

GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELERDE KURULAN ULUSLARARASI ÇOK ORTAKLI GİRİŞİMLERDE BİLGİ EDİNİMİ VE YEREL ORTAĞA YANSIMASI

Ali SAYILIR*

ÖZET

Bu çalışma uluslararası çok ortaklı girişimlerin açıklanması ve burada bilgi oluşumuna katkıda bulunan unsurların ortaya konması ve bu unsurlarla başarımlar ve yerel ortağa bilgi transferi arasındaki ilişkinin ortaya konmasına yöneliktir. Çalışma bahsedilen ilişkileri bir model çerçevesine oturtmuş ve bunlara ilişkin savları ortaya koymuştur.

Anahtar kelimeler: Uluslararası ortak girişimler, bilgi edinme, başarımlar.

GİRİŞ

Eğer uluslararası çok ortaklı girişimlerde (UÇOG) birden fazla işletmenin ortak yatırımı ve bu ortaklardan en az birinin de başka bir ülkeden olması söz konusu olmasaydı, işletmede bilgi transferi veya bilginin edinilmesi veya oluşması herhangi bir işletmede olduğundan farklı olmayacaktı. Herhangi bir işletmeden farklı olarak, UÇOG'de en az iki işletmenin farklı kültürlerinin, yapılarının, yönetim biçimlerinin veya karar alma biçimlerinin bir şekilde işletmede karşılaşması söz konusu olacaktır. Farklı işletmelerden ortaklığa gerek bahsedilen alanlarda bir transfer olması gerekse üretim faktörleri ile ilgili girdi sağlanıyor olması, ortaklıkta yönetim anlayışı, örgüt yapısı, karar alma süreci, vb. alanlarda yeni bilgilerin oluşmasına yol açacaktır.

Yukarıda yapılan açıklamalardan anlaşılacağı üzere, uluslararası çok ortaklı

* D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Araştırma Görevlisi

girişimde (UÇOG) en az üç taraf söz konusudur: ortaklığın kendisi, yerel ortak, ve yabancı ortak. Biz bu çalışmada yabancı ortağın bu ilişki sebebi ile elde edeceği bilgi veya öğrenme anlamında katkıyı ele almayacağız. Ancak, ortaklığa olan bilgi transferini, ortaklıktaki öğrenmeyi ve bunların yerel ortağa yansımalarını ele alacağız. Bu nedenle sunacağımız model ortaklıktan yabancı ortağa katkıyı açıklamayı dışarıda bırakmaktadır. Sanayileşmeyi tamamlamış batılı ve diğer ülkelerin uluslararası işletmelerinin kurdukları ortak girişimlerle ilgi, bu işletmelerin bakış açısından inceleme yapan pek çok çalışma literatürde mevcuttur. Ancak, sanayileşmesini tamamlamamış ülkelerin ortak girişim kuran işletmeleri açısından inceleme yapan çalışmaların sayısı çok sınırlıdır. Bu nedenle makale UÇOG'in kendisine ve yerel ortakla olan ilişkisine yoğunlaşacaktır.

Uluslararası Çok Ortaklı Girişim Kavramı

Uluslararası çok ortaklı girişim (International Joint Ventures) kavramının açıklanmasına geçmeden önce ortak girişim (joint venture) ve stratejik ittifak kavramlarının açıklanması gerekmektedir. Zira, genellikle literatürde ortak girişim kavramı, stratejik ittifak kavramı kapsamında (Rangan ve Yoshino, 1996; Simonin, 1997; Glaister ve Tatoğlu, 1997) ele alınmaktadır. Ortak girişim yerel işletmeler arasında olabileceği gibi, iki veya çok sayıda uluslararası işletme ya da yerel ve çok uluslu işletmeler arasında da olabilir. Burada uluslararası çok ortaklı girişim kavramı, çalışmanın amacına uygun olarak, hem yerel ortaklar arasında yapılan ortak girişimleri dışarıda bırakmakta hem de ev sahibi ülkede yabancı ülke menşeli şirketler arasında yapılan ve yerli ortak içermeyen (örneğin ABD'de Japon ve Alman şirketlerinin ortak yatırımı) şirketleri de içermemektedir.

İşletmeler arası stratejik ittifak, iki veya daha fazla işletmenin fiziksel ve insani kaynaklarını ortak amaçlar için bir araya getirmesi olarak tanımlanabilir (Walters, Peters, ve Dess, 1994). Stratejik ittifakları tanımlamaya yönelik diğer bir yaklaşım ise bir stratejik ittifakın eş anlamlı olarak şu karakterleri taşıması gerektiğini söylemektedir: 1. İki veya daha fazla işletme üzerinde anlaştıkları bir grup amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelecek, ancak birliğin oluşturulmasının akabinde bu işletmeler bağımsız kalacak, 2. Ortaklar ittifaka ilişkin verilmiş olan görevleri başarma ve bu başarımdan elde edilen faydalar üzerindeki kontrolü paylaşıyor olacak, 3. Ortaklar sürekli olarak ittifaka katkıda bulunuyor olacak. (Rangan ve Yoshino, 1996).

Yukarıdaki tanımlamalardan anlaşılacağı gibi, stratejik ittifak yeni bir işletmenin kuruluşunu zorunlu kılmaz. Örneğin iki işletme bir ürün geliştirmek üzere bir ittifak oluşturabilir ve ittifak ürün geliştirildiğinde sona erebilir. Başka bir örnekte işletmelerin bir araya gelerek ortak bir proje üzerinde çalışmalarını. Örnekler çoğaltılabilir, ancak burada ortak girişimi (joint venture) stratejik ittifakın diğer türlerinden farklı kılan, onun bağımsız bir varlığın kurulmasını zorunlu kılması ve sermaye katılımını gerektirmesidir. Yani, ortak girişimde taraflar mevcut varlıklarından ayrı olarak yeni bir varlık oluşturmaktalar ve bu işletmede sermaye payına sahip olmaktadır. Oysa stratejik ittifak tarafların zımni olarak aralarında bir yazılı veya sözlü anlaşma yapmalarını da.

Ortak girişim, başka bir yaklaşımda, işletmeler arası işbirliği düzenlemelerinin bir türü olarak ifade edilmektedir. Contractor ve Lorange'a göre (1988), iki işletme arasında bir kereye mahsus işlemlerle, iki işletmenin tam olarak birleşmesi arasında, birkaç tane işbirliği düzenlemeleri türü yer alır. Yazarlar iki örgüt arasında içsel bağlılık yaratma derecesine göre bu düzenleme türlerini şöyle sıralamaktalar:

- Teknik eğitim ve iş başlangıcında yardım verme anlaşmaları;
- Üretim veya montajdan sonra geri alma anlaşmaları;
- Patent ruhsatı verme (patent licencing);
- İmtiyaz verme (franchising);
- Know-how ruhsatı verme;
- Yönetim veya pazarlama hizmet anlaşmaları;
- Sermaye katılımlı olmayan keşif, araştırma ortaklığı, ve ortak üretim veya geliştirme anlaşmaları;
- Sermaye katılımlı ortak girişim (equity joint venture).

Anlaşıldığı üzere, belirtilen işbirliği düzenlemeleri türleri arasında işletmeler arası bağımlılık derecesi en fazla olan sermaye katılımlı ortak girişim olmaktadır. Zira, ortak girişim diğerlerine göre genelde daha fazla uzun dönemli olma özelliği taşır ve tarafların sürekli katkısını gerektirir. Ancak yukarıda belirtilen işbirliği düzenlemelerinin stratejik etkilerinin olması bir zorunluluk değildir. Buna karşın ortak girişimin taraflar için stratejik etkisi söz konusudur ve bir işbirliği düzenlemesidir.

Ortak girişimin çerçevesi bu şekilde çizildikten sonra, literatürde yer alan tanımlardan bahsedebiliriz. Bu konuda Glaister ve Tatoğlu (1997) yaptıkları çalışmada ayrıntılı bilgiler sağlamaktalar (tanım konusunda daha fazla bilgi için bkz. a.g.e., s.386-87):

- Bir ortak girişim, stratejik amaçlarla iki ya da daha fazla farklı örgütçe kendi bağımsızlıkları korunarak oluşturulan, bağımsız bir işletme doğuran ve ortaklık paylarını, operasyonel sorumlulukları, ve mali riskleri ve ödülleri her bir üyeye tahsis eden işbirlikçi bir işletme girişimidir (Lynch, 1989).

- Ortak girişim, iki ya da daha fazla partinin, sermayesinde ve yönetim kurulunda temsil edildikleri yeni bir işletmeyi kurmak için güçlerini bir araya getirmeleridir (Killing, 1988).
- Ortak girişimler, bağımsız taraflar arasındaki işbirlikçi örgüt biçimleridirler. Eğer böyle olmasaydı söz konusu taraflar arasında rekabet veya rekabet potansiyeli mevcut olacaktı (Lyons, 1991, 133).

Verilen tanımlardan ortak girişimle ilgili şu unsurlar öne çıkmaktadır:

- İşbirliğinde bulunan iki veya daha fazla taraf,
- Tarafların, oluşturulan girişimden bağımsız olarak varlıklarını sürdürmeleri,
- Ortaklar arsında sermayenin, görev ve sorumlulukların paylaşılması.

Ancak yukarda ortak girişimle ilgili olarak belirtilen tanımlar sermaye katımlı ortak girişimleri kapsamaktadır. Contractor ve Lorange'ın sıralamasında belirtildiği üzere ortak girişim sermaye katımlı ve sermaye katımlı olmayan olarak ikiye ayrılmaktadır. Benzer bir ayırmada Uluslararası Muhasebe Standartları 31'e (IAS 31) göre yapılmaktadır: Bir ortak girişim bir sözleşmesel düzenlemedir. Dolayısıyla, iki veya daha fazla taraf bu sözleşmeye çerçevesinde ortak kontrole tabi ekonomik bir faaliyet yürütürler. Aynı madde ortak girişimleri, ortak olarak kontrol edilen operasyonlar, ortak olarak kontrol edilen varlıklar, ve ortak olarak kontrol edilen hükmi şahıslar olarak üçe ayırmaktadır:

Bazı ortak girişimlerin operasyonları, hükmi bir şahsın oluşturulmasından ziyade, ortak girişimcilerin varlıklarının veya kaynaklarının kullanımını gerektirir. Her bir girişimci operasyonda kendi şahsi malını, fabrikasını, ekipmanını, vb. kullanır ve kendi stokunu tutar. Her girişimci aynı zamanda kendi giderlerini, sorumluluklarını üstlenir ve kendi finansmanını kendi sağlar.

Ancak ortak üründen kendine düşen hasıla payını alır. Örneğin A ve B gibi iki girişimci bir çamaşır makinesini ortak üretmeye karar verebilirler. Aralarında yapılan sözleşmeye göre A çamaşır makinesinin motorunu, B'de geriye kalan kısmını üretecektir. A tarafından kendi tesislerinde üretilen motor, B tarafından kendi tesislerinde üretilen diğer parçalarla birleştirilecektir. Makinelerin satışlarından elde edilen hasılat sözleşmede belirtilen oranlarda taraflar arasında paylaşılacaktır. Böyle bir girişimde sadece operasyon ortak olarak yapılmaktadır. Ortada girişimcilerden ayrı hükmi bir şahıs yoktur.

Bazı ortak girişimler ise girişimcilerin kendi amaçları doğrultusunda maliyetlerine ve kontrollerine belli oranda katıldıkları ortak olarak sahip olunan ve kullanılan varlıkları gerektir. Örneğin, A, B, ve C gibi üç girişimci bir petrol boru hattına 1/3 oranında ortak olarak sahip olabilirler. Her bir girişimci boru hattının maliyetine 1/3 oranında katılmıştır ve petrolün kendi rafinerisine taşınmasında kendi kullanım hakkı oranında faydalanmaktadır. Burada da bir hükmi şahısın varlığı söz konusu değildir, ve fakat bir varlığa ortak olarak sahip olma söz konusudur.

Ortak olarak kontrol edilen bir işletme, girişimcilerin her birinin çıkarının olduğu bir anonim şirket, kolektif şirket veya diğer bir şirket türü olarak kurulan, bir ortak girişimdir. Bu tür işletmelerde diğer işletmelerden farklı olarak ekonomik faaliyetler üzerindeki kontrol bir sözleşmece belirlenir.

Çalışmamızın konusu sadece uluslararası çok ortaklı girişimleri içerdiği için ortak girişim kavramını bu manada netleştirmek gerekir; ortaklarından en az birinin genel merkezi ev sahibi ülkeden farklı bir ülkede bulunan ve menşei ev sahibi ülkeden farklı olan ortak girişim, uluslararası ortak bir girişimdir (Inkpen ve Beamish, 1997).

Uluslararası çok ortaklı girişimler (UÇOG) kavramı ile ilgili açıklamalar bu şekilde noktalandıktan sonra, çalışma bu girişimlerin açıklanması ile ilgili teorik yaklaşımların değerlendirilmesi ile devam edecektir.

Uluslararası Çok Ortaklı Girişimlere Teorik Yaklaşımlar

Ortak girişimlerin oluşumu konusunda genel geçerliliği olan bir teori henüz geliştirilememiştir. Böyle bir yaklaşımın, yani bu alanda meydana gelen bütün olayları tek teoriye dayalı olarak açıklama yoluna gitmenin doğruluğu da tartışmalıdır. Zira, ortak girişimler konusunda mevcut olan yaklaşımlar (çeşitli ekonomik, örgütsel, sosyolojik, ve psikolojik teoriler) tek başlarına bu işletmelerin oluşumu, varlıklarını sürdürmeleri, ve sona ermelerini açıklayamamaktalar. Ancak mevcut modeller birbirlerini tamamlayıcı olmaktadır.

Oligopoli Modelleri Uluslararası işbirlikçi girişimlerle ilgili ilk çalışmalar, çok uluslu şirketlerle yerel işletme veya hükümetler arasındaki sermaye paylaşımını girişimlere yoğunlaşmışlar ve oluşturulan düşünceler, endüstriyel örgüt veya rekabetin oligopolistik güç modeli içinde kavramlaştırılmışlardır (Tallman ve Shenkar, 1994, s.2).

Söz konusu çalışmalar sermaye paylaşımını ortak girişimleri yerel hükümetle çok uluslu şirketler arasındaki pazarlığın bir sonucu olarak görmüşlerdir. Böyle olması doğaldır. Zira, uluslararası ortak girişimlerin ilk örneklerine baktığımız zaman bunların az gelişmiş ülkelerdeki ham maddenin çıkarılması ve işlenmesiyle ilgili oldukları görülür. Örneğin daha sonraları British Petroleum'a dönüşecek olan Anglo-Persian Oil şirketi 1907'de kurulmuştur (Yerasimos,

1995, s.125) ve bu İran hükümeti ile bir İngiliz şirketi arasında oluşturulmuş bir şirkettir.

Oligopoli modelinde sermaye paylaşımı veya hisseli ortak girişimin oluşumu, endüstri yapısının, pazar payına dayalı rekabetin, ve hükümet politikası gibi dışsal güçlerin bir sonucu olarak görülür. Oligopoli modeline göre, hükümet politikası tek başına yatırım yapmayı imkansız kıldığında, ya da elverişsiz koşullarda karşılaşmak yerine, stratejik bir adım olarak ortaklığı kendi şubesine dönüştürüncüye kadar veya söz konusu pazarda bulunmak gereksiz oluncaya kadar, ortak girişime gitme geçici en iyi ikinci alternatif olarak kabul edilir.

Ancak son zamanlarda oligopoli modeli çok uluslu şirketleri içeren uluslararası işbirlikçi ortaklıkları, endüstride rekabeti azaltarak karları arttırmanın dolaylı bir kontrolünü oluşturma yöntemi olarak görmeye başlamıştır.

İşlem Maliyeti Ekonomisi Modelleri Bu model işletmenin sınır koşullarını betimler. Bu teori, ortak girişimin hangi koşullar altında tam hisseli yatırımdan ya da pazar işlemlerinden daha etkili bir alternatif olabileceğini açıklamada kullanılmıştır (Beamish ve Banks 1987; Buckley ve Casson, 1988; Hennart 1991; Kogut, 1988).

Bu modele göre işletmenin önemli şahsi know-how'nın diğer işletmelere ifşa olunacağı durumlarda, işletme bu önemli stratejik kaynaklarını içselleştirmek yoluyla korumaya çalışır (Mjoen ve Tallman, 1997, s.259). Uluslararası ortak girişimin oluşumunun işlem maliyet modelleri, büyük oranda soyut bilgi ya da know-how'a dayanır. İşlem maliyet modeline göre eğer pazar ara malları etkin olarak sağlayamıyor ve soyut bilgi de içselleştirilemiyorsa, uluslar arası ortak girişime gitmek en uygun yoldur. Çünkü kaynaklarını bir araya getirmek isteyen

işletmelerin bu kaynakları örgütte öylesine vücut bulmuşlardır ki, onları transfer etmek mümkün değildir ya da çok maliyetlidir (Hennart 1991; Mjoen ve Tallman, 1997 içinde).

Burada şu düşünce ileri sürülebilir: eğer çok uluslu şirket müstakbel ortağın sahip olduğu kaynaklar transfer edemiyorsa, onu ele geçirme yoluna gidebilir. Hennart (a.g.e) bunun arzu edilmediği veya tarafların diğerinin kaynaklarını tam olarak elde etme gücünde olmadıkları zaman, veya zaman yetersizliği nedeniyle ele geçirme seçeneğinin uygulanamaması durumunda, hisseli ortaklığın (ortak girişimin) tercih edileceğini öne sürmektedir. Bu savı çok uluslu şirket-yerel ortak açısından değerlendirirsek, pek de yanlış olmadığını görürüz. Zira, çok uluslu şirket yerel ortağın yerel pazar bilgisini, dağıtım kanallarını, yasal işlemler ile ilgili bağlantılarını, ülkenin kültürü gibi pek çok alandaki bilgisini kısa zamanda elde edemez veya kendisine lazım gelen bilgilere kısa zamanda ulaşamaz. Bu tür kaynakların ya da bilgilerin çok uluslu işlemece elde edilmesinin güçlüğü ortadır. Diğer taraftan, yerel ortağın, muhtemelen çok uluslu şirketin sahip olduğu ileri düzey teknik bilgiye, daha etkin yönetim veya pazarlama tekniklerine, vb. kaynaklara ihtiyacı vardır. Her ne kadar belirtilen kaynakların bazılarının diğer işbirlikçi düzenlemelerle (lisans anlaşmaları, eğitim anlaşmaları, know-how anlaşmaları, vb.) sağlamak mümkünse de, diğerlerini, özellikle örgütte zımni veya soyut olarak var olan (örneğin, yönetsel bilgi, nasıl-yapacağını bilme) teknolojilerin transferi mümkün olmayabilmektedir.

Stratejik Davranış Modelleri İşlem-maliyet ekonomisi yaklaşımının aksine, stratejik davranış yaklaşımı ortak girişimin tercih edilmesini, en düşük maliyetli kurum olduğundan değil ve fakat karı maksimize eden seçenek olduğundan tercih edildiğini ileri sürer (Kogut, 1988, s. 175). Ortak girişime gitmenin

stratejik davranış güdöleri pek çoktur: örneğin, rekabeti önleme, pazara giriş engellerini bertaraf etme, müşteriye izleme, üretim kaynaklarına ulaşma, maliyetleri azaltma, risk azaltma,ölçek ve saha ekonomilerinden yararlanma, vs.. Bu tür güdölerle hareket eden işletmenin amacı stratejik pozisyon almak ve böylece karını maksimize etmektir. Her ne kadar bu yaklaşım kar maksimizasyonu ile stratejik pozisyon arasında ilişkiyi açıklasa da, neden ortak girişimin örneğin bir lisans anlaşmasına veya satış anlaşmasına tercih edildiğini açıklayamamaktadır.

Pazarlık Gücü Modelleri ve Kaynağa Dayalı Modeller Pazarlık gücü kavramı bir görüşmeye taraf olan şahsın diğer taraftan veya taraflardan tavizler elde etme ve müzakerenin sonuçlarına etki edebilme kabiliyetini ifade eder. Pazarlık gücünü oluşturan faktörlerden biri müzakereye konu olan çıkarın büyüklüğü ve bir diğeri de mevcut seçeneklerdir. Çıkarın önemi ya da büyüklüğü pazarlık edenin müzakere ilişkisine veya müzakere sonuçlarına bağıllık derecesinin bir işlevidir. Eğer müzakereye konu olan çıkar büyükse, bu çıkar sahibinin pazarlık gücünü azaltır. Diğer taraftan, müzakereye konu olan belirli amaçların elde edilmesi için çok sayıda seçenek varsa, bu durum seçeneklere sahip olan tarafın pazarlık gücünü artırır. Çıkarın büyüklüğü ve seçeneklerin çokluk derecesi pazarlık gücünün ortama bağıllı kaynaklarıdır (Yan ve Gray, 1994, s. 1481).

Diğeri taraftan, kaynağa bağıllık teorisi (Pfeffer ve Salancick, 1978; Yan ve Gray, 1994 içinde) örgütler arası ilişkilerde güce sahip olmayı kritik kaynakların kontrolü veya onlara sahip olmanın belirlediğini ileri sürer. Eğer bir işletme ortak bir yatırıma diğeri ortak veya ortaklardan daha fazla kritik kaynak sağlıyorsa, işletmenin bu durumun farkında olması varsayımıyla, o işletmenin pazarlık gücü daha fazladır. Belirli alanlarda kontrol, işletmede hisse

oranı % 50'nin altında kalsa da, kritik kaynağa sahip olan tarafın kendi açısından gerekli kontrol ve performans için yeterli olmaktadır (Mjoen ve Tallman, 1997).

Örneğin Honda ile Anadolu Grubu arasında yapılan ortaklıkta kritik kaynağa Honda sahiptir. Zira ortaklığa teknolojik katkıyı Honda sağlamaktadır. Honda ortaklıkta %51 veya daha fazla sermayeye sahip olmasa bile, üretim konusunda kontrol Honda'da olacaktır.

Pazarlık gücü ve kaynağa bağımlılık yaklaşımları gerek ortak girişimlerin oluşumunu ve kontrol gücünün dağılımını, gerekse zaman içinde güç ve dolayısıyla işletme kontrolündeki kaymaları açıklamakta etkilidirler (Inkpen ve Beamish, 1997). Ancak güç ve kontrol alanlarında meydana gelen değişiklikleri açıklamak için girişimde gerçekleşen bilginin taraflarca elde edilmesinin rolünün göz önüne alınması gerekir. Hamel'e (Inkpen ve Beamish, 1997 içinde) göre görece pazarlık gücündeki değişimde en önemli rolü bir tarafın öğrenme kabiliyeti oynar ve buda o işletmenin inisiyatifinde olan bir şeydir. Zaman içinde taraflardan birinin önemli miktarda bilgi edinmesi, diğer tarafın bilgi anlamında katkısını azaltabilir ve bu taraflar arasındaki mevcut pazarlık gücü ilişkisini bozar. Dolayısıyla, bir partnerin bilgi ve beceri edinmesi, yani öğrenmesi, o ortağın pazarlık gücünde değişime neden olur ve onun diğer ortağa olan bağımlılığını ortadan kaldırmasına olanak sağlayabilir.

Bir önceki paragrafın işaret ettiği üzere bilgi ve beceri edinme ortak girişimin tarafları için önem arz etmektedir. Zira taraflardan birinin öğrenme neticesinde diğer tarafın görece katkısının önemini azaltması, ortak girişimin bağlı şirkete dönüşmesine veya görece katkısı azalan tarafın aleyhine bir durumun oluşmasına yol açar. Gelişmekte olan ülkelerde son on yılda pek çok ortak

girişim yaratıldı. Ortak girişime gitmenin pek çok sebebi vardır. Biz bu sebepleri burada sıralamayacağız, merak eden okuyucular bunların geniş bir listesini Contractor ve Lorange ile Glaister ve Tatoğlu'nun bahsedilen eserlerinde bulabilirler. Biz bu ortaklıklarda bilgi edinmeye etki ettiği düşünülen örgüt özelliklerini ve bilginin yerel ortığa yansması ile bilgi edinme ile performans arasındaki ilişkileri açıklamaya çalışacağız.

Bilgi Edinme

Bilgi (knowledge) temel olarak insan eylemleriyle ilgilidir. Bilgiyi bireyler yaratır, ancak örgütler bireylerin bilgiyi yaratacağı ve zenginleştireceğı ortamı yaratmalıdırlar (Nonaka ve Takuchi 1995; Lyles ve Salk, 1996 içinde).Yabancı bir ortaktan elde edilen bilgi çeşitli biçimlerde olabilir: 1-Yazılı veya kayıtlı olan kaynaklardan, 2- Görerek ve tecrübe ederek. Bilgi edinme sosyalleşme, içselleştirme, veya farklı yazılı kaynakların sentezi sonucunda yeni bilgi elde edilmesi şeklinde UÇOG'me aşılabilir (Nonaka 1994, Nonaka ve Takuchi 1995; Lyles ve Salk, 1996 içinde). Yazarlara göre kayıtlı bilginin örgütte yayılması eğitim ve öğretimle yakından ilgilidir. Yazılı hale dönüştürülen bilginin öğretilmesi ve bundan faydalanılması, yazılı olmayan yeni bilgi yaratabileceğı gibi, tersi de geçerlidir. Yani, örgütte çalışanların akıllarında yer alan ve işin yapılması ile dışı vuran bilgi kayıtlı ya da yazılı hale getirilebilir.

Yeni bilgi edinme, örgüt üyelerinin mevcut bilgilerine, geçmişte öğrendiklerine, ve tecrübelerini paylaşmalarına bağılı olarak gerçekleşir (Prahald ve Bettis 1986; Lyles ve Şchwenk 1992; von Krogh, Roos ve Slocum 1994; Lyles ve Salk, 1996 içinde). Üst yönetim, bilgi yapısının belirlenmesinde önemli bir rol üstlenir. Yöneticinin temel inançlar seti nosyonu, mevcut bilgi yapısı ile yeni bilgi edinmenin değerlendirilmesi için legal bir işlev görür. Dolayısıyla, üst

yönetim, UÇOG yöneticileri de dahil, kendi kimliklerini oluşturmada ve bilgi yapılarının inşasında önemli görevler üstlenirler. Bu durum özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler için deha da geçerlidir. Çünkü, bu işletmeler genelde daha merkezidir ve karar verme ile bunların uygulanmasında üst yönetim daha aktiftir.

Bilgi edinme örgüt ve örgüt üyelerinin doğrudan tecrübeleri sonucu elde edilebilir (Fiol ve Lyles 1985; Huber 1991; Lyles 1988, 1994; Lyles ve Salk, 1996 içinde). Bu nedenle geçmiş, bilgi geliştirmenin önemli bir başlangıç noktasıdır. Örgütler ve onların üyeleri, bilgiyi diğer kuruluşlardan ve insanlardan da elde edebilirler. Diğer taraftan, örgüt bünyesine alınan üst yöneticiler veya uzmanlar örgütte katalizör işlevi görebilirler. Örgütler diğer örgütlere bakarak da bilgi yaratabilir veya öğrenebilirler (Miner ve Mezias, 1996, s. 93).

Zihinsel yönelimlerin (yeniliklerin) yönetsel ve teknik işlemlere aşılması yoluyla öğrenme, sosyalleşme ve içselleştirme veya kurumsallaştırma ile yakından ilgilidir. Sosyalleşme, referans alınan birey, grup, veya örgütlerle temasa gelinme neticesinde, bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde kültürel olarak vücut bulmuş bilginin edinilmesini içerir. Dolayısıyla, UÇOG'de de sosyalleşme neticesinde yabancı ortaktan bilgi edinilebilir. İçselleştirme süreç içerisinde edinilen tecrübelerin, ana şirketlerden elde edilen kayıtlı bilgi ile birlikte UÇOG'in bir parçasına dönüşmesi ve ona yön vermesi ile oluşur. Kurumsallaşmada bilgi artık örgütte vücut bulmuştur.

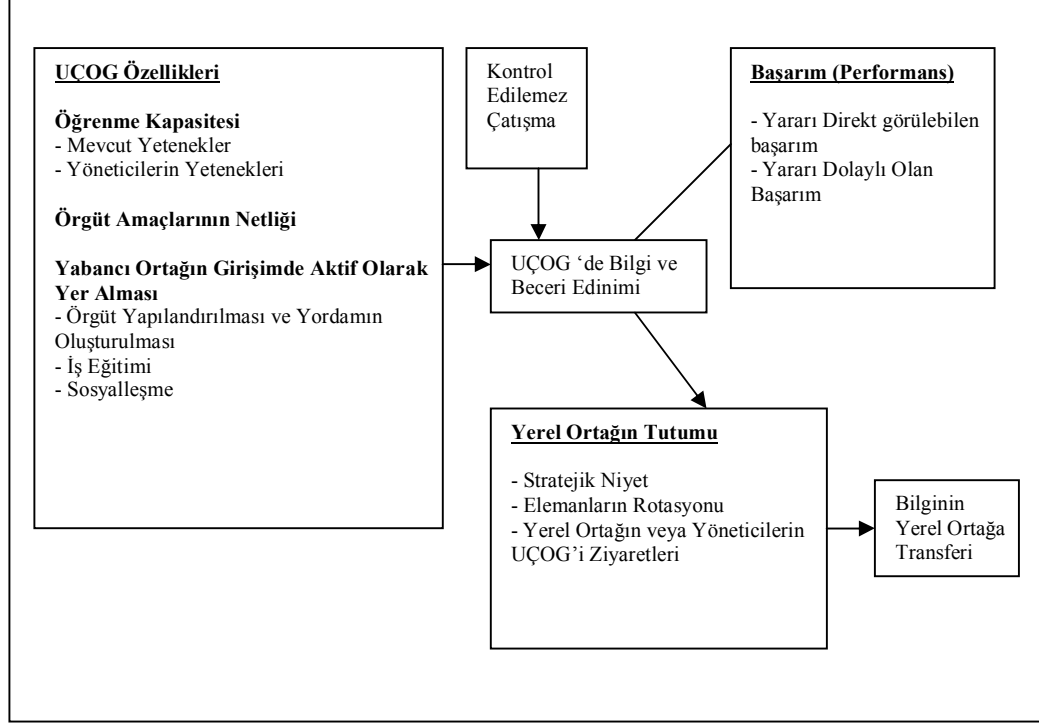
Teknik teknolojinin transferi, UÇOG'in kuruluş safhasında gerçekleştirilmiş olabilir. Ancak, bunun kullanılması için gerekli bilginin öğretilmesi veya yönetsel bilginin çalışanlara kazandırılması zaman içinde mümkün olabilir.

UÇOG'DE YABANCI ORTAKTAN BİLGİ VE BECERİ EDİNİLMESİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER VE BİR MODEL

Aşağıdaki şekilde yer alan faktörlerin UÇOG'de gerçekleşen bilgi ve beceri edinmeye etki ettikleri öngörülmektedir. Şekilde yer alan UÇOG'in özelliklerinin örgütte var olma derecesi arttıkça, girişimde bilgi ve beceri edinme derecesi de artacaktır.

Modelde yer alan bağımsız değişkenler UÇOG'in özellikleri ve yerel ortağın tutumundan oluşmaktadır. UÇOG'de bilgi ve beceri edinimi başarımla edinilen bilgi ve becerinin yerel ortağa yansıtılması arasında aracı rolünü üstlenmekte, ve aracı ile iki bağımlı değişken arasındaki ilişkinin pozitif olacağı öngörülmektedir. Çatışma ise bir kontrol değişkeni olarak modelde yer almaktadır. Modelin oluşturulmasında Lyles ve Salk'ın bahsi geçen eserinden önemli ölçüde faydalanılmıştır. İlerleyen kısımda değişkenlerle ilgili açıklamalar yer almaktadır.

UÇOG'da Bilgi ve Beceri Edinimi ve Bunun Başarım ve Yerel Ortağa Yansması



Bilgi edinmeye yol açacağı öngörülen UÇOG özellikleri şeklin sol tarafında belirtilmiştir. Bu özellikler üç mekanizma etrafında toplanmaktadır: 1-öğrenme kapasitesi, 2- amaçların netliği, 3- yabancı ortağın aktif katılımı. Bu mekanizmalar sadece bilgi edinmeye etki etmemekte ve fakat örgütün başarımına da etki etmektedir. Her ne kadar bilgi edinmeyle başarım arasında bir ilişki söz konusu ise de, bu ilişkinin her zaman direk olacağı, ve bilgi edinmenin mutlaka başarımına yansıtacağı söylenemez, çünkü öğrenme süreci ile başarım süreci birbirinden farklıdır (Tarpy, 1997, s. 31-32) . Yani, bilgi edinimi ile başarım arasında bire-bir bir ilişki yoktur. Bu nedenle bilgi ve beceri edinimi ile başarım arasındaki ilişki kesikli çizgiyle gösterilmiştir.

Örgütte kontrol edilemez bir çatışmanın varlığı, belirtilen özellikler örgütte mevcut olsa da, hem bilgi edinmeyi hem de başarımı olumsuz etkileyecektir. Zira, bahsedilen biçimde bir çatışma iletişim aksaklığına ve işlerin aksamasına yol açar. Dolayısıyla, çatışma bir kontrol değişkeni olarak modelde yer almaktadır.

Başarımın sadece bir boyut açısından ölçülmesi yeterli olamayacağından (Simonin, 1997, s. 1154) iki değişik başarımlar boyutu modele konmuştur. Yararı direkt olarak ölçülebilen başarımlar, stratejik ve mali faydaları olan; ek kar elde etme, pazar payının artırılması, rekabet gücünün korunması, vb. gibi, başarımlardır. Yararı direkt olarak ölçülemeyenler ise, belli yetenek veya becerilerin edinilmesi gibi bilgi merkezli başarımlardır.

Son olarak, modelde UÇOG'e transfer edilen ve burada oluşan bilginin yerel ortağa transferi yer almaktadır. Model, yerel ortağın stratejik bir niyetle hareket etmesi ve kendi sağladığı yöneticileri rotasyona tabi tutması, ve de kendisinin UÇOG'la yakından ilgilenmesi halinde, UÇOG'den yerel ortağa bilgi transferi olacağını öngörmektedir.

Öğrenme Kapasitesi

İşletmenin öğrenme kapasitesi, örgütün yapısı, yapılan işin karmaşıklığı, ve işletmede çalışanların arıyetişimine bağılı olarak değışecektir. Örgüt yapısı ve yönetim tarzı esnek (bürokratik ve hiyerarşik olmayan) olan, çalışanlarının arıyetişimleri iyi olan, kompleks işlerle işıgal eden işletmelerin, bu özelliklere sahip olmayan işletmelere göre bilgiyi daha kolay absorbe edeceği ve kullanacağı söylenmektedir (Dodgson 1993; Lyles and Baird 1994; Lyles ve

Salk, 1996 içinde). Dolayısıyla, bir işletmede bilgi edinme ve onu kullanma kapasitesi ne kadar yüksek olursa, yabancı ortaktan bilgi edinme derecesi de o kadar yüksek olur.

Örgüt Amaçlarının Açık ve Anlaşılır Olması

İşletme misyonu, vizyonu veya stratejik amaçlarının açık ve anlaşılır olması çalışanların motivasyonunu ve çabalarının belirlenen amaçlara kanalize edilmesini kolaylaştırır (Yan and Gray, 1994). İkinci olarak yazılı amaçlar ve planlar, hem örgüte kendi alt amaç ve planlarını oluşturma olanağı sağlarlar, hem de bireysel ve kolektif eylemlerin ölçüleceği ve ayarlanacağı enstrümanlar sağlarlar. Üçüncü olarak, yazılı amaçlar ve planlar, eylemlerin etkililiğini ve kolektif kavrama halini, yazılı amaçlarla planlar arasındaki tutarsızlığı, belli bir anda ulaşılan ilerlemeyi, ve etkisizliği veya güçlükleri giderecek yeni bilgiyi değerlendirmek için mekanizmalar sağlarlar. Örgütün amaçlarının ve planlarının yazılı ve açık olması, örgüt çalışanlarının seçici bir şekilde yabancı ortaktan elde edilebilecek yararlı bilgilere yoğunlaşmasını sağlayabilir. Dolayısıyla, yazılı amaç ve planlara sahip olan UÇOG'ler, bu amaç ve planları yazılı olmayanlara göre daha fazla bilgi edindiğini bildireceklerdir.

Yabancı Ortağın Aktif Katılımı

Eğer yabancı ortak sanayileşmiş ülke menşeli ise, ortak girişime teknik teknoloji sağlaması yanında, ona önemli bir genel yönetim katkısı sağlaması da muhtemeldir. Zaten yabancı işletme sadece üretim teknolojisini sağlayacaksa, yani teknolojisini kaldıraç olarak kullanıp kar elde etmeyi düşünüyorsa, ortak girişime gitmeye ihtiyaç duyulmaz. Çünkü, lisanslama yoluyla teknolojisini kullanabilir. Bu nedenle, yabancı işletmenin, politikaların oluşturulması, iş

yordamlarının geliştirilmesi, yönetim tekniklerinin geliştirilmesi, vb. gibi pek çok alanda ortaklığa kaynaklık etmesi beklenir. Gerek teknik teknolojinin aktarılması gerekse bahsedilen alanlarda yabancı oraktan katkı olması, bilgi edinme miktarını arttıracaktır. Dolayısıyla, örgüt yapısının oluşması, politikaların oluşturulması, yordamların oluşturulması yönetsel bilgi sistemi, vb. gibi alanlara yabancı ortağın katkısı ne kadar fazla olursa, kayıtlı bilginin UÇOG'e aktarılması da o derecede fazla olur.

Kayıtlı bilginin transfer edilmesine direkt etki eden diğer bir faktör de yabancı ortakça iş eğitiminin sağlanmasıdır. Örgüt çalışanlarının yabancı ortak personeli tarafından eğitim programlarına tabi tutulması, yabancı ortakça geliştirilmiş olan işle ilgili bilgilerin UÇOG çalışanlarına aktarılması anlamına gelir. Bu nedenle örgütte yabancı ortakça sağlanan iş eğitiminin olması, bilgi edinme miktarını olumlu yönde etkileyecektir.

Bilgi edinilmesine, özellikle de kayıtlı olmayan bilginin edinilmesine etki eden, bir diğer faktörde sosyalleşmedir. Sosyalleşme neticesinde referans alınan birey; grup, veya örgütle temasa gelinir. UÇOG'de yerel çalışanlarla yabancı ortak arasında bir sosyalleşmeden bahsedebilmek için, yabancı ortağın kendisinin yetiştirdiği elamanların ortak girişimde rol alması gerekir. Örneğin yabancı yönetici ile birlikte faaliyet yürütülüyor, karar alınıyor veya grup çalışması yapılıyorsa sosyalleşme imkanı vardır. Dolayısıyla, ortak girişimde yabancı yönetici olması ve bunlarla ortak faaliyetler yürütülmesi ile bilgi edinme miktarı arasında pozitif bir ilişki olması gerekir.

Çatışma

Çatışma herhangi bir işletmede olduğu gibi, UÇOG'de de bilgi edinme ve öğrenmeyi engelleyici bir rol oynayabilir. Ancak UÇOG'de çatışma olma

olasılığı, farklı uluslardan kimselerin bir arada çalışması, farklı işletme kültürlerinin bir araya gelmesi, ortakların ve ortak girişimin çıkarlarının çatışma ihtimali gibi nedenlerden dolayı daha fazladır. Özellikle ortak paylarının %50'ye %50 olduğu girişimlerde çatışma konusu daha fazla hassasiyet kazanır. Böyle bir ortaklıkta sorumluluk ve kontrolün dengeli dağılacağı beklenir. Yönetimde uyumsuzluk olması halinde, başarısızlık ihtimali yüksek olur. Dolayısıyla çatışma ne kadar fazla olursa, bilgi edinme ve öğrenmenin de o kadar az olması beklenir.

UÇOG'de Başarım

Başarım konusu literatürde en fazla araştırılan ve üzerinde çalışma yapılan alan olmuştur. Zira, bir örgütün nihai değerlendirmesi, o örgütün başarımının ölçülmesi ile mümkündür. Ancak örgüt başarımının ölçülmesi için kullanılan kriterler farklılık göstermekte, tek başına bir kriter yeterli olmamaktadır. Bu nedenle başarım Simonin'de olduğu gibi ikiye ayrılmıştır: 1- Yararı direk olan (somut) başarım, 2- Yararı dolaylı olan (direk gözlemlenemeyen) başarım.

UÇOG'de Yerel Ortağa Bilgi Transferi

Yerel ortağın UÇOG'den bilgi edinebilmesi için, her ikisi arasında etkileşim ve değişim olması gerekir. Bunun olması yanında stratejik niyet de ortağa doğru bilgi transferinde önemli bir rol oynar. Eğer tecrübe bilgiye dönüştürülemiyorsa, öğrenme gerçekleşmiş sayılmaz. Yerel ortak yabancı ortakla ortak yatırıma giderken ne derecede bilinçli ve stratejik davranırsa, bilgi edinme miktarı da o derece fazla olur.

Bilindiği üzere örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi ajan hüviyetindeki bireylerin öğrenmesine bağlı olarak gerçekleşir (Argyris, 1995). UÇOG'de

görev alan elamanların yerel ortakça kendisine ait diğer işletmelere transferi, bu elamanların buralarda öğrendikleri bilgileri söz konusu işletmelere aktarmalarına yol açabilir. Dolayısıyla, örgüt elemanlarının yerel ortakça rotasyona tabi tutulması, yerel ortağın bilgi edinmesini arttırır: Daha öncede bahsedildiği üzere, öğrenme tiplerinden bir tanesi de diğer örgütleri gözlemlene yoluyla öğrenmedir. Literatürde bu tip öğrenme en çok “benchmarking” olarak yer almaktadır. Ortak girişimde iki veya daha fazla örgütün çeşitli özelliklerinin karşılaşma olasılığı olduğundan, gözlemlene yoluyla öğrenme olanağı doğar. Bu nedenle ortakların UÇOG’i ziyaretleri ve onunla yakın ilişkide bulunmaları, buradan edinilecek bilgiyi arttırır.

SONUÇ

Uluslararası çok ortaklı girişimler, son yıllarda sıkça rastlanılan işletmelerdirler. Bu işletmeler en az iki farklı ülkeden örgütleri bir araya getirdiklerinden, taraflar bu karşılaşmadan veya ortaklıktan elde edecekleri diğer yararlar yanında bilgi ve becerilerini arttırma olanağını da elde ederler. Gelişmekte olan ülkelerin işletmeleri açısından bilgi ve becerileri arttırma globalleşen dünyada rekabet gücünü oluşturma bakımından çok daha önemlidir.

Dolayısıyla, yerel ortak UÇOG’e bilgi ve beceri aktarımını arttırıcı faktörleri göz önünde bulundurarak ortaklığı dikkate almalı ve bu transferin kendisine sağlayacağı katkıları kendi tutumunu da bilinçli bir şekilde yönlendirerek maksimize etmelidir. Önerdiğimiz modelde, ortak girişime bilgi transferini kolaylaştırıcı faktörler olarak; kuruluş aşamasında mevcut olan yetenekler, yöneticilerin yetenekleri, örgüt amaçlarının netliği, yabancı ortağın örgüt yapılandırması, yordamların oluşturulması, iş eğitimi ve sosyalleşmeye katkısı, sıralanmaktadır. Elbette, bilgi transferine etki eden faktörler, sıralanan

faktörlerle sınırlı olmayabilir. Diğer bir öngörüm de, yerel ortakta öğrenme için stratejik niyet olması, elemanların rotasyonu ve yerel ortak sahip veya yöneticilerinin ortak girişimi ziyaretlerinin, ortak girişimden yerel ortağa bilgi transferini arttıracığı yöndedir.

Bu çalışma modeli destekleyecek ampirik bir çalışma içermemektedir. İlerde yapılacak çalışmaların, ortaya konan modelin sınanmasına yönelik olması gerekmektedir. Gelecek çalışmaların, aynı zamanda, modelde yer alan değişkenler dışındaki olası değişkenleri ortaya koyması ve aralarındaki ilişkileri detaylandırması faydalı olacaktır.

Yararlanılan Kaynaklar

- Argyris, Chris, On Organizational Learning, Blackwell Publisher, Inc, USA 1995.
- Buckley, Peter J. ve Mark Casson, "A Theory of Cooperation in International Business" , Contractor, Farok J ve Peter Lorange'ın editörlüğünde, Competitive Strategies in International Bustness, Laxington Books, USA, 1998 içinde.
- Contractor, Farok J ve Peter Lorange, Competitive Strategies in International Bustness, Laxington Books, USA, 1998.
- Glaister, Keith W. Ve Ekrem Tatoğlu, "International Joint Ventures: A Survey of Theoretical Perspective and Motives", METU Studies in Development, Vol. 24 No. 3, 1997, s. 383-411.
- Inkpen, Andrew C. Ve Paul Beamish, "Knowledge, Bargaining Power, and the Instability oj International Joint Ventures", Academy of Management Review, Vol. 22, No. 1, 1997, s. 177-202.
- International Accounting Standards, International Accounting Standards Committee, London, 1991/1992 s. 434-437.
- Killing, J. Peter, "Understanding Alliances: The Rol of Task end Organizational Complexity", Contractor, Farok J ve Peter Lorange'ın editörlüğünde, Competitive Strategies in International Bustness, Laxington Books, USA, 1998 içinde.
- Kogut, Bruce, "A Study of the Life Cycle of Joint Ventures", Contractor, Farok J ve Peter Lorange'ın editörlüğünde, Competitive Strategies in International Bustness, Laxington Books, USA, 1998 içinde.
- Lyles, Marjorie A. Ve Jane E. Salk, "Knowledge Acquisition from Foreign Parents in International Joint Ventures: An Emprical Examination in Hungarian Context", Journal of International Businesss Studies, Special Issue 1996, s. 877-903.
- Miner, Anne S. Ve Stephen J.Mezias, "Ugly Duckling No More: Past and Futures of

- Organizational Learning Research”, Organization Science, Ocak-Tubat 1996, s. 88-99.
- Mjoen, Hans ve Stephen Tallman, “Control and Performance in International Joint Ventures”, Organization Science, Vol. 8, No. 3, 1997, s. 257-272.
- Rangan, U. Srinivasa ve Michael Y. Yoshino, “Foreign Alliances: A Guid to Top Management”, The Colombia Journal of World Business, Vol. 31, No. 3, 1996, s. 6-13
- Simonin, Bernard L., “The Importance of Collaborative Know-how:...”, Academy of Management Journal, Vol. 40. No. 5. 1997, s.1150-1173.
- Tallman, Stephen B. Ve Oded Shenkar, “A Managerial Decision Model of International Cooperative Venture Formation”, Journal of International Business Studies, Vol. 25, No. 1, 1994, s. 91-111.
- Trapy, Roger M., Contemprory Learning Theory and Research, The McGraw-Hill Companies, Inc., USA, 1997.
- Walters, Bruce A., Steve Peters ve Gregory G. Dess, “Strategic Alliances and Joint Ventures: Making Them Work”, Business Horizons, Temmuz-Ağustos 1994, s. 5-10.
- Yan, Aimin ve Barbara Gray, “Bargaining Power, Management Control, and Performance in United States-China Joint Ventures:...”, Academy of Management Journal, Vol. 37, No. 6, 1994, 1478-1517
- Yerasimos, Stefanos, Milliyetler Ve Sınırlar, İletişim Yayınları, İstanbul, 1995, S.125.