eğer yabancı ortağın payı yüzde 50'den fazla ise, ortaklık, çoğunluk hissesine sahip ortaklık olarak isimlendirilmektedir. Eğer yabancı ortağın

payı yüzde 50'e eşit ise eşit hisseye sahip ortaklık denir. Eğer yabancı ortağın payı yüzde 50'nin altında ise bu ortaklıklara azınlık hisseye sahip ortaklık denilmektedir. Geleneksel olarak, şu unsurlar varsayılmaktadır: (i) sermaye miktarının büyüklüğü, ortağın kontrol derecesini göstermektedir ve (ii) uluslararası yatırım ortaklıkları, genellikle iki firma tarafından kurulur. Bunlardan birisi yabancı ve diğeri de yerel firmadır. İkinci varsayım, birinci varsayım ile ilgilidir. Çünkü iki firmadan daha fazla firma olduğu zaman, bir firmanın ortaklık payı yüzde 50'den az olsa bile baskın bir yönetim kontrolüne sahip olabilir (azınlık hisseye sahip olma durumu). Fakat iki ortağın bulunduğu yatırım ortaklıklarında bu durum engellenmiş olur.

Ortaklık yapısının, kontrolün ana mekanizması olduğu kabul edildiği perspektifi, ekonomi literatüründe yaygın olarak kabul görmektedir. Ortaklık yapısı, "kontrolün kalan hakları" veya "hukuken veya başka bir firmayla yapılan sözleşmede belirtilmeyen aktiflerin kullanımı ile ilgili karar verme hakkı" olarak tanımlanmaktadır (Milgrom and Roberts, 1992). Grossman ve Hart (1986,s.691-719) yaptıkları çalışmaların sonucunda ortaklık yapısının derecesinin sonunda kontrolün ortaya çıktığını belirtmişlerdir.

Diğer araştırmalar ise, ortaklık yapısı-kontrol ilişkisini çeşitli nedenlerden dolayı eleştirmiştir. Öncelikle, resmi sözleşme, yönetim takımı ve diğer resmi olmayan kontrol metodlardan oluşan mülkiyete-dayalı olmayan mekanizmalarla kontrol uygulamak mümkündür.(Schaan, 1983; Bamish and Banks, 1987,s.1-16; Yan and Gray, 1994,s.1478-1517; Mjoen and Tallman, 1997,s.257-274). İkinci olarak, ortaklık payı, ortağın yatırım ortaklığına olan katkısının göreceli olarak önemini göstermektedir (Blodgett, 1991,s.448-475; Kogut, 1988,s.441-452; Shan and Hamilton, 1991,s.419-432; Makino and Delios, 1996,s.905-927). Üçüncü olarak ise belirli yerel pazarlarda bölüşülen ortaklık yapısının uygulanması empoze ediliyorsa, yerel ortaklar, yatırım ortaklığının üzerinde önemli düzeyde bir kontrole sahip değildir. En son olarak da, azınlık hissesine sahip olan bir firma, çoğunlukla yatırım ortaklığının belirli faaliyetleri üzerinde baskın kontrole sahiptir (Schaan, 1983; Hebert, 1994; Mjoen and Tallman, 1997,s.257-274). Yatırım ortaklıkları ile ilgili olarak, daha önce de belirtildiği gibi Karayipler'de (Beamish, 1985,s.13-19) and Kore'de (Park 1990) bulunan faaliyetleri üzerinde çalışmışlardır. Gelişmiş ülkelerden

gelişmekte olan ülkelere doğru olan ticaret, çokuluslu firmalar arasında gerçekleşen ticaretin önemli bir kısmını teşkil etmektedir (Wells, 1983).

4.4.7 Yabancı Firmanın Mülkiyet Yapısı

1986'ya kadar Çin'de kurulan sermayeye dayalı 805 tane yatırım ortaklığında yabancı ortağın azınlık hissesine sahip olduğunu gözlemlemişlerdir (Beamish and Wang, 1989,s.57-64). Yabancı firmaların yatırım ortaklıklarının yüzde 60'ında azınlık, yüzde 31'inde çoğunluk ve ortaklıkların yüzde 9'unda eşit hisseye sahip olduğu görülmüştür. Benzer sonuçlar, Boisot and Child (1990) tarafından da elde edilmiştir.

Çin'de hükümetin, ülkeye yatırım yapan firmaların tam mülkiyete sahip tali şirketlerin kurulmasını teşvik etmesinin sonucu olarak daha çok sayıda yabancı firmanın ortaklıklardaki payını arttırması beklenebilmektedir. Fakat, pazar ekonomisine geçmiş ülkelerde yabancı firmanın deneyimi yeterli düzeyde değilse, (Franko, 1989,s.19-41), firmaların çoğunluğu azınlık hisseye sahip oldukları ortaklık yapısını devam ettirmeyi tercih edecektir. Çünkü bu şekilde hem yatırım yapan ülkede hem de ev sahibi ülkede politik ve vergi avantajlarından faydalanmaktadırlar. Ev sahibi ülkede vergi avantajı elde edilmesinin nedeni, azınlık hissesine sahip olunan ortaklıkların yatırım olarak değerlendirilmesidir. Diğer taraftan, çoğunluk hissesine sahip olunan ortaklıklar, tam mülkiyete sahip tali şirket olarak değerlendirilmektedir. Yatırım yapılan ülkede, yerel firma çoğunluk hisseye sahipse, kurumlar vergisi daha düşük olmaktadır.

4.5 Güven ve Uyumun Yabancı Sermaye Ortaklıkları Açısından Önemi

Firmalar, yatırım ortaklığı kurmadan önce, bu ilişkinin getireceği risk ve finansal getirileri dikkatli bir şekilde incelerler. Öncelikle, ortaklık kurulmadan önce, her alanda operasyonel planlar hazırlanır. Sermaye durumu, fabrika ve tesisler ile üretim kaynaklarının paylaşımı üzerinde durur ve diğer ortakla uzlaşmaya çalışırlar. Özellikle, ortaklığın getiri ve çıktılarının paylaşımı konusunda detaylı çalışmalar

yapılır. Yatırım ortaklığının yöneticileri, ortaklığın yasal, finansal ve operasyonel konuları ile ilgili hazırlık yaparlar. Ancak bütün bu çalışmalar ortaklığın “sert yüzü” ile ilgilidir. Daha önemli olan ise “yumuşak yüz” ile ilgili risklerdir . Son yıllarda, Japon firmalar üzerinde yapılan araştırmalara göre, “yumuşak yüz” diye belirtilen bu unsur, ortakların en önemli özellikleri olarak bağlılık ve güven unsurlarını geliştirmeleridir. Bu konu, özellikle sermayeli ve sermayeye dayanmayan ortaklıklar için geçerlidir (Cullen and Johnson, 2000,s.91-115)

4.5.1 Yatırım Ortaklıklarında Güven ve Bağlılık

Güven ve bağlılık uygulamada birbirine çok yakın olan farklı kavramlardır. Ortaklıklarda, güven ve sadakatin ortaklar tarafından karşılıklı olarak gösterilmesi gerekmektedir. Güven, ortaklıkların en önemli unsurlarından birisidir. Güven, ortağın diğer ortağın ileride nasıl davranacağı konusunda inancı olarak tanımlanabilir. Ortağın güvenilir olup olmaması önemli bir unsurdur. Ortağın zararlı olup olmadığı konusu da göz önüne alınır. Bazı akademisyenlere göre güvenin iki farklı temeli vardır: bunlardan birisi rasyonel ve diğeri duygusal temeldir (Moorman and Deshpande and Zaltman, 1993,s.81-101).

İnanılrlık ve güven: güvenin, sosyal kısmıdır. Bu kavram, ortağın sorumluluklarını yerine getirmesi ve ortaklığa gerekli katkıyı sağlaması olarak tanımlanabilir (Johnson and Cullen and Sakano and Takenouchi, 1996,s.223-240). Bu unsur, güvenin pratik yönüdür. Kısaca, bu kavramla, ortakların söz verdiği unsurları yerine getirip getirmediği belirlenir. Ortaklığın faaliyetleri açısından ortağa güvenilebilmesi konusu da aynı konu ile yakından ilgilidir. Ortakların gereken uzmanlık ve kaynaklara sahip olması da güven kavramı ile bağlantılıdır. Kaynak ve uzmanlığa sahip olan ortağın, bu unsurları ortaklık için kullanıp kullanmaması önemlidir.

İyiliksever güven: bu kavram, ortakların birbirlerine ve ortaklığa karşı iyi niyetle hareket edeceği inancıdır (Johnson and Cullen and Sakano and Takenouchi, 1996,s.223-240). Bu kavram, sübjektif olup güvenin duygusal yönünü içerir. Ortaklardan birisinin diğeri tarafın ortaklığa anlayışlı bir şekilde yaklaşması ile ilgili

inancıdır. Ayrıca Şu soruların cevabının verilmesi de 6nemlidir. Diğer ortak, ortaklığa zarar vermeme konusunda g6venilir midir? Koşullar deęiŐse bile ortaklar, ortaklığın korunması bakımından g6ven verici midir? Bağlılık, sosyal ortaklığın ikinci bileŐenidir. Genellikle, uluslar arası ortaklıklarda, bağlılık ortakların, bu ilişkinin devamını isteyip istemediği ile ilgilidir (Mowday, 1982).

4.5.2 G6ven ve Sadakatin 6nemi

G6ven ve bağlılığın 6zellikle uluslar arası yatırım ortaklıkları i6in 6nemli olmasının birka6 nedeni vardır. Birincisi, ortaklık i6in ne kadar detaylı olsa da hi6bir s6zleŐme, ortaya 6ıkabilecek her durum ve koşullar i6in yeterli değildir. Resmi s6zleŐmeler, ortaklık s6resince ortaya 6ıkabilecek olayları ve Şartları 6nceden tahmin edemez. Yeni bir koŐulun ortaya 6ıktığı durumlarda, ortakların s6zleŐmeyi tekrar g6zden ge6irip yazması m6mk6n değildir. Ayrıca ortaklığın devam ettiği s6re boyunca ortaya 6ıkan olayların 6oğunluğu resmi olmayan Şekilde oluşur. 6zellikle uzun vadeli ortaklıklarda, y6neticiler, ilişkinin sosyal dokusu olan, g6ven ve bağlılığa dikkat etmelidirler. G6ven ve bağlılık sayesinde, y6neticiler, resmi s6zleŐmedeki boŐlukları doldurarak ortaklığın d6zg6n bir Şekilde devamını sağlar.

İkinci olarak, iki veya daha fazla firmanın oluşturduğu ortaklıklar, aralarında 6atıŐma ve g6vensizliğe neden olabilir. Ortaklar 6oğunlukla stratejik ama6ları bakımından farklılık g6stermektedir. Ayrıca ortaklar, ortaklık kurma deneyimleri bakımından da birbirinden ayrılır. Firmaların 6rg6tsel k6lt6r6 ve y6netim felsefeleri de farklıdır. G6nl6k faaliyetleri, politika ve prosed6rleri de birbirinden farklı olabilir. Ortaklar farklı milli k6lt6re sahipse, bu farklı y6nler zaman i6inde b6y6yerek, yanlış anlamalara sebep olur (Quinn and Odell, 1998).

Karşılıklı g6ven 6ok 6nemlidir. 66nk6 ortaklar, yatırım ortaklığına kendi girdileri ile katkıda bulunarak başarılı bir işbirliği ortamı yaratırlar. Karşılıklı g6venin az olduğu durumlarda ne olabilir? 6rneğin Toshiba, IBM ve Siemens'in ortaklığı d6Ő6n6lebilir (Browning, 1994). Geleneksel olarak rakip olan bu firmalar, AR-GE yatırım ortaklığını kurarak kaynaklarını birleŐtirmiŐlerdir. Bu ortaklığın

amacı geleceğin bilgisayar çiplerinin geliştirilmesidir. New York'ta bulunan IBM araştırma biriminde farklı kültürlere sahip firmalardan gelen 200 kişiden fazla iş gören çalışmaktadır. Teorik olarak, kültürel çeşitlilik ve farklı geçmişe sahip ortakların, ortaklığın faaliyetlerinde yaratıcılığı ve diğer alanlarda gelişimi arttırdığı düşünülmektedir.

4.5.3 Ortaklığın Performansı, Güven ve Bağlılık

Yatırım ortaklıklarının performansı, çeşitli sonuçları doğurabilir. Performansın finansal boyutu yanında yeni pazarlar hakkında bilgi edinmek, yeni teknolojilere ulaşmak ve yeni iş prosedürleri öğrenme gibi diğer boyutları da vardır. Performans açısından güven ve sadakat önemli rol oynar (Anderson, 1990,s.19-30).

Firmaların, yeni pazarlara en hızlı ve en kolay şekilde ulaşmasını sağlayan bir yöntem olan diğer firmalarla işbirliği kurulması son yıllarda hızla yaygınlaşmaktadır. Bu şekilde kurulan başarılı işbirliği örnekleri dünya basınına da yansımaktadır. Son yıllarda, Corning firmasının Siemens ile ortaklık yaparak kurduğu Siecor Firması faaliyetlerine başlamıştır. Bir diğer örnek de ABD'li General Electric Firması ile Japon Fanuc'un kurduğu ortaklıktır.

Fakat başarısı basına yansıyan bu ortaklıklar şu an yaşanan duruma göre bir istisna teşkil etmektedir. Çünkü kurulan ortaklıkların yüzde 60'ının başarısızlıkla sonuçlandığı tahmin edilmektedir. Bunun nedeni nedir? Robert E. Speakman'ın Virginia Üniversitesi'nin Darden İşletme Yüksek Lisans Okulu'nda yaptığı araştırmaların sonucuna göre bu sorunun cevabının "liderlik" olduğunu belirtmiştir. Birçok firmanın yaptığı gibi, örgüt dışından, iyi düzeyde eğitime sahip ve yatırım ortaklıklarının faaliyetleri ile ilgili deneyimli liderlerin işe alınması problem yaratabilir. Yöneticilerin, bilgiye sahip olması, iyi ilişkiler kurabilmesi ve güvenilir olması gerekmektedir. Bu özelliklere de ancak firma içinde görev yapan bir kişi sahip olabilir. Araştırmacıların öne sürdüğü bir başka problem ise yatırım ortaklıklarında lider pozisyonuna sahip kişilerin, yeni bir durumun getirdiği özelliklere adapte olma konusunda başarısız olmalarıdır. Çünkü firmanın ani bir şekilde, daha önce kendisinin rakibi olan firmalarla da işbirliği kurması gerekebilir.

Speakman'a göre, bu beklenmeyen durum, beklenmeyen özelliklere sahip liderliği gerektirmektedir. Yatırım ortaklıklarının liderleri, hiyerarşik düzeyde bir yöneticinin özelliklerine sahip değildir. Aynı zamanda, bu kişiler Genel Müdürün firmaya karşı duyduğu bağlılık duygusuna da sahip değildir. Bu liderlerin "değişik ırka sahip at" olduğu belirtilmektedir (Speakman,1991)

Güven ortamının yaratılması çok önemli olduğu düşüncesini belirten Speakman, güven ortamının yaratılmasının çok fazla emek ve dikkat gerektirdiğini vurgulamıştır. Bazen yatırım ortaklıklarının yöneticileri, tarafları memnun etmek için aracı gibi hareket etmek zorunda kalırlar. Speakman'a göre lineer olarak değil bir bütünsellik yaklaşımıyla hareket edilmelidir. Ayrıca yöneticiler, bu yaklaşımla zorlukları, rahatsız edici bir durum yerine olanak olarak değerlendirirler. Ayrıca yöneticilerde empati yeteneği vardır ve kendilerini başkasının yerine koyarlar. Böylece olaylara başkasının bakış açısından bakabilirler. Speakman'a göre yatırım ortaklıklarının yöneticilerinin başarılı olması için, öğrenen örgüt kavramından da yararlanarak problemleri hem risk hem de ödül getiren unsurlar olarak görmeleri çok önemlidir. Yöneticiler, önceden tahmin ettikleri risk miktarının beklentisiyle işlerini yapmaktadır. Eğer başarısız olursa öyle bir şeyi bir daha hiçbir zaman yapmayacaklarını söylememeli, hatalarından ders alarak ileriye doğru gelişim içinde olmalıdırlar (Speakman,1991).

4.6 Çevre Değişkenleri

Çokuluslu firmalar küreselleşmenin sonunda artan bir hızla uluslararası pazarlara girmektedir. Yatırım yapmadan önce firmalar genel ve yakın çevreyi ve bunları etkileyen unsurları incelemelidir. Bu tez kapsamında genel çevre değişkenleri, yatırım yapılan ülkenin genel koşulları ifade edilmektedir. Yakın çevre ise firmayı daha yakından etkileyen kaynaklar ve altyapı ile ilgili unsurlardır

4.6.1 Yatırım Yapılan Ülkenin Genel Çevre Koşulları

Yabancı pazarların koşulları, yabancı yatırımcılar için hem fırsat hem de tehdit yaratmaktadır. Çokuluslu firmaların yeni pazarlara doğru genişleme ve girilecek

pazara karar vermeleri sürecinde bu kararlarını çok çeşitli ekonomik, politik, yasal, kültürel ve diğer faktörlerinden etkilenmektedir (Çavuşgil and Zau, 1994,s.1-21; Davidson, 1982; Goodnow and Hans, 1972,s.33-50; Jain, 1989,s.70-79). Politik istikrarsızlık, dalgalı ve istikrarlı olmayan ekonomik ve finansal koşullar, hükümetlerin dış ticaret ile ilgili politikaları, işletmelerin faaliyetleri, milliyetçilik duyguları, yabancı sermayenin çoğalmasından duyulan korku, agresif yerel rekabet ve kültürel farklılıkları gibi unsurlar firmaların yeni pazarlara girerken o yabancı pazarın iş ortamıyla ilgili riski arttırdığı doğrultuda o pazarın çekiciliğini de azaltacaktır.

Gelişmekte olan ülkelerin çoğunluğunda, yüksek politik risk, zayıf altyapı, yetersiz haberleşme ağı, sıklıkla değişen İş Kanunu, bürokrasi ve yüksek enflasyon bulunmaktadır. Bu unsurların tümü, uluslararası yatırımlar açısından bu ülkeleri daha az çekici hale getirmektedir (Okoroafa and Russow, 1993,s.4-18). Gelişmekte olan ülkelerde faaliyette bulunan yabancı firmalar, istikrarsızlık ve pazarda tam mükemmel olmayan durumlardan ötürü, yatırım yapılan ülkenin özelliklerine dikkat ederek ortamı iyi etüd etmeleri gerekmektedir (Athukorala and Joyasuria and Oczkowski, 1995,s.109-122). Gelişmekte olan ülkeler ekonomilerini liberalleştirdikçe pazar çekiciliği, ekonomi, verimlilik ve makroekonomik performans iyileşecektir. Böylece, yabancı yatırımcı için daha iyi iş koşulları sağlanmış olacaktır (Chaudhari, 1988; Greene and Vileanueva 1990,s.40-42; Okoroafa, 1993,s.4-18).

Ülke riski yüksek olduğu zaman, mevcut araştırmalara göre, firmaların o bölgeye yaptıkları kaynak aktarımını sınırladıkları görülmüştür (Kobrin, 1982; Vernon, 1983). Diğer bir deyişle, diğer unsurlar sabit kaldığında, çokuluslu firmalar, bu durumda kaynaklarını düşük oranda kullanacaklardır. Ülke riskini etkileyen üç husus aşağıda belirtilmiştir.

Pazara Aşına Olunmadığı Durumlar: Daha önce yapılmış olan araştırmalar, ev sahibi ülke ile yatırım yapılan ülke arasında kültür, ekonomik sistem ve iş alışkanlıkları bakımından farklılıklar fazla olduğu zaman, çokuluslu firmanın, doğrudan yatırımdan daha çok lisanslama ve yatırım ortaklığı anlaşması yapma

yoluna gittiği görülmektedir (Anderson and Coughlan, 1987,s.71-82; Davidson, 1980; Green and Cunningham, 1975,s.113-120).



Bunun nedeni, lisanslama ve yatırım ortaklığı uygulamalarının, çokuluslu firmalara, ortamla ilgili şartlar uygun olmadığı zaman pazardan çekilme esnekliğini sağlamasıdır. Diğer bir deyişle, iki ülke arasındaki algılanan farklılıklar yüksek olduğu zaman, çokuluslu firmalar, daha az kaynak yatırımı yapmasını gerektiren pazara giriş metodlarını seçecektir.

Talebin Belirsizliği: Eğer yatırım yapılan ülkede ileride, çokuluslu firmanın ürünlerine olan talep kesin olarak belirlenemiyorsa, çokuluslu firmalar bu ülkelere çok kaynak yatırmak ve değişen koşullara uyum sağlamak zorunda kalmak istememektedir. Bu nedenle, eğer talep önemli derecede azalırsa, pazarı fazla maliyete yol açmadan terketmek eğilimindedirler. Kısaca, diğer faktörler sabit kaldığı takdirde ve talebin durumu belirsiz olduğunda , çokuluslu firmalar, az kaynak yatırımı yapmalarını sağlayacak pazara giriş metodlarını tercih edecektir.

Rekabetin Yoğunluğu: Eğer yatırım yapılan ülkede, rekabetin yoğunluğu yüksekse, firmalar uluslararası nitelikte bir örgüt kurmamaya çalışırlar. Çünkü, firma pazarda düşük kar elde ettiği için fazla kaynak yatırımı yapmayacaktır (Harrigan, 1985). Bu nedenle, diğer faktörlerin sabit kaldığı kabul edilirse, rekabetin yoğunluğu arttıkça firmalar, daha düşük kaynak yatırımı yaptıkları pazara giriş metodlarını seçmektedir.

Yerel bilgi açısından ekonomik, politik veya kültürel unsurlarla ilgili araştırma yapmak çokuluslu firmalar için daha önemlidir. Araştırmalarda çoğunlukla az gelişmiş ülkelerdeki yatırım ortaklıklarının incelenmesine rağmen gelişmiş ülkeler için de genel çevre koşulları göz önüne alınmalıdır.

Uluslararası yatırım ortaklıklarında bir firma, farklı bir kültürel geçmişe sahip diğer bir ortakla işbirliği yapmaktadır. Bu konuda, Hofstede, 1967 ve 1978 yılları arasında IBM'in yurt dışındaki firmaların üzerinde yaptığı araştırmanın sonuçları tüm akademisyenler tarafından bilinmektedir. Hofstede'nin kültürel farklılıkları dört boyutta incelemiştir. Bu unsurlar, güç uzaklığı, belirsizlikten kaçış, bireysellik ve

maskülin olmaktadır. Bunlardan güç uzaklığı örgütlerin içinde gücün eşit olmayan bir şekilde dağılmasını ölçmektedir. Belirsizlikten kaçma ve bireysellik, milli kültürle yakından ilişkilidir. Son olarak maskülin olma unsuru feminin olmak yerine bu tip toplumdaki insanlar mütevazı olmak ve sürekli başkalarını düşünmek yerine başarılı olmaya önem vermektedir (Hofstede, 1991; Barkema and Vermeulen, 1997,s.845-864; Chandy and Williams, 1994,s.715-728; Kogut and Singh, 1988,s.441-452).

Bir firma, yabancı bir pazara girmeye karar verirse pazara giriş şekline (mod) karar vermek zorundadır. Bu şekilde, uluslararası işlerini ve faaliyetlerini organize ettiği bir örgüt şeklidir. bünyesinde örgütler ve yürütür. (Anderson and Gatignon, 1986,s.1-26; Root, 1987). Pazara giriş metodu, firmanın uluslararası faaliyetlerinin üzerinde önemli etkisi olduğu için bu kararın uluslararası işletmecilik ile ilgili çok önemli bir karar olduğu belirtilmektedir (Perlmutter and Heenan, 1986,s.136-152; Anderson and Gatignon, 1986,s.1-26; Terpstra, 1987,s.47-59).

Firmaların uluslararası pazarlara giriş metodunu seçimin etkileyen çok sayıda unsura olmasına rağmen, çevre değişkenlerinin özellikle önemli olduğu görülmektedir (Goodnow and Hanz, 1972,s.33-50; Davidson, 1982; Davidson and McFetridge, 1985,s.5-21; Anderson and Gatignon, 1986,s.1-26; Root, 1987; Kogut and Singh, 1988,s.441-452). Fakat, bu konu ile ilgili literatürün üç tane dezavantajı bulunmaktadır (Erramili, 1991,s.479-501).

İlk olarak, geçmişte bu konuda araştırma yapan kişiler, çevre koşullarını, macro-düzeyde değişkenler ile seçim kararı üzerindeki etkisini görmek istemiştir. Örneğin, Anderson and Gatignon (1986,s.1-26) ABD'li firmaların, yabancı firma üzerinde sıkı yasal kısıtlamaların olduğu ülkelerde yatırım yaptığını belirtmiştir. Fakat, Davidson (1982)'ın da ifade ettiği gibi yabancı ortağın payı konusundaki kısıtlamalar, sektörlere göre farklılık göstermektedir.

İkinci olarak, firmanın iç çevresi çok az miktarda dikkat çekmiştir. Normatif yazılar, pazara giriş metodunun, firma kaynaklarının rolü, kaynaklar, politika ve tercihler üzerinde yoğun olarak durmuştur (Root, 1987). Ancak bu konuda ampirik

olan bu çalışma çok sınırlı düzeydedir. Son yıllarda literatürde özellikle imalat sektörünün durumu üzerinde durulmuştur.

4.6.2. Yatırım Yapılan Ülkenin Yakın Çevre Koşulları

Neoklasik teorinin belirttiği gibi, uluslararası ticarete kazanç, üretim fonksiyonu ve üretim faktörlerinin farkından oluşmaktadır. Yabancı pazarlarda, üretim faktörlerinin ve kaynakların bulunması ve erişilebilirliği ile maliyetinin firmanın yatırım yapacağı yeri seçmesi üzerindeki etkisi yirmi yıldan daha çok bir zamandır bilinmektedir. (Vernon and Wells, 1968,s.1-6). Akademisyenlerce çok iyi tanınan Dunning, (1988,s.1-31) eklektik teoriyi geliştirmiştir. Bu teoriye göre, çokuluslu firmaların yabancı yatırımlarını etkileyen birçok unsur vardır. Bunlardan birisi, belirli ülkelerin yer (lokasyon) avantajıdır. Tallman (1991,s.8), pazara giriş sürecinin başında her çokuluslu firma, kendi yetenek ve aktiflerini değerlendirerek firmaya-özü varlıklarını kullandıklarını belirtmiştir. Daha ileride yapılacak genişleme stratejilerinde uluslararası işlemlerin içselleşme düzeyi yatırım yapılan pazarın sağladığı yere-özü kaynaklarla ilişkili olarak yapılmalıdır.

Eğer yatırım yapılan ülkede bulunan girdi ve kaynaklar az ise, o zaman çokuluslu firmanın beklentileri karşılanmamış olur. Athukorala et al. (1995,s.109-122)'ın yaptığı çalışma, daha az gelişmiş ülkelerde faaliyet gösteren çokuluslu firmaların ihracat oryantasyonu, yatırım yapılan pazardaki kaynaklar çok olduğu zaman daha yükselmektedir. Ayrıca, yatırım yapılan pazarlarda insan kaynakları, altyapı ve finansal kaynakları fazla olursa dış pazarlara bağımlılığı azalmaktadır. Bir örgütün dışa bağımlılığı yüksek ise bu daha fazla belirsizliğe yol açmaktadır (Thompson, 1967).

Yetenekli işgücü, hammadde, teknoloji, sermaye, haberleşme ve ulaşım altyapısı yatırım yapılan ülkede bulunan kaynaklardan bazılarıdır. Bu kaynaklara erişim imkanı fazla olursa, o pazarın yabancı yatırımcılar açısından çekiciliği artacaktır (Bodur and Alpay and Asugman, 1998,s.27-31).

4.7 İhracat ve Yatırım Ortaklıkları

Politik ve ekonomik sınırların kalkması (NAFTA ve Avrupa Birliği) ve haberleşme teknolojisinde görülen hızlı değişimler sonucunda iş arenası tüm dünyaya yayılmıştır. Yeni iş faaliyetleri, pazar güçlerinin etkileşiminin tesiri altındadır. Daha önce uygulanan koruma engelleri uygulayan ülkeler GATT hükümleri gereğince her geçen gün koruma engellerini azaltmaktadırlar. (Leonidou et al, 1998,s.74-102). Ekonomiler üzerinde hükümetlerin etkisi azaldıkça, ayakta kalabilmek için kamu sektörü de küçülmeye ve masraflarını azaltmaya başlamıştır. Bu küresel devrim dünya için bazı fırsat ve tehdit yaratmakta olup küçük açık ekonomiler için çok önem taşınmaktadır (Baddauf and Cravens and Wagner, 2000,s.61-79).

Bu değişim sürecinin sonucu olarak, uluslararası faaliyetlerin önemi, hem kamu hem de özel sektör tarafından vurgulanmaktadır. İhracatın gelişimi ve promosyon programlarının artması önem kazanmıştır. Bu konuda özellikle üzerinde durulan konu ihracat performansının Avrupa'daki firmalar açısından değerlendirildiğinde küçük ve orta ölçekli firmaların önemi ve ihracat faaliyetleri içinde yer aldığı ortaya çıkmaktadır. (Bijmolt and Zwart, 1994).

4.7.1 İhracat ve Performans İlişkisi

İhracat performansının gelişmesi için, hükümet yetkililerince firmaların ihracat düzeyinin yükselmesini sağlayacak etmenlerin belirlenmesi gerekmektedir. Literatürde bulunan çalışmalar, ihracat performansını etkileyen faktörler hakkında bilgi vermektedir. (Aaby and Stanley, 1987,s.7-26; Zou and Stan, 1998,s.133-156). İhracat performansını etkileyen faktörler, iki gruba ayrılmaktadır. İç ve dış faktörler (Aaby and Stanley, 1987,s.7-26; Leonidou et al, 1998,s.74-102; Zou and Stan, 1998,s.133-156). Endüstri, yerel ve yabancı pazarın özellikleri dış faktörleri oluşturmaktadır. Yönetim, firma özellikleri ve ihracat pazarı stratejileri iç faktörleri oluşturur (Baddauf and Cravens and Wagner, 2000,s.61-79).

İhracat performansı herkes tarafından aynı şekilde kabul edilen ve faaliyetlerde kullanılan bir unsur değildir (Aaby and Stanley, 1987,s.7-26; Chetty and Hamilton, 1993,s.26-34; Çavuşgil and Zou, 1994,s.121; Zou and Stan, 1998,s.133-1-356). İhracat performansı, ihracat satışı, ihracat satışı büyüme oranı, ihracat karı ve ihracat yoğunluğu gibi ölçütlerle değerlendirilmektedir (Piercy, 1981,s.26-40; Bilkey, 1982,s.39-55; Bodur and Madsen, 1993,s.28-43; Çavuşgil and Zou, 1994,s.1-21; Piercy et al, 1997,s.73-76; Zou and Stan, 1998,s.333-356).

İhracat performansı, uluslararası satışlarında firmanın elde ettiği sonuçlar olarak tanımlanmaktadır (Shoham, 1998). Bu sonuçlar, performansla ilgili hem finansal hem de stratejik unsurları içermektedir. Aynı zamanda değişimi yakalamak için bir zaman dilimini de kapsamaktadır (Bodur and Madsen, 1993,s.28-43; Shoham, 1998). Çavuşgil ve Zou'nun (1994,s.1-2) belirttiği gibi literatürde bulunan çalışmaların çoğunluğu, ihracat performansının belirlenmesi için ihracat satış miktarını kullanmıştır. Ancak, bu, kavramın finansal yönüdür. İçerikle ilgili bu yön dışında ihracatın performansının ölçülmesinde karşılaşılan başka problemler de bulunmaktadır (Katsikeas et al, 1996). Objektif ve/veya subjektif ölçüt gibi başka ölçütler de kullanılabilir.

İhracat performansı ile ilgili olarak üç ölçütten de bahsetmek mümkündür. (i) İhracat etkinliği, (ii) ihracat yoğunluğu ve (iii) ihracat satışlarıdır. İhracat etkinliği, birkaç ölçütle bir arada ölçülür ve subjektif olma sorunu engellenmiş olur. İhracat yoğunluğu ve ihracat satışları ise finansal ölçütlerle ilgilidir. Kısaca, bu üç ölçütün kullanılması ile performansın çeşitli yönleri görülebilmüş olmaktadır (Baddauf and Cravens and Wagner, 2000,s.61-79).

Pazarlama stratejisi- performans ilişkisi ampirik çalışmalarla desteklenmesine rağmen, bu çalışmaların çoğunluğu PIMS (pazarlama stratejilerinin karlılık üzerine etkisi ile ilgili stratejiler) Projesine dayanmaktadır ve firmanın performansını yerel Pazar çerçevesinde incelemiştir (Buzzell and Gale, 1987; Philips and Chang and Buzzell, 1983,s.26-43; Robinson and Fornell; 1986). Uluslar ararası işletmecilik dalında yapılan çalışmaya rastlanmamaktadır. (Bilkey, 1982,s.39-55; Cooper, 1976,s.361-369).

Uluslararası faaliyetlerde rekabet avantajına sahip olan firmalar, daha iyi ihracat pazarı seçmekte, uygun pazarlama stratejisi geliştirerek seçilen stratejiyi etkin olarak uygulamaktadır. Pazarlama değişkenleri, firmanın yetenekleri ve yönetimin bağlılığının ihracat performansı ile doğrudan ilişkisi bulunmaktadır. İhracatta firmaların başarılı sonuçlar elde etmeleri, iyi kaynak dağılımı, bağlılık, deneyim, ürün adaptasyonu ve dağıtım kanallarının desteklenmesine bağlıdır. Fakat araştırmanın sonucunda, pazarlama stratejisi, firmaların iç yetenekleri ve yönetimin bağlılığı da ihracat performansını etkileyen en önemli üç unsur olduğu belirlenmiştir (Çavuşgil and Zou, 1994,s.1-21).

4.7.2 İhracat Performansı Kriterleri

İhracatı yüksek olan ülkeler daha yüksek düzeyde üretkenliğe ve yüksek ekonomik büyüme oranına sahip olurlar. Firma bakış açısı açısından, ihracat sayesinde firmalar üretim kapasitelerini daha iyi kullanmakta, üstün yönetim şekilleri geliştirerek, ürün ve süreçlerde yaratıcılığa sahip olmakta ve finansal performanslarını yükseltmektedirler (Terpstra and Sarathy, 1991,s.361-391). Bu nedenle, ihracatla firmalar, daha az kaynak kullanarak pazara giriş yapmaktadırlar. İhracat ile çokuluslu firmalar, en az risk ve en az maliyet ile pazara girmektedirler (Boone and Kurtz, 2001,s.141-145). Küresel pazarlarda hızla artan, rekabet ve tedarikçiye-dayalı sistemler nedeniyle firmalar müşterilerin gereksinimlerini rakiplerden daha iyi bir şekilde karşılamaya çalışmaktadır.

İhracat ve firmalar konusunda, firma-düzeyinde ihracat politikaları ile performans arasındaki ilişki ve özellikleri incelenmiştir. Tablo 4,5'te ihracat performans kriterleri görülmektedir (Çavuşgil and Zou, 1994,s.1-21).

Tablo 4.5 İhracat Performansı

İhracat Performansının Kriterleri
SATIŞ
PAZARPAYI
KARLILIK
ORTALAMA PERFORMANS

PIMS analizi de çok önemlidir. Birkaç stratejik faktörün ölçütü, yönetimin Stratejik İş Biriminin (SİB) rakiplerine göre olan durumuyla ilgili kararına dayanmaktadır. Örneğin, düşük büyüme hızına sahip ihracat pazarlarında yüksek performansa sahip olan firmalar hızlı büyüyen sektörlerde başarılı olacaktır. Aynı şekilde yüksek ve düşük performans düzeyine sahip gruplar incelenmiştir (Buzzell and Gale, 1987).

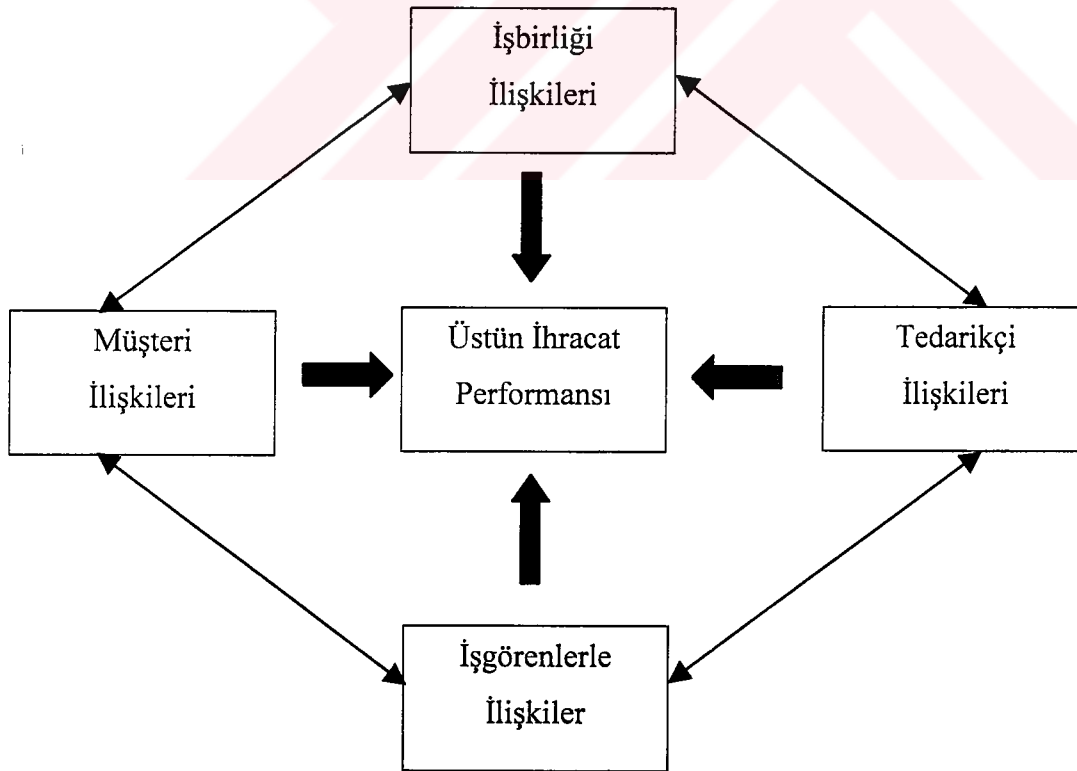
Uluslararası pazarlarda, rakiplerle mücadele etmenin vurgulandığı çalışmalarda bu unsur, yüksek ihracat ya da düşük ihracat performansı gösteren firmaları ayırmak için kullanılmamıştır. İhracatla ilgili özellikle ürün ve hizmetle yaratılan rekabet avantajı üzerinde durulmalıdır.

Üstün ihracat performansının, rekabet avantajını da bulunmasına bağlıdır. Ancak burada, ihracatçıların basitçe, müşteri ilişkilerini yönetmenin yanı sıra, performansı arttıracak ilişkiler ağı yaratmaları gerekmektedir. Üstün ihracat performansı sağlanmasının, karmaşık ilişkiler ağının iyi bir şekilde yönetilmesi anlamına geldiği görülmektedir. Bu ilişkiler ağı sayesinde, firma rekabet avantajı elde edecektir. Ayrıca bu karmaşık ilişkiler ağı ile, yetenek ve kaynaklar birleştirilecektir. Bu nedenle, ihracat firmalarının, yüksek düzeyde performansa ulaşacak şekilde yönetilmesi yeni yönetim tekniklerinin uygulanmasını içerir (Manu, 1992,s.333-359)

ABD'nin ihracatı, 1998 yılında yaklaşık olarak 1 trilyon \$'a yükselmiştir. Bu artış, 1995 yılına göre %2,5 oranında bir artış anlamına gelmektedir (Aley, 1995,s.73-75). Ayrıca, Amerika'daki işyerlerinin %10'dan fazlası ihracat

yapmaktadır. Fakat, Amerika’da firmaların, ihracat performanslarını sürdürülebilirliği konusu sıkça tartışılan bir konudur. Bu konu, ekonomik ve mali politikaları hazırlayan taraflar kadar ihracata dayalı olarak faaliyette bulunan firma yetkililerinin hayati düzeyde ilgisini çekmiştir (Kotabe and Czinkota, 1992,s.637-658). Tüm olarak incelendiğinde, ABD’deki ihracat performansı, 1990’lı yıllarda orta düzeyde bir artış dışında dalgalanma göstermemiştir. Son istatistiklere göre ABD’nin ihracatı artmaktadır. İhracat performansını arttırmak, hem bir milli zorunluluk hem de birçok firmanın acil ihtiyacı durumundadır. Dünya’da son yıllarda, tedarikçi temelinin azaltılmasına dönük bir eğilim vardır (Piercy and Katsikeas and Cravens, 1997,s.73-76).

Çeşitli faktörler, ihracat performansını etkilemektedir (Abby and Stanley, 1987,s.7-26) Fakat, ihracat, pazarlaması stratejilerinin başarısı ile ilgili önemli bir konu yabancı ülkelerdeki tüketiciler için uygun ürün ve destekleyici hizmetlerin sağlanmasıdır. Çünkü, bu müşterilerin talepleri, yerel müşterilerden farklıdır (Dougla and Craig, 1989,s.47-59; Çavuşgil and Zou, 1994,s.1-21).



Şekil 4.3 Uluslararası Firmaların İhracatındaki İlişkiler

“Çok önemli markalar” olarak bilinen Toyota, Microsoft, IBM ve benzeri markalar çokuluslu firmaların faaliyetleri sonucunda küresel pazarlarda konumlandırılmaktadır. İhracat, uluslararası ticaretin önemli bir unsurudur. İhracatın önemi iki unsurla belirtilebilir. Öncelikle makro ekonomi açısından, bir ülkenin ihracatının artması, ülkeye döviz girişini arttıracak, istihdam düzeyini yükseltecek ve üretkenliği arttırarak ekonomik büyümeyi sağlayacaktır. (Czinkota, 1994). İkinci olarak, firmanın bakış açısı açısından, ihracat sayesinde firmalar üretimde kapasite kullanım oranını arttırmaktadırlar. Ayrıca üstün yönetim biçimi ve yetenekleri geliştirerek rekabet avantajı elde ederler. (Terpstra and Sarathy, 1991,s.361-391) İhracattaki ilişkiler Şekil 4,3’te verilmiştir.

4.8 Yatırım Ortaklıklarında İstikrar ve Başarı Durumu

Uluslar arası yatırım ortaklıkları, özellikle istikrarsız yapıları ile bazen problemli sonuçlara yolaçmaktadır (Franko, 1971; Porter, 1990,s.73-94). Uluslar arası yatırım ortaklıklarında belirtilen, istikrarsızlık oranı %25 ile %75 arasında gerçekleşmektedir (Chowdhury, 1988; Geringer and Hebert, 1991,s.249-263). Özellikle gelişmekte olan ülkelerde oluşan yatırım ortaklıkları için, politik ve ekonomik ortam önemli ölçüde dalgalanmalar gösterir. Bu ortamda, yatırım ortaklıklarının devam edip, başarıyla faaliyetlerini sürdürmesi zor bir hal almaktadır (Reynolds, 1979; Beamish, 1993,s.29-48; Child and Markoczy, 1993,s.611-631).

Ancak bu zorluklara rağmen, son yıllarda uluslar arası yatırım ortaklığı sayısında büyük artış vardır. 1980’li yıllarda oluşan uluslar arası işbirliği düzenlemeleri, daha önceki yıllardaki tüm uluslar arası işbirliği düzenlemelerinden daha çok sayıda gerçekleşmiştir (Geringer and Hebert, 1991,s.249-263). ABD’de firmaların işbirliği yapma oranı, yıllık olarak yüzde 25’ten daha yüksek düzeyde gerçekleşmiştir (Beamish and Inkpen, 1995,s.26-36). Sona eren uluslar arası yatırım ortaklıklarında bile ortakların ilk beklentileri büyük ölçüde karşılanmış olup, başarılı olarak kabul edilebilirler (Gomes-Casseres, 1987,s.97-101). Örneğin Çin’de politik ve iş ortamı, Batı ülkeleri tarafından istikrarsız ve belirsiz olarak görülmektedir.

Ancak batı ülkeleri tarafından kurulan yatırım ortaklıklarının burada başarılı olduğu görülmektedir (Davidson, 1987,s.77-94; Beamish, 1993,s.29-48; Yan, 1993).

Son yıllarda yapılmış olan araştırmalar, farklı sonuçlar vermektedir. Bazı araştırmalar, yatırım ortaklıklarının içinde her zaman var olan istikrarsızlık durumu üzerinde durulmuştur. Ancak bu çalışmalarda birçok yatırım ortaklığının nasıl başarılı olduğunu ortaya koymada başarısız olmaktadır. Yatırım ortaklıklarının başarısı incelenirken, yönetim ve kontrol de çok önemli faktörlerdir (Parkhe, 1993,s.301-324). Ortakların rekabetçi ve fırsatçı davranışları (Kogut, 1989,s.183-198; Hamel, 1991,s.83-103) ve yatırım ortaklığının performansı üzerinde kontrolün etkisi nedeniyle (Killing, 198; Lecraw, 1984,s.27-44; Yan and Gray, 1994,s.1478-1517; Hebert, 1994), yatırım ortaklığının istikrarı konusu incelenmişlerdir.

Özellikle yatırım ortaklarının kuruluş aşamasından önce, pazara giriş şekilleri incelenmektedir. Birçok akademisyen, pazara giriş metodları ve çok uluslu firma açısından bunların getirileriyle ilgili araştırma yapmışlardır (Anderson and Gatignon, 1986,s.1-26; Beamish and Banks, 1987,s.1-16; Kogut, 1988,s.119-332; Hennart, 1988,s.361-374; Gomes-Casseres, 1989,s.1-25; Hill and Hwang and Kim, 1990,s.117-128; Tallman and Shenkar, 1994,s.91-114; Li, 1995,s.333-351; Chi and McGuire, 1996,s.285-308). Uygun ortağın seçimi ve kontrolü de birçok araştırmacı tarafından incelenmiştir (Tomlinson, 1970; Harrigan, 1986; Geringer, 1988; Geringer and Hebert, 1989,s.235-254; Killing, 1983). Ortakların uyguladıkları stratejilerle ilgili de birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalarda, yatırım ortaklığının kuruluş nedenleri de incelenmiştir. Ayrıca yatırım ortaklarının istikrarsız oluşu konusunda araştırma yapılmıştır (Gomes-Casseres, 1988; Anderson, 1990,s.19-30; Geringer and Hebert, 1991,s.249-263; Beamish, 1997). Daha önceki çalışmalar, yatırım ortaklığının tasfiyesi, iflas etmesi veya satın alınmasını, istikrarsızlığın özellikleri olarak belirtmiştir (Killing, 1983; Blodgett, 1992,s.448-475).

Uluslar arası yatırım ortaklığı ile ilgili literatürün faydası, istikrarsızlık durumunda uygulanması gereken yönetim şeklinin ne olduğunu ortaya koymasıdır. Sadece istikrarsızlık ya da tasfiye olmuş yatırım ortaklıklarının belirlenmesi çok faydalı değildir (Westney, 1988). Yatırım ortaklıkları ile ilgili konular literatürde çok

sistematik ilgiyi çekmemiştir. Bu nedenle uluslar arası yatırım ortaklıkları ilgili daha kapsamlı teorik çalışmalara ihtiyaç vardır (Parkhe, 1993).

4.8.1 Yatırım Ortaklıklarında İstikrar ve Pazar Stratejileri

Ancak iyi düşünülmüş strateji ve süreçler bazen yetersiz kalabilir. Bu stratejilerin, değişen koşullara adapte edilmesi gerekmektedir (Lorange and Probst, 1987, s.73-75). Ortaklığın durumuna, gelişim ve değişim yönüyle bakılması gerekmektedir. Gelişmeye dönük baskılara karşı, firmaların içinde onların kendi kendilerini organize etmelerini sağlayacak süreçlerin olması gerekir (Probst, 1985, s.171-180). Çevresel durumlara bağlı olarak, örgütler değişimlere karşı uyum sağlamalıdır. Ayrıca, yatırım ortaklıklarının esnek olması gerekmektedir. Birçok yatırım ortaklığındaki başarısızlıkların bir nedeni, çevreden gelen çalkantılara karşı uyum sağlayıcı mekanizmalar tasarlamamasıdır.

Yatırım ortaklığının başarılı olması için, yöneticinin güven ortamı yaratması, geniş bir stratejik vizyona sahip olması ve rakipleri dahil herkesle empati yapabilmesi gerekir. Kısaca, yapılan araştırmalara göre yatırım ortaklığının yöneticisinin tek-firma perspektifini aşması gerekmektedir. Ayrıca yönetici, iki tarafın ortak çıkarlarını ön planda tutmalıdır. Yatırım ortaklığının yöneticileri diplomat gibidir. Hızlı bir şekilde kar etmeye önem veren diğer yöneticilerinin aksine, yatırım ortaklığı yöneticileri, ortaklar arasında köprü kurmakla meşguldür. Ortaklar arasında aracı görevi görerek ilişkilerin gelişmesini sağlarlar. Kendi iş görenlerine büyük resmi görmelerinin gerektiğini hatırlatarak, diğer ortağın görüş açısını anlatırlar. Özellikle ortaklığın kurulduğu ilk yıllarda ve kriz ortamında, yöneticinin görevi daha da önemli hale gelir. Yönetici bir diplomat gibi, uzun yıllar sürecek bir işbirliği ortamını yaratmakla yükümlüdür (Ellis, 1996, s.8-9)

Günümüzde işletmelerin karşı karşıya kaldığı önemli bir konu, iş ve pazarların artan bir şekilde uluslararasılaşmasıdır. Bu nedenle, farklı coğrafik bölgelerde, farklı stratejilerin uygulanması ihtiyacı doğmuştur. Bu stratejiler, belirli pazar özelliklerine bağlı olup performansı etkilemektedir. Örneğin ABD pazarına

özgü özelliklerin, ABD dışındaki pazarlara genelleştirilmemesi gerekir (Douglas and Craig, 1983,s.51-62; Douglas and Rhee, 1989,s.437-463; Freeman, 1979,s.215-239; Schneeweis, 1983,s.15-21). Bu nedenle Amerikan firmalarının, ABD pazarındaki başarılı stratejileri ile ABD dışı pazarlardaki stratejileri arasında denge kurması gerekmektedir (Manu, 1992)

4.8.2 Yatırım Ortaklıklarının Başarısızlık Nedenleri

Bir ekonomik kuruluş olarak yatırım ortaklıklarının oluşturulmaları bile başlı başına bir risk unsuru taşımaktadır. Başarıya ulaşmak için yatırım ortaklığı hem ortağın hem de kendilerinin gerçek arzularını karşılamak durumundalardır. Bu nedenle, yatırım ortaklığının başarısızlığın neden kaynaklandığını bilmek büyük önem taşır. Bu nedenleri şu şekilde özetlemek mümkündür(Lyles, 1987,s.79-85).

4.8.2.1 Yanlış Yargı

Yatırım ortaklığında, yanlış yargı pek çok hatanın oluşmasının başlıca nedenidir. Bu hatalar mevcut durumun iyi değerlendirilememesinden ortaya çıkmaktadır. Hataların en yoğun olarak gözlendiği alanlar, teknoloji transferi, insan kaynaklarının yönetimi, potansiyel belirsizlikler ve ortaklıkların uyumudur. Yanlış yargıdan kaynaklanan hatalar yönetim süreci geliştirilerek kontrol altına alınabilir.

4.8.2.2 İnsan Davranış Hataları

İşletmeler tarafından en az sıklıkla rastlanan hatalar olarak belirtilmektedir. Hataları belirtileri güvensizlik ve beklenti uyumsuzluğudur.



4.8.2.3 Beklenmedik Olaylar

Bu çeşit hatalar gelecekteki risk unsurları ve belirsizlikler nedeniyle oluşmaktadır. Bunları önlemek için ilk olarak sözleşmeye potansiyel olarak rastlanacak tüm olası olaylar için şartlar koyulmasıdır. Başka bir deyişle ileriye önceden görerek önlem alınmalıdır. Gelecekteki belirsizlikleri azaltmak için tecrübeli ve bilgili insanlarla çalışmak ikinci bir önlem olarak karşımıza çıkmaktadır.

4.8.3 Yatırım Ortaklıklarında Görülen Hatalar

Yatırım ortaklıklarında, oluşan yanlışların nedenleri araştırılmalı ve firmanın gelecekteki faaliyetlerine örgütsel öğrenme süreci ile bunların bağlantısının kurulması sağlanmalıdır. Herhangi bir olayı yanlış olarak algılamak ya da yanlış hareket sergilemek yanlıştır. Yanlışlar, yanlış değerlendirmeden kaynaklanabilir. Çünkü herhangi bir durum ya anlaşılamamıştır ya da olaylar sürekli değişmekte ve hatalar oluşmaktadır. Yatırım ortaklığı kurmuş olan firmaların çoğu, belirsiz ve sürekli değişen ve aşına olmadıkları bir politik çevre de yaşamaktadır. Bu nedenle yatırım ortaklıklarında görülen hatalar, yanlış değerlendirme, insanların gerçek davranış hataları veya beklenmeyen durumlardan dolayı ortaya çıkmaktadır (Lyles,1987,s.79-85)

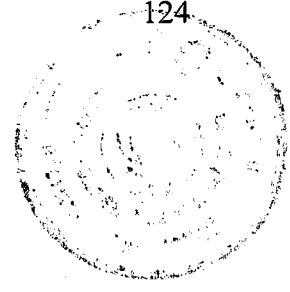
Ortaklıklarda sık sık karşılaşılan hatalar aşağıda belirtilen konular üzerinde yoğunlaşmaktadır:

1. Teknoloji:

- Lisanslama
- Fiyatlandırma
- Transfer

2. İnsan Kaynakları:

- Kariyer Yolları



- İşten ayrılanların sayısı

3. Müzakereler

- Gelecekteki çatışmalara hazırlıklı olmak
- Açık olmayan terminoloji

4. Ortak uyumu:

- Güveni sürdürmek
- Ortak seçimi
- Sermaye ile ilgili kararlar

5. Amaçlar

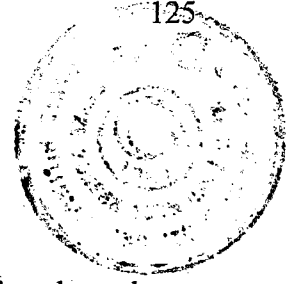
- Uyumsuzluk
- Ortağın satın alınması

4.8.4 İleride Oluşabilecek Çatışmalar

Gelecekte ortaya çıkabilecek çatışmalar, başlangıçtan itibaren iki firmanın da farklı amaçları olması ve bazı unsurları birbirinden gizlemeleridir. Örneğin, bir firma ürünlerinin belirli bir ülkede üretilmesi ve satılmasını istemiştir. Fakat zaman geçtikçe, yerel ortak, ürünü kendinin pazarlamasını sağlayacak düzeyde yeteneğe kavuşarak satışa başlamışlardır. Burada iki taraf arasında çatışma durumu ortaya çıkmıştır.

4.8.4.1 Ortaklar arasında Uyumun Olması

Ortaklar arasında uyumu sürdürebilmek ve hataların önlenmesi için yapılması gereken unsurlar sık sık belirtilmiştir. Örneğin bu durum şöyle de ifade edilmektedir. “Eğer yüzde 51’e sahipseniz, yüzde 100’e sahipmiş gibi davranmamalısınız. Yüzde 49’a sahip olan ortağınızı da kendinizmiş gibi farzederek öyle hareket etmelisiniz”. Ayrıca “Firmanın Yönetim Kurulu Başkanının yaptığı geziler sırasında ortağının üst düzey yöneticileri ile biraraya gelmesini sağlayın”. Firmalar, yatırım ortaklıklarında yaşanan belirsizlik ortamıyla yaşamaya çalışırken bu tavsiyeler ortaklığın geleceği açısından oldukça faydalı olmuştur (Lyles,1987,s.79-85).



4.8.4.2 Teknoloji Transferi

Son yıllarda kurulan yatırım ortaklıkları, teknolojik işbirliği anlaşmalarını içermektedir. Bu anlaşmalar, teknoloji ve know-how'un hangi derecede transfer edileceğini belirtmektedir. Ortakların, yatırım ortaklığı kurmasının ana amacının teknolojinin elde edilmesidir. Yabancı yatırımcı olarak, diğer ülkelere açılan ABD'li iki firma, teknoloji transferi konusunda hata yaptıklarını belirtmişlerdir. Bu firmaların yetkilileri, olgunluk aşamasında bulunan ve durağan teknolojinin transferi ile lisanslama yaparak firmalar, kendi işlerini de satmış olmakta ve kendileri için yeni bir rakip yaratmaktadırlar.

4.8.4.3 Kültürel Unsurlar

Yatırım yapılan ülke ile ev sahibi ülkenin kültürü arasında farklılıklar var ise, bu husus yatırım ortaklıkları için problem haline dönüşmektedir. Firmaların çoğunluğu bunun çok önemli bir hata olduğunu düşünmediğini belirtmektedir. Ancak bazı firmalar ise bu konunun ortak ile iyi geçinebilmek için çok önemli olduğunu belirtmiştir. Örneğin, ABD'li bir firma, Japonlarla kurdukları yatırım ortaklığının Yönetim Kurulu'na iki tane Avustralya'lı yetkiliyi atamalarının yanlışlık olduğunu ifade etmiştir. Avustralyalı yöneticiler ile Japonlar arasında kültür farklılığından dolayı kısa sürede sorunlar yaşanmıştır. ABD'li ortak bu durumu hemen düzeltmek durumunda kalmıştır.

4.8.4.4 Sermaye Konusu

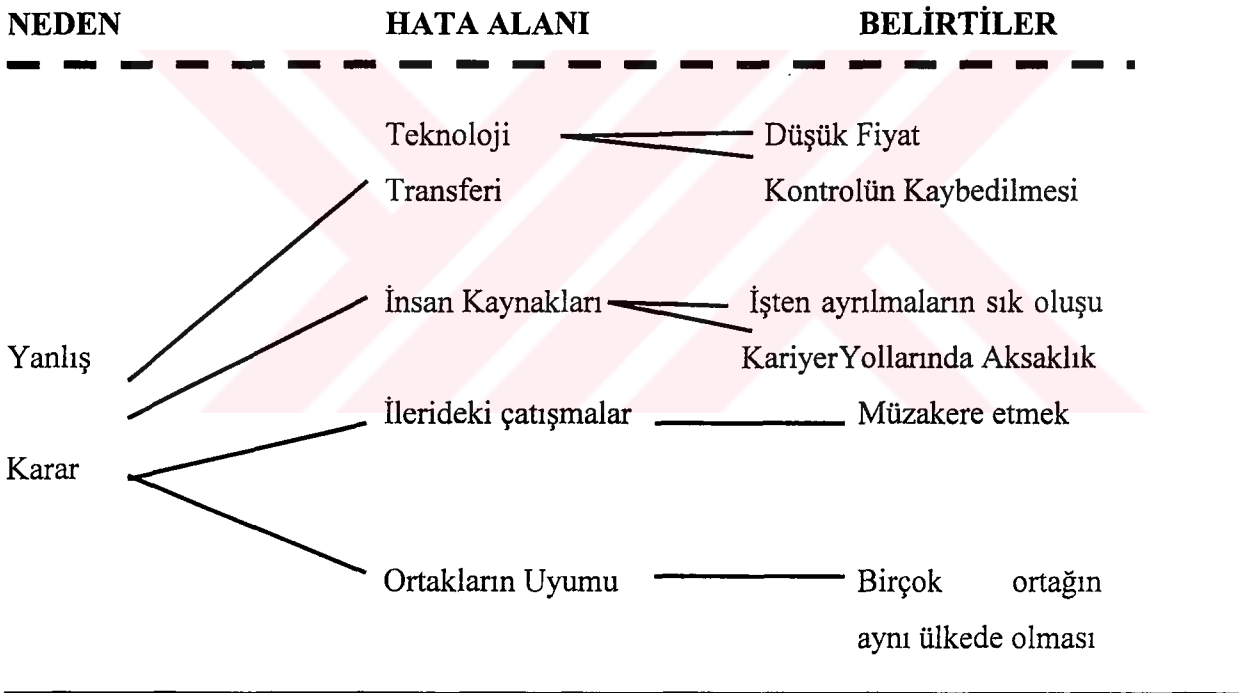
Sermayenin miktarı ve hangi ortağın ne kadar paya sahip olacağı konusu bir firma içinde problemli hal almıştır. Bu konu ile ilgili sorunlar ileride sermaye miktarının artırılması ve ortaklık yapısının değişmesi ile ilgili unsurlardır. Firma yetkilileri diğer ortağın, borsada firmanın hisselerini kamu kuruluşlarına satmasını engellemeye çalışmıştır. Çünkü, bir kamu kuruluşu olmak istememektedir. Aynı

şekilde firma yetkilisine göre, Kısa vadede kar elde edilmek için firmanın çoğunluğunun kamu sektörüne geçmesine izin vermesi önemli bir hata olmuştur.

4.8.5.Hataların Analiz Edilmesi

Yatırım ortaklıklarında üç temel nedene dayanan hata unsurlarının belirtileri ve hata alanları aşağıdaki Şekil 4.4'te gösterilmiştir.

İnsan davranışı hatalarını belirlemek zordur. Düzeltilmesi için yöneticiler hassas bir yaklaşım göstermelidir. Beklenmeyen olaylar, belirsiz olan gelecek ve firmanın katlanmayı kabul ettiği riskten kaynaklanmaktadır.



Şekil 4.4 Yanlış Kararın Etkileri ve Belirtileri

Kaynak: Lyles, 1987

4.8.6 Çatışmanın Çözümü İçin Kullanılan Stratejilerin Rolü

Akademisyenler ve pratisyenler özellikle uluslararası yatırım ortaklıklarında ortaklar arasında tatmin edici düzeyde ilişkilerin sağlanması konusuna büyük ilgi duymaktadırlar (Lane and Beamish, 1990,s.87-102; Speakman et al, 1991; Osland and Çavuşgil, 1996,s.106-130). Ortakların tatmin oluşu ile ilgili olarak ortağın örgüt düzeyinde ya da bireysel düzeyde tanımlanması memnun edici düzeyde olamayan performansın açıklanması için önemlidir (Killing, 1982,s.120-127; Beamish, 1985,s.13-19). Ortağın memnuniyetini açıklamak için bazı değişkenler ortaya atılmıştır. Bunlar (1) ortaklar arasındaki kültürel benzerlik önemlidir. Çünkü büyük farklılıklar olduğu zaman yanlış anlamalar ortaya çıkarak performans düşmektedir (Parkhe, 1991,s.579-601). (2) Bir ortağın daha baskın olma durumu (Killing, 1983). (3) Ortaklığın faaliyette bulunduğu yıl sayısı (Anderson and Weitz, 1989,s.310-323).

Çatışmanın çözümü ile ilgili gerekli davranışın ve stratejilerin uygulanması çok karmaşıktır. Çatışmanın çözümü için şu unsurlar gittikçe önem kazanmaktadır. Bunlar sırasıyla problem çözme, uzlaşma, zorlama ve yasal stratejilerdir. Bunlar uygulandığında performans artacaktır. ABD' li ve Çin' li yöneticiler üzerinde yapılan araştırmaya göre yöneticiler zamanlarının çoğunu kendi aralarında ve ortakları ile ortaya çıkan anlaşmazlıkları çözmek için harcamaktadırlar (Beamish, 1984). Anlaşmazlıklar ya da çatışmalara sık sık rastlanmakta ve bunların çözümü performans açısından önem kazanmaktadır.(Lin and Germain,1998,s.179-196;Cullen and Johnson and Sakano,2000,s.91-115).

4.9 Araştırma Geliştirme Faaliyetlerine Dayalı Olarak Kurulan Yatırım Ortaklıkları ve Teknoloji

AR-GE faaliyetleri ile ilgili olarak yapılan iş birlikleri ve kurulan ortaklıklar yatay AR-GE' yi içeren literatürde anlatılmaktadır. Bu ortaklıklar aynı ürün pazarında faaliyette bulunan firmalar arasında gerçekleşmektedir. Dikey AR-GE ortaklıkları sayesinde yukarı-doğru faaliyette bulunan tedarikçiler aşağıya doğru olan

pazardaki pozitif unsurları içselleştirmektedir. Bu şekilde maliyetler paylaşılır. Bu ortaklıkların büyüklüğü AR-GE maliyetleri arttıkça olumsuz etkilenmektedir. Ancak yaratıcılık ve pazarın büyüklüğü arttığı zaman AR-GE'ye dayalı ortaklıkların sayısı yükselmektedir (d'Aspremont and Jacquemin, 1988, s.1133-1137; Banerjee and Lin, 2001, s.285-302).

4.9.1 AR-GE Yatırım Ortaklıklarında Optimum Politikalar

AR-GE ortaklıklarının yönetiminde ilgili olan tüm bilgiye sahip olmak çok zordur. İş birliği yapan firmalar arasında uygunluğunun (endüstride bulunan firmalar ile ilgili gizli bilgi) olup olmadığı konusu çok önemli bir faktördür. Duopol pazarlarda uygulanabilecek ikinci bir AR-GE politikası, yatırım yapılan ülkenin hükümetinin ortaklığın taraflarına belirli miktarda sübvansiyon vermesidir (Cassiman, 2000, s.283-314).

OECD ülkelerinde imalat sektöründe yapılan araştırmaları ve AR-GE faaliyetlerine yabancı ortaklı firmaların katılımı Macaristan'da yüzde 77 iken Türkiye'de ise bu oran yüzde 10'dur (Hatzichronoglou, 2002, s.65-83).

AR-GE yatırımlarını olağan sermaye yatırımlarından ayıran iki önemli özellik bulunmaktadır. Bunlardan birincisi AR-GE'nin kamusal bir süreç olarak görülmesidir. İkincisi ise firmalardan birisinin refahı arttırmak için çeşitli maliyetlere katlanmasıdır (Arrow, 1962, s.609-625; Grossman and Shapiro, 1986).

4.9.2 AR-GE Yatırım Ortaklıklarında Kullanılan Simetrik Olmayan Stratejiler

Literatürde d'Aspremont ve Jacquemin (1988, s.1133-1137) tarafından hazırlanmış olan AR-GE yatırım ortaklıklarının modeli diğer çalışmalar için çok faydalı olmuştur. Akademisyenler araştırmalarında iki firmanın ortak kar maksimizasyonu davranışı ve AR-GE faaliyetlerinin maliyetinin azaltılması için işbirliği yapmasını açıklamışlardır. Bu firmalar ürün pazarlarında işbirliği

yapmamaktadırlar. Bu konu, Poyago-Theotoky (1995;s.209-226), Vonortas (1998, s.181-205) gibi bir çok akademisyenin çalışmasına ışık tutmuştur.

Yapılan diğer araştırmalara göre simetrik olmayan yatırımlar, firmaların ortak karının maksimize etmektedir. Simetrik olmayan yatırımlarda AR-GE yatırım ortaklığının konumu ve refah düzeyi yükselecek ve diğer ortağa herhangi bir maliyet unsuru transfer olmayacaktır. AR-GE ortaklıkları ile ilgili ileride daha çok araştırmanın yapılması gerekmektedir (Salant and Shaffer, 1998).

Simetrik yatırım ortaklıklarında ise içsel bir kuruluş olduğu için kurulan yeni firmanın büyüklüğü arttıkça, ortaklıktan elde edilen verimlilik yükselecektir. Bu şekilde kurulan yatırım ortaklıklarına örnek olarak Bankaların ATM makinaları verilebilir. Çünkü müşterilerin kolaylıkla para çekebildikleri bu makinaların değeri, onlara üye olan bankaların sayısı arttıkça yükselecektir (Yi,1998). Verimliliğin artmasını sağlayan ve firmalar arasında kurulan işbirliği ile ilgili bir başka örnek ise birbirini tamamlayan AR-GE faaliyetleri ve araştırma bilgisi olan firmaların kurdukları ortaklıklardır. Firmalar AR-GE yeteneklerini birleştirerek veya araştırma faaliyetlerinin tekrar gerçekleşmesini önleyerek AR-GE yatırım ortaklığı kurmaktadır. Bunun sonucu olarak işbirliği olmadığı durumda gerçekleştiremeyecekleri şekilde yeni teknolojiyi daha düşük maliyetle geliştirmiş olurlar (Grossman and Shapiro, 1986). Bu yatırım ortaklıklarının başarısı, ortaklık büyüdükçe bu kuruluşa dahil edilen ortak sayısını sınırlayarak rakip firmaların maliyetlerini yükseltmektir (Salop and Scheffman, 1983, s.267-271).

Firmalar arasında kurulan yatay işbirliğinin sonucunda bir çok endüstri dallarında yüksek düzeyde karlılık elde edilmektedir. Teknolojik alanda yaratıcılıkta da gelişmeler sağlanmıştır. Ortak standartların belirlenmesi, AR-GE yatırım ortaklıklarının kurulması, bilginin paylaşılması ve tesislerin firmalar tarafından ortak kullanımı, bu işbirliği süreçlerinin sonuçlarıdır (Bloch, 1995, s.537-556) Son 20 yıl boyunca, AR-GE yatırım ortaklıklarının sayısı ve performansında büyük artış görülmektedir. Bu elde edilen karlar hem bir sektör içinde hem de sektörler arası gerçekleşebilir. Bu tür ortaklıklar, pazarda yaşanan AR-GE ve yaratıcılıkla ilgili başarısızlıkları önlemek bakımından da büyük öneme sahiptir (Katsoulacost and Ulphi, 1998, s.333-342; Bernstein and Nadiri, 1988, s.429-434).

4.9.3 Ürün ve Pazar Rekabetinin Arttırılması ve AR-GE' ye Dayanan İşbirliği

Dünya da resmi olarak kurulan işbirliği sayısı çok yüksek derecede artış göstermektedir. Örneğin ABD' de bulunan işbirliği sayısı 1970'lerde 750 iken 1987 ile 1992 arasındaki dönem süresince 20.000'e yükselmiştir. Bu işbirliklerinin çoğunluğunda AR-GE faaliyetlerinin çok önemli bir unsur olduğu görülmektedir (Cabral, 2000,s.1033-1047). Bernheim ve Whinston (1990), bazı koşullarda ürün ve pazar rekabet gücünün çok değişik pazarlarda faaliyet göstererek yükseleceğini belirtmiştir. Firmaların ortakları ile ilişkilerini sürdürmelerinin nedeni girdiler bakımında hammaddeye duyduğu ihtiyaç ve çıktılar bakımından pazara duyduğu ihtiyaçtır (Emerson, 1962,s.31-41; Pfeffer and Salancik, 1978,). Ortakların birbirine bağımlılığı açısından simetrik ilişkiler, ortakların birbirinin kaynaklarına değer vermesi durumunda ortaya çıkmaktadır (Buchanan, 1992,s.65-75).

Son yıllarda oligopol firmalarının araştırmaya dayalı ortaklıklar kurduğu görülmektedir. Bunun nedeni teknolojik liderlerden korkulması ve teknolojiyi elde etmek için lisans anlaşması yapmanın zorluğudur. Örneğin 1987' de yarıiletken sektörüne yeni giren üç firma (Samsung, Goldstar ve Hyundai) araştırmaya dayalı bir ortaklık kurarak dört megabayt hafızalı teknolojiyi yaratmıştır. Bu ortaklık sayesinde ortakların karı artmıştır (Yi, 1999).

4.10 Ortaklar arasında iş alışkanlıkları ve kültürel benzerlikler

Yatırım ortaklıklarının başarısını etkileyen bir diğer unsurda yerli ve yabancı ortakla, arasında iş anlayışı, alışkanlıkları ve değerlerine ilişkin olarak benzerlik olup olması konusudur. Bu konuda yapılan araştırmalar yönetime katılma, iş alışkanlıkları, zaman anlayışı, geleceğe dönük olma ve ödüllendirme ile ilgili yaklaşımların çok önemli unsurlar olduğunu göstermektedir.

Diğer bir konuda yabancı ortağın ülkesindeki uygulamalarına ilişkin unsurlardır. Bu unsurlar işe alınma koşulları, bütçe ve prosedürlere uyma, finansal düzenlemeler ve sözleşme kullanılmasıdır. Ortaklar arasında bulunan iletişim zorluğuna ilişkin olarak şu unsurlukların önem kazandığı görülmektedir: Raporlama ilişkileri ve tavsiyelerin anlaşılmasıdır (Mjoen and Tallman, 1997,s.257-274).

Firma kültürel benzerliği konusu, toplumlararası kültürel farklılıklarla da ilgili olduğu için bu konu, bir çok araştırmacının ilgisini çekmektedir. Örneğin Bodur ve Madsen (1993,s.28-43) yılında yaptıkları araştırma da Danimarka'lı firmaların Türkiye'de yaptığı yatırımlar incelenmiştir. Bu konuda kültürel farklılıklar, Hofstede'nin geliştirmiş olduğu dört boyut çerçevesinde yapılan araştırmada özellikle Türk insanların toplumsallığa önem vererek genellikle belirsizlik ortamından kaçmayı tercih ettikleri ortaya çıkmaktadır. Danimarka'lı firmaların, Türkiye' de içecek sektöründe faaliyette bulunduğu ve ülkemizde yabancı sermaye açısından rekabet gücü en yüksek sektörlerinin arasında kimya, elektronik ve içecek sektörlerinin bulunduğu belirtilmektedir (Bodur and Madsen, 1993,s.28-43).

Türkiye' de yapılan Batılı çokuluslu firmaların, gerçekleştirdikleri yabancı sermaye yatırımları ile ilgili olarak önemli araştırmalar yapılmasına rağmen ampirik düzeyde yapılmış araştırma sayısı fazla değildir. Ülkemizde bu konuda Dunning'in eklektik yaklaşımına göre yapılan çalışmalarda bu çok uluslu firmaların yatırımını etkileyen faktörler incelenmiştir. Yabancı ortağın Türkiye pazarına gelme nedenleri ve onların özellikleri, Türk ortakla kurdukları ortaklığın sonucunda başarıları değerlendirilmiştir. Özellikle 47 çok uluslu firmanın Türkiye' de yaptığı yatırımlar incelendiğinde üst düzey yönetimin düşüncesi ve iş alışkanlıklarının da etkili olduğu görülmektedir. Ülkemize gelmelerinin önemli nedenleri olarak söz konusu 47 firmanın yöneticisi "ortaklık kurulan Türk firma ile birlikte yerel pazarda kimlik kazanmak istediğini" ve "yerel pazarda kaliteli ürünleri ile tanınmak istediklerini" belirtmişlerdir. Türkiye'de profesyonel anlamda faaliyet gösteren Türk firmalarında finansal düzenlemeler , iş anlayışı ve iletişim ile ilgili olarak sorun yaşamadıklarını belirtmişlerdir (Tatoğlu and Glaister, 1998,s.279-314).

Firma kültür benzerliklerinin performans üzerindeki etkisi birçok araştırmacı tarafından incelenmiştir. Benzeşen firma kültürü unsurların firmalar arasında işlerin daha verimli gerçekleşmesini sağlayacağı belirtilmiştir. Yabancı ortağın özelliklerinden birisi olarak incelenen iş benzerlikleri ve ortaklar arasında iş anlayışının uyumlu olması konusu, performansın yükselmesini sağlayan önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır (Mjoen and Tallman, 1997,s.257-274).



5. TÜRKİYE'DE YABANCI SERMAYE

Türkiye ekonomik kalkınması ve hızlı artan nüfusu ile yükselmekte olan pazarlardan en önemlisi olarak dikkati çekmektedir. Amerika Hükümeti tarafından yükselmekte olan pazarlara dahil edilen 10 ülke arasında yer almıştır. Bu karar alınırken Türkiye'nin ekonomideki gelişmesine ve potansiyeline bakılmıştır (Garten, 1996;Boone,Kurtz,2000).

Türkiye'de yabancı sermaye ile ilgili konulara büyük önem verilmesine rağmen bu konu ile ilgili araştırmaların sayısı kısıtlıdır. Bu konuda yurt dışında araştırmalar yapılmış ve yayınlanmıştır. Bunlar arasından Erdilek(1982), Tatoğlu Glaister (1996), Bodur ve Madsen (1988), Çavuşgil ve Tamer (1983) bazılarıdır. Yurt içinde yapılan bu konu ile ilgili yayınlardan bir kısmı bu tez kapsamında değerlendirilmiştir.

Türkiye ekonomisi son elli yılda ortalama %5 büyümüştür. Bazı yıllarda sert dalgalanmalar olmuş, ekonomi yüksek büyüme yanında önemli oranlarda küçülme yaşamıştır. Bazı yıllarda, örneğin 1980 öncesi, döviz darboğazı ile karşılaşmış ve finansal krizler de, 1994, 1998 veya 2001 gibi yaşanmıştır. YASED başkanı tarafından şu andaki en önemli olayın 2000 dolar civarına gerileyen kişi başına düşen milli gelirin artması olduğu belirtilerek yıllık yüzde 10'luk büyüme ile dahi 2005-2006'dan önce 5000 dolara ulaşmanın mümkün olamayacağını ve beklenen ortamın yabancı sermaye ile geleceği belirtilmiştir (Yöneyman, 2002).

Türkiye'de yaşanan dalgalı büyümenin yeterli olup olmadığı önemli bir problem olmakla beraber ülkemizin refah seviyesinin artırılması için yeterli olmamıştır. Bu sorunun çözümü daha hızlı büyümek ve kalkınmaktır. Bir ulusal ekonominin daha hızlı büyümesi için öncelikle daha fazla yatırım yapmak gerekmektedir. Daha fazla yatırım yapmak için de daha çok tasarruf etmek ve borçlanma gücüne sahip olmak gerekmektedir. Birçok gelişmekte olan ülke gibi Türkiye'de kalkınma atağına mevcut tasarruflar yeterli olmamış ve aşırı para basarak ve aşırı borçlanarak gerekli olan parasal imkanları kolay yoldan arttırmayı

denemişler ve ülke ekonomilerini enflasyon girdabına ve döviz darboğazına sokmuşlardır. Bu sebeplerden dolayı ülkemiz dalgalı veya istikrarsız bir büyüme gerçekleştirmiştir. İmkanları sınırlı olan ülkelerin büyüme hızını yükseltmek için yapmaları gereken bir diğer husus ise verimliliği arttırmaktır. Verimliliği kısa sürede arttırmak kolay değildir. Bunu başarmak için eğitim sistemini değiştirmek, teknolojik değişimlere ayak uydurmak ve hükümetlerin ekonomiyi kontrol imkanlarını daraltmak gerekmektedir.

Tüm diğer yatırımlarda olduğu gibi, yabancı sermaye yatırımlarının da en önemli hedefi kar elde etmektir. Bu çerçevede bir yabancı sermaye yatırımı yapılmadan önce, yatırımcıların, yatırımı yapacakları ülkelerde değerlendirdikleri önemli hususlar bulunmaktadır ki, bu hususlar da ülkelerindeki yabancı sermaye yatırımlarını arttırmak isteyen yöneticiler için dikkat edilmesi gereken önemli hususlardır.

Yatırım yapılmadan önce değerlendirilen ilk husus, yatırım yapılacak olan hizmet ya da ürünün, ülkedeki piyasa durumudur. İkinci önemli husus ise, o ülkedeki mevcut yabancı sermaye ortamıdır (yabancı sermaye kanunu, izin almak için gerekli bürokrasi, izinlerin alınma kolaylığı, mevzuatın değişme sıklığı ve değişiklikten yeterli bir süre önce haber verilip verilmediği v.b.) İsviçreli üç iktisatçı, birkaç yıl önce, uluslararası sabit sermaye yatırımlarında öncülük eden kuruluşlarla yüz yüze yaptıkları görüşmeler sonunda, yabancı sermaye cezbi için iki geçerli kural tespit etmişler :

- Yabancı sermaye bekleyen ülkelerde, ekonomi ile ilgili yasalar ve kararlar beklenmedik zamanlarda ve sık sık değiştirilmemelidir.
- Yasalar ve kararlar değiştirilmese bile, hükümetler bu yasa ve kararların etrafından dolanmamalıdır.

Bu iki altın kural dikkate alındığında, Türkiye'ye neden yeteri kadar yabancı sermaye gelmediği anlaşılmaktadır. Yabancı sermaye yatırımlarını etkileyen en önemli husus ise, ülkedeki mevcut politik ve ekonomik istikrar durumudur. Politik ve ekonomik istikrarsızlıklar, yatırımcının kontrol alanı dışında olduğundan ve girişimleri doğrudan olumsuz etkilediğinden, yatırım kararlarını önemli ölçüde

değiştirebilmektedir. (Kolb, Rodriguez, 1994) Ayrıca ülkedeki altyapının kalitesi de yatırımcıların karar vermesini etkileyen önemli faktörlerdendir. Ekonomik ve siyasal istikrar ülkeye özellikle sabit yatırım biçiminde yabancı sermaye çekmenin gerekli koşuludur ama, bu tek başına yeterli değildir. Hatta, ekonomik ve siyasal istikrar biraz bozuk olsa bile, bu iki altın kurala uyan ülkelere yine yabancı sermaye gidebilmektedir. Makro ekonomik dengeleri Türkiye'den çok daha kötü, siyasal istikrar açısından çok daha olumsuz birçok Latin Amerika ülkesine bu sebeplerden dolayı küçümsenmeyecek ölçüde yabancı sermaye girebilmektedir.

1970'lerde gündemde olan aşırı korumacı politikaların Türkiye'nin yabancı yatırım çekememesi konusunda etkisi olduğu ve halen yabancı yatırıma direniş bulunduğu, bu direnişin büyük bölümünün bürokrasinin bir bölümünden geldiği belirtilmiştir (Yöneyman 2002).

5.1 Yabancı Sermaye Yatırımlarının Tarihçesi

Ülkemize yabancı sermaye gelişi ondokuzuncu yüzyılda Osmanlı İmparatorluğu zamanından beri gerçekleşmiştir. Cumhuriyetin kurulduğu ilk yıllarda toplam yabancı sermaye 250 milyon Türk Lirası civarında olmuştur. Cumhuriyet'in ilk yıllarında Türkiye'de yerleşik yabancı firma sayısı seksen yedi idi. Bu firmaların yarısından çoğu İngiliz ya da Fransız sermayeli kuruluşlardı. (Cenani, 1958)

1954'de 6224 sayılı Kanun ile Türkiye'nin ilk Yabancı Sermaye Kanununu uygulamaya konmuştur. 1980'i yıllarda başlayan liberalizasyon politikaları ve kambiyo mevzuatında yapılan değişiklikler ile birlikte yürürlüğe konulan Yabancı Sermaye çerçeve kararları neticesinde mevzuatta önemli değişiklikler yapılmış ve Türkiye'nin bu alanda en liberal mevzuata sahip ülkeler arasında yer alması sağlanmıştır. Yabancı sermayenin gelişinin kolaylaştırılması amacıyla 24 Ocak 1980 Ekonomik İstikrar Tedbirleri kapsamında uluslararası sermaye ile ilgili düzenlemeler de yapılmıştır. 8/168 sayılı Yabancı Sermaye Çerçeve Kararnamesi 25.1.1980 tarihinde yürürlüğe girmiş ve Başbakanlığa bağlı Yabancı Sermaye Dairesi kurulmuştur. Söz konusu Daire başlangıçta Devlet Planlama Teşkilatı'na bağlanmış

ve 9.2.1994 tarih ve 4059 sayılı Kanun ile Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlıklarının kurulması sonucunda Hazine Müsteşarlığı bünyesinde faaliyetine devam etmektedir.

1980 yılından itibaren, çerçeve kararları 1986 ve 1992 yıllarında iki kez değiştirilmiştir. İzleyen dönemde de liberalleşme sürecine devam edilmiş ve önemli değişiklikler getiren son düzenleme 7.6.1995 tarihinde yürürlüğe konulan 95/6990 sayılı Yabancı Sermaye Çerçeve Kararı ile yapılmıştır.

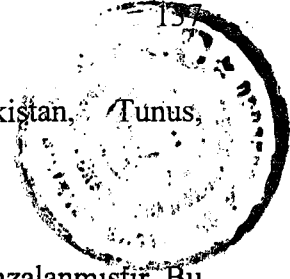
Bu düzenlemeler sonucunda varılan noktada, yabancı yatırımcılar tekel veya özel imtiyaz teşkil etmemek kaydıyla, Türk özel sektörüne açık her alanda, her türlü mal ve hizmet üretimine yönelik faaliyetlerde bulunabilmektedirler.

Yürürlükteki mevzuat çerçevesinde;

- Yabancı yatırımcılar, Türk yatırımcılar ile aynı hak ve sorumluluklara sahiptir.
- Yabancı ortak payına ait kısıtlama bulunmamaktadır.
- Yabancı sermaye olarak getirilen dövizler, Türk Lirasına çevrilmeden döviz tevdiat hesabında tutulabilmektedir.
- Kar payı, royalty, tasfiye payı, v.b. gibi kazançlar serbestçe ülke dışına transfer edilebilmektedir.
- Yabancı yatırımcı ihtiyaç duyduğu yabancı personeli istihdam edebilmektedir.
- Lisans, know-how, teknik yardım ve yönetim anlaşmalarının onay mecburiyeti kaldırılmış olup, tescil yaptırılması yeterli görülmektedir.
- Dış kredi anlaşmalarının onay zorunluluğu bulunmamaktadır.

Türkiye, 57 ülke ile Yatırımların Karşılıklı Teşviki ve Korunması Anlaşması'nı imzalamış ve bunlardan 36 tanesi yürürlüğe girmiş bulunmaktadır. Yürürlüğe giren anlaşmaların yapıldığı ülkeler; A.B.D., Almanya, Arnavutluk, Avusturya, Bangladeş, Beyaz Rusya, Belçika-Lüksemburg, Bulgaristan, Çin, Danimarka, Endonezya, Estonya, Güney Kore, Gürcistan, Hırvatistan, Hollanda, İngiltere, İspanya, İsrail, İsveç, İsviçre, Japonya, Kazakistan, Kırgızistan, Kuveyt, Macaristan, Makedonya,

Moldova, Özbekistan, Pakistan, Polonya, Romanya, Tacikistan, Tunus, Türkmenistan ve Ukrayna'dır.



Ayrıca, 42 ülke ile Çifte Vergilendirmeyi Önleme Anlaşması imzalanmıştır. Bu ülkeler ise; Avusturya, Norveç, Güney Kore, Ürdün, S.Arabistan, Tunus, Romanya, Hollanda, Pakistan, İngiltere, Finlandiya, K.K.T.C., Fransa, Almanya, İsveç, Belçika, Danimarka, İtalya, Japonya, B.A.E., Macaristan, Kazakistan, Makedonya, Arnavutluk, Cezayir, Moğolistan, Çin, Hindistan, Malezya, Mısır, Polonya, Türkmenistan, Azerbaycan, Bulgaristan, Özbekistan, A.B.D., Beyaz Rusya, Ukrayna, İsrail, Slovakya, Kuveyt ve Rusya'dır.

Türkiye ekonomisinde özel önem arz eden doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının geçmişi, yarım çeyrek asıra yaklaşmaktadır. Osmanlı İmparatorluğu dönemindeki tecrübeler dikkate alındığında Türkiye'de bu uygulamanın yaklaşık bir buçuk asırlık bir geçmişi vardır. Ancak son yıllardaki uygulamaları daha iyi anlamak için çok kısa bile olsa geçmişteki uygulamaları incelemekte yarar vardır. (Karluk, 1983), (Köseoğlu, 1994)

5.1.1 Cumhuriyet Öncesi Dönem

Osmanlı Devleti, 19'uncu yüzyılda Avrupa devletlerinin askeri, siyasi ve ekonomik alanlarda ağır baskısı altında bulunuyordu. Coğrafi mevkii, geniş topraklar üstünde büyük bir pazara sahip olması, hammadde kaynaklarını işletmemesi, Batının ilgisini çekiyordu. Tanzimat (1839) ve Islahat Fermanı (1856) ile reformlarının yapıldığı zamanda bile bu baskı devam etmiştir.

Rusların Edirne'yi alıp İstanbul'a kadar yaklaşması ve Mehmet Ali Paşa'nın Kütahya'ya kadar ilerleyip İstanbul'u tehdit etmesi üzerine telaşlanan İngiltere Osmanlıları desteklemiş ve buna karşılık 1838 Ticaret Anlaşmasını imzalamış ve tavizler elde edilmiştir. Bu anlaşma, Osmanlı İmparatorluğu'nun kalkınma hamlelerine başladığı bir dönemde tam anlamıyla liberal bir ekonomi politikasını izlemesini gerektiriyordu. 1838 anlaşması ile Batılılara son derece liberal haklar tanındığı gibi dışa karşı indirilen gümrük duvarlarından sonra yeni kurulmaya

başlayan ve çocukluk dönemini atlatamamış olan Türk sanayi büyük bir çöküş içine girmiştir.

Osmanlı İmparatorluğu'nun ekonomik ve politik yönden zayıf olması ve kapitülasyonlar nedeniyle Osmanlı İmparatorluğu Batılıların açık bir pazarı haline geliyordu. Devletin dış ticaretten sağlamış olduğu vergi geliri de ortadan kalkıyordu. Bu durumda Devlet, borçlanma yoluna gidiyor, zamanla borçlanmalar artıyor ve her borçlanmanın faizini ödemek için yeni borçlar alınıyordu. Osmanlı Devletinin Batıdan almış olduğu borçların zamanla aşırı derecede çoğalması ve borç ödemede karşılaşılan güçlüklerin sonucu olarak tarihte “Düyunu Umumiye-i Osmaniye” diye anılan meşhur idare 1881 yılında oluşturulmuştur. Bu borçlar ödeninceye kadar ülkenin tabii kaynaklarını bu idare yönetmiştir. Devletin mali politikası da büyük ölçüde Düyunu Umumiye'ye bağımlı kalmıştır. Düyunu Umumiye ile birlikte yabancılar, bugünkü anlamda işletmeciliğe başlamıştır. (Tuz işletmesi, tütün tekeli işletmesi, demiryolu, liman, elektrik, su, tramvay işletmesi gibi) Osmanlılar döneminde Batıdan alınan borçlar çarçur edilmiş ve üretime dönük yatırımlara kanalize edilememiştir. Bu dönemde alınan borçların 5/6'sı tüketime gitmiş, 1/6'sı üretim faaliyetlerine ayrılabilmiştir.

Osmanlı döneminde ülkede bulunan yabancı sermayeli yatırımların değeri hakkında kesin bir rakama ulaşmak oldukça güçtür. Bir çalışmaya göre 1914 yılında Türkiye'de Fransız yatırımlarının miktarı 3,3 milyon Fransız Frangına, 1913 yılında İngiliz yatırımlarının ise 24 milyon İngiliz Sterlin'ine ulaşmıştır.

5.1.2. Cumhuriyet Dönemi

5.1.2.1 1923-1980 Dönemi

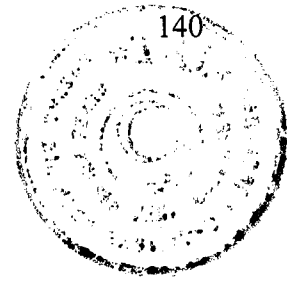
Cumhuriyetin ilanıyla birlikte yeni yöneticiler, yabancı sermayeye ülkenin ekonomik kalkınmasına katkıda bulunmak ve kanunlara uymak kaydıyla hoşgörü ile bakmışlardır. 1923 yılında toplanan İzmir İktisat Kongresi'nde Gazi Mustafa Kemal Paşa yaptığı açış konuşmasında yabancı sermaye konusunda benzeri görüşlerini dile getirmiştir.

Cumhuriyet'in ilk yıllarında yabancı sermayeli şirketlerin ülkeye çekilmesine çalışılmasına rağmen bu arada yapılan millileştirmeler ülkeye istenen ölçüde yabancı sermayenin gelmemesine yol açmıştır. 1931-1939 yılları arasında birçok şirket devletleşmiştir. (Demiryolları, Limanlar, Endüstri tesisleri, Elektrik ve Telefon şirketleri gibi)

1933-1939 döneminde ise yabancı sermayeye oldukça kapalı bir dönem izlenmiştir. Bu politikanın izlenmesinde özellikle Atatürk'ün yürürlüğe koyduğu devletçilik rejiminin etkisi büyük olmuştur.

İkinci Dünya Savaşının sona ermesiyle ülkemizde 1950 yılında liberal görüşlü Demokrat partinin iktidara gelmesi kalkınma yolunda adımlar atılmasını hızlandırmıştır. Türkiye'de 18.1.1954 tarihinde kabul edilen 6224 sayılı özel yabancı sermayeyi teşvik kanunu çıkana kadar yabancı sermayeyi teşvik konusunda etkili ve önemli bir kanun olmadığı görülmektedir. Bu kanuna göre yabancı sermaye, ülkenin ekonomik kalkınması için yararlı olacak her alanda kullanılacaktır. Yabancı sermaye Türk özel sektörüne açık bulunan alanda faaliyette bulunabilecektir. Monopol ve özel bir ayrıcalık sağlamıyorsa kullanılır. 6224 sayılı kanunla yabancı sermaye kavramı genişletildi ve finansal konularla ilgili kolaylıklar sağlandı. Kar ve transferler üzerinde sınırlamalar kalktı. Yabancı personel ve uzman bulundurma garantisi getirildi. Bunlara ilaveten yabancı şirketler, yurt içi şirketlerin hakları, muafiyetleri ve teşviklerine sahip kılındı.

1947 tarihine çıkarılan Türk Parası Kıymetini Koruma Hakkında karar Cumhuriyet Dönemi'nde yabancı sermaye konusunda ilk düzenlemedir. 1954 yılında 2,8 milyon Amerikan Doları olan yabancı sermaye girişi 1980 yılına kadar toplam 228,1 milyon Amerikan Doları olmuştur.



5.1.2.2 1980 sonrası

1980'den sonra daha etkin bir şekilde uygulanan liberal ekonomik politikalar yabancı sermaye girişini büyük ölçüde özendirmiştir. Yabancı sermaye yasasında yapılan iyileştirmelerle birlikte, bürokrasinin azaltılması, gümrüklerin indirilmesi, kambiyo rejiminin serbestleştirilmesi bunda etkili olmuştur.

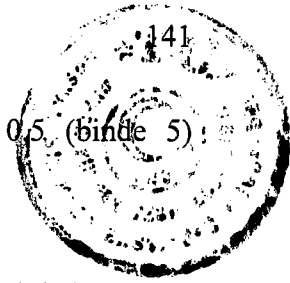
Bu arada, daha fazla yabancı sermaye girişini özendirmek üzere çeşitli ülkelerle “Yatırımların Karşılıklı Teşviki ve Korunması” anlaşmaları imzalanmıştır. Ayrıca özelleştirmeye verilen önem doğrudan yabancı sermaye girişleri için yeni bir kapı açmıştır. 1980'li yıllardan sonra çıkarılan kanunlarla yabancı sermaye girişinde Yap-İşlet-Devret (YİD) modellerinden de faydalanılmaya başlanmıştır. YİD modeli ile ülkemizde enerji santralleri yapılmaktadır. Yabancı sermaye, YİD modeli ile enerji yatırımlarına büyük ilgi göstermektedir. 1997'de çıkartılan 4283 sayılı Kanun ile enerji yatırımlarında Yap-İşlet-Sahiplen (devam et) modeli devreye sokulmuştur.

1980'de 35 milyon Amerikan Doları olan yabancı sermaye girişi, 1990 yılında ilk defa 1 milyar Amerikan Dolarının üzerinde gerçekleşmiştir. (Cömert 2000)

Yapılan yabancı sermaye yatırımları başvurularının genellikle yüzde 70'i ve yatırım hacminin yüzde 91'i OECD ülkeleri tarafından gerçekleştirilmektedir. Avrupa Birliğine üye ülkeler ise başvuruların yaklaşık yüzde 50'sini ve izin verilen yabancı sermayenin yüzde 50'sini oluşturmaktadır (Bodur,Madsen 1998). Türkiye'nin Avrupa Birliği ile Gümrük Anlaşması yapması yanında Sovyetler Birliği'nin dağılması ile Asya' da kurulan Türk Cumhuriyetleri yabancı sermaye açısından Türkiye'yi daha çekici bir konuma getirmiştir. Yabancı firmalar Türkiye'deki yatırımları ile Avrupa Birliği'ne ve Orta Asya'ya daha kolayca ihracat yapabileceklerini düşünmektedirler.

1993-1996 döneminde ortalama olarak DYS yatırımlarının tutarı GSMH'nın yüzdesi olarak Macaristan ve Malezya'da ise yüzde 6'sar, Çin ve Peru'da yüzde 4'er, Polonya ve Endonezya'da yüzde 3'er dolayında seyretmektedir. GSMH'sı 200

milyar Amerikan Dolara ulaştığı Türkiye’de ise bu oran yüzde 0,5 (binde 5) dolayındadır. (Çarıkçı,1997)



24 Ocak 1980 kararları liberalleşme ve pazar ekonomisine geçmek bakımından çok önemlidir. Kamu yatırımlarındaki azalışın telafi edilmesi, yeni teknoloji girişinin hızlandırılması, dış borçlanmanın sınırlandırılması, sanayiinin dışa açılmasını kolaylaştırma gibi amaçlarla yabancı sermayenin yapacağı dolaysız yatırımlara büyük teşvikler getirildi. Bir yandan eski mevzuat değiştirilirken, bir yandan yeni uygulamalara ilişkin yeni mevzuat yaratıldı.

24 Ocak 1980 karalarıyla Türkiye’de yabancı sermaye ile ilgili durumda büyük değişiklikler olmuştur. Yabancı Sermaye Dairesi kuruldu.(Bugün Hazine Müsteşarlığı Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü halinde çalışmaktadır) Bu daire tarafından, Yabancı yatırım başvurularını değerlendirilmekte ve sonuca bağlanmaktadır. Diğer bir yenilik, yabancıların imalat sektörü dışında hizmet sektörü gibi diğer alanlarda da yatırım yapmalarına izin verilmesidir. Bu değişikliklerden sonra, ülkemize gelen yabancı sermaye de büyük bir artış olmuştur. 24 Ocak Kararları’ndan önce Türkiye’ye doğrudan yabancı yatırım olarak sadece \$150 milyon tutarında sermaye geliyordu. 1980’den sonra bu rakamlar hızla yükseldi. 1985 yılında bu rakam \$234 milyona yükseldi. 1990 yılında, \$1.861 milyona yükseldi. (Arthur Andersen,1998)

5.2. Yabancı Sermaye’ye Verilen İzinler

31 Aralık 2001 tarihi itibariyle izin verilen yabancı sermaye tutarı kümülatif olarak 31.349 milyon \$’a ulaşmıştır. 2001 yılında izin verilen yabancı sermaye tutarı ise 2.739 milyon \$ olmuştur. Bu miktar 2000 yılında 3.060 milyon \$, 1999 yılında ise 1.700 milyon \$’dır. 2001 yılında verilen yabancı sermaye izni 1999 yılına göre %61.1 oranında artarken 2000 yılına göre %10.5 oranında azalmıştır(Yabancı Sermaye Rapor, 2001).

1980-1989 yılları arasında verilen yabancı sermaye izin tutarı toplam 4.6 milyar \$’a ulaşırken, yıllık ortalama izin tutarı 456.3 milyon \$ olmuştur. 1990-1999

yılları arasında ise verilen yabancı sermaye izin tutarı 21.0 milyar \$ olurken, yıllık ortalama izin tutarı ise 2.1 milyar \$'a çıkmıştır.

İş -Tim Telekomünikasyon Hizmetleri A.Ş.'nce gerçekleştirilen GSM yatırımı, İskenderun Enerji Üretim ve Tic. A.Ş. elektrik enerjisi üretimi yatırımı, Kordsa Sabancı Dupont End. İplik Kord Bezi San. A.Ş.'ne ait endüstriyel iplik üretimi yatırımı ve ToyotaSa Toyota Sabancı Oto. Tic. A.Ş.'nin ihracata dönük otomotiv yatırımı gibi yatırımlar, 2000 yılında izin verilen önemli projeler olarak sıralanabilir. Bu dönemde verilen izinler iletişim, enerji üretimi ve haberleşme gibi alt sektörlerde yoğunlaşmıştır. 2001 yılında verilen büyük miktartlı izinler arasında ise Demirbank Tic A.Ş. (HSBC), Toyota Sabancı Otomotiv ve San. A.Ş., Abbot Laboratuvarları İthalat ve İhracat Ticaret Ltd.Şti. ve Turkcel İletişim Hizmetleri A.Ş. gibi yabancı ortaklı firmalara verilen izinler sayılabilir. Verilen izinler bankacılık ve finans, otomotiv ve iletişim gibi alt sektörlerde yoğunlaşmıştır.

5.2.1 Verilen Yabancı Sermaye İzinlerinin Sektörel Dağılımı

Son üç yılda, izin verilen yabancı sermayenin sektörel dağılımı içinde imalat ve hizmetler sektörlerinin ağırlıklı bir yere sahip olduğu görülmektedir (Tablo 5.1). 1999 yılında imalat sanayi ağırlıklı bir konuma sahipken bu durum müteakip yıllarda hizmetler sektörünün lehine gelişmiştir. 2001 yılında hizmetler sektörü %48 ile en fazla izin verilen sektör iken bunu %46 ile imalat sanayi takip etmektedir. Tarım ve madencilik sektöründe ise verilen izinler itibariyle önemli bir gelişme kaydedilmemiştir.

Tablo 5.1: 1999-2001 Yılları Arasındaki İzin Verilen Yabancı Sermayenin Sektörel Dağılımı

1999-2001 Yılları Arasındaki İzin Verilen Yabancı Sermayenin Sektörel Dağılımı								
(MİLYON \$)								
	1999		2000		2001		1980-2001	
Tarım	17	1,0%	60	2,0%	135	4,9%	577	1,8%
Madencilik	7	0,4%	6	0,2%	30	1,1%	303	1,0%
Hizmetler	553	32,5%	1.879	61,4%	1.318	48,1%	13.410	42,8%
İmalat	1.123	66,0%	1.115	36,4%	1.256	45,9%	17.061	54,4%
Toplam	1.701		3.060		2.739		31.351	

Kaynak: T.C. Hazine Müsteşarlığı, 2002

Tarım, Madencilik, İmalat ve Hizmetler sektörlerinde 2001 yılı itibarıyla verilen yabancı sermaye izinleri imalat sanayiinde; taşıt araçları imalat sanayi, taşıt araçları yan sanayi, kimyasal ürünler, elektronik sanayi, gıda sanayi, basım yayın sanayi, içki sanayiinde, hizmetler sektöründe ise; bankacılık ve diğer finansal hizmetler, ticaret, haberleşme, yatırım finansmanı, otel pansiyon ve kamping işletmeciliği ve sigortacılık alt sektörlerinde yoğunlaşmıştır.

Verilen toplam yabancı sermaye izinlerinin sektörel dağılımına bakıldığında, imalat sanayiinin %54.4 ile ilk sırada yer aldığı, bunu %42.8 ile hizmetler sektörünün izlediği, tarım ve madencilik sektörlerinin ise sırasıyla %1.8 ve %1.0'lik bir paya sahip oldukları görülmektedir.

5.2.2 Verilen Yabancı Sermaye İzinlerinin Ülkelere Göre Dağılımı

İzin verilen yabancı sermayenin ülke gruplarına göre dağılımı incelendiğinde aşağıdaki Tablo 5.2'de görüldüğü üzere OECD üyesi ülkeler geleneksel ağırlıklarını devam ettirmektedirler.

Türkiye'ye gelmesine izin verilen yabancı sermayenin yaklaşık % 90 oranındaki kısmı OECD ülkelerinden ve bunların içinden de büyük bölümü AB ülkelerinden gelmektedir. Yabancı sermaye izinleri içinde ağırlıklı bir paya sahip olan AB ülkeleri içerisinde ise kümülatif olarak bakıldığında, ilk sıraları Fransa, Hollanda, Almanya ve İngiltere'nin aldığı görülmektedir. Ancak son 5 yıllık dönem dikkate alındığında ülkemize en çok yabancı sermaye ihraç eden ülke olarak gözüken, Fransa'nın, Hollanda, Almanya, ABD, İngiltere, İtalya ve Japonya'nın arkasında yedinci sırada yer aldığı anlaşılmaktadır.

Tablo 5.2:Yabancı Sermaye İzinlerinin Ülkelere Göre Son Üç Yıl İtibariyle Dağılımı

İZİN VERİLEN YABANCI SERMAYENİN ÜLKELERE DAĞILIMI				
MİLYON \$				
Ülkeler	1999	2000	2001	Toplam
Fransa	146,72	37,77	137,71	5.535,02
Hollanda	234,57	695,98	635,47	4.271,39
Almanya	407,31	582,97	319,31	4.003,62
A.B.D.	292,51	296,07	316,06	3.622,80
İngiltere	88,40	166,00	506,53	2.489,29
İsviçre	50,89	35,43	86,10	2.111,47
İtalya	95,22	271,70	33,63	1.893,22
Japonya	13,85	192,12	258,60	1.731,27
Belçika	23,41	71,75	7,98	385,28
S.Arabistan	14,47	9,09	13,59	312,97
G.Kore	13,62	91,29	1,96	299,84
Cayman Adaları	0,13	246,58	0,05	283,85
Luksemburg	4,20	24,09	72,12	266,74
Kanada	1,91	2,42	0,67	262,44
Panama	0,00	50,67	133,08	258,89
Danimarka	11,28	10,50	69,86	218,67
Bahreyn	0,00	0,00	0,06	165,37
İsveç	6,88	8,73	2,06	162,89
Avusturya	16,41	29,39	2,31	157,55
Singapur	0,16	2,79	0,00	131,30
İran	1,58	2,14	4,62	115,05
İspanya	30,95	6,34	12,28	110,41
I.F.C.	0,03	0,33	10,41	95,77
Bermuda	0,00	1,42	0,00	79,01
K.K.T.C.	3,54	28,93	0,00	78,90
Virgin Adaları	15,20	22,16	2,14	75,24
Jersey Adaları	0,16	0,00	0,21	74,16
İrlanda	1,18	0,40	1,26	66,67
İsrail	1,31	34,57	14,39	63,58
Suriye	1,87	0,51	0,70	60,62
Rusya Federasyonu	4,13	2,31	4,36	60,55
Yunanistan	2,64	32,70	3,47	55,61
Finlandiya	0,21	3,13	0,64	55,48
Liechtenstein	17,50	0,00	0,07	54,56
B.A.E.	0,17	0,00	2,97	51,51
İzlanda	0,00	0,29	0,14	46,80
Diger Ülkeler	230,76	160,09	83,79	1.620,66
Toplam	1.700,57	3.060,13	2.738,57	31.349,44

Kaynak: T.C. Hazine Müsteşarlığı, 2002

Türkiye’de 2001 yılı itibariyle 5.841 adet yabancı sermayeli firma faaliyet göstermekte olup, bunların toplam sermayeleri 6.184 trilyon TL. ve bunun içindeki yabancı sermaye miktarı da 3.914 trilyon TL. dir; bu miktar toplam sermayenin %63.2’sine tekabül etmektedir.

1999, 2000 ve 2001 yıllarında ülkemizde sırasıyla 417, 378 ve 513 adet yabancı sermayeli firma kurulmuştur.

5.2.3 Verilen Yabancı Sermaye İzinlerinin Yatırım Türlerine Göre Dağılımı

İzin verilen yabancı sermayenin yatırım türlerine göre dağılımında, aşağıdaki Tablo 5.3 görüleceği üzere, 2000 yılında yeni ve iştirak yatırımları en yüksek paya sahip iken, 2001 yılında sermaye artışı ve iştirak yatırımları en yüksek paya sahip olmuştur.

1980-2001 yılları arasındaki dönemde ise, Tablo 5.3’de görüldüğü üzere, yeni yatırımlar %36,2 ile verilen yabancı sermaye izinleri içerisinde en yüksek paya sahip iken, bunu %30,1 ile sermaye artışı takip etmekte iştirak ve tevsii türü izinler ise sırasıyla %20,9 ve %12,8’lük oranlara sahip bulunmaktadır

Tablo 5.3: Yabancı Sermaye İzinlerinin Yatırım Türüne Göre Dağılımı

YABANCI SERMAYE İZİNLERİNİN YATIRIM TÜRÜNE GÖRE DAĞILIMI						
(MİLYON \$)						
YATIRIM TÜRÜ	2000		2001		1980-2001	
YENİ	1.486	48,6%	231	8,4%	11.344	36,2%
TEVSİİ	301	9,8%	502	18,3%	4.001	12,8%
SERMAYE ARTIŞI	298	9,7%	1.197	43,7%	9.443	30,1%
İŞTİRAK	975	31,9%	809	29,5%	6.561	20,9%
TOPLAM	3.060		2.739		31.349	

Kaynak: T.C. Hazine Müsteşarlığı, 2002

5.2.4. Yabancı Sermaye İzinlerinin Bölgesel Dağılımı

Düzenlenen Yatırım Teşvik Belgeleri itibariyle verilen yabancı sermaye izinlerinin bölgelere göre dağılımında yabancı sermaye yatırımlarının çok büyük bir oranda Marmara Bölgesinde(%67) yoğunlaştığı görülmektedir (Tablo 5.6). Marmara Bölgesini sırasıyla Akdeniz Bölgesi (% 11) ve Ege Bölgesi (%9) ile takip etmektedir. Bu üç bölgenin toplam içindeki payları %87’ye ulaşmaktadır.

Tablo 5.4: 1990-2001 Yılları Arasında Verilen Yabancı Sermaye İzinlerinin Dağılımı

1990-2001 Yılları Arasında Verilen Yabancı Sermaye İzinlerinin En Fazla Alan Beş İl'e Göre Dağılımı (Milyon \$)

Yatırım Amaçlı İzinler			Ticari İzinler		
	Miktar	%		Miktar	%
İstanbul	9.182	46,3%	İstanbul	2.702	71,9%
Kocaeli	1.893	9,5%	Adana	432	11,5%
Bursa	1.775	8,9%	Ankara	160	4,3%
Ankara	795	4,0%	Antalya	131	3,5%
Adana	864	4,4%	İzmir	125	3,3%
Diğer	5.325	26,8%	Diğer	209	5,6%
Toplam	19.834	100,0%	Toplam	3.759	100,0%

Kaynak: T.C. Hazine Müsteşarlığı, 2002

Yukarıda verilen Tablo 5.4'de yabancı sermaye yatırımlarının bölgesel dağılımı, iller itibariyle incelendiğinde toplam içinde en fazla paya sahip illerin %73.2 ile İstanbul, Kocaeli, Bursa, Ankara ve Adana olduğu görülmektedir. Verilen yabancı sermaye izin belgelerinin illere göre dağılımında ilk beş sırayı alan iller ise İstanbul, Adana, Ankara, Antalya ve İzmir olarak sıralanmaktadır. Bu illerin toplam içindeki payları % 91.2 dir

Tablo 5.5: 1990-2001 Yılları Arasında Verilen Yatırım İzin ve Teşvik Belgelerinin Dağılımı

1990-2001 Yılları Arasında Yatırım İzin ve Teşvik Belgeli İzinlerin Bölgesel Dağılımı (Milyon \$)

Marmara	6.072	65,5%
Akdeniz	916	9,9%
Ege	849	9,2%
İç Anadolu	496	5,4%
G. Doğu Anadolu	223	2,4%
Karadeniz	199	2,1%
D. Anadolu	31	0,3%
Diğer*	484	5,2%
Toplam	9.270	1

* Birden fazla bölgede yapılan yatırımları içermektedir

Kaynak: T.C. Hazine Müsteşarlığı, 2002

5.3. Fiili Girişler

2001 yılı Ekim ayı sonu itibariyle fiili giri miktarı kümülatif olarak 14.936 milyon \$ olarak gerçekleşmiştir. Bu oran, izin verilen yabancı sermaye miktarının yaklaşık olarak yüzde 47,6'sına tekabül etmektedir. 2000 ve 2001 yıllarında fiili girişlerde geçmiş yıllara göre önemli bir artış olmuş ve ilk defa 1 milyar \$'ın üzerinde bir rakama ulaşılmıştır.

1990-2001(Ekim) yılları arasında fiili girişler toplam 13.1 milyar \$ olarak gerçekleşmiştir. Bunun 102 milyon \$'lık kısmını 1995-2001(Ekim) yılları arasında yurt dışına transfer edilmeyerek sermayeye katılan birikmiş karlar oluşturmaktadır. 1990-1994 yılları arasında ise, toplam 365 milyon \$'lık birikmiş kar yeniden yatırıma döndürülmüştür. Bu dönemde yurt dışına yapılan kar transferleri toplamı ise 4.2 milyar \$ olarak gerçekleşmiştir. Bu miktar 13.1 milyar \$'lık fiili giriş toplamının %32.1'ine tekabül etmektedir. Anılan dönem içinde toplam 1.4 milyar \$'lık bir miktar, yabancı sermayeli yatırımların tasfiyesi, iştirak şeklinde devredilmesi gibi işlemlerin sonucu olarak yurt dışına transfer edilmiştir. Bu rakam bu dönemdeki toplam fiili girişlerin % 10'una karşılık gelmektedir. Yurt dışından gelen yabancı sermaye giri leri ve yurt dışına olan bu transferler birlikte değerlendirildiğinde anılan dönem için net fiili giriş rakamı 11.7 milyar \$ olmaktadır. Bu rakam dikkate alındığında bu dönem için yıllık ortalama fiili giriş ise 977 milyon \$ olmaktadır.

Tablo 5.6: 1999-2001 Yılları Arasında İzin Verilen Yabancı Sermayenin Sektörel Dağılımı

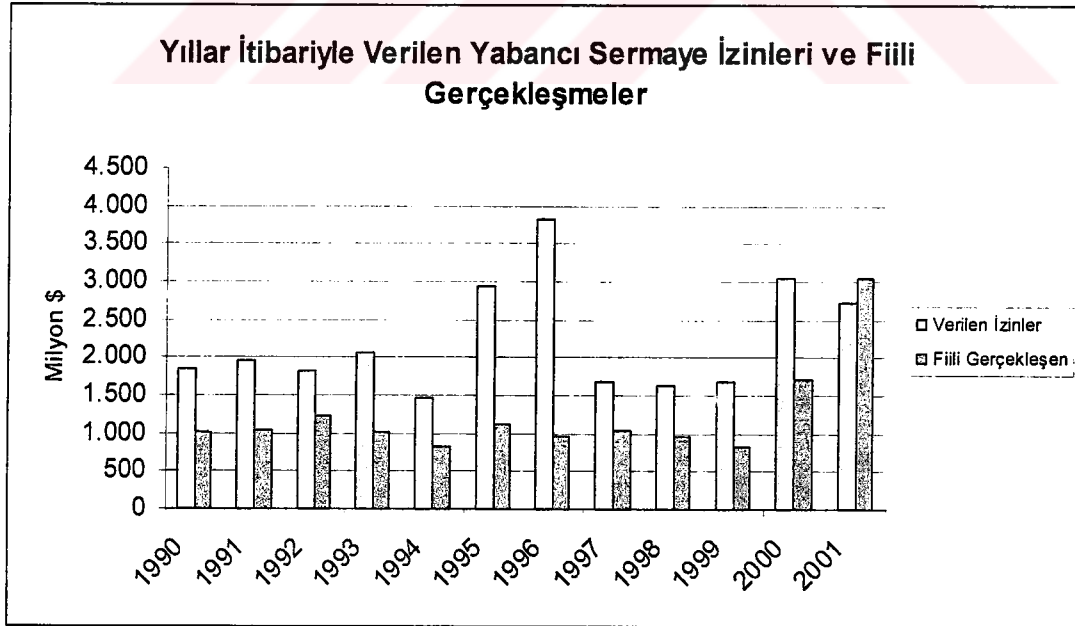
1999-2001 Yılları Arasındaki İzin Verilen Yabancı Sermayenin Sektörel Dağılımı						
(MİLYON \$)						
	1999		2000		2001	
Tarım	0	0,0%	9	0,5%	0	0,0%
Madencilik	13	1,6%	2	0,1%	3	0,1%
Hizmetler	447	55,0%	743	43,5%	2.480	81,5%
İmalat	353	43,4%	953	55,8%	561	18,4%
Toplam	813		1.707		3.044	

Kaynak: T.C. Hazine Müsteşarlığı, 2002

Son üç yıllık dönemde fiili girişler hizmetler ve imalat sektörlerinde yoğunlaşmıştır. Tarım ve madencilik sektörlerinde kayda değer bir gelişme olmamıştır. Bu kapsamda, 1999 ve 2001 yıllarında hizmetler sektörü, 2000 yılında ise imalat sanayi en fazla girişlerin olduğu sektörlerdir. İzin verilen yabancı sermaye itibariyle ise 1999 yılında imalat sanayi, 2000 ve 2001 yıllarında ise hizmetler sektörü birinci sırada yer almaktadır.

Aşağıdaki grafikten de (Şekil 5.1) görüleceği üzere fiili girişler yıllar itibariyle verilen yabancı sermaye izinlerinin yarısı kadar bir miktarda gerçekleşmektedir. Ancak 2000 ve 2001 (Ekim) yıllarında bu oranlarda bir artı görülmeye başlanmıştır.

Verilen yabancı sermaye izinleri ile fiili gerçekleştirmeler arasındaki farklar çeşitli nedenlerden kaynaklanmaktadır. Bunlardan en önemlisi yatırımların gerçekleşme süreleridir. Yapılan yatırımlar çoğu durumlarda iznin verildiği yılda tamamlanamamakta sonraki yıllarda da devam edebilmektedir. Bu da fiili girişlerin yıllara yayılarak gecikmeli gerçekleşme mesine neden olmaktadır. Fiili gerçekleştirmelerle izinler arasındaki farkın bir başka nedeni ise çeşitli sebeplerle, verilen izinlerin yatırıma dönüştürülememesidir.



Şekil 5.1: Yabancı Sermaye İzinleri ve Fiili Gerçekleşmeler

Kaynak: T.C. Hazine Müsteşarlığı, 2002

Son üç yıllık dönemde fiili girişlerin ülke gruplarına göre dağılımı incelendiğinde verilen izinlerde olduğu gibi OECD ülkelerinin en yüksek paya sahip oldukları, Ortadoğu ülkelerinin ise bunlardan sonra gelen grubu oluşturduğu gözlemlenmektedir. Yabancı sermaye fiili girişlerinin ülkelere göre dağılımı incelendiğinde ise 1999 yılında gerçekleşen 953 milyon \$'lık miktarın %67'sini oluşturan bölümünün ABD (254 milyon \$, %27), Almanya (228 milyon \$, %24) ve Bahreyn (153 milyon \$, %16) tarafından paylaşıldığı anlaşılmaktadır. 2000 yılında gerçekleşen 1.707 milyon \$ tutarındaki fiili girişlerin 1.285 milyon\$'lık kısmıyla ilgili dağılım ise Hollanda (597 milyon \$, %35), İtalya (261 milyon \$, %15), ABD (257 milyon \$, %15) ve Bahreyn (170 milyon \$, %10) şeklindedir. 2000 yılında Hollanda ve İtalya'nın paylarında görülen yükselişler büyük ölçüde Hollanda menşeli SASA Dupont Sabancı Polyester San. A.Ş . ve İtalyan menşeli İş -Tim Telekomünikasyon Hizmetleri A.Ş .'den kaynaklanmaktadır. 2001 yılında gerçekleşen fiili girişlerin de büyük bir kısmı İş -Tim ortaklığının sağladığı finansal destekten kaynaklanmaktadır. 2001 yılında gerçekleşen fiili girişlerin artışıdaki bir başka önemli etken ise İngiltere menşeli HSBC Bank A.Ş 'nin, bankacılık sektöründe Demirbank'ı alarak gerçekleştirdiği yatırımdır.

5.4. Uluslar Arası Alandaki Yabancı Sermaye Hareketleri ve Türkiye

Son yıllarda hızlı bir artı trendi gösteren uluslar arası yabancı sermaye yatırımları 1989-1994 yılları arasında, yıllık ortalama 200 milyar \$ civarında seyrederken 1999 yılında 1.075 milyar \$, 2000 yılında ise 1.271 milyar \$'a çıkmıştır. Uluslar arası yabancı sermaye yatırımları bu artışları gösterirken uluslar arası krizlerden de, genel anlamda, pek fazla etkilenmemektedir. Ancak, bölgesel kaymalar olabilmektedir. Örneğin, 1998 yılında, bazı Asya ülkelerindeki finansal kriz ve ekonomik durgunluk, Rusya Federasyonu'ndaki ekonomik ve finansal kriz ve bu krizlerin bazı Latin Amerika ülkelerindeki yansımaları, dünyadaki üretim, ticaret ve mal fiyatlarındaki düşüş, bankaların kredilerindeki azalma, portföy yatırımlarındaki düşme ve özelleştirme hareketlerindeki azalma gibi olumsuz ekonomik şartlara rağmen, uluslar arası yabancı yatırımlar % 44.9'luk bir artış göstererek 1997 yılında 478 milyar \$ iken, 1998 yılında 693 milyar \$ olmuştur.

Uluslararası yabancı sermaye yatırımları (YSY) açısından kayda değer bir önemli gelişme de büyük miktarda yabancı sermaye girişi alan ülkelerin aynı zamanda büyük miktarda yabancı sermaye ihraç eden ülkeler olmasıdır. Bunun en bariz örneği A.B.D.'dir. Bir ülkeyi YSY için çekici yapan faktörler firmaları dışarıda yatırım yaparak genişlemeye teşvik eden şartlara ve rekabetçi avantajlara bağlı bulunmaktadır.

5.4.1 Uluslararası Yabancı Sermaye Yatırımlarının Ülkelerin Ekonomik Gelişmişlik Düzeyine Göre Dağılımı

Gelişmiş ülkeler: Yabancı sermaye olarak, gelişmiş ülkelere 1995 yılında 203 milyar \$ sermaye ihraç edilirken bu miktar 1999 ve 2000 yıllarında sırasıyla 830 ve 1.005 milyar \$ çıkmıştır. Bu dönemde bu ülkelerden yapılan sermaye ihracında da büyük bir artış yaşanmıştır. 1995 yılında 306 milyon \$ olan yabancı sermaye ihracı 1999 ve 2000 yıllarında sırasıyla 946 milyar \$ ve 1.046 milyar \$ olarak gerçekleşmiştir. Son iki yılda en fazla doğrudan yabancı sermaye ihracı gerçekleştiren ülkeler İngiltere, Amerika Birleşik Devletleri, Belçika ve Lüksemburg, Fransa ve Almanya olmuştur. Avrupa Birliği, gelişmiş ülkelere giren toplam sermayenin yaklaşık yarısını alarak yüksek oranda yabancı yatırım çeken ülkeler grubunu oluşturmuştur. Gelişmiş ülkelerdeki, özellikle ABD ve Avrupa Birliği arasındaki, yabancı sermaye yatırımlarının dikkat çeken bir özelliği, bunların çoğunlukla şirket birleşme ve satın almaları şeklinde gerçekleşmeleridir.

Gelişmekte olan ülkeler: Gelişmekte olan ülkeler, 1995, 1999 ve 2000 yıllarında sırasıyla 49 milyar \$, 58 milyar \$ ve 100 milyar \$'lık sermaye ihraç etmişlerdir. Bu dönemde uluslar arası doğrudan yabancı sermaye girişleri ise sırasıyla 113 milyar \$, 222 milyar \$ ve 240 milyar \$ olarak gerçekleşmiştir. Gelişmekte olan ülkelerin doğrudan yabancı sermaye girişleri içindeki payı yıllar itibariyle azalma göstermiştir. 1996 yılında aldıkları pay %34 iken bu oran sürekli azalma göstererek 2000 yılında %18'e kadar düşmüştür. Bu ülkeler içinde Çin ve Brezilya dikkat çeken önemli ülkelerdendir.

1990'lı yıllardaki uluslar arası yabancı sermaye yatırımları incelendiğinde dikkati çeken bir önemli nokta gelişmiş ülkelerin bu yatırımlardan aldıkları payın 1998 yılına kadar azalma gösterirken bu yıldan itibaren artmaya başlamış olmasıdır. Bu çerçevede gelişmiş ülkelerin toplam YSY içindeki payının 1989-1994 yıllık ortalaması itibariyle %68.51, 1997

%56.78 ve 2000 yılı payı %79.10 olarak gerçekleşmiştir. Bunun tersi yönde bir gelişme ise gelişmekte olan ülkeler ve merkez ve doğu avrupa ülkeleri açısından yaşanmıştır. Gelişmekte olan ülkelerin dünyadaki YSY içindeki payı sözkonusu yıllar için %29.77, %39.20 ve %18.90 olarak gerçekleşirken merkez ve doğu avrupa ülkelerinin payları da %1.72, %4.01 ve %2.00 olmuştur. Görüldüğü üzere bu ülkelerin payları 1998 yılına kadar bir artış gösterirken bu yılda sonra azalmaya başlamıştır. Bu durum 1997 yılından itibaren gelişmekte olan ülkelere yaşanan krizlerin bir sonucu olarak yabancı sermayenin daha istikrarlı ülkelere yönelmesinden ve son yıllarda yabancı sermaye yatırımları içinde sınır ötesi şirket birleşme ve satın almaların ağırlıklı bir konuma gelmesinden kaynaklanmaktadır.

Yabancı sermaye yatırımları açısından dikkat çeken bir uygulama da bu yatırımların şirket birleşme ve satın almaları şeklinde gerçekleşmesidir. Sınır ötesi şirket birleşme ve satın almaları son yıllarda yabancı sermaye yatırımlarında görülen artışın itici gücü olmuştur. Örneğin, 1997 yılında yapılan yabancı sermaye yatırımlarının içinde, değeri 1 milyar \$'ın üzerinde olan 64 adet birleşme ve satın alma işlemi yer almaktadır. Bu yatırımların toplam tutarı 129.2 milyar \$'dır. 2000 yılında ise bu işlemlerin sayısı 175'e çıkarken, tutarı ise 866 milyar'a yükselmiştir. Şirketleri bu uygulamaya yönelten nedenler arasında ticaretin, yatırımların ve sermaye akımlarının serbestleştirilmesine paralel olarak piyasaların açılması, bazı sektörlerde kısıtlamaların azaltılması ve küreselleşme ve teknolojik değişikliklerin neden olduğu yoğun rekabetçi baskılar sayılabilir.

Türkiye'ye gelen yabancı sermaye miktarı yıllar itibariyle artış göstermekle birlikte ülkemiz bu artıştan henüz yeteri kadar yararlanamamaktadır. 1989-1994 yılları arasında Türkiye'nin dünyada dolaşan yabancı sermaye yatırımlarındaki payı %0,35 iken bu oran sürekli bir azalış göstermiş, 1999 ve 2000 yıllarında %0,07 ve %0.08 olmuştur. Türkiye'nin gelişmekte olan ülkeler içindeki payı da yukarıda anılan dönemler için sırasıyla %1.19, %0.35 ve %0.40 olmuştur (Tablo 5.7). Diğer

tarafından, Türkiye'ye gelen yabancı sermaye miktarı diğer ülkelerle karşılaştırılırken ülkemizin, karşılaştırma yapılan ülkelerin ve uluslar arası kuruluşların kabul ettikleri yabancı sermaye tanımlarına bakmak gerekmektedir. Bu çerçevede değerlendirildiğinde, bizim yabancı sermaye tanımımızın uluslar arası kuruluşların ve bazı ülkelerin yabancı sermaye tanımlarından daha dar kapsamlı olduğu görülmektedir. Örneğin, Türkiye OECD tanımından farklı olarak yabancı ortaklarca sağlanan kısa, orta ve uzun vadeli kredileri, yabancı ortağın mevcut ve alacaklarını ancak şirket sermayesine kaydedilmesi halinde yabancı sermaye olarak kabul etmekte, aksi takdirde yabancı sermaye girişi olarak saymamaktadır. Bu durum ise ülkemize gelen yabancı sermayenin olduğundan daha az gözükmesine neden olmaktadır. Ancak, İş -Tim'in yabancı ortağı Telecom Italia'nın sağladığı yaklaşık 1.4 milyar \$'lık kredi, bu miktarın ileride sermayeye kaydedilebileceği ifade edildiğinden, 2001 yılında gerçekleşen 3.044 milyon \$'lık fiili girişi içinde yer almaktadır ve bu uygulamaya devam edilecektir.

Tablo 5.7. Dünya'da Yabancı Sermaye

DÜNYA'DA YABANCI SERMAYE							
(Milyon \$)							
	1989-94 (ort)	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Gelişmiş Ülkeler	137,124	203,462	219,688	271,378	483,165	829,818	1,005,178
Gelişmekte Olan Ülkeler	59,578	113,338	152,493	187,352	188,371	222,010	240,167
Merkez ve D. Avrupa	3,444	14,268	12,730	19,188	21,008	23,222	25,419
Türkiye	708	885	722	805	940	783	982
Dünya	200,854	331,953	385,633	478,723	693,484	1,075,833	1,271,746
Oransal Dağılım							
Gelişmiş Ü./Dünya	68.3%	61.3%	57.0%	56.7%	69.7%	77.1%	79.0%
Gelişmekte Olan Ü./Dünya	29.7%	34.1%	39.5%	39.1%	27.2%	20.6%	18.9%
Merkez ve D.A./Dünya	1.7%	4.3%	3.3%	4.0%	3.0%	2.2%	2.0%
Türkiye/Dünya	0.4%	0.3%	0.2%	0.2%	0.1%	0.1%	0.1%
Türkiye/Gelişmekte Olan Ü	1.2%	0.8%	0.5%	0.4%	0.5%	0.4%	0.4%

Kaynak: Dünya Yatırım Raporu, 2001

Gelişmekte olan ülkeler yabancı sermayeleri kendi ülkelerine çekmek için yoğun rekabet içerisindeyler. Her ülke yabancı sermayeyi vergi kolaylıkları, teşvikler ile kendi ülkelerinde üretim yapmaya davet etmektedir. Türkiye'nin ve seçilmiş diğer ülkelere göre rekabet durumunu Tablo 5.8'de gösterilmektedir.

Tablo 5.8: Türkiye ve seçilmiş diğer ülkeler için rekabet sıralaması



	Türkiye	İspanya	Macaristan	Polonya	İsrail	Çek Cum.	Ortalama
Globalleşme	21	20	28	32	9	31	24
Yerel pazarlarda rekabet	20	3	17	29	32	23	21
Yerel pazarlarda rekabetin kaynağı ana olarak yereldir.	18	8	47	40	52	48	36
Tedarikçilerin bulunabilirliği	20	9	47	39	23	28	28
Tedarikçilerin rekabetçi oluşu	26	16	42	44	18	35	30
Yaratıcılık için tüketici talebi	25	26	35	43	14	34	30
Pervasiveness of clusters	22	27	33	52	32	26	32
Üretim süreci	27	25	36	50	14	45	33

Kaynak: Global Competitiveness Report, World Economic Forum, New York 2000

2000 yılında çeşitli ülkelere giren yabancı yatırımının Türkiye ile karşılaştırılmalı tablosu Tablo 5.9'da verilmiştir. Bu karşılaştırmada kişi başına dolar cinsinden yatırım esas alınmıştır. Bu tablodan görüldüğü gibi Türkiye kişi başına yabancı sermaye yatırımında en geride İrlanda ise en başta yer almaktadır.

Tablo 5.9: Kişi başına Yabancı Yatırım (US\$)

	2000 sıralaması	Nüfus (milyon)	Kişi başına yatırım	Türkiye ile karşılaştırma
Çin	4	1245.3	85	X6
Brezilya	10	165.9	202	X14
İrlanda	12	4	4080	X272
Arjantin	17	37	301	X20
Polonya	19	39	256	X17
Vietnam	39	78	27	X1.8
Angola	42	12	150	X10
Kazakistan	46	15	83	X5.5
Mısır	47	62	20	X1.3
Bulgaristan	49	8.2	122	X8
Romanya	52	22.5	44	X2.9
Türkiye	53	65	15	

Kaynak: Insight Yased, Ekim 2001

5.5. Yabancı Sermaye Yatırımlarının Karşılaştırmalı Analizi

2000'li yıllara yaklaştığımız şu günlerde, dünyadaki gelişmelerin aksine, yabancı sermaye yatırımları Türkiye ekonomisinde halen önemli bir yer tutmamaktadır. 1980 yılına kadar tamamıyla ihmal edilen yabancı sermaye yatırım tutarları, bu yıla kadar toplam 229 milyon dolar olmuştur. 1990 yılından itibaren ise, yıllık yabancı sermaye giriş tutarı ortalama 1 milyar dolara ulaşmış ve son yedi yıldır da bu civarda kalmıştır. Bu rakam Çin'de 34 milyar dolar, Endonezya'da ise 10 milyar dolardır (YASED Yayını, Nisan, 1997). Son on yılda Türkiye'ye giren yabancı sermaye ortalama olarak GSMH'nin %0,5'inden az iken orta düzeyde gelire sahip Avrupa ülkelerinin ortalaması %1,1 olmuştur. Şekil 6.2'de görüldüğü gibi Macaristan, Çek Cumhuriyeti ve Polonya'ya giren miktar belirtilen ortalamanın çok üzerinde olmuştur. Şekil 5.3'te Türkiye, Macaristan, Polonya ve Çek Cumhuriyetine

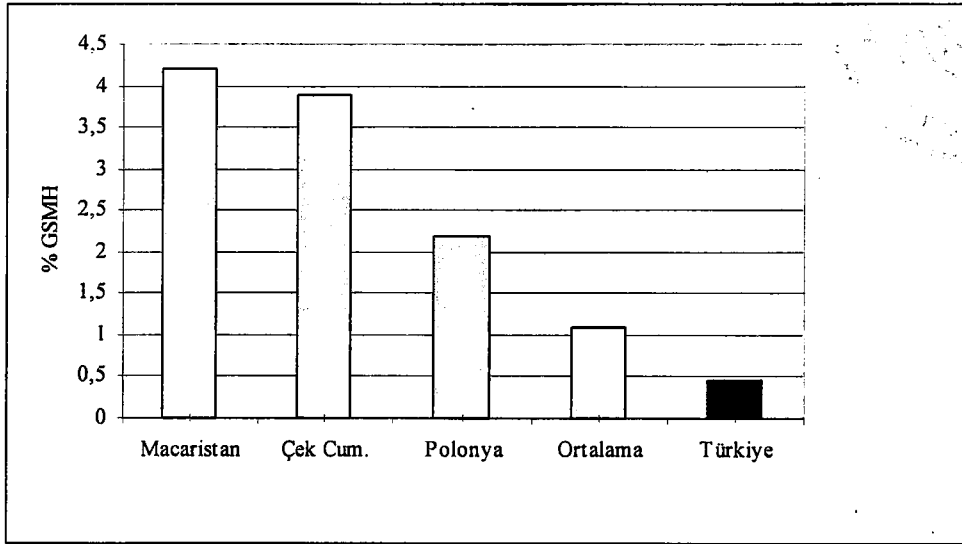
1990-99 yılları arasında giren yabancı sermayenin GSMH'nın yüzdeleri olarak görülmektedir (FIAS Raporu,2001).

“Türkiye’ye gelmesi beklenen yabancı yatırımlarla ilgili çeşitli rakamlara rastlanmaktadır. Çeşitli rakamlarla karşılaşmaktayız. Bu rakamın asgari 25-30 milyar seviyesinde olması gerekmektedir (Yöneyman, 2000).

Ülkemizin de rekabet gücünün artırılması açısından, Türkiye’ye yılda ortalama 5-10 milyar dolar civarında yabancı sermaye yatırımı yapılmalıdır. Ülkemizde yabancı sermayenin girişini etkileyen başlıca olumsuz faktörler: istikrarsız büyüme oranları, yüksek enflasyon, yüksek faiz oranları, kısaca mevcut ekonomik ve politik istikrarsızlıklardır. Bunlara ilave olarak, Türkiye, ödemeler dengesini düzeltme konularında mesafeler alamayan, başta vergi reformu ve özelleştirme ihtiyaçlarını gerçekleştiremeyen bir ülke konumundadır. Diğer olumsuz faktörler ise, bürokratik işlemlerin fazlalığı, yabancı sermaye mevzuatının son derece uygun olmasına rağmen, vergi yasası ve ticaret mevzuatı gibi diğer mevzuatların buna ayak uyduramamış olmasıdır. FIAS raporunda ‘Türkiye kompleks ve karışık bürokrasisi ile tanınır’ diye başlayan bölümde yolsuzluk için aşağıdaki denklem verilmiştir. Kontrol + Sorumluluk eksikliği + şeffaflık / tercih eksikliği = yolsuzluk

Aynı raporda yatırımcıların %63’ü yolsuzluğu yatırımın önündeki ciddi bir engel saydıklarını belirtmişlerdir. (FIAS Raporu, 2001)

Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonunun 2002 yılında yaptırdığı bir araştırmaya göre, Türkiye’nin dünya bürokrasileri içinde en engelleyici 13. ülke konumunda olduğu belirtilmiştir. Araştırmaya göre bir işletmeci Türkiye’de bürokrasi yüzde 20 oranında süre harcarken Ortadoğu ve Avrupa ülkeleri yüzde 8, güney amerika ülkeleri ise %4 oranında zaman harcıyor. Araştırmada bir şirketin kurulması işlemlerinin en az yetmiş beş günde sonuçlandığı kaydedilerek girişimcinin bir yatırımı sonuçlandırabilmesi için bürokraside 172 imzayı tamamlaması gerektiği açıklandı.

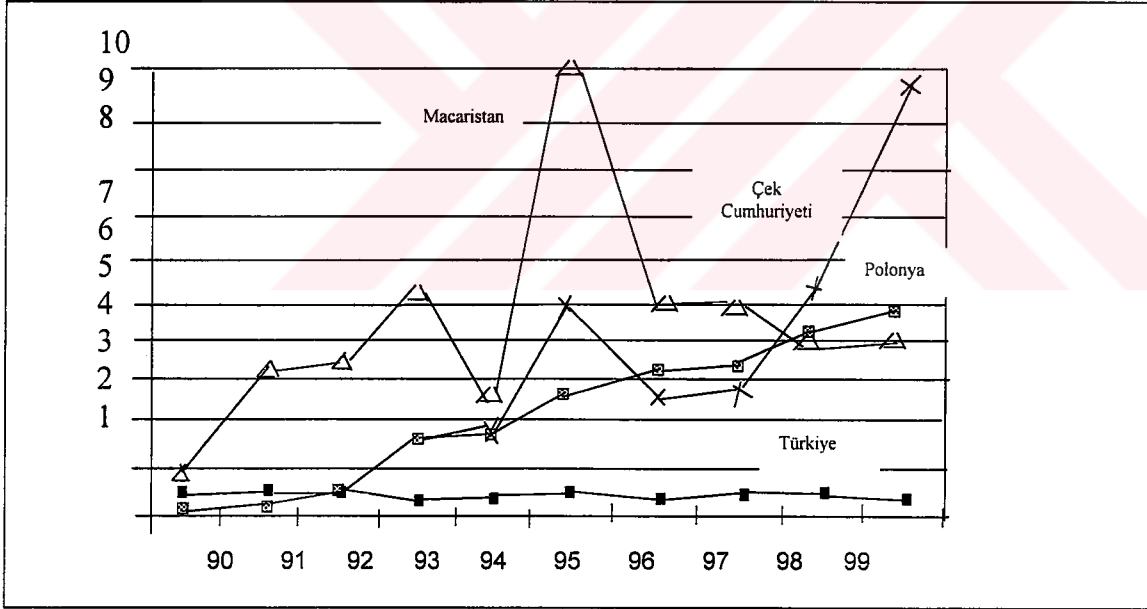


Şekil 5.2. GSMH'nın yüzdesi olarak ortalama yabancı sermaye girişi (1990 –

99)

Kaynak: FIAS,2001

Not: Ortalama - Orta düzeyde gelirli Avrupa ülkelerinin ortalaması: Arnavutluk, Beyaz Rusya, Hırvatistan, Çek Cumhuriyeti, Estonya, Macaristan, Litvanya, Letonya, Makedonya, Federal Yugoslavya Cumhuriyeti, Romanya, Birleşik Devletler Topluluğu ve Slovakya



Şekil 5.3. 1990 –99 yılları arasında GSMH'nın yüzdesi olarak yabancı sermaye

girişi

Kaynak: FIAS,2001

Ülkemizde bu olumsuzlukların yanısıra, yabancı sermayeyi çekecek birçok olumlu faktör de bulunmaktadır: Türkiye'nin 2000 yılında dünyanın en büyük 17. pazarı olduğu belirlenmiştir. Hem ulaşım, enerji ve yeterli teknolojik altyapıya, hem de insan kaynakları açısından yatırımcı için cazip koşullara sahiptir. Kolay eğitilebilen vasıfsız iş gücünün yanısıra, çok iyi eğitim görmüş bir yönetici sınıfı ve ortaklık yapabilecek son derece girişimci, dinamik bir kesime sahip bulunmaktadır. İş gücü maliyetleri ve diğer üretim faktörleri de diğer ülkelere göre nisbi olarak ucuz bulunmaktadır. Coğrafi açıdan ise Doğu Avrupa, Orta Asya ve Orta Doğu'nun ortasında, tüm pazarlarla ilişki içinde olan bir jeo-politik konuma sahiptir. AB ülkeleriyle yaptığımız Gümrük Birliği anlaşması da olumlu bir faktör oluşturmaktadır.

5.6 Yabancı Sermaye'nin Türkiye'de Karşılaştığı Engeller ve Tedbirler

Türkiye ekonomisinde özel sektör faaliyetlerinin güçlendirilmesi, Türkiye'de uygulanan genel makro-ekonomik istikrar programının her zaman asli unsuru olmuştur. Bu süreçte yabancı sermaye yatırımları, küreselleşmiş bir piyasa ekonomisinde, ülkenin rekabet gücünü artırarak, ekonomik büyümeyi ve gelir yaratmayı canlandırarak özellikle önemli bir rol oynamaktadır. Ancak, bugüne kadar YS yatırım girişi, Türkiye ekonomisi büyüklüğündeki bir ekonominin potansiyeline ulaşamamış ; dolayısıyla iş ve istihdam imkanlarının yaratılmasında gerektiği ölçüde etkili olamamıştır. Bu nedenle yatırım ortamının iyileştirilmesi ve yerli ve yabancı yatırımların artırılması gerekmektedir. Varolan engeller Türkiye'nin rekabet gücünü azaltmaktadır.

Avrupa Birliği'nin Think Tank Kuruluşu olan Avrupa Politika Etütleri (The Centre For European Policy Studies – CEPS). Merkezi yabancı sermaye açısından Türkiye'nin durumunu incelemiştir. Bu araştırmadan çıkarılan Türkiye'nin yabancı sermaye karnesi aşağıda verilmiştir (ITO ,2001):



Pazar Araştırması	Güçlü
Ekonomik büyüklük	Güçlü
Ekonomik büyüme	Güçlü
Nüfus	Orta
Kişi başına gelir	Zayıf
Etkinlik Araştırması	Güçlü
İstihdam maliyeti	Güçlü
Bölgesel Entegrasyon	Güçlü
İstihdam arzı	Güçlü
Varlıklar Araştırması	Güçlü
Mühendis ve Teknisyen Arzı	Zayıf
Telekom ve İnternet Altyapısı	Orta
Çevresel Faktörler	Güçlü
Mevzuat – Yabancı Sermaye Yatırım	Zayıf
Mevzuat – Özelleştirme altyapı	Orta
Siyasal edimler	Güçlü
Teşvikler	Zayıf
Kurumsal – Siyasal Çevre	Zayıf
Kurumsal – Siyasal Atmosfer	Zayıf
Ekonomik istikrar	Zayıf
Politika açıklığı	Zayıf
Adalet sistemi ve Telif hakları	Zayıf
Sosyal tansiyon	Zayıf

Yabancı sermaye yatırımlarının karşılaştığı başlıca alanlar ve belirlenen sorunlar daha geniş bir şekilde aşağıda verilmiştir :

- Şirket Kuruluşu - Standart bir şirket kuruluş süreci 19 aşamadan oluşmakta ve en az 2,5 ay sürmektedir.

- İstihdam - Genel olarak yabancılara ilişkin çalışma izini sistemi makul ölçüde iyi işlemekte ve yatırımcılara büyük bir külfet getirmemektedir. Ancak, kısa dönemli çalışma izinleri, özel grupların istihdam edilmesi, ve işveren katkı payının yüksekliğine ilişkin bazı meseleler gündeme getirilmiştir.

- Sektörel izinler - Sektörel ve diğer özel izin süreçlerinin, bazı sektörlerde kurumlar arasındaki yetki çatışması, oldukça merkezileşmiş olan onay işlemleri ve özel sektörün sürece katılımının çok düşük ölçüde olması sebebiyle gereksiz bir şekilde karmaşık olduğu görülmektedir.

- Arazi Temini ve Arsa Geliştirme - Türkiye’de kamu arazisi edinmek ve yatırım yeri haline getirmek için gerekli tüm izinlerin alınması, onay işlemlerinin tamamlanması iki yıl veya daha uzun bir zaman almaktadır.

- Vergi ve Teşvikler - Uygulanan kurumlar vergisi oranı diğer ülkelerin uygulamalarına kıyasla yüksek olup, eğer kapsamlı bir yatırım indirimi ve teşvik sistemi uygulanıyor olmasa yüksek vergi yüküne sebep olacak niteliktedir. Uygulanan teşvikler sayıca fazla olup, ortak özellik olarak karar mekanizmalarında yeterli etkinlik sağlanamamaktadır.

- Gümrükler ve Teknik Standartlar - Belgelendirme şartları, gümrüklerde diğer ilgili kurumlarca yapılan uzun test işlemleri, geciken KDV iadeleri ve yolsuzluk olaylarına sebep olan objektif kriterlere dayanmayan karar verme mekanizmaları nedeni ile önemli reform girişimlerine rağmen

gümrük işlemleri, halen yatırımlara ve ticarete önemli ölçüde engel teşkil etmektedir.

• Fikri Mülkiyet Hakları - Mevzuattaki mevcut boşluklar ile yürürlükteki mevzuatın etkin uygulanmaması ve işlemlerin kısa zamanda sonuçlanmaması sebebiyle patent, ticari marka ve telif haklarının korunması yetersizdir.

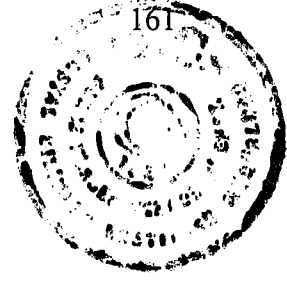
• Doğrudan Yabancı Yatırım Mevzuatı - Uygulanmakta olan doğrudan yabancı sermaye yatırımlarına ilişkin mevzuat, zaman içinde yapılan bir dizi değişiklik ve düzeltme sırasında işlevi ve önemi azalmış olan 1954 tarihli bir yasa üzerine kuruludur. Halihazırda Türkiye’de doğrudan yabancı yatırımları düzenleyen tek ve kapsamlı bir mevzuat bulunmamaktadır.

• Yatırım Promosyonu - Halen Türkiye’nin yabancı yatırım girişini arttırmak amacıyla hedeflenen belirli yatırımlara yönelik etkin bir promosyon yürüten tek bir kurulu bulunmamaktadır.

Araştırmada, Türkiye’nin yabancı sermaye çekmek açısından siyasi atmosfer, ekonomik istikrar, adalet sistemi, telif hakları ve sosyal durum konusunda zayıf olduğu tespiti yer almıştır.

Araştırma Türkiye’yi rekabet gücü açısından Ortadoğu Avrupa ülkeleriyle de karşılaştırmıştır.

Araştırmaya göre Türkiye’nin küresel ekonomideki rakipleri Orta ve Doğu Avrupa ülkeleri, Kuzey Afrika, Rusya, BDT ve Yunanistan. Türkiye, yabancı sermaye çekme açısından da Orta ve Doğu Avrupa ülkelerine göre düşük performans gösteriyor. Raporda Türkiye’nin mutlaka enflasyonu düşürmeyi, özelleştirmeyi tamamlamayı, bürokrasiyi azaltmayı, Avrupa birliği ile bütünleşme sürecini tamamlamayı, eğitime öncelik vermeyi, yatırım stratejisini belirlemeyi başarması gerekmektedir.



Bu çalışmada çözüm için getirilen öneriler aşağıda verilmiştir:

- Enflasyonu düşürmek
- Eğitime öncelik vermek
- Yatırım stratejisini belirlemek ve tanıtımını sağlamak
- Özelleştirmeyi tamamlamak
- Kırtasiyeciliği ortadan kaldırmak
- AB Tek Pazarına katılmak için gerekli uyum faaliyetlerini hızlandırmak AR-GE esaslı yatırımları çekmek için gerekli yasal ve kurumsal tedbirleri almak
- AB fonlarından yararlanmak için gerekli işlemleri tamamlamak
- Yatırım işbirliği konularında Avrupa bölgeleri ile işbirliği yapmak
- AB'ne katılım hedefi doğrultusunda gerekli stratejiyi uygulamak

CEPS için Dr Henry Loewendahl ve Ebru Ertugal Lowendahl tarafından hazırlanan bir diğer araştırmada Türkiye'nin doğrudan yabancı sermaye çekmedeki performansı ile AB genişlemesinin muhtemel etkileri incelenmiştir (ITO, 2001). Bu araştırmanın verdiği sonuçlar :

- Türkiye'nin rakipleri Orta ve Doğu Avrupa ülkeleri(ODAÜ), Kuzey Afrika, Rusya, BDT, Yunanistan olarak gösterilmektedir.
- Türkiye yabancı sermaye çekmede ODAÜ' ye nispeten daha düşük performans sergilemektedir; bilhassa özelleştirmenin çok yavaş olması önemli ise de yeni yatırımlarda da ülkemiz rakiplerinden geridedir.
- “Pazar arayan” yabancı sermaye açısından Türkiye rakipsiz denilebilecek kadar iyi iktisadi faktörlere sahiptir; Doğu Asya dışında ihracata dönük sanayileşmenin en iyi örneği olarak Türkiye gösterilmektedir.
- “Etkinlik arayan” yabancı sermaye açısından Türkiye'nin işgücü maliyeti daha yüksek ise de işgücü verimliliği çok daha fazladır; yabancı yatırımcı açısından Türk işgücü “üretken, esnek ve çok çalışkan” olarak tanımlanmaktadır.

- “Aktif arayan” yabancı sermaye açısından Türkiye sahip olduğu Telekomünikasyon ve İnternet altyapısı, ARGE faaliyetleri, vb. açısından ODAÜ ile aynı konumdadır.

- Çevresel faktörler yani yabancı sermaye mevzuatı, teşvikler, tanıtım, yabancı sermayeye karşı tavır açısından Türkiye “kağıt üzerinde” olağanüstü çekicidir. Ancak ODAÜ’ den iyi olmakla birlikte, uygulamada vasat görünmekte ve tanıtım ile enformasyon temini konusunda zayıf olarak nitelendirilmektedir.

- Politik/kurumsal faktörler yani politik ve iktisadi ortam, şeffaf ve ayrımcı olmayan mevzuat açısından ise Türkiye en kötü ülkedir. Siyasi istikrarsızlık, yüksek enflasyon, kur istikrarsızlığı bu yargıda temel etkenlerdir.

Bu araştırmada ayrıca aşağıdaki hususlar belirtilmiştir:

Araştırmada IMF ile yapılan anlaşmanın bilhassa politik/kurumsal faktörleri iyileştirmesi bakımından yabancı sermaye çekişinde yararlı olacağı ifade edilmektedir. Ancak ODAÜ’ nin AB üyeliği yolunda Türkiye’nin önünde ilerlediği de belirtilerek, Bu durumda söz konusu ülkelerin AB firmaları açısından daha cazip olacakları ve hatta İrlanda, İspanya ve Portekiz gibi ülkelere de avantajlı olacakları ifade edilmektedir. Sonuç olarak ta, Yabancı yatırımcıların kendi fikirlerine göre “AB tek pazarına girmenin pazara giriş, imaj ve algılarda düzelme ve makroekonomik istikrar sağlama” açısından fevkalade önemli olduğu belirtilmektedir.

5.7 Yabancı Sermayenin Teşviği ve Problemlerin Çözümleri

- Şirket Kuruluşu - Şirket kuruluşu sürecinin, gereksiz ve mükerrer işlemleri giderici bir biçimde düzenlenmesi
- İstihdam - Çalışma izini sürecinin düzene sokulması çabalarına devam edilmesi
- Sektörel İzinler - Kamu yararı gözönüne alınarak, tüm işlemler için açık ve şeffaf kuralların geliştirilmesi, çeşitli karar verme yetkisine sahip

birimlerin bu işlemleri yerine getirirken gecikmelere mahal vermemeleri ve karar mekanizmalarının keyfilikten uzaklaştırılarak objektif kriterlere dayandırılması

- Arazi Temini ve Arsa Geliştirme - Uluslararası standartlara uygun bir sürede yatırımcının fiziki faaliyetlerini başlatmasına imkan verecek şekilde izin prosedürünün düzenlenmesi

- Vergi ve Teşvikler - Otomatik yeterlilik şartları oluşturarak yatırımların muhtemel gözden geçirme işlemlerini ve şeffaf olmayan karar süreçlerini azami ölçüde kaldırırken, daha basit bir kurumlar vergisi sisteminin ve teşvikler konusunda tek bir yetkili kurumun dikkatli bir şekilde tasarlanması ve geliştirilmesi

- Gümrükler ve Teknik Standartlar - Dış Ticaret Müsteşarlığı'na dahilde işleme rejiminin, mevcut reformları yaygınla tırmak ve kurumsal çalı maları desteklemek suretiyle bekleme süresini kısaltacak ve otomatik işlemleri artıracak şekilde düzenlenmesi. Buna ilave olarak, gümrük işlemlerinin etkin bir şekilde hızlandırılmasının sağlanması

- Fikri Mülkiyet Hakları - Geçmişteki çalışmalara ilaveten, yüksek katma değer yaratan yatırımları çekebilmek amacıyla üreticiye malının ve hizmetinin etkin bir şekilde korunmasında güven veren bir fikri mülkiyet hakları sistemi kurulması gereklidir. Bu hedef, ticari marka tescil işlemlerinin kısaltılmasını, AB mevzuatına tam uyumu ve korsanlıkla mücadele konusunda toplumsal bir bilinç oluşturulmasını içermektedir.

- Doğrudan Yabancı Yatırım Mevzuatı - 18.01.1954 tarihli 6224 sayılı Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu'nun, Türkiye'deki yatırım ortamının liberal niteliğini yansıtacak daha uygun bir yasa ile değiştirilmesi

- Yatırım Promosyonu - Başarılı ülke örneklerinden hareketle, münhasıran yatırım promosyonu alanında görevli olacak bir kurumu da içerecek şekilde, Türkiye'nin kapsamlı bir yatırım promosyonu stratejisi geliştirmeye ihtiyacı vardır.

Yaklaşık 65 milyonluk nüfusu ve ortalama %5 oranındaki büyüme hızı ile, Ülkemizde yabancı sermaye yatırımlarının artırılmasına büyük ihtiyaç

duyulmaktadır. Bu itibarla, ülkemizde bu konudaki olumsuzlukların biran önce azaltılması gerekmektedir. Bu aşamada yukarıda sayılan tedbirlere ek olarak Türkiye'nin makro düzeyde acilen ele alması gereken öncelikler şunlardır:

- Siyasi istikrarsızlıkların önlenmesi,
- Ekonomik istikrarsızlıkların azaltılması; Bütçe açıklarının kapatılması, Dış borç yükünün hafifletilmesi, Enflasyonun ve faiz oranlarının indirilmesi,
- Ekonomik politikalarındaki rekabet ve serbest piyasa uygulamalarının artırılması,
- Ekonomik yapının dünya ile bütünleşmesi,
- İhracatı artırıcı dinamiklerin yakalanması,
- Özelleştirme çalışmalarının biran önce sonuçlandırılması,

Siyasi gelişmeler sonucu ülkelerarası siyasi gerginlik azalmış olup uluslararası ticaret ve yatırım ilişkilerinde görülmemiş büyüme yaşanmıştır. Bu kapsamda uluslararası yabancı sermaye yatırımları 1990 yılında 200 milyar dolardan, 1998 yılı sonunda 646 milyar dolara ulaşmıştır. Bu yatırımların artmasında, hızlı teknolojik gelişmeler, ticaret ve yatırımın ulusal, bölgesel ve küresel ölçekte serbestleştirilmesi, özelleştirme uygulamaları, üretimin çeşitli aşamalarının ülkeler arasında dağıtılması, yerli firmaların yabancı yatırımcılar tarafından yerli firmaların satın alınması gibi faktörler etkili olmuştur.

Dünya ticaretinde ve doğrudan yabancı sermaye yatırımlarındaki artış ile stratejik ilişkiler neticesinde dünya ekonomisi bütünleşmiş ve ulusal ekonomiler birbirine bağımlı hale gelmiştir. Bu gelişmeler incelendiğinde gelişmiş ülkelerde hem yabancı sermaye çıkışları hem de girişleri görülürken, gelişmekte olan ülkelerde özellikle yabancı sermaye girişi ağırlıklıdır.

1998 yılı sonu itibariyle ülkemize gelen yaklaşık 11 milyar dolar Yabancı Sermaye'ye karşılık, yurt dışına yaklaşık 1,7 milyar dolar sermaye ihraç edilmiştir. Yurt dışında 52 ülkede, 812 Türk firması faaliyet göstermektedir (Cömert, 1998).

6. YABANCI SERMAYE KAPSAMINDA İNCELENEN SEKTÖRLER

İktisadi sektörler olarak tanımlanan tarım, madencilik, imalat ve hizmetler alanlarından bilhassa imalat sektöründe artan bir şekilde yabancı sermayeli ortaklıklar oluşturulmaktadır. Bu çalışmada imalat sektöründe yer alan elektronik, kimya ve çimento sanayii ile ilgili bu ortaklıklar üzerinde durularak amaç ve kapsam kısmında belirtilen konularda araştırma yürütülecektir.

6.1 Elektronik Sektörü

Bilgi ve iletişim teknolojileri, yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren yaşanan gelişmelerle ülkelerin ve firmaların rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla kullandıkları en önemli araç haline gelmiştir. Diğer tüm sektörleri etkilemesi ve değiştirmesi bilgi ve iletişim teknolojilerinin temel bir sektör olarak kabul edilmesi sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Küresel düzeyde rekabet edebilmek ancak bu teknolojilerinin sağladığı üstünlükle olabilmektedir. Teknolojide ve özellikle elektronikteki gelişmelerin etkisiyle üretim ve hizmet alanı ne olursa olsun rekabet, sınır tanımayan bir şekilde dünyanın her yerinde hissedilir hale gelmiştir.

Bilgisayarların yaygın kullanımı, Internet ile elektronik bir ağ kurulması sonucunda elektronik sektörü hızla gelişmiştir. Telekomünikasyon sektörü bu gelişmede etkili olmuştur. Elektronik sanayi bu teknolojilerin üretiminde bilgi ve iletişim teknolojileri sanayine dönüşerek büyük gelişmeler göstermiştir. Elektronik tek başına değerlendirilen bir sanayi olmaktan çıkmış tüm sektörlerin üretim aşamasından ürünlerin son kullanıcıya ulaşmasına kadar etkin olarak kullanılan temel bir sanayi haline gelmiştir. Elektronik sanayiinin, tüketim elektroniğine ve yüksek teknoloji kullanımına dayalı sektör tanımı büyük ölçüde değişmiştir.

VII.Plan döneminde elektronik sanayii önemli ölçüde ihracata yönelmiştir. Üretimin yıllık ortalama yüzde 14'lük artışına karşılık ihracat artışının yüzde 38 olarak gerçekleşmesi ve Plan dönemi sonunda yıllık 890 milyon dolara ulaşması beklenmektedir. Aynı dönemde ithalatın %36 artarak yıllık 4,4 milyar dolara erişmesi, buna karşılık talebin yüzde 26 artması beklenmektedir. Buna göre plan döneminde ihracatın ithalatı karşılama oranının yüzde 26, ihracatın üretime oranının yüzde 52 ve talebin ithalatla karşılanma oranının yüzde 80 olarak gerçekleşmesi beklenmektedir.

Çok sayıda ülkenin yabancı sermaye rejimlerini serbestleştirmesi nedeniyle ülkelerin yabancı sermaye girişini arttırabilmeleri, makroekonomik istikrarın sağlanmış olmasına, altyapının yeterliliğine ve işgücünün yeterliliğine bağlı hale gelmiştir.Elektronik ticaretin dünyada artan önemi göz önüne alınarak ülke genelinde yaygınlaştırılması hızlandırılacaktır (DPT Uzun Vadeli Strateji ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 2001-2005).

Sektörün iç pazarını yüzde 42 ile haberleşme cihazları, yüzde 37 ile devre elemanları ve yüzde 16 ile tüketim cihazları oluşturmaktadır. Özellikle cep telefonu kullanımının artması ve özel işleticilerin şebeke altyapısına yaptığı yatırımlarla, son yıllarda haberleşme elektroniği iç talebinde büyük bir artış olmuştur.Sektör ihracatı içerisinde tüketim elektroniğinin payının yüzde 82, devre elemanlarının payının ise yüzde 11 düzeyinde gerçekleşeceği tahmin edilmektedir.

Renkli televizyon, sektörün ana üretim ve ihraç kalemi olmuştur. Renkli televizyon üretiminin, VII.Plan döneminde yıllık 1,8 milyon adetten 7 milyon seviyesine ihracatın ise 900 binden 6 milyon adet seviyesine yükselmesi beklenmektedir. Sektörde, hızlı gelişen ve yüksek katma değer yaratan telekomünikasyon (yeni ağ teknolojileri, mobil telefon ve uydu bileşenleri gibi) ve Internet tabanlı tüketici cihazlarına (sayısal TV, Web TV gibi) geçiş ağırlık kazanmaktadır.

Hazine Müsteşarlığı tarafından yayınlanan yabancı sermayenin firmalara göre dağılımı tablolarında elektronik sektöründe yer alan firma sayısı 85 olup bunlardan önemli görülen 10'u ile ilgili bilgiler Tablo 6.1'de verilmiştir. Bu sektörde faaliyet

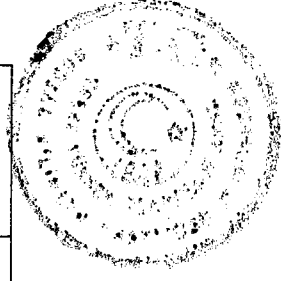
gösteren firmaların ortakları stratejik ittifak kurmuşlardır. Netaş Norhern Telecom ile kurduğu stratejik ittifak sonucunda sektörde önemli bir yer elde etmiş ve dış piyasalarda büyüme imkanı bulmuştur.

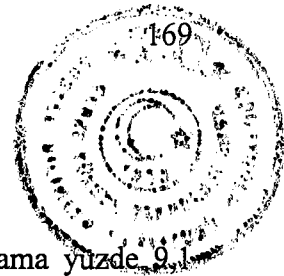


Tablo 6.1. Elektronik Sektöründe Yabancı Sermaye Yatırımları

SIRA NO	FİRMA ADI SEKTÖRÜ MERKEZ ADRES	GİRİŞ YILI ÜLKE ADI YATIRIM İLİ	TOPLAM SERMAYE MİLYON TL	YABANCI ORTAK PAYI %	YABANCI ORTAK ADI	ORTAKLARIN ÜLKESİ	ORTAKLIK ORANI (%)	TOP. YAB. SER. PAYI MİLYON TL
1	NETAŞ NORTHERN ELECTRIC TELEKOMÜNİKASYON A.Ş. Elektronik Sanayii Alemdağ Cad. Ümraniye/İst	1967 Hollanda İstanbul	6,486,480	53.12	Koninklijke Philips Electronics	Hollanda	99.99	39,996.00
2	VESTEL ELEKTRONİK SAN. VE TİC. A.Ş. Elektronik Sanayii Eski Bidere Cad. İETT Garaj Yarı 4. levent/İst	1985 Hollanda Manisa	559,845	82.00	Collor Holding B.V.	Hollanda	82.00	459,07 2.00
3	ALCATEL TELETAŞ TELEKOMÜNİKASYON END. TİC. A.Ş. Elektronik Sanayii Alemdağ Cad. Ümraniye/İstanbul	1985 Karma İstanbul	2,000,000	65.00	Alcatel Holding BV. Alcatel Bell Telep.	Hollanda Belçika	26.00 39.00	520,000.00 780,000.00
4	PROFİLO TELRA ELEKTRONİK SAN. TİC. A.Ş. Elektronik Sanayii Cemal Sahir Sk. 26-28 80470 Mecidiyeköy/İst	1990 Fransa Tekirdağ	1,330,000	12.48	Thomsan Multimedia	Fransa	12.48	165,939.10
5	ESDAŞ ELEKTRONİK SİST. DESTEK SAN. TİC. A.Ş. Elektronik Sanayii Organize Sanayii Bölgesi Manisa	1991 Lüksemburg Ankara	6,992,921	100.00	Merloni Ariston Int. SA.	Lüksemburg	100.00	6,992,921.00
6	ERICSSON ÇUKUROVA TELEKOMÜNİKASYON A.Ş. Elektronik Sanayii Cinnah Cad. NO:41/9 Çankaya/Ankara	1993 İsviçre Ankara	33,455	50.00	Printoplast Hold. AG.	İsviçre	50.00	17,500.00
7	BAŞARI ELEKTRONİK SİST. SAN. TİC. A.Ş. Elektronik Sanayii Hülya Sok. 21/6 G.O.P. /Ankara	1994 Karma Ankara	1,500,000	20.00	Fenland Comm. LTD. Telcom Finance LLC	İngiltere A.B.D.	15.00 5.00	225,000.00 75,000.00
8	TRADANET ELEKTRONİK İLETİŞİM VE TİC. A.Ş. Elektronik Sanayii Mim Kemal Öke Cad. Lal Apt. No:23/5 Şişli/İst	1997 Hollanda İstanbul	600,000	50.10	Ge Inform. Serv. BV.	Hollanda	50.10	300,600.00
9	INTERNATIONAL LOGISTICS AND SERV. BV. İST ŞUBESİ Elektronik Sanayii Y. Kredi Plaza B Blok K. 3 Beşiktaş/Levent/İst	1999 Hollanda İstanbul	2,752,500	100.00	Int. Logistics And Serv. BV.	Hollanda	100.00	2,752,500.00
10	AB SELECTA SATIŞ OTOMOTLARI Serv. Ve tic. A.Ş. Elektronik Sanayii Kemankes Mh. Yuva ok. No 5 K 1 A/2 Beyoğlu/İst	2000-12-20 Fransa İstanbul	422,000	49.00	Societe An. Franc Appareils Auto	Fransa	49.00	206,780.00

Kaynak: T.C. Hazine Müsteşarlığı, 2000





6.2 Kimya Sektörü

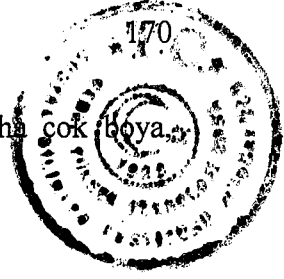
Kimyasal maddeler talebinin 1995-2000 yılları arasında ortalama yüzde 9,1 oranında artması, 1998 fiyatlarıyla, 1995 yılında 103 dolar olan kişi başına kimyasal madde tüketiminin 2000 yılında 150 dolara yükselmesi beklenmektedir.

VII. Plan döneminde kimya sanayiindeki üretim, ithalat ve yurt içi talep, ekonomideki ve sanayideki büyümeye paralel olarak gelişme göstermiştir. Kimya sanayii üretiminin yılda ortalama yüzde 5,6 artarken 1998 yılı fiyatlarıyla 2000 yılında 1.440 milyar TL'ye ulaşması beklenmektedir. Üretim artışı, sodyum tuzları, bor ürünleri, sınav gazları, temizlik ürünleri ve ilaç sanayiindeki ilave kapasiteler ile diğer sektörlerdeki darboğazların giderilerek kapasite kullanım oranlarının artırılması sonucu sağlanmıştır. 1998-99 yıllarında ortaya çıkan Asya ve Rusya krizlerinden kimya sanayiinde üretilen ara malları kullanan sektörlerin (özellikle tekstil, deri giyim, otomotiv, beyaz eşya ve inşaat) olumsuz etkilenmesi, kimya sanayii ürünlerine olan iç talebin daralmasına yol açmıştır. İç talepteki daralma, global kriz nedeniyle ihracatın ve ithal fiyatların düşmesi sektördeki üretimi 1998 ve 1999 yıllarında olumsuz yönde etkilemiştir. Gümrük Birliği'nin de etkisiyle kimyasal ürünler ithalatı

1995 yılında 3.416 milyon dolardan 1999 yılında 4.313 milyon dolara yükselmiştir. Kimya sanayi ihracatı ise 1995 yılında 687 milyon dolardan 1999 yılında 855 milyon dolara yükselmiş, 1995 yılında ihracatın ithalatı karşılama oranı yüzde 20,1 iken bu oran 1999 yılında yüzde 19,8 olmuştur. Sektör ithalatındaki artışta ilaç sektörü ithalatındaki yüksek oranlı artış etkili olmuştur. Yeni yatırımların az sayıda ve daha çok tevsî niteliğinde olması sektörü daha da ithalata bağımlı hale getirmiştir. 1995 yılında yurt içi tüketimin yüzde 66'sı üretim ile karşılanırken bu oranın 2000 yılında yüzde 56,4 olması beklenmektedir.

VII. Plan döneminde Organize Kimya Sanayi Bölgesi kurulması çalışmaları başlatılmıştır. Sektöre ait organize sanayi bölgesi kurulması amacıyla Yatırım Programına alınan projenin etüt çalışmalarına devam edilmektedir. Kimya

sanayinde yerli-yabancı firma birleşmeleri ve Stratejik İttifakleri daha çok boyacı, deterjan, ilaç ve kozmetik alanlarında görülmüştür.



1998 yılı fiyatlarıyla, yıllık yaklaşık 50 trilyon TL'lik bir üretim potansiyeline sahip olan ilaç sanayii Batı ülkeleri seviyesine ulaşmış, ileri teknoloji düzeyi ile ülke ekonomisinde dikkat çeken sektörlerden birisi olmuştur. VII. Plan döneminde tüketim yıllık ortalama yüzde 10,7 artarken, üretim artışı yüzde 5,4, ithalat artışı ise yüzde 22,3 olmuştur.

AB ile Gümrük Birliği çerçevesinde malların serbest dolaşımının teşviki yönünde gelişmeler, ithalata getirilen sınırlamaların gevşemesi, ithal ilaçlar için daha uygun fiyatlandırma ve Türk firmaları ile olan lisans anlaşmalarını iptal ederek Türkiye'de pazarlama faaliyetlerini kuran çok uluslu firmaların sayısının artmasıyla ilaç ithalatında yüksek oranlarda artışlar olmuştur. İthal ilaçların payının 195 yılında toplam pazarın yüzde 23'ünden 2000 yılında yüzde 42'ye yükselmesi beklenmektedir. İhracat artışı ise düşük düzeyde olmuştur. 195 yılında 321,7 milyon dolar olan mamul ilaç ithalatı 1999 yılında 843,3 milyon dolara yükselmiş, ihracatın ithalatı karşılama oranı 195 yılında yüzde 14,6'dan 1999 yılında yüzde 8,2'ye gerilemiştir.

AB ülkelerinin ilaç firmaları,AR-GE'ye 1998 yılında 14,5 milyar EURO harcamıştır. Bu miktar toplam satışların yüzde 15'ine tekabül etmektedir. Türk ilaç sanayiinin geleceği için büyük önem taşıyan yeni ilaç keşfi ve yeni teknolojilerle özellikle biyoteknoloji ile ilgili girişimler başlatılmamış, AR-GE çalışmaları yetersiz kalmıştır.

İlaç ve ilaç üretim yöntemlerinde patent uygulaması 1 Ocak 1999 tarihi itibariyle başlamıştır. Patent başvurularının başladığı 1995 yılında 2000 yılına kadar toplam 1705 başvuru yapılmış, ve 1999 yılı içinde 502 adet patent verilmiştir. 1998 yılı sonu itibariyle, VII. Plan döneminde ilaç sektöründeki istihdam yüzde 31 oranında artmış, ise toplam 749 milyon dolarlık yatırım gerçekleştirilmiştir.

Deterjan sektöründeki kurulu kapasite modern teknolojiye sahip yeni yatırımlar ile artırılarak ihracat potansiyeli olan bir kapasiteye ulaşılmıştır. Sabun üretiminde eski usulde üretim yapan önemli sayıda firma kapanmış, modern teknolojiye sahip firmalar kapasitelerini artırmış ve bu durum rekabet güçlerini olumlu yönde etkilemiştir. Boya sanayiinde kapasite kullanımı VII. Plan döneminde yüzde 51-66 arasında değişim göstermiştir. Sektörde yeni yatırımlar özellikle otomasyon, modernizasyon, esnek üretim teknolojileri, maliyet düşürmeye yönelik teknolojiler, iş ve işçi güvenliği ve çevre konularında yoğunlaşmıştır.

Belirtilen tablolar incelendiğinde Kimya sektöründe yabancı sermayeli firmaların sayısının 163 olduğu görülmektedir. Bu firmalardan 10'u ile ilgili bilgiler Tablo 6.2'de verilmiştir. Özellikle ilaç ve deterjan sanayiinde yabancı ortak payının yüzde 10'ler seviyesinde olduğu dikkat çekmektedir. Bu bakımdan ilaç sanayiinde stratejik ittifaklara rastlanılması oldukça kısıtlı olacaktır. Boya ve kozmetik sanayiinde yerli ve yabancı ortakların payı değişik oranlardadır. Bu nedenle yatırım ortaklıklarının daha etkin oldukları sektörler olarak tanımlanabilir.

SIRA NO	FİRMA ADI SEKTÖRÜ MERKEZ ADRES	GİRİŞ YILI ÜLKE ADI YATIRIM İLİ	TOPLAM SERMAYE MİLYON TL	YABANCI ORTAK PAYI %	YABANCI ORTAK ADI	ORTAKLARIN ÜLKESİ	ORTAKLIK ORANI (%)	TOP. YAB. SER. PAYI MİLYON TL
1	PFİZER İLAÇLARI A.Ş. Diğer Kimyasal Ürünler Muallim Naci Cad.Bostan çıkma Sok. No. 3 Ortaköy / İst	1957 İsviçre İstanbul	1,144,312	100.00	Novartis Pharma A.G. Novartis Hold. S.A	İsviçre İsviçre	54.66 45.34	625,480.94 518,831.06
2	GLAXO-WELLCOME İLAÇLARI SAN. A.Ş. Diğer Kimyasal Ürünler Büyükdere cd. No. 173 1. Levent plaza b blok 1. Levent / İst	1984 Hollanda Kocaeli	12,000,000	100.00	Glaxo Wellcome Inv. Bv.	Hollanda	100.00	12,000,000.00
3	SANİPAK SAĞLIK ÜRÜNLERİ SAN. VE TİC. A.Ş. Endüstriyel Kimyasal Ürünler Gebze Org. San. Böl. 41480 Gebze / Kocaeli	1985 Karma Kocaeli	4,365,923	98.00	Progasud S.P.A Procter And Gamble SPA Procter And Gamble	İtalya İtalya İsviçre	0.01 97.98 0.01	436.59 4,277,731.36 436.59
4	Kordsa Sabancı Dupont End İplik Kord Bezi San. Ve Tic. A.Ş. Endüstriyel Kimyasal Ürünler Sabancı Center Kule 2, Kat 5-6 4. Levent / İst	1987 A.B.D. Kocaeli	16,055,760	22.00	Du Pont De Nemours & Co	A.B.D.	22.00	3,532,267.20
5	LEOPAR KOZMETİK SAN. VE TİC. A.Ş. Endüstriyel Kimyasal Ürünler Altunizade Tophaneliöglü cd. No:5 Üsküdar / İst	1987 Fransa İstanbul	3,254,000	100.00	L'oreal	Fransa	100.00	3,254,000.00
6	YAPKİM YAPI KİMYASALLARI SAN. A.Ş. Diğer Kimyasal Ürünler Değirmen Yolu Sok. No. 10 İçerenköy / İst	1987 Almanya İstanbul	2,116,976	100.00	Skw Baugchemie Holding GmbH Diğer Yabancı Ortaklar	Almanya Almanya	99.99 0.01	2,116,764.30
7	TURCAS PETROLÇÜLÜK A.Ş. Diğer Kimyasal Ürünler Emirhan Cad. No.145 Atakule Beşiktaş / İst	1988 A.B.D. Kocaeli	7,330,233	27.64	Conoco Inc.	A.B.D.	27.64	2,026,076.40
8	ETİZEOLIT KİMYA SAN. VE TİC. A.Ş. Kimyasal Ürünler Cihan sk. No.2(Eti Hold.AŞGen. Mhd.K3Oda330Sihhye/Ank	1996 Karma Konya	11,120,000	51.00	Interenergo France Enikon Energoinvest Dd Sar.	Fransa Hrvatistan Bosna	1.00 1.00 49.00	111,200.00 111,200.00 5,448,800.00
9	MARKEM MARMARA KİMYASALLARI SAN. VE TİC AŞ Diğer Kimyasal Ürünler Cumh. Cad. Gazi Apt. No.19 Taksim / İst	1998 Fransa İzmir	3,474,004	100.00	Weber Et Broutin	Fransa	70.00	49,000.00
10	İLSAN İLAÇ VE HAMMEDELERİ SAN. A.Ş. Diğer Kimyasal Ürünler Kore Şeh. Cad. No.40 Sağlıkhan Zincirlikuyu / İst	1999 Alman ya İstanbul	3,000,000	99.59	Hexal Ag.	Almanya	99.59	2,987,000.00

Kaynak: T.C. Hazine Müsteşarlığı,2000



6.3 Toprak Sektörü

Toprak Sanayii oldukça geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. Bu sanayiinin içinde çimento sanayii, pişmiş kil ve çimentodan gereçler sanayi, cam sanayii ve seramik sanayi yer almaktadır. Bu sektörlerde bilhassa Çimento Sanayiinde yabancı ortaklıkların payları çok yüksek olup genellikle yüzde 100 seviyesindedir. Bu nedenle ortaklıktan bahsedilmesi mümkün değildir. Diğer üç sanayide farklı ortaklık yapılarına sahip ortak girişimlerin kurulduğunu düşündürmektedir. 39 firmanın yer aldığı toprak sektöründe seçilmiş 10 firma Tablo 6,3'tedir.



Tablo 6.3. Toprak Sektöründe Yabancı Sermaye Yatırımları

SIRA NO	FİRMA ADI SEKTÖRÜ MERKEZ ADRES	GİRİŞ YILI ÜLKE ADI YATIRIM İLİ	TOPLAM SERMAYE MİLYON TL	YABANCI ORTAK PAYI %	YABANCI ORTAK ADI	ORTAKLARIN ÜLKESİ	ORTAKLIK ORANI (%)	TOP. YAB. SER. PAYI MİLYON TL
1	TRAKYA CAM SAN. A.Ş. Cam Sanayii Büyükdere Cad. Beytam Han. K:8 Şişli/İst	1980 İ.F.C Kırklareli	10,630,000	5.66	I.F.C	I.F.C	5.66	601,658.00
2	PAŞABAĞÇE CAM SAN. A.Ş. Cam Sanayii Ankara Asf. İçmeler Mevkii Tuzla/İst	1983 İ.K.B İstanbul	12,354,000	0.58	Merrill Lynch Bnak S.A.	İsviçre	49.00	245.00
3	TÜRK YITONG SAN. A.Ş. Seramik, Pişim. Kil ve Çim. Ger. F.Çakmak Mh. C.Gürsel Cd. 102 Pendik/İst	1988 Almanya İstanbul	3,000,000	25.00	Ytong Holding AG.	Almanya	25.00	750,000.00
4	LAFARGE ASLAN ÇİMENTO A.Ş. Çimento Sanayii Emirhan Cad. No.145 Barbaros Plaza C blok Dikilitaş/İst	1990 Karma Kocaeli	6,425,678	96.72	Lafarge Coppee S.A. Aurelius Boustofen BV Asland S.A.	Fransa Hollanda İspanya	32.24 32.24 32.24	2,071,638.59 2,071,638.59 2,071,638.59
5	KONYA ÇİMENTO SAN. A.Ş. Çimento Sanayii Ankara Yolu Üzere No:355 Konya	1991 Fransa Konya	2,436,720	50.50	Parficom S.A.	Fransa	50.50	1,230,543.60
6	EKS ECZACIBAŞI KARO SERAMİK SAN. TİC.A.Ş. Seramik, Pişim. Kil ve Çim Ger. E-5 K.yolu üzeri Şifa Mah. Atatürk Cd. Çayırova Tuzla/İst	1991 İtalya İstanbul	11,422,000	1.80	Marazzi Gruppo Ceramiche SAP	İtalya	1.80	205,596.00
7	KALEVİT SANİTER SERAMİK SAN. A.Ş. Seramik, Pişim. Kil ve Çim Ger. Cumhuriyet Mah. Demirci Sok. No:1 Çan/Çanakkale	1993 Karma Çanakkale	6,000,000	70.00	Victor Holding S.A. Compania Roca Radi.SA	Lüksemburg İspanya	30.00 40.00	1,800,000.00 2,400,000.00
8	DENİZLİ ÇİMENTO SAN. TİC. A.Ş. Çimento Sanayii P.K. 29 Denizli	1995 Liechtenstein Denizli	10,000,000	50.00	La'dieit Foundation	İsviçre	50.00	5,000,000.00
9	AKÇANSA ÇİMENTO SAN. TİC. A.Ş. Çimento Sanayii Ebulula C. Maya Meridien İş Merk. K7-10 Akatlar 80630 İst	1997 Hollanda Çanakkale	38,051,573	39.71	Cbr Intern. Hold. BV.	Hollanda	39.71	15,110,279.64
10	PAŞABAĞÇE SCHOTT CAM SAN. VE TİC. A.Ş. Cam Sanayii Ank. Asf. İçmeler mevki Tuzla/İst	1998 Almanya Eskişehir	6,000,000	50.00	Schott-Zwiesel Glasswerke	Almanya	50.00	3,000,000.00

Kaynak: T.C. Hazine Müsteşarlığı, 2000



6.3.1 Çimento Sanayii

1996-99 döneminde çimento sektöründe yeni bir entegre tesis devreye girmedigi gibi 1 adet entegre tesis çevre kirliliği sebebiyle çalışmasını tatil etmiştir. Bu dönemde iki adet öğütme-paketleme tesisi devreye girmiştir. 2000 yılı başında 39 adedi entegre, 17 adedi öğütme-paketleme olmak üzere 56 tesiste çimento üretimi yapılmaktadır. Klinker üretim kapasitesi 33,2 milyon tona, çimento öğütme kapasitesi 63,2 milyon tona ulaşmıştır. 1999 yılında 1995 yılına göre klinker üretimi yüzde 3,2 , çimento üretimi yüzde 5 artmıştır. Klinkerde 1995 yılında yüzde 90,8 olan kapasite kullanım oranı, 1998 yılında yüzde 90'a, 1999 yılında ise yüzde 84,4'e düşmüştür.

Plan dönemi başında kamu elinde olan 7 fabrikanın da özelleştirilmesi sonucu çimento sektöründe özelleştirme 9 Ocak 1998 tarihinde tamamlanmıştır. Özelleştirilen bu fabrikaların büyük bir çoğunluğu getirilen yabancı sermaye ile yabancı sermaye ortaklığına dönüşmüştür. Zaman içinde, bunlardan Çimentaş, tam mülkiyete sahip tali şirket halin gelmiştir.

Sektörde mevcut tesisler yurt içi talebi rahatlıkla karşılamakta ve yılda 3-4 milyon ton çimento ihracatı yapılmaktadır. Çimento sektörü dış rakipler karşısında yapısal bir dezavantaj taşımamaktadır.

6.3.2. Pişmiş Kil ve Çimentodan Gereçler Sanayii

VII.Plan döneminde ekonominin tümüyle maruz kaldığı makro ekonomik istikrarsızlık inşaat sektörünü ve dolayısıyla bu sektöre ara malı üreten pişmiş kilden ve çimentodan gereçler sanayiini de etkilemiştir.

Geçmişte stratejik ürün olarak kabul edilen refrakter malzemeler, kamu eliyle kurulup işletilen fabrikalarca üretilmiş, daha sonra bu fabrikalar özelleştirilmiştir. Bu sanayiinin ülkede kurulduğu yıllarda ürün kalitesinin gereği olarak büyük tutulan üretim kapasiteleri zaman içinde ürün kalitesindeki gelişmeler nedeniyle atıl kapasiteye dönüşmüştür. Sermaye, ölçek ve kalite açısından üstün olduğu imajı yaygın olan Avrupa menşeli ürünlerin yurt içi kullanıcılar tarafından tercih edilmesi, üreticileri daha zor durumda bırakmıştır. Firmaların birleşerek kendi tesislerine ait AR-GE birimlerini kurmaları, üniversite sanayi işbirliğini oluşturarak kalitenin yükseltilmesine yönelik çalışmaları başlatmaları sektörün bu olumsuz durumundan çıkışına büyük katkı sağlayacaktır. Yapılacak araştırmalarla, ülke içinde üretilmeyen tip ve kalitedeki ürünlerin üretimine ağırlık verilmesi yararlı olacaktır.

Diğer önemli bir alt grubu oluşturan inşaat tuğlasında yurt sathına yayılmış 600 civarında fabrika ile yapılan üretimde, yukarıda bahsedilen yapısal sorunlar nedeniyle 1999 yılında yüzde 7,2 azalma olmuştur. Yıllık ortalama 300-350 bin adet olan ülkemiz konut açığının kapatılmasında ihtiyaç duyulacak tuğlanın üretilmesi için gereken kapasitenin üstünde bir kapasitenin üstünde bir kapasite mevcuttur. Bu alt grupta yıl boyu üretim yapabilen modern teknoloji ile çalışan ve kaliteli yakıt kullanan fabrika sayısı 10 civarındadır. Kalite ve standardın kontrol edilemeyişi eski teknolojiler lehine ve tüketici aleyhine haksız bir rekabet ortamı yaratmaktadır. Tuğla

ve kiremit üretiminde çevrenin korunması ile ilgili tedbirler, yeterince ve tüm üreticiler tarafından alınmadığı için hem çevresel sorunlar çıkmakta hem de haksız rekabet yaşanmaktadır. Ayrıca, standartların ve çevreye uygunluğun sıkı kontrol edilmemesi kalitesiz ürünlerin piyasaya hakim olmasına neden olmaktadır.

6.3.3. Cam Sanayii

1995-99 döneminde cam sektöründe sektörün başlıca gruplarından düz cam kapasitesi yüzde 30, ev eşyasında yüzde 100, sınav kaplarda yüzde 50, ve cam yüzünde yüzde 100 olmak üzere toplam üretim kapasitesinde yüzde 50 artış gerçekleşmiştir. 1995 yılına göre 1998 yılında üretim yüzde 40 artmıştır. 1999 yılında, Marmara depreminde bölgedeki fabrikalarda üretimin aksaması nedeniyle üretim bir önceki yıla göre yüzde 6,6 oranında azalmıştır.

Fert başına tüketim ortalaması dünyada 7 kg/yıl, Avrupa'da ise 30 kg/yıl olan sınav kaplarda (cam ambalaj) ülkemiz tüketimi 6 kg/yıl'dır. İkame ürünlere karşı çevre dostu olmasıyla üstünlük sağlayan cam ambalaj tüketimi son yıllarda istikrarlı bir şekilde artmaktadır.

Sektörde rasyonelleşme çalışmaları sonucu enerji sarfiyatı azalmış, 5-7 yıl olan fırın ömürleri kullanılan malzeme kalitesi artırılarak ve işletme şartlarında iyileştirmeler yapılarak 9-10 yıla çıkarılmıştır.

196 yılı başında gümrüklerin kaldırılması sonucu plan döneminde ithalatta yüzde 100 oranında bir artışla karşılaşmıştır. Dünyada cam üretiminde arz fazlasında kaynaklanan rekabet nedeniyle cam fiyatlarının düşme eğilimine girmesi sektörü zorlamıştır. Buna rağmen, sarf edilen çabalarla sektör üretiminin üçte biri ihraç edilerek sektör gelişmesine katkıda bulunulmuştur. 1999 yılında sektör cari fiyatlarıyla 320 milyon dolarlık ihracat gerçekleştirmiştir.

6.3.4. Seramik Sanayii

Sanayide ve inşaat sektöründe yaygın kullanım alanı olan Seramik sektörü ürünlerinin; Yer ev Duvar Döşemeleri, Sağlık Gereçleri, Sofra ve Süs Eşyası, ve İzolatörler olmak üzere dört alt grupta üretimi yapılmaktadır.

Ülkemizde seramik sektörünün eski bir geçişi olmakla birlikte ekonomik anlamda üretime 1957 yılında başlanmıştır. Daha sonra kamu sektörünün de katıldığı bu üretim dalının kurulup gelişmesinde ithal ikamesi politikasının önemli rolü olmuştur. İlk yıllarda yurt içi talebin karşılanması hedef alınmış, daha sonra 1980'li yıllarda önemli miktarda ihracata başlanmıştır. Böylece dünya ölçeğinde önemli bir üretim kapasite ve kalitesine ulaşma sürecine girilmiştir.

Gümrük Birliğine geçiş sürecinde beş yıllık bir koruma kapsamına alınan sektörde herhangi bir sorun yaşanmamaktadır. Ancak, ülkemizde yaşanan makroekonomik istikrarsızlık nedeniyle ihracata yönelen ihracatçı firmaların yurt dışı pazarlarda birbirleri ile rekabet eder duruma gelmeleri, ihraç ürünlerimizin yurt dışı fiyatlarında düşmelere neden olmaktadır. Sektör genelinde kamu kesimine ait fabrikalar özelleştirilmiştir.



7. TÜRKİYE'DE YABANCI SERMAYE ORTAKLIKLARININ FAALİYETTE BULUNDUĞU SEKTÖRLERDEN ELEKTRONİK, KİMYA VE TOPRAK SEKTÖRLERİNDE BULUNAN FİRMALAR ÜZERİNDE UYGULAMA

7.1 Araştırmanın Konusu ve Önemi

7.1.1 Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu tez çalışmasının amacı, Türkiye'deki yabancı sermaye ortaklıklarının kuruluşu ve elektronik, kimya, toprak sektöründeki durumu ve performanslarının değerlendirilmesidir.

Bu tez çalışmasına şu araştırma sorularına cevap bulmak için başlanmıştır.

1. Yatırım yapılan ülkenin özellikleri yabancı sermaye ortaklıklarının performansını nasıl etkiler?
2. Yabancı firmaların özellikleri yabancı sermaye ortaklıkların performansını nasıl etkiler?
3. Yönetim konusu ortaklığın performansını nasıl etkiler?
4. Ortakların ihracat oryantasyonu performansı nasıl etkiler?
5. Ortaklık yapısı, ortaklığın performansını nasıl etkiler?
6. İleri teknoloji gerektiren sektörlerde bulunan ortaklıklarda yabancı ortağın çoğunluğa sahip olması arasındaki ilişki nedir?
7. Endüstri durumu, yatırım yapılan ülke özellikleri, yabancı ortağın özellikleri, yönetim ve ortaklığın ortaklık yapısı ile ortaklığın performansı arasındaki ilişki nedir?

Bu tez çalışmasının teorik kısmında verilen bilgiler kapsamında Türkiye'de yabancı sermaye ortaklıkları şu özelliklere göre seçilmiştir:

1. Ortaklık, elektronik, kimya ve toprak sektörlerinde faaliyette bulunmaktadır.
2. Ortaklıkta yabancı sermayenin payı %90'ı geçmemelidir.

Türkiye'de yabancı sermaye ortaklıklarını araştırmak için araştırma örneklemini seçiminde bazı kısıtlamalar koyulmasının sebebi şudur: Bu sektörlerde

Türkiye’de yıllardır faaliyette olan yabancı sermayeli ortaklıklar vardır. Ayrıca yabancı ortağın payının %90’dan fazla olduğu durumlar da araştırmanın dışında kabul edilmiştir.



Bu özelliklere sahip firmalara literatürde yapılan araştırmalar sonucunda hazırlanmış kapsamlı bir araştırma anketi gönderilmiştir. Bu anket tüm konuları kapsayacak şekilde olup, işletmelerin genel müdür, genel müdür yardımcısı veya finansman koordinatörleri tarafından doldurulmuştur.

7.1.2 Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi

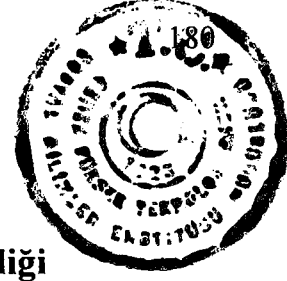
Anket yöntemi kullanılarak toplanan verilerin değerlendirilmesi için SPSS for Windows 10.0 istatistik paket programı kullanılacak olup hipotezlerde öne sürülen iddiaların doğru olup olmadığı istatistiki yöntemler ve SPSS yardımıyla test edilecektir. Bu amaçla, frekans dökümleri, alfa güvenirlik testi, faktör analizi, korelasyon, çapraz tablo analizleri ve regresyon veri analiz yöntemleri kullanılacaktır.

7.2 Araştırma Bulguları ve Hipotezler

7.2.1 Yabancı Sermaye Ortaklıklarının Performansını Etkileyen Genel İş Ortamı

Yabancı sermaye ortaklıklarının performansı ile ilgili olarak yatırım yapılan ülkenin genel iş ortamıyla ilgili özellikler incelenmiştir. Bodur et al. (1993, s.28-43) yükselmekte olan pazarlarda çokuluslu firmaların performansını etkilediğini belirtmiştir. Ticari engeller, kültürel farklar, politik istikrar, ekonomik büyüme ve beklenen yerel rekabet yatırım yapılan ülke ortamı ile ilgili incelenen değişkenlerdir. Diğer akademisyenler tarafından yatırım yapılan ülkenin özellikleri incelenmiştir (Kogut and Singhi, 1988, s.441-452; Shane, 1994, s.627-642). Bu yapılan çalışmalara göre,

H1: Yatırım yapılan ülkedeki genel çevresel ortamın çekiciliğinin artmasının performans üzerinde pozitif bir etkisi vardır.



7.2.2 Yatırım Yapılan Ülkede Kaynakların Bulunabilirliği

Yatırım yapılan ülkede kaynakların bulunabilirliği hususu akademisyenlerin çok ilgisini çeken bir konudur. Johnson et al. (2000, s.223-240) ortakların fabrika ve üretim tesislerini elde edebilmek için büyük gayret gösterdiklerini belirtmektedir. Özellikle yatırım yapılan ülkedeki kaynaklardan yetenekli işgücü, hammadde, teknoloji, sermaye, haberleşme altyapısı ve ulaşım altyapısı incelenmiştir. Bu yapılan çalışmalara göre,

H2: Yatırım yapılan ülkenin kaynaklarının bulunabilirliği ve alt yapı imkanlarının yeterli düzeyde olmasının performans üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

7.2.3 Yabancı Sermaye Ortaklıklarında Ortaklar Arasında Firma Kültürü Benzerlikleri

Yabancı sermaye ortaklıklarının başarısı ya da başarısızlığı üzerinde kültürel farkların etkisi uzun süredir araştırmacıların ilgisini çekmiştir (Li and Guisinger, 1991,s. 209-224; Geringer and Hebert, 1991,s.249-263). Ancak akademisyenlerin araştırma sonuçları sonuçsuz kalmaktadır. Li and Guisinger (1991, s209-224) kültürel farklılıklar ile yabancı sermaye ortaklıklarının başarısızlık durumu arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Bu görüşe göre, ortaklar arasında az kültürel farklılık olduğu zaman ortaklıkta bulunan güven ve başarı artacaktır. Bu yapılan çalışmalara göre,

H3: Ortaklar arasında firma kültürü benzerliği artmasının performans üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

7.2.4 Ortakların birbirine karşı Bağlılık, Güven ve Uyum.

Ortaklararasıda bağlılık, ortakların bu ortaklık ilişkisinin lehine olacak şekilde gayret göstermeleri olarak tanımlanır (Porter, 1986). Bu görüşe göre, ortaklar geleceğe dönük bir yaklaşımla gelecekte meydana gelecek sorunlara karşı başarılı olacak şekilde bir ortaklık ilişkisi yaratırlar. Ortaklar arasında bağlılık yüksek olduğu zaman, ortaklar kendilerinin ve ortaklarıyla beraber tüm amaçlarına çıkarıcı bir tutum sergilemeden ulaşabilirler. Kısaca yüksek düzeyde sadakat, ortaklıkların uzun vadede amaçlarına ulaşması için çok önemlidir. Güven, ortaklıkta tarafların sözünün güvenilir olması ve bu ortaklık ilişkisinde ortakların üzerine düşen görevi yapacağı anlamına gelmektedir. Güven, ortakların birbiriyle işbirliği yapması ile de yakın derecede ilişkilidir. Yabancı sermaye ortaklıklarında güven ortamı yaratıldığında firmalar işbirliği yaparak kendilerinin bireysel olarak elde edebilecekleri başarıdan daha büyük başarı elde edeceklerini görürler. Buna göre,

H4: Ortaklar arasında uyumun artmasının performans üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

7.2.5 Ortakların Deneyimi

Yabancı sermaye ortaklıklarının başarısı ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar farklı sonuçlar vermiştir. Daha deneyimli olan firmaların yabancı kültürlerde ve değişik koşullarda daha hazırlıklı olacağı tahmin edilebilir. Kültürel farklılıklar ile ortaklığın beklenen performansı arasında negatif ilişki bulunduğu için, uluslararası pazarlarda daha önce deneyime sahip olan firmalar başarılı olabilir. Böylelikle,

H5: Yabancı firmaların yatırım ortaklığı faaliyetleri ve tecrübesi arttıkça performans pozitif yönde etkilenmektedir.

7.2.6 Ortaklıkta kontrol düzeyi

Yabancı sermaye ortaklıklarında yönetim kontrolü konusunda yapılan çalışmaların sonucu farklı sonuçlar vermektedir (Geringer and Hebert, 1989, s.235-254). Bazı çalışmalara göre yönetim kontrolünün üzerinde bir ortağın hakim olmasının etkinliği arttırdığını belirtmiştir (Killing, 1982, s.120-127). Diğer bazı akademisyenlere göre ise kontrolün ortaklar arasında paylaştırılması etkin bir yönetim biçimidir (Blodgett, 1992, s.448-475). Buna benzer olarak, yabancı sermaye ortaklığının otonomisi ve kararlara etkisi konusunda birçok çalışma yapılmıştır (Killing, 1982, s.120-127). Dussauge and Garrette (1995, s.39-56) yabancı sermaye ortaklığının performansını daha yapısal ve belirlenmiş bir ortama bağlamıştır. Buna göre,

H6:Yabancı firmanın ortaklık üzerinde kontrolünün artmasının performans üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

7.2.7 Yabancı Sermaye Ortaklıkları ve Teknoloji

Yabancı sermaye ortaklığının performansını birçok sektörle ilgili özellikler etkilemektedir. Bunlardan bazıları sektör büyüme oranı, sektör yapısı, teknoloji, ürün ve pazardır (Franko, 1987,s.39-56; Hennart, 1991, s.483-497). Gelişmiş ülkelerdeki sanayi için teknolojinin düzeyi ve ihracat oryantasyonuna sahip olup olmaması çok önemlidir. Bu ülkelerde yabancı sermaye ve yabancı sermaye ortaklıkları teknoloji transferi ve ihracatın artması için önemli bir araç olarak görülür. Buna göre,

H7:Yüksek düzeyde teknoloji gerektiren sektörlerde yabancı ortağın çoğunluk hisseye sahip olmasının performans üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

7.3 Örneklem Kütlesi ve Veri Toplama

Hazine Müsteşarlığı'ndan elde edilen veriler doğrultusunda, Türkiye'de belirtilen üç sektörde faaliyet gösteren yabancı sermayeli firmaların sayısı 297'dir. Bu firmalardan yabancı ortağın payının yüzde 90'dan az olan ortaklıkların sayısı 117 firmadır. Anakütle 117 firmadan oluşmaktadır. Tezin veri toplama aşamasında 117 firma içinden 35 firmadan cevap gelmiştir.

Bu nedenle geri dönüş $117/35 = \%30$ olarak gerçekleşmiştir.

Anket çalışmalarına, Ağustos 2001'de başlanmış, İstanbul, İzmit ve Yalova gibi illerde iki aya yaklaşan bir sürede Tuzla, Gebze, Dudullu, İkitelli Organize Sanayi Bölgeleri yanında Kurtköy, Pendik, Dilovası'nda bulunan firmalar bizzat ziyaret edilmiş ve görüşmeler yapılarak anketler bırakılmıştır. Tablo 7.1.'de illere göre anket sayıları ve yüzde bilgileri verilmiştir. Nisan 2002 sonuna kadar gidilen ve posta ile ulaşılan firmalarla devamlı olarak, internet, telefon ve faks kanalıyla irtibat sağlanarak anketlere cevap alınması için büyük gayret gösterilmiştir. Ayrıca çimento ve kimya sektöründe son dönemde yabancı firma payının yüzde 90'ının üzerine çıkması nedeniyle anket uygulama imkanı kısıtlı hale gelmiştir.

Anket gönderilen firmalardan birçoğuna özel kanallardan ulaşılmaya çalışılmış ve kendilerinden destek rica edilmiş olmasına rağmen bunların önemli bir kısmı firmalarına ait bilgileri vermekten kaçınmışlardır.

Bu firmalardan adresinde iflas, işi bırakma ve diğer nedenlerle bulunamayanların sayısı 26'dır. Firmalara gidilerek anketlerin elden ulaştırıldığı ve tezin amacının detaylı bir şekilde anlatıldığı 22 firma ankete kesinlikle cevap veremeyeceğini belirtmiştir. Veri toplama çalışması sırasında uzun süre telefonla da irtibat içinde bulunulan bu firmalar yardımcı olacaklarını belirtmelerine rağmen araştırmanın çok geç safhalarında olumsuz kararlarını bildirmişlerdir.

İLLERE GÖRE ANKET SAYILARI VE YÜZDELERİ				
	Uygulanan Anket Sayısı	Yüzde	Toplam Firma	Yüzde
AFYON	0	0	1	1
ANKARA	3	8	12	10
ANTALYA	0	0	2	2
BURSA	0	0	2	2
ERZURUM	0	0	1	1
İÇEL	1	2	1	1
İSTANBUL	25	72	84	72
İZMİR	2	6	4	3
İZMİT	2	6	4	3
KAYSERİ	0	0	1	1
KONYA	1	3	1	1
MANİSA	0	0	1	1
NEVŞEHİR	0	0	1	1
YALOVA	1	3	1	1
TOPLAM	35	%100	117	%100

7.4 Anket Ölçeklerinin Oluşturulması

Bu çalışmada uluslararası alanda kabul görmüş dergilerde (Academy of Management Journal, Journal of Marketing, Harvard Business Review ve Journal of International Business Studies gibi) yayınlanan makalelerde yabancı sermaye ve yabancı sermaye ortaklıkları ile ilgili araştırmalarda kullanılmış ölçek soruları incelenmiştir. Ayrıca dünyada firmaların uyguladıkları işbirliği stratejileri ile ilgili kitaplardan da yararlanılmıştır. Anket soruları içinde bu bilgilerden yararlanılmıştır. Bu araştırmada kullanılan makale ve kitaplar ile yazarlarıyla ilgili bilgiler aşağıda belirtilmiştir.

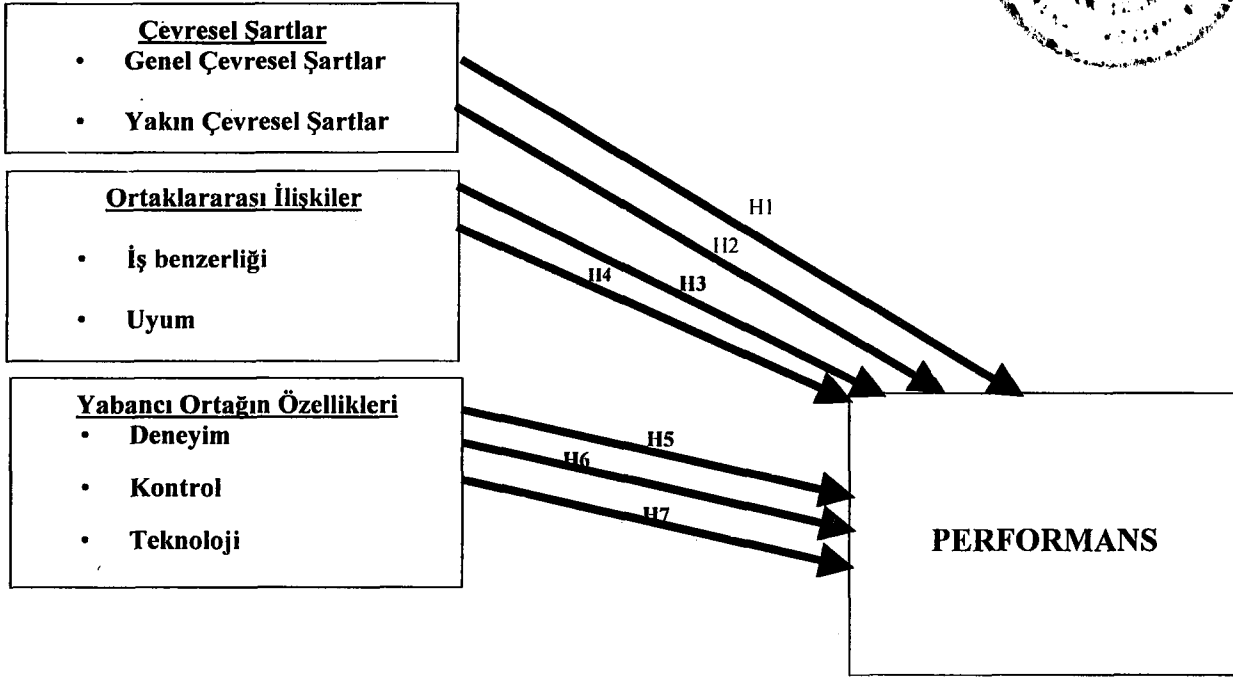
- Barkema H., Vermeulen F. ‘What differences in the Cultural Backgrounds of Partners Are Detrimental for International Joint Venture’ *Journal of International Business Studies* Fourth Quarter, 1997.
- Beamish P.W., Killing J.P. ,Cooperative Strategies:Asian Perspectives, The New Lexington Press, 1997.
- Bodur M., Alpay G, Asuğman G., “Performance Determinants of Multinational Companies in An Emerging Economy” .Paper presented at

“Globalization, Multinational Companies, and Emerging Economies Conference”,1998.

- Calantone,R., Zhao, Y. “Joint ventures in China: A Comparative Study of Japanese, Korean, and U.S. Partners”, *Journal of International Marketing*,vol.9, No:1, 2000.
- Çavuşgil T., Zou S., “Marketing Strategy-Performance Relationship: An investigation of the Empirical Link in Export Management Ventures” *Journal of Marketing*, vol:58, 1994.
- Chen H., ‘International Performance of Multinationals’ *Journal of World Business* vol:34(2), 1999.
- Perlmutter H., Heenan D., ‘Cooperate to Compete Globally’ *Harvard Business Review*, March-April 1986.
- Sim A.B., Ali Y., “Performanc of International Joint Ventures from Developing and Developed Countries“ *Journal Of World Business*, vol:33(4),1998.

7.5 Anket sorularının düzenlenmesi

Anket soruları beşli Likert ölçeğine göre kapalı uçlu otuz ve açık uçlu bir soru olmak üzere toplam otuzbir soru sorulmuştur. Türkiye’ye daha fazla yabancı sermaye gelmesi ile ilgili ankete cevap veren yöneticinin görüşlerini almak amacıyla bir tane açık uçlu soru sorulmuştur.



Şekil 7.1 Araştırma Modeli: Yabancı Sermaye Ortaklıklarının Performansı ile Çevresel şartlar, Ortaklararası ilişkiler, Yabancı Ortağın Özellikleri ve Ortaklığın İhracat Oryantasonu Arasındaki İlişkiyi Değerlendiren Kavramsal Model

7.6 Güvenilirlik Testleri ve Faktör Analizleri

Bu araştırmanın değişkenleri ile ilgili olarak güvenilirlik testi ve faktör analizi yapılmıştır. Analizlerde SPSS 10.0 paket programı kullanılmıştır. Analizler sonucunda ana değişkenler belirlenmiştir.



7.6.1 Çevresel şartlar

7.6.1.1. Yatırım Yapılan Ülkenin Genel Çevresel Ortamı

Tablo 7.1 Genel Çevresel Şartlar ile İlgili Faktör Matrisi
FAKTÖRLER

Sorular	Ekonomik Şartlar	Siyasi Şartlar	Kültürel Şartlar	Talebin Durumu
Kültürel farklar			,761	
Yerel gereklilikler			,733	
Sendikalaşma		,576		
Politik belirsizlik		,757		
Milliyetçilik		,741		
Potansiyel Talep				,892
İstikrarlı döviz	,865			
Yabancı sermayeyinin teşvik edilmesi	,838			
Ekonomik büyüme	,796			
Yolsuzluk		,783		

Çıkarım (Extraction) Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi
Rotasyon Yöntemi: Varimax (Kaiser Normalizasyon ile)
6 iterasyonda sonuçlanmıştır.
Toplam varyansın % 73'ü açıklanmıştır

Yatırım yapılan ülkenin genel çevresel ortamı ile ilgili dört faktör belirlenmiştir. Ekonomik şartlar faktörü, döviz kurunun istikrarlı olması, yabancı sermayenin teşvik edilmesi ve ekonomik büyümeden oluşmaktadır (Alpha:%81,40). Siyasi şartlar faktörü ise sendikalaşma, politik belirsizlik, milliyetçilik ve yolsuzluktan oluşmuştur (Alpha:75,41). Kültürel Şartlar faktörü ise kültürel farklar ve yerel gerekliliklerden oluşur(Alpha:%71,14). Talebin durumu faktörü potansiyel talep değişkeninden oluşur.

7.6.1.2. Yatırım Yapılan Ülkede Yakın Çevresel Ortam

Tablo 7.2 Yakın Çevre Şartları ile İlgili Faktör Matrisi
FAKTÖRLER

Sorular	Kaynak	Altyapı
Yetenekli işgücü	,613	
Hammadde	,758	
Teknoloji	,540	
Sermaye	,690	
Haberleşme altyapısı		,828
Ulaşım altyapısı		,830

Çıkarım (Extraction) Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

Rotasyon Yöntemi: Varimax (Kaiser Normalizasyon ile) 5 iterasyonda rotasyon sonuçlanmıştır.

Toplam varyansın % 71'i açıklanmıştır

Yakın çevresel ortamı içinde yer alan kaynak faktörü yetenekli işgücü, hammadde, teknoloji ve sermayeden oluşur. Altyapı faktörü, haberleşme altyapısı ve ulaşım altyapısından oluşur. Kaynak faktörünün alpha güvenilirlik katsayısı %61,08 ve Altyapı faktörünün güvenirliliği % 82,44 olmuştur.

7.6.2 Ortaklararası İlişkiler

7.6.2.1. Ortaklar Arasında Firma Kültürü Benzerliği

Tablo 7.3 Ortaklar Arasında Firma Kültürü Benzerliği ile İlgili Faktör Mat.

Sorular	Firma Kültürü Benzerliği
yönetime katılım	,778
iş alışkanlığı	,754
zaman anlayışı	,823
geleceğe dönük olmak	,753
Ödüllendirme	,603
işe alınma koşul	,486
bütçeye uyma	,843
finansal düzenleme	,773
sözleşme kullanımı	,615
raporalama ilişkisi	,721
tavsiyelerin anlaşılması	,702

Çıkarım (Extraction) Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi Rotasyon uygulanmamıştır. Toplam varyansın % 63,80'i açıklanmıştır



Yerli ve yabancı ortaklar arasında iş anlayışı ve benzerlikleriyle ilgili bir faktörde gruplanmıştır. Faktörün adı iş benzerlikleridir. Faktörün güvenirlik katsayısı %88,96 olarak tespit edilmiştir.

7.6.2.2. Ortaklar arasında Uyum

Tablo 7.4 Ortaklar Arasında Uyum ile İlgili Faktör Matrisi

Sorular	Uyum
özel yetenekler	,630
ortaklar arası uyum	,811
ortaklar arası iletişim	,807
ortaklar arası güven	,809
sorumlulukların belirlenmesi	,767
ortağın kararı	,874
ilişkide yüksek derecede uyum olması	,774

Çıkarım (Extraction) Yöntemi: Temel Bileşim Analizi
Rotasyon uygulanmamıştır. Toplam varyansın % 87'si açıklanmıştır

9, 10 ve 11. sorularına uygulanan faktor analizi sonucunda dokuzuncu soruda bazı sorular analiz dışı bırakılarak tek bir factor altında toplanmıştır. Toplam varyansın %61,62'sini açıklanmıştır. Alfa katsayısı %88,77'dir. Yukarıdaki tabloda belirtilen faktöre bağlılık ismi verilmiştir. Analizde rotasyon uygulanmamıştır.

7.6.3 Yabancı Ortağın Özellikleri

7.6.3.1. Yabancı ortağın Uluslararası Pazarlarda Deneyimi

Bu değişken için iki açık uçlu ve dört tane kapalı uçlu soru vardır. Bu değişkenin güvenirlik katsayısı %91,74'tür.

Tablo 7.5 Yabancı ortağın Uluslar arası Pazarlarda Deneyimi ile ilgili Faktör Matrisi

Sorular	Deneyim
ulusl.pazarlar	,931
yab.ülkelerde faaliyet	,968
sınırötesi yatırım	,896

Toplam açıklanan varyans: %86,56

Sorular bir faktör içinde toplanmıştır. Bu sorunun analizinde rotasyon uygulanmamıştır.

7.6.3.2. Yabancı Ortağın Kontrol Düzeyi

Tablo 7.6 Yabancı Ortağın Kontrol Düzeyi ile ilgili Faktör Matrisi

Sorular	Üretim Faaliyetlerinin Kontrolü	Diğer Faaliyetlerin Kontrolü
ürün fiyatlandırma	,641	
ürün tasarımı	,764	
ürün planlama	,740	,533
üretim süreci	,807	
kalite kontrol	,795	
Büçeleme		,602
İşe alma/çıkma şartı		,854
Reklam		,860

Yabancı firmanın ortaklık üzerinde kontrolünü ölçmek amacıyla faktör analizinde Quatimax rotasyonu uygulanmıştır. Toplam varyansın %65,95'i faktör analiziyle açıklanmıştır. Alpha güvenilirlik katsayısı üretim faaliyetlerinin kontrolü için %84, 29 ve diğer faaliyetlerin kontrolü için %71,11'dir. İhracat ve tedarikçinin seçimi soruları analiz dışında bırakılmıştır.

7.6.3.3. Teknoloji Düzeyi

Tablo 7.7 Yabancı ortağın Teknoloji Düzeyi ile ilgili Faktör Matrisi

Sorular	Teknoloji
sektörün yüksek tek.kul	,721
AR-GE	,767
Yab. firmanın tek knowhow	,686

Teknoloji ile ilgili sorular onsekizinci soruda rotasyon olmadan tek bir faktör elde edilmiştir. Faktör, 'teknoloji' olarak isimlendirilmiştir. Toplam varyansın %58,33'ü açıklanmıştır. Faktörün güvenilirliği %85,24'tür.

7.7. Korelasyon Analizi

Yapılan korelasyon analizinde onüç faktörün birbirleriyle ve bağımlı değişken olan performans ile olan ilişkileri test edilmiş ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Faktörlerarası İlişkiler

“Talebin durumu” faktörü ile “iş benzerliği” arasında, 0,10 anlamlılık düzeyinde pozitif korelasyon bulunmuştur. “Talebin durumu”, potansiyel talep adlı tek bir değişkenden oluşmaktadır. “İhracat” faktörü ile “deneyim” faktörü arasında 0,10 anlamlılıklılık düzeyinde negatif korelasyon bulunmuştur.

“Talep durumu” faktörü ile “kaynaklara erişim” faktörü arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde pozitif bir korelasyon bulunmuştur. “Kaynaklara erişim” faktörü ile “altyapının uygunluğu” arasında faktörü arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde pozitif bir korelasyon bulunmuştur. “Altyapının uygunluğu” faktörü ile “uyum” faktörü arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde pozitif korelasyon bulunmuştur. . “İş benzerliği” faktörü ile “uyum” faktörü arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde pozitif korelasyon bulunmuştur.

“Kültürel Şartlar” ile “diğer kontrol” faktörü arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif korelasyon bulunmuştur. “Talebin durumu” faktörü ile “teknoloji” faktörü arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif korelasyon bulunmuştur. “İş benzerliği” faktörü ile “teknoloji” faktörü arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif korelasyon bulunmuştur. “Üretim kontrolü” faktörü ile “diğer kontrol” faktörü arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif korelasyon bulunmuştur.

Bu tez çalışmasının metodoloji kısmında, faktör analizinin sonucunda, bağımlı değişken olan performans üzerinde etkisi bulunan onüç tane bağımsız değişkenin olduğu görülmektedir. Korelasyon tablosu, faktörlerin ortalama ve standart sapma değerleri **Tablo 7.8.** görülmektedir.

Tablo 7.8. Yatırım Ortaklıklarının Yöneticilerinden Elde Edilen Verilere Göre Tüm Değişkenlere Ait Korelasyon, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Ortalama	Standart Sapma		GENEL ÇEVRE				YAKIN ÇEVRE		ORTAKLARARASI İLİŞKİLER		YABANCI ORTAĞIN ÖZELLİKLERİ					
			Ekonomik şartlar	Siyasi şartlar	Kültürel şartlar	Talebin durumu	Kaynaklara erişim	Altyapının uygunluğu	İş benzerliği	Uyum	Deneyim	Üretim kontrolü	Diğer kontrol	İhracat	Teknoloji	
3,6	1,27	Ekonomik şartlar														
2,6	,77	Siyasi şartlar	-,204													
2,2	,70	Kültürel şartlar	-,004	,198												
4,0	,89	Talebin durumu	-,123	-,096	-,087											
3,0	,65	Kaynaklara erişim	,057	,107	,019	,418**										
3,2	,69	Altyapının uygunluğu	,106	,151	,020	,079	,351**									
2,9	,75	İş benzerliği	,174	-,227	,180	,324*	,238	,123								
4,1	,65	Uyum	,198	-,026	,012	-,150	,086	,347**	,348**							
4,4	1,02	Deneyim	-,070	-,217	,021	,089	-,036	-,083	-,011	,139						
3,1	,96	Üretim kontrolü	,093	-,021	,051	,146	,023	-,161	,267	,180	,191					
2,1	,91	Diğer kontrol	,116	,201	,442***	-,079	,200	-,013	,276	,128	,187	,435***				
3,4	,80	İhracat	,008	-,148	,082	-,105	-,222	,111	,268	-,050	-,320*	-,214	,026			
3,8	,72	Teknoloji	,218	,101	,119	,459***	,191	-,014	,423***	,090	,259	,389**	,135	-,173		
		Performans	,073	-,159	-,274	,546***	,354**	,220	,430*	,341**	,030	,210	-,160	,349**	-,140	

7.8. Regresyon Analizi

Çalışmanın teorik modeli ve hipotezlerin test edilmesi amacıyla lineer regresyon yöntemi uygulanmıştır. Bağımlı değişken olarak yabancı sermaye ortaklığının performansı kullanılmıştır. Bu tez için oluşturulan modelde performans ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişki incelenmiştir.

Tablo 7.9. Çevresel Şartlar

Bağımlı değişken: Performans

Bağımsız Değişkenler	Beta	Anlamlılık
Siyasi Şartlar	-,281	,084
Kaynak	,360	,029

$R^2 = ,205$ Düzeltilmiş $R^2 = ,155$ $F = 4113$ Anlamlılık = ,026.

Tablo incelendiğinde genel çevresel faktörlerden siyasi şartlar bağımsız değişkeninin performans üzerinde bir etkisinin olduğu görülmektedir (beta -,281 $p < 0,10$). Bu faktördeki konular, sendikalaşma, politik belirsizlik, milliyetçilik, yolsuzluk ve rüşvettir. Bu değişken ile performans arasında negatif bir ilişki vardır. Aynı şekilde regresyon analizi ile kaynak faktörüyle performans arasında (beta ,360 gibi güçlü bir beta katsayısıyla) $p < 0,10$ anlamlık düzeyinde ilişki vardır. Bu analize göre kaynak faktörü ile performans arasında güçlü bir ilişki vardır. Kaynak faktörü yetenekli işgücü, hammadde, teknoloji ve sermayeden oluşmaktadır. Bu kaynakların bulunabilirliği ile yabancı sermayeli ortaklığın performansı arasında güçlü ve pozitif bir ilişki mevcuttur.

Tablo 7.10. Kaynakların Bulunabilirliği

Bağımlı değişken: Performans

Bağımsız Değişkenler	Beta	Anlamlılık
Yetenekli işgücü	,339	,033
Sermaye	,360	,024

$R^2 = ,304$ Düzeltilmiş $R^2 = ,260$ $F = 6.978$ Anlamlılık = ,003.

Kaynakların bulunabilirliği ile performans arasında yapılan regresyon analizi sonucuna göre yetenekli işgücü değişkeninin performans üzerinde güçlü etkisi olduğu görülmektedir (beta ,339 $p < 0,05$). Sermaye ile performans arasında da pozitif bir ilişki mevcuttur (beta ,360 $p < 0,05$).

Tablo 7.11 Ortaklararası İlişkiler

Bağımlı değişken: Performans

Bağımsız Değişkenler	Beta	Anlamlılık
Firma Kültürü Benzerliği	,354*	,041
Uyum	,218*	,019

$R^2 = ,476$ Düzeltilmiş $R^2 = ,226$ $F = 4.684$ $Anlamlılık = ,016$

Regresyon analizi sonucunda iş benzerliği ve güvenin bağımsız değişkenler olarak performans üzerinde pozitif etkileri olduğu görülmüştür. İş benzerliği faktörü altında onbir soru birarada incelenmiştir. Bunlar yönetime katılım, iş alışkanlığı, zaman anlayışı, geleceğe dönük olma, ödüllendirme, işe alınma koşulları, bütçeye uyma, finansal düzenlemeler, sözleşme kullanımı, raporlama ilişkisi ve tavsiyelerin anlaşılmasıdır. İş benzerliği ile performans arasındaki ilişki beta katsayısı ile değerlendirilmiş ve bu iki değişken arasında pozitif bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir (beta ,354 $p < 0,05$).

Burada incelenen ikinci bağımsız değişken olan uyum ile performans arasında da güçlü bir ilişki olduğu gözlenmektedir (beta ,218 $p < 0,05$).

Tablo 7.12. Firma Kültürü Benzerliğine Etki Eden Faktörler

Bağımlı değişken: Performans

Bağımsız Değişkenler	Beta	Anlamlılık
İhracat Kontrolü	-,368	,036
Kalite Kontrol	,330	,049
Reklam ve promosyon Kontrolü	,332	,052

$R^2 = ,250$ Düzeltilmiş $R^2 = ,177$ $F = 3.440$ $Anlamlılık = ,029$

Yabancı firmanın yerel firma üzerinde kontrolü ihracat ve reklam ve promosyondan oluşan diğer faaliyetlerin kontrolü faktörü ile değerlendirilmiştir. Kalite kontrol, üretim faaliyetiyle ilgilidir. Bu değişkenin, ortaklık performansı ile pozitif bir ilişki içinde olduğu sonucuna varılmıştır (beta ,332 $p<0,05$). İhracat bağımsız değişkeniyle performans arasında negatif ilişki vardır (beta -,368 $p<0,05$). . Reklam ve promosyon ile performans arasında da pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür (beta ,332 $p<0,05$).

Tablo 7.13 Çevresel Şartlar ve Ortaklararası İlişkiler

Bağımlı değişken:Performans

Bağımsız Değişkenler	Beta	Anlamlılık
Kültürel Şartlar	-,228*	,073
Talebin Durumu	,591***	,000
Uyum	,433**	,001

$R^2 = ,533$ Düzeltilmiş $R^2 = ,488$ $F = 11.805$ $Anlamlılık = ,000$

Çevresel şartlar içinde yer alan sosyal ve talep faktörleri ile uyum faktörünün performans üzerinde etkisi regresyon analiziyle incelenmiştir. Sosyal faktörü , sendikalaşma, politik belirsizlik, milliyetçilik, yolsuzluk ve rüşvetten oluşmaktadır. Sosyal faktörü ,ile performans arasında negatif bir ilişki vardır (beta -,228 $p<0,10$). Talep ile performans arasında güçlü pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir (beta ,591 $p< ,01$). Uyum ile performans arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde güçlü pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 7.14 Yabancı Firmanın Ortaklığa Katkısı

Bağımlı değişken:Performans

Bağımsız Değişkenler	Beta	Anlamlılık
Teknoloji	,349**	,043
Dağıtım Kanalı	,558*	,098

$R^2 = ,140$ Düzeltilmiş $R^2 = ,086$ $F = 2.606$ $Anlamlılık = ,089$.

Teknoloji faktörü, sektörün yüksek teknolojiyi kullanma derecesi, araştırma geliştirme (AR-GE) faaliyetlerinin derecesi ve yabancı firmanın teknoloji know-how

düzeyinden oluşmaktadır. Regresyon analizinin sonucunda teknoloji ile performans arasında güçlü ve pozitif bir ilişki vardır (beta ,349 $p < 0,05$). Dağıtım kanalı bağımsız değişkeni ile performans arasında güçlü bir pozitif ilişki olduğu görülmektedir. ile performans arasında pozitif bir ilişki vardır (beta ,558 $p < 0,1$).

Tablo 7.15 Yabancı Firmanın Kontrolü

Bağımlı değişken: Performans

Bağımsız Değişkenler	Beta	Anlamlılık
Kalite Kontrol	,425	,010
İhracat Kontrolü	-,428	,010

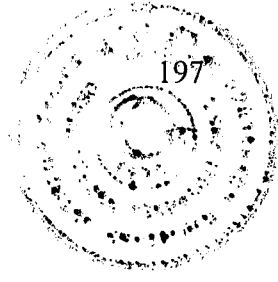
$R^2 = ,270$ Düzeltilmiş $R^2 = ,225$ $F = 5.929$. Anlamlılık = ,006.

Yabancı firmanın kontrolü incelenirken kalite kontrol faktörünün etkisi değerlendirilmiştir. Kalite kontrol ve performans arasında pozitif bir ilişki vardır (beta ,425 $p < 0,01$). İhracat ile performans arasında negatif bir ilişki vardır (beta -,428 $p < 0,01$).

7.9 Araştırmanın Sonuçları

Araştırmanın sonuçlarına göre aşağıda belirtilen hipotezler, yapılan analiz sonucunda doğrulanmıştır:

- H1: Yabancı sermaye ortaklıklarının performansı, yatırım yapılan ülkedeki genel çevresel ortamdan etkilenir.
- H2: Yatırım yapılan ülkenin kaynaklarının bulunabilirliği ve alt yapı imkanları gibi yakın çevresel şartlardan etkilenir.
- H3 Ortaklar arasında iş benzerliği fazla az olduğu zaman ortaklığın performansı yüksek olacaktır
- H4: Başarılı ortaklıklar, daha yüksek düzeyde uyum ortamı sergiler.
- H6: Yabancı firmanın ortaklık üzerinde kontrolü arttıkça, ortaklığın başarısı yükselir.
- H7: Yüksek düzeyde teknoloji gerektiren sektörlerde bulunan ortaklıkların çoğunluğuna yabancı firma sahiptir.

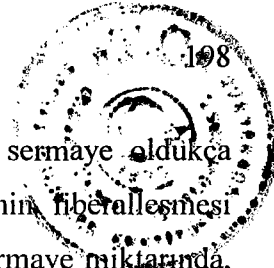


8. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Dünyada 1990'lardan sonra yaşanan küreselleşmenin sonucunda , ülkeler arasındaki ekonomik sınırlar kalkmış ve özellikle gelişmiş ülkelerde sermaye birikimi artmıştır.Bu birikim için yatırım alanı arayan ve bu şekilde gelirlerini arttırmayı hedefleyen ülkeler yabancı sermaye ile ortaklık kurma fikrine yönelmiştir.Bunun sonucu olarak. sermaye sahipleri ve firmalar belirli ülkelerin sınırları içinde kalmayarak çokuluslu firmalar aracılığıyla sınırötesi faaliyetlere ağırlık vermişlerdir. Bu tür firmalar, dünya ekonomisinde her geçen gün daha fazla rol oynamaktadır. Diğer yandan, büyük ve küçük tüm diğer firmalar da yurt dışında etkin olma ve yerel firmalarla işbirliği yapma gayreti içine girmişlerdir. Firmalar, yabancı pazarlara ihracat, lisans yapma, franchising, yatırım ortaklığı ve doğrudan yatırım yaparak girmektedir. Bu yöntemlerden en çok tercih edilen şeklin yatırım ortaklığı kurulması olduğu görülmektedir. Bunun nedeni, firmaların yatırım yaptıkları pazarın özelliklerini yeterli düzeyde bilmemeleri ve sosyal, ekonomik, politik ve kültürel farklardan kaynaklanabilecek riskleri azaltmak istemeleridir. Çokuluslu firmalar, yatırım yapılan ülke pazarını tanıdıktan sonra, kendilerini yeterli derecede güvenli gördükleri zaman kurulu yatırım ortaklığının yüzde 100'üne sahip olmaya çalışmaktadır. Son yıllarda ülkemizde de benzer girişimler ve uygulamalar artmıştır.

Gelişmiş ülkelerde bulunan firmalarla kurulacak ortaklıklarda hisselerin paylaşımı ile ilgili herhangi bir önşart ileri sürülmezken, geri kalmış ülkelerde veya baskıcı rejimlerle yönetilen ülkelerde bu oranın %50'nin altında kalması şart koşulmaktadır. Tüm ülkeler, yabancı sermayeyi ülkelerine çekebilmek için yabancı sermaye ile ilgili kanunlarını liberalleştirmekte ve bürokrasi, politik ve ekonomik istikrarsızlık ile yolsuzluk gibi hususları çözmeye veya en aza indirmeye gayret etmektedir.

Ülkemiz, gelişmekte olan diğer ülkeler gibi yatırım yapabilmek ve iş alanı sağlamak için yeterli tasarrufa sahip olmadığı için yabancı sermayeye büyük ihtiyaç duymaktadır. 1954 yılında çıkarılan Yabancı Sermaye Kanunu ve bugüne kadar



yapılan çeşitli düzenlemelere rağmen Türkiye'ye giren yabancı sermaye oldukça sınırlı kalmıştır. 24 Ocak 1980 kararları ile birlikte ekonominin liberalleşmesi hususunda önemli adımlar atıldığından ülkemize giren yabancı sermaye miktarında, özellikle 1990 yılından itibaren, önemli düzeyde artış görülmüştür. Başarı olarak yorumlanan bu yabancı sermaye artışı, Doğu Avrupa ülkeleri ve benzer ekonomik koşullara sahip ülkelerle karşılaştırıldığında oldukça düşük kalmaktadır. Yabancı sermayeli kuruluşların durumunu ve sorunlarını belirlemek için Uluslararası Finans Kurumu ve Dünya Bankası'nın ortak kuruluşu olarak hizmet veren FIAS (Yabancı Sermaye Danışmanlık Hizmeti) tarafından yürütülen çalışmaların sonucunda yabancı sermayenin Türkiye'ye gelişinin sınırlı olmasının nedenleri belirlenmiştir. Ülkemizdeki yasal durum, bürokrasi ve yolsuzluğun, yabancı sermaye için en önemli engelleri oluşturduğu belirlenmiştir. Ayrıca, Türkiye'nin yabancı sermaye çekebilmesi için reform niteliğini taşıyan öneriler getirilmiştir. Bu çalışmanın da etkisiyle, hükümet önemli teklifler yanında yeni Yabancı Sermaye Kanununu Türkiye Büyük Millet Meclisi'ne göndermiştir.

Türkiye'de yabancı sermaye ile ilgili konularda yapılan akademik çalışmaların sayısı oldukça kısıtlı olduğundan genel ve bağlayıcı sonuçlara ulaşmak zordur. Bu çalışmaların az oluşunda, yabancı sermayeli kuruluşların kendilerine ait bilgileri, ekonomik göstergeleri, pazarla ilgili düşüncelerini gizlemek ve araştırmacı ile paylaşmak istememelerinin payı büyüktür.

Bu tez kapsamında, Türkiye'de faaliyette bulunan yabancı sermaye ortaklıklarından, yabancı ortağın payının yüzde 90'ı geçmediği yatırım ortaklıklarının kimya, elektronik ve toprak sektöründeki konumu, gönderilen anketler yardımıyla incelenmiş ve performansları değerlendirilmiştir.

Yapılan çalışma neticesinde, araştırma kapsamında bulunan üç sektörde faaliyet gösteren yatırım ortaklıklarının çevresel şartlar, ortaklararası ilişkiler, yabancı ortağın özellikleri ve ortaklığın ihracat oryantasyonu ile performans arasındaki ilişkisi incelenmiştir.



Yapılan araştırmanın sonucuna göre yatırım yapılan ülkedeki genel çevresel şartların, yatırım ortaklığının performansı üzerinde negatif bir etkisi bulunmaktadır. “Kültürel şartlar” faktörü genel çevresel şartlarının bir unsurudur ve sendikalaşma, politik belirsizlik, milliyetçilik, yolsuzluk ve rüşvetten oluşur. Yatırım yapılan ülkede sendikalaşma faaliyetleri arttığı zaman performans olumsuz etkilenmektedir. Politik belirsizlik de bir ülke için istikrarsızlık anlamına gelmektedir. Bu durumda, yatırım yapan firma, kaynaklarını o ülkede daha az kullanacağı için performans düşecektir. Aşırı milliyetçiliğin bulunduğu pazarlarda da, yabancı yatırımcı firmalara olumsuz bakıldığı için performans olumsuz etkilenir. Bu nedenle, yabancı sermayeyi çekmek isteyen ülkelerin bürokratik sistemlerini akıcı, adil ve şeffaf hale getirmeleri gerekmektedir.

Genel çevresel şartların yanısıra “kaynaklara erişim” ile yabancı sermayeli yatırım ortaklığının performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Yatırım yapılan ülkede, yetenekli işgücü, hammadde, teknoloji ve sermaye gibi kaynaklara firmalar kolaylıkla ulaşabildikleri zaman yatırımları artıracaktır. Yatırım ortaklıkları, iki ya da daha çok ortağın kaynaklarını birleştirdiği bir tür örgüt yapısı olduğu için yakın çevresel koşulların performansı olumlu etkilediği doğrulanmıştır. Buradan elde edilen sonuçlara bakıldığında ülke kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasının yabancı ortaklıklarının performansını etkilediği görülmektedir.

Araştırmanın önemli bir sonucu da ortaklar arasında firma kültürü benzerliği arttıkça ortaklığın performansının yükselmesidir. Firma kültürü benzerliği, ortaklar arasındaki iş yapma alışkanlıklarının paralellliğini göstermektedir. Bu kavramın içine yönetime katılım, iş alışkanlığı, zaman anlayışı, geleceğe dönük olma, ödüllendirme, işe alınma koşulları, bütçeye uyma, finansal düzenlemeler, sözleşme kullanımı, raporlama ilişkisi ve tavsiyelerin anlaşılması gibi hususlar girmektedir. Bu tür faaliyetler, açısından benzerlik gösteren firmaların yatırım ortaklıklarında daha başarılı olacaklarını söylemek mümkündür.



Ortaklıklar arasında uyum olduğu zaman performans pozitif olarak etkilenmektedir. Ortaklığın uzun sürmesi için ortaklararası uyumun sağlanabilmesi çok önemlidir. Haberleşme ve ulaşım alanında büyük gelişmelerin yaşandığı ve bilgi çağı olarak adlandırılan günümüzde ortaklararası iletişim, işlerin verimli ve etkin bir şekilde yapılmasını sağlar. Ortaklar arasında güven unsuru da performansı olumlu etkilemektedir. Yatırım ortaklığının önemli bir dezavantajı olarak görülen istikrarsızlık, uyumlu bir ortaklık sağlanabildiği zaman önlenecektir. Ortaklığın performansını etkileyen ve uyumla yakından ilişkili bir husus ise yabancı ortağın diğer ortaktan beklediği özel yetenekleri bulmasıdır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde, bu konuda yaşanan sıkıntı ortaklar arasındaki uyumu da etkilemektedir.

Araştırma sonuçlarına göre , yabancı yatırımcının yatırım ortaklığı üzerindeki kontrolü ile performans arasında pozitif bir ilişki vardır. Kontrol, “üretim kontrolü” ve üretim dışı faaliyetler üzerindeki kontrol olmak üzere olarak iki grupta incelenmiştir. “Üretim kontrolü” kapsamında ele alınan kalite kontrolü ile performans arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Yatırım ortaklıkları, artan rekabet ortamında rekabet avantajına sahip olmak için üretim süreçlerini verimli hale getirmeyi hedefleyecektir. Sıkı bir kalite kontrol sürecine sahip olan ve politikalarını bu hedefler doğrultusunda çizen firmalar, tüketicinin standart ürün talep ettiği günümüzde satışlarını artırma imkanına kavuşacaklardır. Üretim dışı unsurlar üzerindeki kontrolü gösteren “diğer kontrol” ile reklam ve promosyon ile performans arasında güçlü pozitif ilişki olduğu görülmüştür. Reklam ve promosyon satışları arttırmak amacıyla kullanıldığı için performansı artıracak ve bu da satış büyüme oranı ya da pazar payının yükselmesine yol açacaktır. Ancak yabancı firmanın ihracat üzerindeki kontrolü ile performans arasında negatif ilişki olduğu saptanmıştır.

Teknoloji , yatırım ortaklıklarının kurulmasında önemli bir etkidir. Yabancı ortak, yerel ortağın pazar bilgisi ve dağıtım kanalları gibi yerel ortamla ilgili bilgilerinden yararlanırken yatırım yapılan ülkedeki ortak, teknolojik know-how elde etme imkanına sahip olur. Firmaların riski paylaştığı ve kaynaklarını yeni, bağımsız bir firma kurarak birleştirdikleri yatırım ortaklıkları, çok fazla yatırım yapılmasını gerektiren Tam Mülkiyete Sahip Tali Şirket'lere göre üstün yönleri ile

son yıllarda sıkça gündeme gelmekte ve bu konuda literatürde birçok çalışma bulunmaktadır. Analizin sonuçları da teknoloji ile performans arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yüksek düzeyde teknoloji gerektiren sektörlerde yabancı ortağın kararlara olan etkisi performansı olumlu etkilemektedir. Özellikle, yabancı firmanın AR-GE (Araştırma-Geliştirme) faaliyetlerinin derecesi ve teknolojik know-how düzeyi ile ilgili elde edilen verilerle ortaklık yapısıyla ilgili (azınlık, eşit ve çoğunluk hisseye sahip olması) sorunun verilerinin istatistik analizi de anlamlı sonuçlar vererek hipotezi doğrulamıştır.

Sonuç olarak, bu tez çalışmasında, Türkiye'deki üç büyük sektörde yabancı sermaye ortaklıklarının performansının değerlendirilmesi üzerinde yoğunlaşmış ve bu tür örgüt yapılarının başarısında öne çıkan faktörler belirlenmiştir. Buradan elde edilen sonuçlar, bu tür faaliyetlere girmek isteyen yerli ve yabancı firmalar için önem taşımaktadır. Çalışmanın ulusal yazın kapsamında az incelenmiş bir konuyu kapsamaması açısından da önem taşımaktadır. Özellikle, ülkemizdeki çevresel şartların sık sık değişime uğramasından dolayı ortaya çıkan dinamik pazar koşullarında bu ortaklıkların nasıl performanslarını arttırabileceklerine ışık tutacaktır.

Yabancı sermaye ve yatırım ortaklıkları ve performans ile ilgili yapılacak çalışmalarda bu tez kapsamında veri toplama aşamasında karşılaşılan zorluklar nedeniyle geniş bir şekilde incelenemeyen konular araştırılmalıdır. Ayrıca, tez araştırma modelindeki değişkenlere ek olarak ihracat ve pazarlama stratejilerinin performansa etkisi incelenmelidir. Tez konusu ile ilgili yapılacak çalışmalar ülkemize yabancı sermayenin arzulanan seviyede girişini sağlamak için önlemlerin alınmasına yardımcı olacak ve yol gösterecektir.

KAYNAKLAR

1. Aaby, N.E. and Stanley F.S., "Management Influences on Export Performance: A review of empirical literature, 1978-1988, *International Marketing Review*, 6(4), 7-26, 1987.
2. Agarwal, S. and Ramaswami, S.N., "Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors", *Journal of International Business Studies*, 1-27, First Quarter, 1992
3. Akdemir, A., "AT İşletmeleriyle Bütünleşmede Teknolojinin Stratejik Yönetimi", *Anadolu Üniversitesi, Eskişehir*, 82-200, 1992.
4. Aktan, C.C. ve Şen H., "Globalleşme, Ekonomik Kriz ve Türkiye" (World Bank, *World Development Indicators*, 1999), *Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticileri Vakfı Ekonomik, Sosyal ve Siyasal Araştırmalar Serisi*, No: 1, Ankara, Kasım 1999.
5. Aley J., "New Lift for U.S. Export Boom" *Fortune*, 73-78, November 13, 1995.
6. Altuğ F.N., "Direkt Yabancı Sermaye Yatırımları", *Toprak İşveren Dergisi*, sayı:47, 14-17, 2000.
7. Anderson E., and Coughlan A.T., "International Market Entry and Expansion via Independent and Integrated Channels of Distribution", *Journal of Marketing*, 51, 71-82, 1987.
8. Anderson E., "Two Firms –one frontier: on assessing Joint Venture Performance" *Sloan Management Review*, 31 (2), 19-30, 1990.
9. Anderson E. and Weitz B., "Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads" *Marketing Science*, 8(4), 310-323, 1989.
10. Anderson E., and Barton Weitz, "The Use of Pledges to build and Sustain Commitment in Distribution channels", *Journal of Marketing Research*, February, 18-34, 1992.
11. Anderson E., and Gatignon, "Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Proportions", *Journal of World Business* vol.:17, Fall , 1-26, 1986.
12. Arrow K. "Economic Welfare and the Allocation of Resources for Invention", *Princeton University Press*, New York, 609-625, 1962.
13. Arthur Andersen, *Doing Business in Turkey*, Erdikler Eratılar YMM A.Ş., İstanbul, 9, 1998
14. Asby, N.E. and Slater S.F., "Management Influences on Export Performance:

- As review of empirical Literature 1978-88.", *International Marketing Review*, 6(4), 7-26, 1989.
15. Athukorola P.S., Jayasuriya and Ockowski E., "Multinational Firms and Export Performance in Developing Countries: Some Analytical Issues", *Journal of Development Economics*, v.46, 109-122, 1995.
 16. Baddauf A., Cravens D. and, Wagner U., "Examining Determinants of Export Performance in Small Open Economies" *Journal of World Business*, 35 (1), 2000, 61-79.
 17. Balakrishnan, S and., Koza, M., "Information Asymmetry, Market Failure and Joint-Ventures: Theory and Evidence", University of California, Los Angeles, 1988.
 18. Balakrishnan, S and., Koza, M., "Information Asymmetry, Adverse Selection and Joint Ventures" *Journal of Economic Behavior and Organization*, 20, 99-117, 1993.
 19. Banerje S. and Lin P. " Vertical Research Joint Ventures", *International Journal of Industrial Organization*, 19. 285-302, 2001.
 20. Barkema H. and Vermeulen F., "What Differences in the Cultural Backgrounds of Partners are Detrimental for International Joint Venture" *Journal of International Business Studies*, Fourth Quarter ,1997, 845-864.
 21. Beamish P.W and Delios A., "Incidence and Propensity of Alliance Formation" In P.W.
 22. Beamish and J.P Killing (Eds) *Cooperative Strategies: Asian perspectives* San Francisco, USA, The New Lexington Press, 91-114, 1997
 23. Beamish, P.W., "Joint Venture Performance in Developing Countries." University of Western Ontario, London, Ontario, 1984
 24. Beamish P.W. "The Characteristics of Joint Ventures in the People's Republic of China", *Journal of International Marketing*, 1(2), 29-48, 1993.
 25. Beamish, P.W and Banks J.C., "Equity Joint Ventures And The Theory of The Multinational Enterprise", *Journal of International Business Studies*, 1-16, Summer 1987.
 26. Beamish, P.W., "Multinational Joint Ventures in Developing Countries", London, Routledge, 1988.
 27. Beamish, P.W., "The characteristics of Joint ventures in Developed and Developing Countries" *Columbia Journal of World Business*, 13-19, Fall 1985.
 28. Beamish P.W. and Wang H.Y., "Investing in China via joint ventures",

- Management International Review, 29, 57-64, 1989.
29. Beamish P. and Inkpen A, "Keeping International Joint Ventures Stable and Profitable", Long Range Planning, 28(3): 26-36, 1995.
 30. Behrman, J.N., "Foreign Associates and Their Financing", In Mikessel, R.F.(ed.). Private and Government Investment Abroad, Eugene national Foreign Trade Council, 77-113, 1962.
 31. Berg S.V and Friedman P., "Corporate Courtship and Successful Joint Ventures" California Management Review, V. 22, Spring 1980, 85-91.
 32. Berg, S.V. and Fiedman, P., "Joint Ventures in American Industry", Parts I, II, III, Mergers and Acquisitions Summer 1978, Fall 1978, Winter 1979 .
 33. Bernheim B.D. and Whinston M.D., "Multimarket Contact and Collusive Behavior, Rand Journal Of Economics, 2, 1-26, 1990.
 34. Bernstein J.I. and Nadiri M.I., "Interindustry R & D Spillovers, Rates of Return and Production in High-Tech. Industries", American Economic Review, 78, 429-434, 1988.
 35. Bietski, M. and Rath, H., "Foreign Capital Investment in Polant Emergins Propects for German-Polish Joint -Ventures Under the Newlaw" Management International Review, Journal of International Busines v.25, 128, 1989.
 36. Bilkey, W., "Variables Associated with Export Profitability" Journal of International Business Studies, v.13, 39-55, Fall 1982.
 37. Bleeke, J. and Ernst D. "The Joint Venture-a way into Foreign Markets" Harvard Business Review, 97-105, 1995.
 38. Bloch F., "Endogeneous Structures of Association in Oligopolies", RAND Journal of Economics, 26, No:3 , 537-556, Autumn, 1995.
 39. Blodgett, L., " Factors in the Stability of International Joint Ventures: An event History Analysis" Strategic Management Journal, 13(6), 448-475, 1991
 40. Bodur, Alpay and Asugman, "Performance Determinants of Multinational Companies in an Emerging Economy", paper presented at The International Firm and Emerging Economies Conference, Çeşme, Turkey, May 27-31, 1998.
 41. Bodur, M. and Madsen, T.K., "Danish Foreign Direct Investments in Turkey", European Business Review, vol.93 No:5, 28-43, 1993.
 42. Boisot, M., and Child J., "The Management of Equity Venturesin China", Beijing, China EC Management Institute, 1990.
 43. Boone L.E., and Kurtz D.L., Contemporary Business, Irwin, USA, 141-145., 2001

44. Borys B. and Jemison D., "Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues In Organizational Combinations", *Academy of Management Review*, 14, 234-249, 1989.
45. Boyle B. and Dwyer R., "Power, Bureaucracy, Influence and Performance: Their Relationships In Distribution Channels", *Journal of Business Research*, 32, 180-200, 1995.
46. Brogham, E.F., "Fundamentals of Financial Management", 5.B., The Dryden Press, Chicago, 580, 1989.
47. Brouthers, K.D. and, Brouthers, L.E and Werner, S., "Dunning's Eclectic Theory and the Smaller Firm: The Impact of Ownership and Locational Advantages on the Choice of Entry modes in the Computer Software Industry", *International Business Review*, 5(4), 377-394, 1996.
48. Buchanan L., "Vertical Trade Relationships, The Role of Symmetry", *Journal of Marketing Research*, vol.29, 65-75, 1992.
49. Buckley, P.J and Smith, G., "An International Comparison of the Structure of National Foreign Market Servicing Strategies", *International Business Review*, 3(1), 71-94, 1994.
50. Buckley, P.J., Casson, M.C., "Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the International Approach", *Journal of International Business Studies*, 29, 3, 539-562, Third Quarter 1998.
51. Budd, L., "Globalization, Territory and Strategic Alliances in Different Financial Centers", *Urban Studies*, vol 32, No 2, 345-360, 1995
52. Buğra, A., "The Turkish Holding Company as a Social Institution", *Journal of Economics and Administrative Studies*, vol 4, No 1, 35-51, 1990.
53. Bulutoğlu K., "100 Soruda Türkiye'de Yabancı Sermaye", 5, 1970.
54. Buzzell R.D. and, Gale B.T. *The PIMS Principles*, New York, The Free press, 1987.
55. Büchel, B., Prange, C., Probst, G., Rüling, C. C., *International Joint Venture Management*, John Willey & Sons (Asia), Singapore, Newyork, 147, 1998
56. Cabral, "RD Cooperation and Product Market Competition", *International Journal of Industrial Organizations*, 18, 1033-1047.
57. Calantone, R.J., Zhao, Y.S., "Joint Ventures in China: A Comparative Study of Japanese,
58. Korean, U.S. Partners", *Journal of International Marketing*, vol 9, No 1, 1-23, 2000

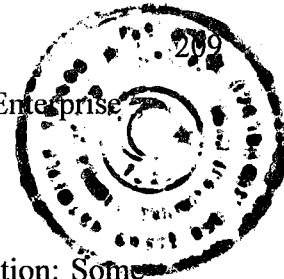


59. Carpano C, Chrisman J., Roth K., "International Strategy and Environment: An assessment of the Performance Relationship" *Journal of International Business Studies*, 639-656, Third Quarter, 1994.
60. Cassiman B."Research Joint Ventures and Optimal R&D Policy with asymmetric information", *International Journal of Industrial Organization*, 283-314, 2000.
61. Cateora P. *International Marketing*, Boston, Irwin, 332-335, 2000
62. Caves, R.E., "Multinational Enterprise and Economic Analysis", Cambridge University Press, Cambridge Massachusetts ,1982.
63. Çavuşgil T and Zou S., "Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures" *Journal of Marketing*, v.58, 1-21, 1994.
64. Cenani, R., *Foreign Capital Investments in Turkey*, Fakülteler Matbaası, 9-14,1958
65. Chadhuri A., "Multinational Corporations in Less-Developed Countries What is in Store?", *Columbia Journal of World Business*: 57-63, Spring 1988
66. Chan, H.S., Kensinger, J.W., Keown, A. J., Martin, J.D. "Do Strategic Alliances Create Value?" *Journal of Financial Economics*, 46, 199-221, 1997
67. Chandy P. and Williams R., "The Impact of Journals on International Business Research, *Journal of International Business Studies*, 25 (4), 715-728, 1994.
68. Chen,H., "International Performance of Multinationals: A Hybrid Model" *Journal of World Business*, 157-170, 34 (2) ,1999
69. Chetty S.K. and Hamilton R.T. "Firm-level determinants of export performance: A Meta-analysis" *International Marketing Review*, 10(3), 26-34, 1993.
70. Chi T. and Mcguire D., "Collaborative Ventures and the Value of Learning: Integrating the Transaction Cost and Strategic Option Perspectives on The Choice of Market Entry
71. Modes, *Journal of International Business Studies*, 27(2), 285-308, 1996.
72. Child, J. and Faulkner, D., "Strategies of Cooperation, Managing Alliances, Networks and Joint Ventures" Oxford University Press, 9-211, 1998.
73. Child J.and Markoczy, "Host Country Managerial Behavior and Learning in Chinese and Hun Garian Joint Ventures", *Journal of Management Studies*, 30(4), 611-631,1993
74. Child J and ,Markoczy, "Ownership and Control in Sino-Foreign Joint

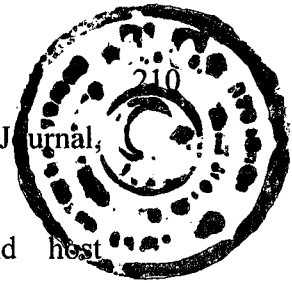
- Ventures, New Lexington Press, 1997.
75. Chowdhury M.A, International Joint Ventures: Some Interfirm-organization specific Determinants of success and failure-A factor analytic exploration, unpublished doctoral dissertation, Temple University, Philadelphia, 1988.
 76. Coase, R. H, The Nature of the Firm, *Economia* 4, Irwin, 386-405, 1937
 77. Contractor, F.J. and Lorange, P., "Competition vs. Cooperation: A Benefit/Cost Framework for Choosing between Fully-owned Investments and Cooperative Relationships", *Management International Review*, special issue, 5-18, 1988
 78. Cooper, K. "Strategic Responses to Technological Threats", *Business Horizons*, v.1, 61-69, 1976.
 79. Cömert, F., "Yabancı Sermayenin Dünyü, Bugünü ve Geleceği "Hazine Dergisi, 1-22, Sayı 12, Ankara, 2000.
 80. Crotty, J., "Structural Contradictions of the Global Neoliberal Regime", *Review of Radical Political Economics* 32, 3, 361-368, 2000.
 81. Cullen J. and Johnson J. and Sakano T., "Success through Commitment and Trust: The Soft Side of Strategic Alliance Management" *Journal of World Business*, 35 (3), 91-115, 2000.
 82. Çarıkçı, E., "Direkt Yabancı Sermaye ve Türkiye'nin Durumu" Mesaj, 18-24, Aralık 1997.
 83. Cavusgil, T. and Zou, S., "Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures" *Journal of Marketing*, v.58, 1-21, 1994.
 84. d'Aspremont C. and Jacquemin A., "Cooperative and Noncooperative R&D in an oligopoly with spillovers" *American Economic Review* 78, 1133-1137, 1988.
 85. Dacin, M.T and., Hitt, M.A and., Levitas, E. "Selecting Partners for Successful International Alliances: Examination of U.S. and Korean Firms", *Journal of World Business* 33(1), 3-16, 1997.
 86. Daniels, J.D. and Krug, J. and Nigh, D. , "U.S. Joint Ventures in China, Motivation and Management of Political Risk", *California Management Review*, 27, 46-58, Summer, 1985.
 87. Darrough, M.N, Stoughton, N.M., "A Bargaining Approach to Profit Sharing in Joint -Ventures", *Journal of Business*, S.2, 237, 1989.
 88. Davidson, W.H., "Creating and Managing Joint Ventures in China", California



- Management Review, 29, 77-94, 1987.
89. Davidson, W.H., "Global Strategic Management", New York, John Wiley, 1982
90. Davidson W.H. "Experience Effects in International Investment and Technology Transfer", UMI Ann Arbor, Michigan, USA, 1980.
91. Davidson W.H. and McFetridge D.G. "Key characteristics in the choice of Technology Transfer Mode", Journal of International Business Studies, Summer 2, 5-21, 1985.
92. Davidson, W.H., "Global Strategic Management", New York, John Wiley & Sons Inc., 1982
93. Dereköy, A.H., "Çokuluslu İşletmeler, Joint-Venture Uygulamaları ve Türkiye Örneği" Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı, Uzmanlık Tezi, 1-21, 1993
94. Deresky, H., "International Management", Third Edition, Prentice Hall, USA 2000.
95. Dess, G. and Miller A., "Strategic Management" McGraw-Hill Co, 1996.
96. Dess G. and Robinson R.B. "Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of Privately Held Firm and the Conglomerate Business Unit "Strategic Management Journal, 5(3), 265-273, 1984.
97. Douglas, S. P and, Craig, S., "Evolution of Global Marketing Strategy: Scale Scope and Synergy", Columbia Journal of World Business, 47-59, Fall 1989
98. Douglas, S.P. and Craig, C.S., "Examining Performance of U.S. Multinationals in Foreign Markets", Journal of International Business Studies, 51-62, Winter Quarter 1983.
99. Douglas, S.P., and Rhee, D.K., "Examining Generic Competitive Strategy Types in U.S. and European Markets, Journal of International Business Studies, 437-463, Fall Quarter 1989.
100. Dunning, J.H., "Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests" Journal of International Business Studies, 11, 9-31, Spring-Summer 1980
101. Dunning, J., "The Electic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions", Journal of International Business Studies, 19, No 1, 1-31, Spring 1988
102. Duning, J. H., "Multinational Enterprises and the Global Economy", New York, Addison-Westley, 1993



- 103.Dunning, J.H., "International Production and the Multinational Enterprise"
London, George
- 104.Allen and Unwin, 1981
- 105.Dunning, J.H., "Toward an Electric Theory of International Production: Some
Empirical Tests"Journal of International Business Studies, 11, 9-31, Spring-
Summer 1980
- 106.Dussauge, P., Garrette, B ., "Determinants of success in international strategic
alliances: Evidence from the global aerospace industry"Journal of International
Business Studies, 39-56, Summer 1987.
- 107.Eisenhardt, K. "Control: Organizational and Economic Approaches",
Management Science, 134 -149, 1985
- 108.Eiteman D., "American Executives' Perceptions of Negotiating Joint Ventures
with the People's Republic of China:lessons learned", Columbia Journal of
World Business, 25(4), 59-67,1990.
- 109.Ekmekçi, E., "Performance of Joint Ventures in Turkey", Boğaziçi University,
MA Thesis, 1-25, 1995.
- 110.Eli, M., "Japan Inc.: Global Strategies of Japanese Trading Corporations",
Chicago, Probus, 1990
- 111.Ellis,C., "Making Strategic Alliances Succeed", Harvard Business Review,
74(4), 8-9 July-August 1996.
- 112.Emerson R." Power-dependence Relations",American Sociological Review,
27, s. 31-41, 1962.
- 113.Erdilek, A., "Direct Foreign Investment in Turkish Manufacturing: An
Analysis of Conflicting Objectives and Frustrated Expectations of a Host
Country", Kieler Studian, No 169, 8-46,Paul Siebeck, Tübingen,1983.
- 114.Eren E., "Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası", Beta Basımevi, 261-279,
İstanbul, 2000.
- 115.Eren E., "Yönetim ve Organizasyon", Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.,
İstanbul, 147, 1998.
- 116.Erramili M.K. " The Experience Factor in Foreign Market Entry Behavior of
Service Firms", Journal Of International Business Studies, 22,3, 479-501,
1991.
- 117.Esener, Ö., "Stratejik Ortaklıklar" İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
Yayınları, İstanbul, 7-59,1997.
- 118.Evans D.S. and Schmalensee R., "Economic Aspects of Payment Card



- Systems and Antitrust Policy Towards Joint Ventures", *Antitrust Law Journal*, 63, 861-901, 1995.
119. Fagre, Wells, 1982. Bargaining power of multinationals and host governments. *Journal of International Business Studies*, 13(2): 9-23, 1982.
120. Flamholtz E.G. and Tsui, A.S., "Toward an integrative framework of organizational control", *Accounting, Organizations and Society*, 10: 35-50, 1985.
121. Frank I., *Foreign Enterprise in Developing Countries*, The Johns Hopkins University Press, Baltimore and London, 1980.
122. Franko L.G., *Joint Venture Survival in Multinational Corporations*, New York : Praeger, 1971.
123. Franko, L.G., "Use of Minority and 50-50 Joint Ventures by U.S. Multinationals during the 1970s: The Interaction of Host Country Policies and Corporate Strategies.", *Journal of International Business Studies*, 20, no:1, 19-41, 1989.
124. Franko, L.G., "New Forms of Investments in Developing Countries by U.S. Companies: A five Industry Comparison", *Columbia Journal of Business*, 39-56, Summer 1987.
125. Freeman, "Centrality in Social Networks, Conceptual Clarification", *Social Networks*, 215-239, 1979.
126. Fusfeld, D., "Joint Subsidiaries in the Iron and Steel Industry", *American Economic Review*, 48, 578-587, 1958
127. Fusfeld, H. I. and Haklish, C.S., "Cooperative P & D for competitors", *Harvard Business Review*, November-December, s,60-76, 1985
128. Garten, J.E., "The Big Emerging Markets", *Columbia Journal of World Business*, 31(2), 7-31, 1996.
129. Gatignon H., and Anderson E., "The Multinational Corporation's Degree of Control Over Foreign Subsidiaries", *Journal of Law, Economics and Organization*, 4,1, 305-336.
130. Geringer J.M., "Criteria For Selecting Partners for Joint Ventures in Industrialized Market Economies, unpublished doctoral dissertation, University of Washington, Seattle, 1986.
131. Geringer J.M., "Strategic Determinants of Partner Selection Criterion in International Joint Ventures", *Journal of International Business Studies*, 22 (1),

- 41-62, 1991.
132. Geringer J.M. and Frayne C.A., "Human Resources Management and International Joint Venture Control: a Parent Company Perspective", *Management International Review*, Special Issue, 103-120, 1990.
 133. Geringer, J.M., "Joint Venture Partner Selection: Strategies for Developed Countries"
 134. Westport, Quorum Books, Greenwood Press, 1988
 135. Geringer, J.M. and, Hebert, L., "Control And Performance of International Joint Ventures" *Journal of International Business Studies* v.20, no:2, 235-254, Summer 1989.
 136. Geringer, J.M. and Hebert, L., "Measuring Performance of International Joint Ventures", *Journal of International Business Studies*, 249-263, Second Quarter 1991.
 137. Gerlach M., "Business Alliances and the Strategy of Japanese Firms", *California Management Review*, Fall, 126-142, 1986.
 138. Gerlach, M.L., "Alliance Capitalism: The Social Organization of Japanese Business", Berkeley, California, University of California Press, 1992
 139. Ghoshal, S., "Global Strategy: An Organizing Framework", *Strategic Management Journal*, 8, 425-440, 1987.
 140. Ghoshal, S. and, Barlett, C.A., "Creation, Adoption and Diffusion of Innovations by Subsidiaries of Multinational Corporations", *Journal of International Business Studies*, 19, 4, 365-388, 1988.
 141. Glaister K.W. and Buckley P.J. "Task-related and partner-related selection criterion in UK International Joint Ventures" *British Academy of Management*, 8, 199-222, 1997.
 142. Global Competitiveness Report, World Economic Forum, New York, 2000
 143. Goldman, S.L., and Nagel, R.N. and, Preiss, K., "Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer", Van Nostrand Reinhold, 1995
 144. Gomes-Casseres B., "Joint Venture Instability is it a Problem?" *Columbia Journal of World Business*, 97-101, Summer 1987.
 145. Gomes-Casseres, B., "Ownership Structures of Foreign Subsidiaries.", *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 11, 1-25, 1989.
 146. Gomes-Casseres B., "Joint ventures in Global Competition", Working Paper, No:89-032, Harvard Business School, 1988.

147. Goodnow J. and Hanz J., "Environmental Determinants of Overseas Market Entry Strategies", *Journal of International Business Studies*, 3(1), 33-50, 1972.
148. Green, R.T., Cunningham, W.H., "The Determinants of US Foreign Investment An Empirical Examination", *Management International Review*, 15, 113-120, 1975
149. Greene, J. and Vileanueva, D. "Determinants of Private Investment in LCDs", *Finance and Development*, V. 27 (4) 40-2, 1990.
150. Grossman S.J. and Hart, O., "The Costs and Benefits of Ownership: A theory of Vertical Integration" *Journal of Political Economy*, 94(4), 691-719, 1986.
151. Grow, R.F., "Japanese and American Firms in China: Lessons of a New Market", *Columbia Journal of World Business*, 21(1), 49-56, 1986
152. Gundlach G.T., Achrol, R.S., and Mentzer, J.T., "The Structure of Commitment in Exchange" *Journal of Marketing*, 59, 78-92, 1995.
153. Hagedoorn J., "Understanding the Rationale of Strategic Technology Partnering", *Strategic Management Journal*, 14, 371-385, 1993
154. Hamel, G., "Leading the Revolution", Harvard Business School Press, Boston MA., 2000
155. Hamel, G., "Competition for Competence and Interpartner Learning within International Strategic Alliances" *Strategic Management Journal*, V.12, 83-103, 1991.
156. Hamilton, Biggart, "The Organizational Foundations of Western and Chinese Commerce", *Asian Business Networks*, NY, 1996.
157. Harrigan KR, "Joint Ventures and Competitive Strategy" *Strategic Management Journal*, v.5, 141-158, 1988.
158. Harrigan, K.R., "Strategies for Joint Ventures", Lexington, Lexington Books 1985
159. Harrigan K.R, "Managing for joint venture success, Lexington, Massachusetts, Boston, 1986.
160. Harrigan, K.R., "Strategic Alliances: Their New Role in Global Competition", *Columbia Journal of World Business*, Summer, 67-69, 1987
161. Harrigan, K.R., "Joint-Venture and Global Strategies" *Columbia Journal of World Business*, C. XIX 2, 7-13, 1989.
162. Hatzichronoglou T., "R&D Activities of Multinational Firms in the OECD Countries", IV. Teknoloji Kongresi, Tübitak, İstanbul, 65-83, 2002.
163. Hebert L, " Division of control, relationships dynamics and joint venture

- performance Unpublished Doctoral Dissertation, The University of Western Ontario, London, Ontario, Canada, 1994.
164. Hedlund G., "A Model of Knowledge Management and the N-form Corporation" *Strategic Management Journal*, 15, 73-90, 1994.
 165. Hennart J., "A Transaction Cost Theory of Equity Joint Ventures" *Strategic Management Journal*, v.9, 361-374, 1988.
 166. Hennart, J., "The Transaction Cost Theory of Joint Ventures: An Empirical Study of Japanese Subsidiaries in the U.S. ", *Management Science*, 37(4), 483-497, 1991.
 167. Hennart J and Reddy S., "The Choice Between mergers/acquisitions and joint ventures" *Strategic Management Journal*, 18 (1), 1-12, 1997.
 168. Hergert, M. and, Morris, D. "Trends in International Collaborative Agreements", In *Cooperative Strategie in International Business*, Edited by F. Contractor and P. Lorange, Lexington, MA: Lexington Books, 1988
 169. Hill, C.W.L., and Hwang, P and., Kim, C., "An Electic Theory of the Choice of International Entry Mode", *Strategic Management Journal*, 11, 117-128, 1990
 170. Hitt, M.A. and, Ireland, R.D. and, Hoskisson, R.E., "Strategic Management: Competitiveness and Globalization", West, St. Paul, MN., 1997
 171. Hladik, K.J., "International Joint – Ventures : An Economics Analysis of US Foreign Business Partnerships", D.C. Heath and Company, 6-7, 1984.
 172. Hladik, K.J., "International Joint Ventures", Lexington, Mass., Lexington Books, 1985
 173. Hofstede G, *Culture and Organizations, Software of the Mind*, Cambridge, MA, Harvard University Press 1991;
 174. Holton, R.J., "Globalization and the Nation-State" ST. Martin's Press ., 51-79 1998
 175. Hymer, S., "The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment", Ph.D. Thesis (MIT Press, Cambridge, MA, 1976)
 176. Kayacıklı, T., "Türkiye'ye Yabancı Sermaye Neden Gelmiyor" *İstanbul Ticaret, İTO Yayını*, 1-3, Şubat 2001
 177. İnceci B, "Avrupa Ekonomik Topluluğu Rekabet Kuralları Çerçevesinde Müşterek Teşeb büsler (Joint Ventures) İKV , 4 ,1988.
 178. Inkpen A. and Beamish P., "Knowledge, Bargaining power and the Instability of international Joint ventures", *Academy of Management Review*, 22(1),

- 177-202, 1997.
- 179.İnsight yased, Vol:2 Issue: 2, October 2000
- 180.İnsight yased, Vol:3 Issue: 2, October 2001
- 181.İnsight yased, "Draft Law for Foreign Direct Investments" Vol:4 Issue: 1, July 2002
- 182.Jain S.C., "Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses", Journal of Marketing, 53(1), 70-79, 1989.
- 183.Janger, A.R., "Organization of International Joint Ventures", New York, The Conference Board, 1980
- 184.Johnson J.,and Cullen J., and Sakano T., "Success Through Commitment and Trust ", Journal of World Business ,v.35(3), 223-240, 2000.
- 185.Karluk, S.R., Türkiye'de Yabancı Sermaye Yatırımları, İstanbul Ticaret Odası Yayını, No:13 , İstanbul, 13-59, 1983
- 186.Karluk R, Türkiye'de Özelleştirme ve Yabancı Sermaye Yatırımları Taştan Matbaası, İstanbul ,1983.
- 187.Katsoulacost Y. and Ulphi D., "Endogeneous Spillovers and the Performance of Research Joint Ventures" The Journal of Industrial Economics, 16 (3), 333-342,1998
- 188.Kedia, B.L.,and Mukherji, A., "Global Managers: Developing a Mindset for Global Competitiveness" Journal of World Business, v.34 (3), Fall 1999
- 189.Killing, P.J., "How to make a global joint venture work" Harvard Business Review, May - June, 120-127 ,1982
- 190.Killing, P.J., "Strategies for Joint Venture Success", New York, Praeger Books, 1983
- 191.Kim and Park S.H.and Suziki, N. , Reward Allocations in the United States, Japan and Korea. A Comparison of individualistic and collective cultures" Academy of Management Journal, 33, 188-198, 1992.
- 192.Kinleberger C.D., "American Business Abroad:Six Lectures on Direct Investment", New Haven and London, Yale University Press, 1969.
- 193.Kobrin, S.J., "Managing Political Risk Assesment", California, University of California Press, Berkeley, 1982
- 194.Kobrin, S.J., "Strategic Integration in Fragmented Environments: Social and Political Assessment by Subsidiaries of Multinational Firms", In N.Hood and J.Vahle (eds.), Strategies in Global Competition, Croom Helm, London, 104-120, 1988

- 195.Kogut, "The stability of joint venture:reciprocity and competitive rivalry"
Journal of Industrial Economics, 38 (2), 183-198, 1989.
- 196.Kogut, B., "Foreign Direct Investment as a Sequential Process", in C. Kindleberger and D. Andretsch (Eds.), The Multinational Corporation in the 1980's, The MIT Press, Cambridge, 38-56, 1983
- 197.Kogut, B., "Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives" Strategic Management Journal, v.9, 319-332, 1988.
- 198.Kogut, B., "Normative Observations on the International value-added Chain and Strategic Groups", Journal of International Business Studies, 15(2), 151-67, 1984
- 199.Kogut, B., Singh, H., "The effect of national culture on the choice of entry mode" Journal of International Business Studies v.19(3), 441-452, 1988.
- 200.Koh, J., Venkatraman, N., "Joint Venture Formations and Stock Market Reactions: an Assesment in the Information Technology Sector", Academy of Management Journal, V.34, No:4, 869-892, 1991
- 201.Kolb, R. W., Rodriguez, R. J., Financial Management, 707-730,1994
- 202.Kotabe M. and Czinkota M.R., " State Government Promotion of Manufacturing Exports: A Gap Analysis, Journal of International Business Studies, 23(4), 637-658, 1992.
- 203.Kotler, P. and Amstrong, G., "Principles of Marketing" Prentice-Hall International, ninth edition, 709-730,2001
- 204.Kozan, M.K., "Cultural Influences on Styles of Handling Interpersonal Conflicts: Comparisons among Jordanian, Turkish and US Managers", Human Relations, vol 42, No 9, 787-799, 1989
- 205.Köseoğlu, Z., "Globalleşme Süreci İçerisindeki Türkiye'nin Yabancı Sermaye Politikaları" T.C. Başbakanlık Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı, Uzmanlık Tezi, Ankara, 4-31, 1994.
- 206.Management International Review, 30 (Special Issue), 87-102, 1990.
- 207.Lecraw D. "Bargaining power, ownership, profitability and subsidiaries of Transnational corporations in developing countries, Journal of International Business Studies, Spring (15), 27-44, 1984.
- 208.Lee, C. and., Beamish, P.W., "The Characteristics and Performance of Korean Joint Ventures in LDCs", Journal of International Business Studies, 617-632, Third Quarter 1995.

209. Leonidou L.C., Katsikeas C.S., and Piercy N.F., "Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions", *Journal of International Marketing*, 6(2) 74-102, 1998.
210. Levine, J.B and Byrne, J.A., "Corporate Odd Couples", *Business Week*, July 21, s, 100-106, 1986.
211. Levitt, T., "Globalization of Markets" *Harvard Business Review*, 61 (3), 92-102, May - June 1983.
212. Lewis J.D., *Partnerships for Profit: Structuring and Managing Strategic Alliances*, New York, Free Press, London Collier Macmillan, 51, 1990.
213. Li, J. and Guisinger, S., "Comparative Business Failures of foreign-controlled firms in the U.S." *Journal of International Business Studies*, V.22(2), 209-224, 1991.
214. Li, J., "Foreign Entry and Survival: Effects of Strategic Choices on Performance in International Markets", *Strategic Management Journal*, 16, 333-351, 1995
215. Lin, X. and Germain, R., "Sustaining Satisfactory Joint Venture Relationships: The Role of Conflict Resolution Strategy", *Journal of International Business Studies*, 29, 1, 179-196, 1998.
216. Lodge G.C and Crum W. "The Pursuit of Remedies: US Competitiveness in the World Economy Boston, MA, Harvard Business School Press, Boston , 1985.
217. Loewendahl, H., Loewendahl, E.E., "Türkiye'nin Doğrudan Yabancı Sermaye Çekme Performansı, AB Genişlemesinin Muhtemel Etkileri", *Avrupa Politika Etütleri (The Center For European Policy Studies - CEPS)*, İTO Gazetesi, 16 Şubat 2001
218. Lorange P., "Human Resource Management in Multinational Cooperative Ventures", *Human Resource Management*, Vol.25 No.1, 133-148 , 1986
219. Lorange P. and Roos J, *Strategic Alliances Formation, Implementation and Evolution*, Blackwell Publishers, USA, 1992.
220. Luo Y.B. and Wang XJ, "Research on the Strategies and Management of Multinational Companies and Joint Ventures in China", *Management World*, 2, 139-147, 1996.
221. Luo, Y., "Partner Selection and Venturing Success : The Case of Joint Ventures with Firms in the People's Republic of China", *Organization Science*, 8(6), 648-662, 1997

- 222.Lyles, M.A. : "Common Mistakes of Joint –Ventures Experienced Firms,"
Columbia Journal of World Business, V. XXII, No : 2, 79-85, Summer 1987.
- 223.Lyons B., "Specific Investment, Economies of Scale, and the make-or-buy
Decision" Journal of Economic Behavior and Organization, 431-443, 1995
- 224.Makino S. and Delios A "Local Knowledge Transfer and Performance
Implications for Alliance Formation in Asia" Journal of International Business
Studies, v.27, 905-927, 1996.
- 225.Makino, S. and Beamish, P.W., "Performance and Survival of Joint Ventures
with Non-conventional Ownership Structures", Journal of International
Business Studies, 29(4), 797-818, 1998
- 226.Manu, F.A., "Innovation Orientation, Environment and Performance: A
Comparasion of U.S.and European Markets", Journal of International Business
Studies, 333-359, Second Quarter 1992.
- 227.Martinsons, M.G., and Tseng, C.S. "A Successful Joint Ventures in the Hearth
of the Dragon, Long Range Planning" , 8(5), 45-58, 1995
- 228.McConnell, J.and, Nantell, T., "Common Stock Returns and Corporate
Combinations: The Case of Joint Ventures", Journal of Finance, 40, 519-536,
1985
- 229.Mead, W.J., "Competitive Significance of Joint Ventures", Antitrust Bulletin,
12, 819-851,1967.
- 230.Mjoen H., and Tallman S.,"Control and Performance in International Joint
Ventures", Organization ScienceVol.8, No:3, 257-274, May-June, 1997.
- 231.Moorman and, Deshpande,and Zaltman,"Factors Affecting Trust in Market
Research Relationships: Journal of Marketing, 57, 81-101, 1993
- 232.Morasch, K. "Strategic Alliances as Stackelberg cartels-concept and
Equilibrium Alliance Structure"Inter-National Journal of Industrial
Organization, 18, 257-282, 2000.
- 233.Mowday,"Employee-Organization Linkages, The Psychology of
Committment, Absenteeism and Turnover" NEW York Academic Press, 1982.
- 234.Mowery, D.C., "International Collaborative Ventures in US Manufacturing",
Cambridge,Massachusetts. Mowery D.C.," Collaborative R&D How effective
is it?", Issues in Science and Technology, 15 (Fall), 37-44, 1998.
- 235.Mowery D.C., "Collaborative Ventures Between U.S. and Foreign
Manufacturing Firms"Research Policy, 18, 19-32, 1989.
- 236.Mutlu,C. E., Uluslararası İşletmecilik, İstanbul Beta Basım Yayım

- Dağıtım,1999
- 237.OECD, "OECD Economic Surveys:Turkey", Paris, 1996
- 238.Ohmae K. "TRIAD Power: the coming shape of global competition, New York The Free Press, 1985.
- 239.Ohmae, K., "The Global Logic of Strategic Alliances", Harvard Business Review, 143-158, March-April 1989.
- 240.Okoroafo, S., "Impact of Marketing Strategy on Performance: Empirical Evidence from a Liberalized Developing Country" International Marketing Review, V 10 (1) 4-18, 1993.
- 241.Onaner, M., "Türkiye'de Yabancı Sermaye Yatırımları" Toprak İşveren Dergisi, Sayı 47, 7-9, İstanbul, 2000
- 242.Osborn R.and Baughn C. "Forms of Organizational Governance For Multinational Alliances" Academy of Management Journal, v.33, 503-519, 1990.
- 243.Osland G. and, Çavuşgil T., "Performance Issues in US-China Joint Ventures". California Management Review,38 (2), 106-130, 1996.
- 244.Ouchi W., "a Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms", Management Science, 25, 833-848, 1979.
- 245.Önal, Y.B., "Yatırım ve Finansman Aracı Olarak Ortak Teşebbüsler" İşletme ve Finans Dergisi, Y.8, 83, 48-55, Şubat 1993.
- 246.Özalp, İ.ve Dereköy, A.H. Vd., "Çokuluslu İşletmelerin Geleceğinde Bir Çözüm Olarak Joint –Venture Kuruluşları" Anadolu Üniversitesi IIBF Dergisi, 10-115, 1991.
- 247.Park, S.H.and Ungson, G.R., "The Effect of National Culture, Organizational Complementarity, and Economic Motivation on Joint Venture Dissolution", Academy of Management Journal,40(2), 279-307,1997.
- 248.Park S. and Kim D., "Market Valuation of Joint Ventures: Joint Venture Characteristics And Wealth Gains", Journal of Business Venturing, 12,83-108, 1997.
- 249.Parkhe A., "Interfirm Diversity, Organizational Learning, and Longevity in Global Strategic Alliances" Journal of International Business Studies, Fourth Quarter, 579-601, 1991.
- 250.Parkhe,A., "Partner Nationality and the Structure Performance Relationship in Strategic Alliances" Organization Science 4(2),301-324, 1993.
- 251.Pate, J.L., "Joint Venture Activity, 1960-1968", Federal Reserve Bank of

Cleveland Economic Review, 16-23, January 1969.

252. Perlmutter, H.V., "The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation",
Columbia Journal of World Business, 4, 9-18, January-February 1969.

253. Perlmutter, H.W. and Heenan, D.A., "Cooperate to Compete Globally",
Harvard Business Review, 136-152, March-April, 1986

254. Petit, M.L. and Tolwinski B. "Research Joint Ventures Between Asymmetric
Firms" European Economic Review, 43, 185-208, 1999.

255. Pfeffer, J. and Nowak, P., "Joint Ventures and Interorganizational
Interdependence", Administrative Science Quarterly, 21, 315-339, 1976.

256. Pfeffer, J. and Salancik, G.R., "The External Control of Organizations", New
York, Harper and Row Publishing Co., 1978

257. Philips L.W., Chang D.R. and Buzzell R.D., "Product Quality, Cost Position
and Business Performance: A Test of Some Key Hypotheses", Journal of
Marketing, 47, 26-43, 1983.

258. Piercy N.F., "Company Internalization. Active and Reactive Exporting.
European Journal of Marketing, 13(3): 26-40, 1981.

259. Piercy N.F., Katsikeas, C.S. and Cravens, D.W., "Examining the role of
buyer-seller relationships in export performance", Journal of World Business,
32(1), 73-76, 1997.

260. Porter, M.E. "Competition in Global Industries" Boston, Massachusetts,
Harvard Business School Press, 136-152, March-April 1986.

261. 195. Porter, M.E., "The Competitive Advantages of Nations", Harvard
Business Review, 68 (2) 73-94, 1990.

262. Porter, M.E., Competitive Strategy, New York, the Free Press, 1980.

263. Porter M.E., "The Strategic Role of International Marketing" Journal of
Consumer Marketing, 3, 17-21, 1986.

264. Porter M.E., Competition in Global Industries, Boston, Harvard Business
School Press, 1986.

265. Poyago-Theotoky J., "Equilibrium and Optimal Size of a Research Joint
Venture in an Oligopoly with Spillovers, Journal of Industrial Economics, 43,
209-226, 1995,

266. Prahalad, C.K. and Doz Y., "The Multinational Mission: Balancing Local
Demands and Global Vision", New York, The Free Press, 1987

267. Probst, G.J.B., "Self-Organization", Parey, Hamburg, 1987

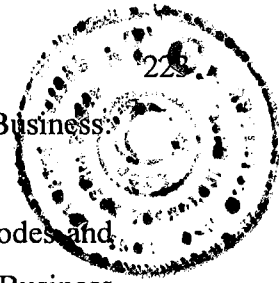
- 268.Probst, G..J.B., "Some Cybernetic Principles for the Design, Control and Development of Social Systems", Cybernetic and Systems, Washington, 171-180, 1985.
- 269.Puri, S.A.K., "Strategy to Ensure Flow Direct Foreign Investment and Technology and Their Absorption with Particular Reference to India", Dünyada Yeni KOBİ Stratejileri: Yatırım, Teknoloji, İşbirliği, Eğitim ve Danışmanlık konulu Konferans, TOSYÖV, WASME, İstanbul, 99-109,1994.
- 270.Reynolds J., "Indian American joint ventures and relationships," Business Policy, University Press of America, Washington DC, 1979
- 271.Reynolds, J.I., "The Pinched Shoe Effect of International Joint – Ventures" Cloumbia Journal of World Business C.XIX, S.2, 23-29,1984.
- 272.Reuer J, and Koza, M., " Asymmetric Information and Joint Venture", 21, 81-88, 2000.
- 273.Roberts, E.B., "New Ventures for Corporate Growth", Harvard Business Review, 58(4), 134-142, 1980.
- 274.Robinson and Fornell" Market Pioneering and Sustainable Marketshare Advertising, Cambridge MA, Strategic Planning Institute,1986.
- 275.Rockwood, A., "The Impact of Joint Ventures on the Market for OCS Oil and Gas Leases", Journal of Industrial Economics, 31, 452-468, 1983
- 276.Root, F.R., "Entry Strategies for International Markets", Lexington MA: Lexington Books, 1987.
- 277.Salop S.C. and Scheffman D.T., "Raising Rivals' Costs", American Econmomic Review Papers and Proceedings, vol:73, 267-271,1983.
- 278.Samsunlu, A., "Stratejik Yönetim ve Globalleşme" Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi Seminer Dersi Ödevi, Gebze, 1999.
- 279.Salant S.W. and Shaffer G., "Optimal Asymmetric Strategies in Research Joint Ventures", International Journal of Industrial Organization, 16, 195-208, 198.
- 280.Seyidoğlu H., "Uluslararası İktisat Teori, Politika ve Uygulama, 7.Basım, 554, 1990.
- 281.Schaan J.L., "Parent Control and Joint Venture Success: The Case of Mexico" Unpublished Doctoral Dissertation, University of Western Ontario, 1983.
- 282.Schaan, J.L., "How to Control a Joint Venture Even as a Minority Partner", Journal of General Management, 14(1), 4-16, 1988
- 283.Schneeweis, T., "Determinants of Profitability: An International



- Perspective", *Management International Review*, 23(2), 15-21, 1983
284. Shan W. and Hamilton W., "Country-specific advantage and International Cooperation" *Strategic Management Journal*, 12(6), 419-432, 1991.
285. Shane, S., "The Effect of National Culture on the Choice between Licensing and Direct Foreign Investment" *Strategic Management Journal*, 15(8), 627-642, 1994.
286. Shelton, L.M., "Strategic Business Fits and Corporate Acquisition: Empirical Evidence", *Strategic Management Journal*, 9, 279-287, 1988
287. Shetty, Y.K., "Managing the Multinational corporation . European and American Styles", *Management International Review*, C. XIX, S.3, 39, 1979.
288. Sim, A.B and Ali Y." Performance of International Joint Ventures from Developing and Developed Countries: An Empirical Study in a Developing Country Context" *Journal of World Business*, 357-377, 1998.
289. Simon H.A., "A Formal Theory of the Employment Relationship", Wiley, New York.
290. Simonin, B.L., "Transfer of Marketing Know-How in International Strategic Alliances: An Empirical Investigation of the Role and Antecedents of Knowledge Ambiguity" *Journal of International Business Studies*, 30.3, 463-490, 1999.
291. Speakman R.E and Stern L.W., "Environmental Uncertainty and Buying Group Structure An Empirical Investigation", *Journal of Marketing*, 43, 54-64, 1979.
292. Speakman R.E. and Sawhney K., "Towards a Conceptual Understanding of the Antecedents of Strategic Alliances", *Management Science Institute*, Report No.:90/114, 1991.
293. Speier, C., and Harvey M.G. and, Palmer, I., "Virtual Management of Global Marketing Relationships" *Journal of Word Business*, 33(3), 263-275, 1998.
294. Stopford, J.M., Wells, L.T., "Managing the Multinational Enterprise", New York, Basic Books, 1972.
295. Stuckey, A., "Vertical Integration and Joint Ventures in the Aluminum Industry", Cambridge, MA: Harvard University Press, 1983.
296. Styles, C. and Ambler T., "Successful export practice: The UK experience" *International Marketing Review*, 11(6), 23-47.
297. Şatıroğlu, K., "Çok Uluslu Şirketler", Ankara Üni. SBF, Ankara, 184, 1984.
298. Tallman S., "Control and Performance in International Joint Ventures",



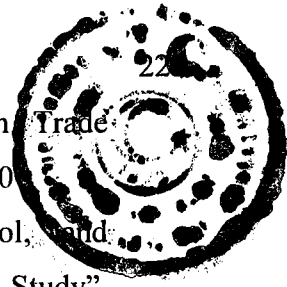
- Organization Science, 8 No:3, 1991.
- 299.Tallman S. and Shenkar O., "A Managerial Decision Model of International Cooperative Venture Formation", Journal of International Business Studies, 25, 91-114, 1994.
- 300.Tatoğlu, E., and Glaister, K.W., "Determinants of Foreign Direct Investment in Turkey",
- 301.Thunderbird International Business Review, 40(3), 279-314, May-June 1998
- 302.Tatoğlu, E. and, Glaister, K.W., "Trends and Patterns of European Foreign Direct Investment in Turkey", European Business Review, 96(6), 11-21, 1996.
- 303.T.C.Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı, Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü, Yabancı Sermaye Mevzuatı, Ankara,1998.
- 304.T.C.Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı, Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü, Yabancı Sermaye Raporu, Ankara, 2001.
- 305.Teagarden M.B. and Von Glinow, M.A., "Sino-foreign Strategic Alliance Types and Related Operating Characteristics", International Studies of Mnagement and Organization 20, 1-2, 99-108, 1990.
- 306.Teece, D. and Pisano, G. and Russo,M. "Joint Ventures Collaborative Arrangements in the Telecommunications Equipment Industry", International Business Working Paper, No:IB-9, University of California, Berkeley, 1987.
- 307.Teece, D. "Competition, Cooperation, and Innovation, : Organizational Arrangements for Regimes of Rapid Technological Process", Journal of Economic Behavior and Organization, 18 (June), 1-25, 1992.
- 308.Tekeli M., Uluslararası Bütünleşme Sürecinde Yeni İşletme Oluşumları, Ankara, 15-16, 1990.
- 309.Terpstra V., "The Evolution of International Marketing", International Marketing Review, vol:3 47-59, Summer,1987,
- 310.Terpstra, V, International Marketing, 4th edition, The Dryden Press, New York, 1987.
- 311.Terpstra V. and Sarathy R., International Marketing, 5th edition, The Dryden Press, 361-391, 1991.
- 312.Terpstra, V. and Simonin, B. L., "Strategic Alliances in the Triad", Journal of International Marketing, 1; No:1, 4-25, 1993.
- 313.Thomas G.P. and Gary F.S., "A rules-based Approach to Competitive Interaction", Journal of Marketing, 52, 63-74, 1988.
- 314.Thompson J.D. ,Organizations in Action, McGraw-Hill, New York,1967.



315. Tomlinson, J.W.L., "The Joint Venture Process in International Business: India and Pakistan", Cambridge, MA, The MIT Press, 1970
316. Tse, D.K. and, Pan, Y. and, Au, K.Y., "How MNCs Choose Entry Modes and Form Alliances: The China Experience, Journal of International Business Studies, 779-805, Fourth Quarter 1997.
317. Tunca, Z., "Kaynak Açığını Gidermenin Bir Yolu da Yabancı Sermaye", Toprak İşveren Dergisi, Sayı 47, 12-13, İstanbul, 2000
318. Turkey, A Diagnostic Study of The Foreign Direct Investment Environment, FIAS (Foreign Investment Advisory Service a joint service of the International Finance Corporation and The World Bank) Report, 1- 19, February 2001
319. Türkiye, Yatırımın Önündeki İdari Engeller Rapor Özeti, FIAS, 1-15, 2001
320. Ulagay O., Milliyet Gazetesi, 4.3.2002.
321. Uras G., Türkiye'de Yabancı Sermaye Yatırımları, İstanbul, 1979
322. Varadarajan, R. and Cunningham, M., "Strategic Alliances: A Synthesis of Conceptual Foundations", Journal of Academy of Marketing Science, 23(4), 282-296, 1995
323. Venkatraman, N. and, Ramanujam, V., "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches", Academy of Management Review, 11, 801-814, 1986.
324. Venkatraman N, and Ramanujam V. "Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence; Journal of Management, 13(1), 109-122, 1987.
325. 233. Vernon, R., "Organizational and Institutional responses to International Risk" In Richard J. Herring, Editor, Managing International Risk, Cambridge University Press, 1983.
326. Vernon R, and Wells, L. "A Product Life Cycle in International Trade", Journal of Marketing, 32, 1-6, 1968.
327. Vonortas, N.S., and Dodder, R.S., "Information Technology: Developing Country Firms Enter the Global Network", 2000. (<http://www.cisp.org.imp/march> 2000)
328. Vonortas, N.S., "Cooperation in Research and Development", Boston, Kluwer Academic Publishers, 1997.
329. Vonortas N.S., "Strategic Alliances in Information Technology and Developing Country Firms, Policy Perspectives", Science, Technology and Society, 3(1), 181-205, 1998.



330. Vonortas, N.S., and Safioleas, S.P., "Strategic Alliances in Information Technology and Developing Country Firms: Recent Evidence" *World Development*, Vol.25, 657-680, 1997.
331. Yabancı Sermaye Mevzuatı, T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı, Ankara 2001.
332. Wang, P., and Wee, C.H., and Koh, P.H., "Establishing a Successful Sino-Foreign Equity Joint Venture: The Singapore Experience", *Journal of World Business*, 34(3), 287-305, 1999
333. Weiss S., "Creating the GM-Toyota joint venture: A Case in Complex Negotiation, *Columbia Journal of World Business*, Summer, 23-37, 1987.
334. Wells, L.T., "Third World Multinationals: The Rise of Foreign Investment from Developing Countries", Cambridge, Mass., The MIT Press, 1983.
335. Westney D.E., Domestic and Foreign Learning Curves in Managing International Cooperative Strategies. In F. Contractor and P. Lorange, editor, *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington, MA, Lexington Books, 1988.
336. Wheelen T. and Hunger D., "Strategic Management and Business Policy", Prentice Hall, seventh edition, 2000.
337. White, R.E. and Poynter T.A., "Organising for Worldwide Advantage. In C. Barlett, Y. Doz, and G. Hedlund, editors, *Managing the Global Firm*, New York, Routledge, 1990
338. Williamson, O., "The Economic Institutions of Capitalism", New York, The Free Press, 1985.
339. Williamson, O., "The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes", *Journal of Economic Literature*, 19, 1537-1568, 1987.
340. Williamson O.E., "Technology and Transaction Costs Economics: A reply", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 10, 355-363, 1988.
341. Williamson, O., "Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications", New York, Free Press, 1975.
342. Williamson O., "Transaction-Cost Economics: The Governance Of Contractual Relations" *Journal of Law and Economics*, 22, 233-261, 1979.
343. Wind Y., "The Myth of Globalization", *Journal of Consumer Marketing*, 3, 23-26, 1986.
344. Woolridge JR. and Snow CC, "stock market Reactions to Strategic Investment Decisions" *Strategic Management Journal*, 11(5), 353-363, 1990.



345. World Investment Report 2000, United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), United Nations, New York and Geneva, 2000
346. Yan, A., Gray, B., "Bargaining Power, Management Control, and Performance in United States-China Joint Ventures: A Comparative Study", Academy of Management Journal, vol 37, No 6, 1478-1517, 1994.
347. Yan A., "Bargaining power, management control and performance in International Joint ventures: Development and test of a negotiations model" Unpublished doctoral thesis, The Pennsylvania State University, University Park, PA., 1993.
348. Yased-, "World FDI Flows to Drop this Year" Insight Yased, Vol.3, Issue:2, 4-7, October 2001.
349. Yased-"Globalization and Turkish Economy Foreign Investment" notları, YASED Toplantısı, İstanbul, 28 Kasım 2001.
350. Yi S., "Endogeneous Formation of Joint Ventures with Efficiency Gains", RAND Journal of Economics vol:29, No:3, Autumn , 610-631, 1998.
351. Yip G., Total Global Strategy: Managing For Worldwide Competitive Advantage Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1992.
352. Li, S., "International Journal of Industrial Organization" 1999
353. Yoshino, M.Y. and Rangan, U.S., "Stratejik İttifaklar" Alfa Yayınları, 61-110, 2000
354. Yöneyman, F., "YASED Barometre-1 Sonuçları", Finansform, 18 Nisan 2002
355. Zou S., and Stan S., "The determinants of export performance: A review of the empirical literature between 1987 and 1997", International Marketing Review, 15(5); 333-356, 1998.

ÖZGEÇMİŞ



1968 yılında Almanya'nın Hannover kentinde doğdum. İlk ve orta öğrenimime İzmir'de devam ettim. Lise'yi, İzmir Amerikan Kız Lisesi'nde tamamladım. Lise II.sınıfta, TAD Bursu ile bir yıl süreyle Rochester, New York'da liseye devam ettim. 1991 yılında Boğaziçi Üniversitesi İşletme Bölümü'nden mezun oldum. Lisans eğitimimi bitirdikten sonra, kısa bir süre, TOFAŞ Genel Müdürlüğü'nde Muhasebe ve Finansman Bölümü'nde çalıştım. Daha sonra ABD'ye giderek, 1994 yılında University of Missouri-St.Louis'de MBA derecesi aldım. Döndükten sonra, Türkiye Sınai Kalkınma Bankası ve Global Menkul Değerler Firması'nda çalıştım. 1998 yılında, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü'nde İşletme Programında doktora eğitimime başladım. Halen, Doğu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nde öğretim görevlisi olarak çalışıyorum.

