

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

KÜRESELEŞME SÜRECİNDE ORTAK TEŞEBBÜSLER

Mustafa KILIÇ

Danışman
Prof. Dr. Semra AYTUĞ

2008

Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Küreselleşme Sürecinde Ortak Teşebbüsler**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

22/01/2008

Mustafa KILIÇ

YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Mustafa KILIÇ
Anabilim Dalı : İşletme
Programı : Uluslararası İşletmecilik
Tez Konusu : Küreselleşme Sürecinde Ortak Teşebbüsler
Sınav Tarihi ve Saati :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve Sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin 18.maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

| | | | |
|----------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|
| BAŞARILI | <input type="radio"/> | OY BİRLİĞİ ile | <input type="radio"/> |
| DÜZELTME | <input type="radio"/> | OY ÇOKLUĞU | <input type="radio"/> |
| RED edilmesine | <input type="radio"/> | ile karar verilmiştir. | |

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. ***
Öğrenci sınava gelmemiştir. **

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
** Bu halde adayın kaydı silinir.
*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Evet

Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.

Tez mevcut hali ile basılabilir.

Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir.

Tezin basımı gerekliliği yoktur.

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

..... Başarılı Düzeltme Red

..... Başarılı Düzeltme Red

..... Başarılı Düzeltme Red

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Küreselleşme Sürecinde Ortak Girişimler

Mustafa KILIÇ

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimleri Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Uluslararası İşletmecilik Programı

Şirketlerin kendi ülkeleri dışında ticaret ve yatırım yapmaları tarihte çok eskilere dayanmaktadır. Ancak günümüzde küreselleşme çerçevesinde uluslararası pazarlardaki şirket bütünleşmeleri yaygınlaşmış, dünyada yabancı sermaye pazarı önem kazanmıştır.

Son yıllarda çokuluslu işletmelerin özellikle Ortak Girişim türündeki yatırımlara yöneldikleri görülmektedir. Çokuluslu işletmeleri bu tercihe yönelten sebeplerin başında yatırım oranında meydana gelebilecek azalmayla birlikte söz konusu olabilecek bir takım risklerin yatırım yapılacak ülkenin ortağı ile paylaşılacak olmasından kaynaklanmaktadır. Diğer yandan özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler kendi ülkelerinde üretmedikleri ya da satın alamadıkları teknolojileri yapacakları Ortak Girişim yatırımları ile transfer edebilme imkanına kavuşabilmektedirler.

Bu ve buna benzer birçok sebepten ötürü tercih edilen Ortak Girişim anlaşmaları, hem yatırım yapan ülkelerin işletmesi açısından hem de yatırım yapılan ülke ile yatırıma konu olan işletme açısından birçok ayda sağlamaktadır.

Ortak Girişim yönteminin avantajları olduğu gibi dezavantajlarının da bulunduğu görülmüştür. Her iki yönünün bilinmesi, önceden gerekli planların

yapılması ve önlemlerin alınması ile avantajların çoğaltılması, dezavantajların ise azaltılması, en azından şirketin olumsuz faktörlere karşı hazırlıklı olması gerekmektedir

Anahtar Kelimeler: 1) Ortak Girişim, 2) Küreselleşme, 3) Çokuluslu İşletmeler, 4) Gelişmiş ve Az Gelişmiş Ülkeler, 5) Otomotiv Sektörü

ABSTRACT

Post-Graduated Thesis

The Joint Ventures In Globalization Process

Mustafa KILIÇ

Dokuz Eylul University

Institute Of Social Sciences

Department of International Management

Developing countries need foreign investments to reach to the industrialization level of the developed countries. The companies in the developed countries need new markets, cheap raw materials etc. So, there is a market for foreign capital in the world.

In recent years, it is observed that multinational companies have a tendency to enter to the host country by establishing Joint Ventures. Most important reason for selecting this sharing all investment risks with the local partner, made. On the other hand, host country especially less developed and developing countries could transfer some technologies to their countries which they can't invent or they haven't got Money to get these technologies. Joint Ventures help them to get this kinds of technologies.

Because of this kind of reasons, Joint Venture investments which are preferred a lot take mutual benefits both to the country which companies invest take advantage of to the others and country which companies take advantage of Joint Venture.

There are both advantages and disadvantages of joint venture investments. Both of them must be known, necessary plans and precautions must be performed to gain maximum advantages and minimum disadvantages, at least in terms of the

company and the terms of the country that foreign capital have made investments to be prepared for future events.

Key Words: 1)Joint Venture, 2)Globalization, 3)Multinational Company, 4) Developing Countries, 5) Automotive Industry

KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE ORTAK TEŞEBBÜSLER

| | |
|------------------------|------|
| YEMİN METNİ | II |
| TUTANAK | III |
| ÖZET | IV |
| ABSTRACT | VI |
| İÇİNDEKİLER | VIII |
| ŞEKİL VE TABLO LİSTESİ | XII |
| GİRİŞ | XIII |

BİRİNCİ BÖLÜMÜ KÜRESELLEŞME

| | |
|--|----|
| 1.1. KÜRESELLEŞMEYE GENEL BAKIŞ | 1 |
| 1.2. KÜRESELLEŞME TANIMLARI | 3 |
| 1.3.KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER | 5 |
| 1.3.1. Küreselleşme İle Ekonomik Faktörler İlişkisi | 5 |
| 1.3.2. Küreselleşme ve Siyasal Faktörler İlişkisi | 6 |
| 1.3.3. Küreselleşme İle Bilgi ve İletişim Teknolojisi İlişkisi | 7 |
| 1.3.4. Küreselleşme ve Diğer Faktörler İlişkisi | 9 |
| 1.4. KÜRESELLEŞMENİN EKONOMİK BOYUTU | 9 |
| 1.5. KÜRESELLEŞMENİN AKTÖRLERİ | 11 |
| 1.5.1. Gümrük Tarifeleri Ve Ticaret Genel Anlaşması (GATT) | 11 |
| 1.5.2. Dünya Ticaret Örgütü (WTO) | 14 |
| 1.5.3. Uluslararası Para Fonu (IMF) | 15 |
| 1.5.4. Dünya Bankası | 16 |
| 1.5.5. Birleşmiş Milletler | 18 |
| 1.5.6. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) | 18 |
| 1.6. EKONOMİDE YENİ DÜNYA DÜZENİ | 19 |

İKİNCİ BÖLÜM

ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ ŞEKİLLERİ

| | |
|--|----|
| 2.1. ÜLKE DIŞINA AÇILMA | 23 |
| 2.2. ÜLKE DIŞI FAALİYET TÜRLERİ | 24 |
| 2.2.1. İHRACAT | 25 |
| 2.2.1.1. Dolaylı ihracat | 26 |
| 2.2.1.2. Doğrudan ihracat | 26 |
| 2.2.1.3. Dolaylı ve Doğrudan İhracat Arasındaki Farklar | 26 |
| 2.2.2. DOĞRUDAN YABANCI YATIRIM | 27 |
| 2.2.3. ORTAKLIK | 29 |
| 2.2.3.1. Ortak İşletme Kurarken Mülkiyet Stratejisine Etki | |
| Eden Faktörler | 30 |
| 2.2.3.1.1. Faaliyet Gösterilen Ülkenin Ekonomik Durumu | 30 |
| 2.2.3.1.2. Faaliyet Gösterilen Ülkenin Tutumu | 30 |
| 2.2.3.1.3. Yerel işletmelerin Seçimi | 31 |
| 2.2.3.1.4. Üst Yönetim Düşüncesi | 31 |
| 2.2.3.2. Yerel Ortak Bulma Zorluğu | 31 |
| 2.2.3.2.1. Yerel Ortağın Geçmişteki Çalışma Sisteminin | |
| Yetersizliği | 32 |
| 2.2.3.2.2. Yerel Ortaklara Olan Güvenin Azlığı | 33 |
| 2.2.3.2.3. Uluslararası İşletme İle Yerel İşletmenin | |
| Çıkarları Arasındaki Çelişki | 33 |
| 2.2.3.2.4. Serbestçe Hareket Etme Yeteneği Kazanma | 33 |
| 2.2.3.3. Ortak İşletme Kurma Nedenleri | 34 |
| 2.2.3.3.1. Sermaye İle İlgili Riskler | 34 |
| 2.2.3.3.2. Sermaye İhtiyacı | 34 |
| 2.2.3.3.3. Başarı Faktörleri ihtiyacı | 35 |
| 2.2.3.3.4. Politik Baskılar | 35 |
| 2.2.3.3.5. Ev sahibi Ülke Hükümetiyle İyi İlişkiler | |
| Kurma İhtiyacı | 35 |
| 2.2.4. ORTAKLIK TÜRLERİNE GENEL BAKIŞ | 36 |
| 2.2.4.1. Lisans Anlaşması | 36 |
| 2.2.4.2. Franchising | 39 |

| | |
|--|----|
| 2.2.4.3. Yönetim Sözleşmesi | 41 |
| 2.2.4.4. Anahtar Teslim Projeler | 42 |
| 2.2.4.5. Ortak Girişim (Joint Venture) | 43 |

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ORTAK GİRİŞİMLER

| | |
|--|----|
| 3.1. ORTAK GİRİŞİMLERE GENEL BAKIŞ | 45 |
| 3.1.1. Ortak Girişimlerin Tarihi Gelişimi | 47 |
| 3.1.2. Ortak Girişimlerin Karakteristik Yapısı | 48 |
| 3.1.3. Şirketlerin Ortak Girişim Oluşturma Nedenleri | 49 |
| 3.1.3.1. Ortak Girişimle Sinerji Sağlama | 49 |
| 3.1.3.2. Kaynakların Hareketliliğini Sağlama | 50 |
| 3.1.3.3. Politik Olarak Sigorta Görevini Üstlenme | 51 |
| 3.1.3.4. Kültürel Açıdan Rehberberlik Etme | 51 |
| 3.1.3.5. Rekabet Avantajı Sağlama | 51 |
| 3.1.4. Ortak Girişim Yöneticisinin Rolü | 51 |
| 3.1.5. Ortak Girişimlerde Ortaklık Seçimi | 53 |
| 3.1.5.1. Ortak Girişimlerde Ortaklık Seçimini Etkileyen Çevresel Faktörler | 54 |
| 3.1.5.1.1. Siyasi Durum | 54 |
| 3.1.5.1.2. Ekonomik Durum | 54 |
| 3.1.5.1.3. Coğrafi Durum | 55 |
| 3.1.5.1.4. Kültürel Çevre | 55 |
| 3.1.5.1.5. Uluslararası İlişkiler | 59 |
| 3.1.5.1.5.1. Kambiyo Sınırlamaları | 59 |
| 3.1.5.1.5.2. Boykotlar | 59 |
| 3.1.5.1.5.3. Tarifeler | 59 |
| 3.1.5.1.5.4. Kotalar | 60 |
| 3.1.5.1.5.5. Diğer Engeller | 60 |
| 3.2. ORTAK GİRİŞİM (JOINT VENTURE) ÇEŞİTLERİ | 60 |
| 3.2.1. Ortaklara Bağımlılık Derecelerine Göre Ortak Girişimler | 60 |
| 3.2.1.1. Tam Bağımsız Ortak Girişimler | 61 |
| 3.2.1.2. Ortaklardan Birisinin Etkisinde Olan Ortak Girişimler | 61 |

| | |
|---|----|
| 3.2.1.3. Tam Bağımlı Ortak Girişimler | 61 |
| 3.2.2. Amaçlarına Göre Ortak Girişimler | 62 |
| 3.2.2.1. Araştırma-Geliştirme Amaçlı Ortak Girişimler | 62 |
| 3.2.2.2. Doğal Kaynakları Araştırma ve İşleme Amaçlı Ortak Girişimler | 62 |
| 3.2.2.3. Mühendislik ve İnşaat Amaçlı Ortak Girişimler | 63 |
| 3.2.2.4. Üretim ve İmalat Amaçlı Ortak Girişimler | 63 |
| 3.2.2.4.1. Basit Üretim Amacı | 63 |
| 3.2.2.4.2. Yeni Bir Pazara Girme Amacı | 64 |
| 3.2.2.4.3. Yeni Ürün İmalatı ve Yeni Hizmetlerin Temini Amacı | 64 |
| 3.2.2.5. Alım-Satım Amaçlı Ortak Girişimler | 65 |

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ŞİRKETLERİN KÜRESELLEŞME FAALİYETLERİNİN İNCELENMESİ

| | |
|---|----|
| 4.1. KÜRESEL (GLOBAL) ŞİRKETLER | 66 |
| 4.2. ORTAK GİRİŞİM FAALİYETLERİNİN GELİŞİMİ | 69 |
| 4.3. DÜNYADA ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERİN ORTAK GİRİŞİM FAALİYETLERİ | 71 |
| 4.4. YÜKSEK TEKNOLOJİLİ ENDÜSTRİLERDE ORTAK GİRİŞİMLER | 75 |
| 4.5. GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELERDE ORTAK GİRİŞİMLER | 77 |
| 4.6. GELİŞMİŞ VE GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELERDEKİ ORTAK GİRİŞİMLERİN ÖZELLİKLERİ | 78 |
| 4.7. ÜLKE BAZINDA ORTAK GİRİŞİM DÜZENLEMELERİNİN İNCELENMESİ | 82 |
| 4.7.1. Rusya'da Ortak Girişim Düzenlemeleri | 82 |
| 4.7.2. Kore'de Ortak Girişim Düzenlemeleri | 84 |
| 4.7.3. Japonya'da Ortak Girişim Düzenlemeleri | 84 |
| 4.7.4. ABD'de Ortak Girişim Düzenlemeleri | 85 |
| 4.7.5. Hindistan'da Ortak Girişim Düzenlemeleri | 86 |
| 4.7.6. Çin'de Ortak Girişim Düzenlemeleri | 86 |

BEŞİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE’DE ORTAK GİRİŞİMLER

| | |
|---|-----|
| 5.1. ULUSLARARASI ORTAK GİRİŞİMLERİ KULLANARAK TÜRKİYE’DE YATIRIM YAPMAK | 89 |
| 5.2. YABANCI SERMAYENİN ORTAK GİRİŞİM OLARAK TÜRKİYE’YE GELİŞİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER | 90 |
| 5.3. TÜRKİYE’DE ORTAK GİRİŞİMLERE YÖNELİK YABANCI YATIRIM POLİTİKASI | 93 |
| 5.3.1. Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu ve Doğrudan Yabancı Yatırımlar Kanunu | 93 |
| 5.3.2. Gümrük Prosedürlerine İlişkin Yasal Çerçeve | 97 |
| 5.3.3. Çift Taraflı Anlaşmalar | 98 |
| 5.3.3.1. Yatırımların Teşvik Edilmesi ve Korunmasına Yönelik Çift Taraflı Anlaşmalar | 98 |
| 5.3.3.2. Çifte Vergilendirmenin Önlenmesi Anlaşmaları | 98 |
| 5.3.3.3. Sosyal Güvenlik Anlaşmaları | 98 |
| 5.3.3.4. Çift Taraflı Serbest Ticaret Anlaşmaları | 99 |
| 5.4. ORTAK GİRİŞİM İLE İLGİLİ TÜRKİYE’DEKİ YASAL DÜZENLEMELER | 99 |
| 5.5. TÜRKİYE’DE OLUŞTURULACAK ULUSLARARASI ORTAK GİRİŞİMLER İÇİN BAŞARI KRİTERLERİ | 100 |
| 5.6. DÜNYADA VE ÜLKEMİZDE ULUSLARARASI DOĞRUDAN YATIRIMLAR İLE İLGİLİ GELİŞMELER | 103 |
| 5.6.1. Dünyada Uluslararası Doğrudan Yatırımlar | 103 |
| 5.6.1.1. 2000’li Yıllarda Uluslararası Doğrudan Yatırımların Seyri | 103 |
| 5.6.1.2. Ülkelerin Uluslararası Doğrudan Yatırım Girişleri | 104 |
| 5.6.1.3. Sınır Ötesi Birleşme (Ortak Girişim) ve Satın Alma İşlemleri | 106 |
| 5.6.2. Dünyada Uluslararası Doğrudan Yatırımlar | 108 |
| 5.6.2.1. Uluslararası Doğrudan Yatırım Girişi Bileşenleri | 108 |
| 5.6.2.2. Uluslararası Doğrudan Yatırım Girişlerinin Sektörlere Göre Dağılımı | 110 |

| | |
|---|-----|
| 5.6.2.3. Uluslararası Doğrudan Yatırım Girişlerinin Ülkelere Göre Dağılımı | 111 |
| 5.6.2.4. Özelleştirme Uygulamalarında Uluslararası Doğrudan Yatırımlar | 112 |
| 5.6.2.5. Sermaye ve Satın Alma İşlemlerinde Uluslararası Doğrudan Yatırımlar | 113 |
| 5.6.3. Türkiye’de Uluslararası Sermayeli Şirketler | 116 |

ALTINCI BÖLÜM

TÜRKİYE VE DÜNYA’DA OTOMOTİV SEKTÖRÜNÜN KÜRESELLEŞME SÜRECİ İÇERİSİNDE GELİŞİMİNİN ORTAK GİRİŞİMLER IŞIĞINDA İNCELENMESİ

| | |
|---|-----|
| 6.1. SEKTÖRÜN EKONOMİDEKİ YERİ | 117 |
| 6.2. SEKTÖRÜN GELİŞİMİ | 120 |
| 6.3. SEKTÖRÜN TEMEL GÖSTERGELERİ | 124 |
| 6.3.1. Genel Yapı | 125 |
| 6.3.2. Yan Sanayi | 126 |
| 6.3.3. İstihdam | 129 |
| 6.4. KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE DÜNYA OTOMOTİV ÜRETİMİNİN GELİŞİMİ | 131 |
| 6.5. DÜNYA OTOMOTİV ÜRETİMİNDE SON GELİŞMELER | 135 |

YEDİNCİ BÖLÜM

UYGULAMA: KÜRESEL BİR ŞİRKET OLAN WHIRLPOOL’UN KÜRESELLEŞME SÜRECİNDEKİ GELİŞİMİNİN İNCELENMESİ

| | |
|-------------------------------------|-----|
| 7.1. WHIRLPOOL CORPORATION HAKKINDA | 140 |
| 7.1.1. Müşteri Bağlılığı | 142 |
| 7.1.2. Yenilik | 142 |
| 7.1.3. Sosyal Sorumluluk | 143 |
| 7.1.4. Global Büyüme | 143 |
| 7.1.5. Yenilik | 144 |
| 7.1.6. Kalite | 145 |

| | |
|--|------------|
| 7.1.7. Çeşitlilik | 145 |
| 7.1.8. Müşteri Bağlılığı | 146 |
| 7.1.9. Markalar | 147 |
| 7.2. WHIRLPOOL'UN KÜRESELLEŞME SÜRECİNDEKİ GELİŞİMİ | 148 |
| 7.2.1. 1911 Yılında Whirlpool | 149 |
| 7.2.2. 1920'li ve 30'lu Yıllarda Whirlpool | 151 |
| 7.2.3. 1940'larda Whirlpool | 152 |
| 7.2.4. 1950'lerde Whirlpool | 153 |
| 7.2.5. 1960'larda ve 1970'lerde Whirlpool | 154 |
| 7.2.6. 1980'lerde Whirlpool | 155 |
| 7.2.7. 1990'larda Whirlpool | 157 |
| 7.2.8. Günümüzde Whirlpool | 159 |
| SONUÇ | 162 |
| KAYNAKÇA | 167 |

TABLO LİSTESİ

| | |
|---|-------|
| Tablo 1: GATT Müzakereleri ve Gündemleri | s. 13 |
| Tablo 2: Ortak Girişim Oluşturma Nedenlerinin Gelişim Evresiyle İlişkisi | s. 79 |
| Tablo 3: Bölgelere ve Ülkelere Göre Uluslararası Doğrudan Yabancı Yatırım Akımları | s.105 |
| Tablo 4: Uluslararası Birleşme ve Satın Alma İşlemlerinde Sektörel Dağılım | s.106 |
| Tablo 5: En Fazla Uluslararası Yatırım Çeken 10 Ülke Ve Türkiye | s.107 |
| Tablo 6: 2006 yılında En Büyük 5 Uluslararası Doğrudan Yatırım Girişi | s.110 |
| Tablo 7: Sektörlere Göre Uluslararası Doğrudan Yatırım Girişleri | s.111 |
| Tablo 8: Ülkelere Göre Uluslararası Doğrudan Yatırım Girişleri | s.112 |
| Tablo 9: Özelleştirme ve Uluslararası Doğrudan Yatırımlar | s.113 |
| Tablo 10: Yıllar İtibariyle Kuruluş Türlerine Göre Uluslararası Sermayeli Şirketlerin Sayısı | s.116 |
| Tablo 11: Sektör Bazında İhracat Rakamları | s.118 |
| Tablo 12: İmalat Sanayinde İzin Verilen Toplam Yabancı Sermaye Yatırımı İçinde Yan Sanayinin Payı | s.126 |
| Tablo 13: Otomotiv Yan Sanayinin Türkiye Ekonomisine Katkı Potansiyeli | s.126 |
| Tablo 14: Otomotiv Yan Sanayinde Yabancı Sermaye Ortaklıkları | s.128 |
| Tablo 15: Dünya Otomobil Üretiminin Gelişimi | s.132 |
| Tablo 16: Dünyada Üretici Ülkelerin Durumu | s.134 |
| Tablo 17: Otomotiv Üretiminin Üretim Yapıldığı Bölgelere Göre Dağılımı | s.135 |
| Tablo 18: 2004 Yılı Ülke Ve Bölgelere Göre Araç Yoğunluğu | s.137 |

ŞEKİL LİSTESİ

| | |
|---|-------|
| Şekil 1: Ülke Gruplarına Göre Uluslararası Doğrudan Yatırımların Dağılımı | s.104 |
| Şekil 2: 1995-2006 Döneminde Türkiye’de Doğrudan Uluslararası Yatırımlar | s.109 |
| Şekil 3: Türkiye’nin 2006 yılı Birleşme ve Satın Alma İşlemleri | s.114 |
| Şekil 4: Bazı Seçilmiş Ülkeler Otomotiv Sektörü İşgücü Maliyeti Karşılaştırması | s.130 |

GİRİŞ

Dünyada, bir taraftan yabancı yatırımcıları çekmek için gelişmekte olan ülkelerde yapılan düzenlemeler artarken, diğer taraftan da ekonomik bütünleşmeler ve bölgesel anlaşmalar artmaktadır. Ülkeler arasındaki anlaşmalar nedeniyle, anlaşma dışında kalan ülkelerin işletmeleri bu durumdan etkilenmektedir. Yetersiz Pazar bilgisinin, rekabetin ve kısıtlamaların olduğu pazarlara yan kuruluş açma, mevcut bir işletme ile birleşme ya da işletmeyi satın alma stratejileri yerine ortak girişim oluşturarak giren işletmeler riski azaltmakta ve pazara giriş engellerini aşmaktadırlar. İşletmeler, ortak girişimlerle rekabet güçlerini arttırmakta ve yetersiz kaynaklarını tamamlamaktadırlar. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin hammadde kaynakları, işgücü pazar potansiyeli varken teknolojileri yetersizdir. Gelişmekte olan ülke işletmeleri, gelişmiş ülkedeki işletmelerle ortak girişim anlaşması yaparak yeni teknoloji ve modern yönetim tarzını öğrenebilmektedirler.

Bu çalışmanın amacı, ortak girişimin ne olduğunu ortaya koymak, diğer pazara giriş şekilleriyle farklılık ve benzerliklerini ortaya çıkarmak. Küreselleşme sürecinde dünya da ve Türkiye’de ortak girişim ve doğrudan yatırımların durumunu saptamaktır.

Birinci bölümde, küreselleşme kavramı, tanımları, diğer faktörlerle olan ilişkisi ve küreselleşmenin hız kazanması sonrası dünyanın yeni ekonomik düzeni hakkında bilgiler verilmiştir. Küreselleşme ayrıntılı olarak incelenmiştir.

İkinci bölümde, uluslararası pazarlara giriş şekilleri; en basitinden en karmaşık olanına doğru incelenmeye çalışılmıştır. Bu teoriler birbirleriyle karşılaştırılmış; üstünlük ve eksiklikleri ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde, ortak girişimler tarihi gelişiminden başlanarak teorik olarak incelenmiştir. Ortak girişimleri etkileyen çevresel faktörler ele alınmış, ortak girişim çeşitleri kısa kısa açıklanmıştır.

Dördüncü bölümde, şirketlerin küreselleşme faaliyetleri incelenmiş ve bazı ülkelerin ortak girişimler için yasal ve fiili uygulamaları ele alınmaya çalışılmıştır. Beşinci bölümde, Türkiye’de ortak girişim faaliyetleri; Türkiye’nin ortak girişimler için uyguladığı mevzuat ve yıllar itibariyle Türkiye’deki gelişmeler incelenmeye çalışılmıştır.

Altıncı bölümde; ortak girişimler vasıtasıyla en çok yatırım yapılan sektör olan otomotiv sektörü incelenmiştir. Yedinci bölümde uygulama olarak dünyanın en büyük beyaz eşya üreticilerinden biri olan Whirpool’un üresel gelişimi incelnmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜRESELLEŞME

1.1. KÜRESELLEŞMEYE GENEL BAKIŞ

Küreselleşmenin tarihi, insanlığın tarihi kadar eski olmakla birlikte, bu konu üzerinde yoğun ve gerilimi yüksek tartışmaların, 1980’li yıllarda başladığı da söylenmektedir. 1980’lere doğru, prestijli ABD okullarında (Harward, Stanford, Colombia İşletme) küreselleşme kavramı kullanılmaya başlanmıştır. Kavram, aynı zamanda uluslararası ekonomik kuruluşların yayınlarında ve raporlarında da yer almış, 1990’lı yıllarda da uluslararası ekonomik, politik, sosyal ve siyasal süreçleri tanımlamak amacıyla, akademik dile girmiştir. Özellikle R.Robertson’un “Globalleşme” kitabı terime kavramsal bir içerik kazandırmış; 1990’lı yıllarla birlikte, küreselleşme yaygın bir biçimde toplumsal değişim kuramlarını açıklamada anahtar bir kavram olarak kullanılmaya başlanmıştır.¹

Küreselleşme kavramı bilindiği gibi, İngilizce “globalization” kelimesinin Türkçe karşılığı olmakla birlikte, bazı kaynaklarda bu kelime globalleşme olarak da karşımıza çıkmaktadır. “Global” kelimesi 400 yılı aşkın bir süredir kullanılan bir kelime olmasına rağmen; “globalleşme (globalization)”, “global olma (globalizing)” kelimelerinin yaygın olarak kullanılması, 1960’lardan sonra başlamıştır.²

¹ Nişancı, Ensar, “Küresellik, Küreselleşme; Bir Tanıma Doğru”, **İ.İ.B.F. Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi**, 2003, Sayı:1, s.38

² Görgün, Tahsin, “Kültür Komisyonu Müzakereleri”, **Küreselleşme**, İstanbul: Gazeteciler ve Yazarlar Vakfı Yayınları, s.34

“Globalizm (globalism)” ve “globalleşme (globalization)”, “global olma (globalize)” ve “globalize olan (globalized)” kelimeleri, 1989 yılında Oxford sözlüğüne de alınmıştır. Söz konusu kavramı sosyolojik olarak bir makalede ilk kez kullanan Robertson, bu kavramın akademik açıdan önem kazanmasının 1980’lerin başları ile ortalarına denk geldiğini ve bu tarihten sonra kavramın kendisinin de globalleştiğini belirtmektedir. Öte yandan aynı yazar, kavramın yayılma şeklini izlemenin mümkün olmadığını da belirtmektedir.³

Küreselleşme kavramı, gerek ilgili yazında gerekse günlük yaşamda güncelliğini korumasına karşın üzerinde görüş birliğine varılmış bir tanımla bulunmamaktadır. Yazında karşılaşılan küreselleşme tanımları, büyük ölçüde anlaşılabilir ve kavramı tüm yönleriyle tam olarak açıklayamamaktadır.⁴ Buna bağlı olarak küreselleşme konusunda ayrı ayrı pek çok kuram ve tek yanlı bakış açıları ortaya çıkmıştır. Bugün küreselleşme konusunda üzerinde tartışılan farklı ve sofistike yaklaşımlar, sosyolojiden, coğrafyadan, demografik çalışmalardan, meteorolojiden, endüstri ilişkilerinden, ekolojiden, antropolojiden, medya çalışmalarından, müzikten, psikolojiden, halk sağlığından, kriminolojiden, feminizm ve kadınlara yönelik çalışmalardan, etikten, dilbilimden, eğitimden, hukuktan vb. pek çok alandan sağlanmıştır.⁵ Bu nedenle de küreselleşme kavramı, farklı kişiler tarafından, farklı bakış açıları ile ele alınmakta ve bu kavrama farklı anlamlar yüklenmektedir. Şüphesiz belli bir alanda uzmanlaşmanın getirdiği bir bakış açısı ile konunun ele alınması, aşılması güç bazı engelleri de beraberinde getirmektedir. Halbuki, küreselleşme zaten yapısı itibarıyla farklı bakış açıları tarafından ele alınması gereken bir olgudur.⁶

³ Seymen, Oya Aytemiz; Bolat, Tamer; “Küreselleşme Olgusuna Kavramsal Bir Bakış”; **Küreselleşme ve Uluslararası İşletmecilik**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Mayıs 2005, s.21-22.

⁴ Yeung, Henry Wai-chung, “The Limits to Globalization Theory: A Geographic Perspective On Global Economic Change”, **Economic Geography**, July 2002, 78/3, s.285.

⁵ Clark, Terry, Lynette L. Knowles, “Global Myopia: Globalization Theory in International Business”, **Journal of International Management**, September 2003, s.361.

⁶ Sobel, Andrew, “Comments on Globalization, Interdisciplinary Research, Myopia and Parochialism, Government, Convergence and Culture”, **Journal of International Management**, 2003, s.419.

Görüldüğü gibi yukarıda sayılan vb. alanlardaki araştırmacılar, kavramı kendi disiplinleri açısından tanımlamaya çalışmaktadır. Diğer yandan küreselleşmeyi olumlu ve gerekli ya da olumsuz ve sakıncalı bulanlar ile buna temkinli yaklaşanlar bulunmakta olup, bunlar da küreselleşme kavramını kendi bakış açılarına vurgu yaparak ele almaktadırlar. Konunun daha iyi anlaşılabilmesi için, küreselleşmeye ilişkin farklı bakış açılarının bir arada ele alınıp incelenmesi iyi olacaktır. Biz konumuz gereği küreselleşme gibi kapsamlı bir konuyu çok yönlü değil sadece tanımsal ve iktisat-işletme açısından ele alacağız.

1.2. KÜRESELLEŞME TANIMLARI

Küreselleşme, farklı bilim dallarından bilim adamları tarafından, “dünyanın küçülmesi”, “dünyanın sıkışması”, “dünyanın tek mekan olarak algılanması”, “ulusal olanın anlamını yitirmesi”⁷, “büyük pazar”⁸, “dünyanın tek bir pazarda bütünleşmesi”, “küresel arşı”, “küresel işyeri”, “küresel finans ağı”, “uluslararası bağımlılık ve uluslararası işbirliği”, “yeni dünya düzeni” gibi değişik kavramsal ifadelerle somutlaştırılmaya çalışılmıştır.

Bu tanımlar değerlendirildiğinde, bunların çok açıklayıcı olmamakla birlikte, farklı bakış açılarına gönderme yaptıkları ve kavramı özde, genel ve çok kapsamlı şekilde ele aldıkları görülebilir.

Küreselleşmeyi, ekonomik bir olgu ya da süreç olarak ele alan yazarlar da bulunmakta olup, bu yazarların görüşleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:

⁷ Mutlu, Esin Can, **Uluslararası İşletmecilik**, Beta Basım ve Yayıncılık A.ř., İstanbul, 1999, s.160.

⁸ Acar, İbrahim Atilla; Yavuz, Ali, “Küreselleşme Olgusunun Finans Piyasaları Üzerine Etkisi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 1998, Sayı:3, s.267.

Küreselleşme, genellikle tek bir küresel ekonomi oluşturmaya çalışan çağdaş süreçler-özellikle sermaye akışları, mal ve bilgi akışları- toplamıdır.⁹

Küreselleşme, devletlerin ekonomik açılarından birbirlerine bağımlı hale gelmesidir.¹⁰

Ekonomilerin dünya ölçeğinde bütünleşmesi olan küreselleşme, aynı zamanda ulus devletlerden yeni taleplerde bulunan ve ulus devletlerin bu taleplerle ilgili kapasitelerini de azaltan bir süreçtir.¹¹ Bu talepler liberalleştirme ve özelleştirme programları şeklinde karşımıza çıkmakta ve uluslar arası yatırımcıların, yatırımlarının hızlı bir şekilde geri dönmesini sağlama ihtiyacını karşılamaya hizmet etmektedir.¹²

Küreselleşme, ülkeler arasında büyük bir artış gösteren ticaret akışı ile sermaye yatırımlarının gerçekleştiği büyük bir uluslararası ekonomidir.¹³

Küreselleşme, sermaye hareketlerine, üretim, ticaret ve teknolojiye uluslararası bir nitelik kazandıran ve dünya ekonomisini bir bütün olmaya yönelten iktisadi bir süreçtir.¹⁴ Başka bir deyişle küreselleşme, çok çeşitli faktörlerin etkisiyle, dünyada ticaretin, üretimin, sermayenin, işgücünün ve

⁹ Schneider, Geoffrey E., "Globalization and the Poorest of the Poor: Global Integration and the Development Process in Sub-Saharan Africa", **Journal of Economic Issues**, Vol:XXXVII, No:2, June 2003, p.390

¹⁰ Şenkal, Abdülkadir, "Genel Olarak Dünya'da ev Türkiye'de Sendikasıız Endüstri İlişkileri", Kamu-İş İşletmeleri İşverenleri Sendikası Yayını, Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi,1999, s. 50

¹¹ Stiglitz, Joseph E., Globalization and the Economic Role of the State in the New Millenium", **Industrial and Corporate Change**, 2003, Vol:12, No:1, p.3

¹² Nissanke, Machiko; Ehoward, Stein; "Financial Globalization and Economic Development: Toward An Institutional Foundation", **Easter Economic Journal**, Spring 2003, Vol:29, No:2, p.304

¹³ Yalınpala, Jale, "Küreselleşmenin Emek Piyasası ve İstihdam Üzerindeki Etkileri", **Küreselleşme İktisadi Yönelimler Sosyopolitik Karşıtlıklar**, İstanbul:OM Yayınları, s.263

¹⁴ Yıldırım, Nesrin, "Küreselleşme", **Öneri**, Cilt:1, Sayı:6, Ocak 1997, s.172

teknolojinin, uluslararası rekabete konu olma eğiliminin kuvvetlenmesini, ürün ve faktör piyasalarının bütünleşmesini ifade eder.¹⁵

Küreselleşme, üretimin ve tüketimin dünya ölçeğinde planlandığı, serbest rekabet ve piyasa düzeninin uluslar üstü kuruluşlarca denetlendiği ve kuralların uluslar üstü anlayışla çalıştığı bir sistemdir.¹⁶

Küreselleşme, üretim ve finans sürecinin uluslararası ölçekte büyümesi, işletmelerin birleşmesi ve çok uluslu işletmelerin artmasıdır.¹⁷

Küreselleşme, sermaye, mal ve hizmetlerin hiçbir engelle karşılaşmadan serbestleştirilmesi ve bu harekete dahil olan her ülke, bölge veya beşeri alanın genel veya küresel piyasaya dahil edilmesidir.¹⁸

1.3. KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER

1.3.1. Küreselleşme İle Ekonomik Faktörler İlişkisi

Gelişmiş ülkelerde iç piyasaların doyuma ulaşması, özellikle 1970'lerdeki petrol krizinden sonra dış piyasalara açılma arayışı ve ekonomik faaliyetlerin hacimlerinin artmış olması, küreselleşme sürecini hızlandırmıştır.

Çokuluslu işletmeler, genel olarak üretimi bütün yerküreye yaymışlardır. Önceleri yalnız ihracat ve ithalat ile dış pazarlara giren bu işletmeler, giderek

¹⁵ İpçioğlu, İsa, "Kapitalist Sistem ve Küresel Pazarda Rekabet Avantajı Sağlamayı Amaçlayan Uluslararası Firmalar İçin Olası Alternatif Rekabet Stratejilerinin Analizi", **Verimlilik Dergisi**, 2003/4, s.86

¹⁶ Kazan, Halim; Uygun, Mutlu; "KOBİ'lerin Üretim Sorunlarının Tespiti, Verimlilik ve Rekabet Güçlerinin Arttırılmasında Teknoloji Faktörü"; **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayınları, 2002/2, s.80-81

¹⁷ Hadiz, Vedi R., "Globalization, Labour and Economic Crisis: Insight From South Asia", **Asian Bussiness&Managment**, 2002, s.249

¹⁸ Bulaç, Ali, "Kültür Komisyonu Müzakereleri", **Küreselleşme**, İstanbul Gazeteciler ve Yazarlar Vakfı Yayınları, 2003, s.27

uluslararası etkinliklerini arttırmış ve dış pazarlarda doğrudan yatırım, üretim ve satış işlevini de kendileri yüklenmişlerdir. Bir çok çokuluslu işletme, son 10-15 yıl içinde yöresel işletme olmaktan çıkıp, çok uluslu ya da küresel işletmelere dönüşmüşler ya da bu yönde çaba harcamışlardır. Yığın üretim, deneyim artışı ve standartlaşmanın beraberinde getirdiği düşük maliyetler, yeni pazarlara girme ve stratejik ortaklıkların yarattığı yeni ufuklar, işletmeleri küresel bir nitelik kazanmaya özendirmiştir.¹⁹

Özetle küreselleşmenin gelişimini hızlandıran faktörler arasında, özellikle kar maksimizasyonu açısından tüm dünyayı bir pazar ve hammadde kaynağı olarak görmeyi hedefleyen girişim kabiliyetinin ve çok uluslu girişimciliğin rolü büyüktür.²⁰ İşletmelerin çok uluslaşma stratejileri ve dış kaynaklardan yararlanma yaklaşımlarının yaygınlaşması da küreselleşme sürecini etkileyen bir faktördür.

1.3.2. Küreselleşme ve Siyasal Faktörler İlişkisi

Özellikle II. Dünya Savaşı'ndan sonra ulus devletler; ticaretin serbestleştirilmesine, tarife ve kotaların arttırılmasına uluslar arası finansal kaynaklardan yararlanılmasına ve uluslararası sermaye akışı üzerindeki kontrollerin kaldırılmasına yönelik politikalar izlemişler ve dış ticaretin önünü açan vergi uygulamalarını geliştirmişlerdir. Bunlar da küreselleşme sürecinin yaygınlaşmasında önemli rol oynamıştır.²¹

Doğu Bloku'nun dağılmasından sonra, serbest piyasa ekonomisine güven duygusu artmış ve kısa bir sürede eski planlı/devletçi ekonomiler, piyasa mekanizması süreci içinde, serbest ticaretin ve yabancı sermayenin imkanlarından

¹⁹ Çeken, Hüseyin, "Küreselleşme", **Küreselleşme, Yabancı Sermaye ve Türkiye**, İstanbul: Değişim Yayınları, 2003, s.17

²⁰ Balkanlı, A. Osman, "Küresel Ekonominin Belirleyici Faktörleri Üzerine", **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:XXI, Sayı:1, Yıl:2002, s.14

²¹ Johnson, D. Gale, "Globalization: What It Is and Who Benefits", **Journal of Asian Economics**, 2002, s.428.

yararlanma çabası içine girmişlerdir. Diğer bir deyişle, duvarların yıkılmasının ardından, küreselleşmenin önündeki en büyük engellerden biri ortadan kalkmıştır. Her ne kadar, Asya Krizi sonrasında küreselleşmeye yönelik itirazlar artmaya başlamış olsa da, son dönemde neo-liberal ideolojinin temel ilkelerine daha fazla güven duyulduğu söylenebilir. Bu gelişmeler, çeşitli ülkelerin ve siyasal blokların siyasal sistemleri arasındaki farklılıkların hızla ortadan kalkmasına neden olmuştur.²²

Bir ekonomik örgütlenme sistemi olarak serbest piyasa ekonomisinin yaygınlaşmasında, Güney ve Doğu Asya ülkelerinin hızlı bir şekilde endüstrileşmesi, Doğu ve Batı Almanya'nın birleşmesi ve demokrasinin pek çok ülkede kendini kabul ettirmesinin de büyük rol aldığı söylenebilir. Bütün bu gelişmeler, siyasal sistemlerin de giderek küreselleşmesine neden olmuştur. Siyasal küreselleşmenin gelişmesinde Uluslararası Para Fonu, Dünya Bankası, Dünya Ticaret Örgütü ve Birleşmiş Milletler gibi uluslararası örgütler önemli bir rol oynamaktadır.²³

1.3.3. Küreselleşme İle Bilgi ve İletişim Teknolojisi İlişkisi

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde gerek hız gerekse maliyet boyutunda yaşanan gelişmeler, aynı zamanda küreselleşme olgusunun yayılmasında büyük ölçüde etkili olmuştur.²⁴ Küreselleşme ile bilgi ve iletişim teknolojileri arasındaki ilişki, tarihsel kesit içerisinde aşağıdaki şekilde özetlenebilir.²⁵

Sermaye hareketleri, 1980'lerde reel bir mal konumunda olan altına dayalı iken; küreselleşme ile birlikte, bilgisayara ve bilgisayara bağlı diğer

²² Bozkurt, Veysel, "Küreselleşme Kavram, Gelişim ve Yaklaşımlar", **Küreselleşmenin İnsani Yüzü**, İstanbul: Alfa Basım Yayım, 2000, s.8.

²³ Çeken, s.16

²⁴ Odyakmaz, Necmi, "Bilgi Teknolojileri, Küreselleşme ve Kalkınma", **Dış Ticaret Dergisi**, yıl:5, Sayı:18, Temmuz 2000, s.96

²⁵ Balkanlı, s.18

donanımlar sayesinde, “elektronik kaydi para”ya ve bunların nominal değişim hareketlerine dayalı hale gelmiştir. Bilgisayara dayalı uluslararası finansal sistemin ürünü olan elektronik kaydi para, ekonomik işlemlerin hızını ve hacmini arttırıcı bir rol almış ve bu da dünya ölçeğinde ekonomik ilişkilerin geçmişe oranla yaygınlaşmasını sağlamıştır. Ayrıca 1980-2000 zaman aralığında, üretimi yeniden örgütleme ve toplumsal/ekonomik dönüşümü gerçekleştirme noktasında “bir araç” olarak bilgisayarın yadsınamaz bir etkinliği olmuştur. Bilgisayarlar, aslında tüm alanlarda da –tıptan kültüre ve eğitime, ekonomik ve finansal alanlardan medya yayıncılığına ve diğer alanlara-devrim anlamında bir yayılma ve gelişmeye yol açmıştır.²⁶

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen gelişmelerin en önemlileri, uydu haberleşmesi, fiber optik teknoloji, internet, faks, elektronik posta gibi gelişmiş telekomünikasyon sistemleri, ucuz ve hızlı ulaşım, kargo taşımacılığı ve özel evrak gönderme sistemleri, multimedya, veri bankaları, veri tabanları gibi sıralanabilir.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin iletişim hızını arttırıp maliyetleri düşürerek, daha hızlı ve ucuz etkileşim sağlayarak birçok ürünü ve faaliyeti bölgeselleştiren bütünsel ağlar sayesinde dağıtımını kolaylaştırması küreselleşme üzerinde etkili olmuştur. Bilgi ve iletişim teknolojisi, doğrudan ve hızlı iletişim ağları kurarak ekonomik uzaklıkları azaltmış, işlerin koordinasyonu için gereken zaman tasarrufunu sağlamış, değişim maliyetlerini düşürmüş ve finans pazarlarını ülkeler ve kıtalar boyutunda 24 saat faal konuma getirmiştir. Ayrıca gümrük uygulamalarına ilişkin elektronik raporlama ve belgelendirme uygulamaları ile uluslararası alandaki birçok teknik engel ortadan kaldırılabilmiştir. Özetle bilgi ve iletişim teknolojileri, dünya ekonomisinin bütünleşmesini olumlu yönde etkileyen güçlü bir faktördür.²⁷

²⁶ Balkanlı, s.19

²⁷ Odyakmaz, s.100

1.3.4. Küreselleşme ve Diğer Faktörler İlişkisi

Yukarıdakilere ilave edilebilecek sosyal ve kültürel faktörler de küreselleşme süreci üzerinde önemli etkilere sahiptir. Dünyada genel olarak endüstrileşme, kentleşme ve eğitim düzeyinin yükselmesi ile karakterize edilen modernleşme süreci, yerel kültürler arasındaki bağlantıları da arttırmakta; bu da “küresel kültürün” oluşmasında etkili olarak küreselleşmeye zemin hazırlamaktadır. Benzer şekilde, uluslararası yönetim ve örgüt yazınında, küreselleşmeye dayanak oluşturan ve birbiriyle kesişen dört küresel etkinlik ağının bulunduğunu ve bunlardan birinin küresel kültür –diğerleri kültürel piyasa, küresel işletme ve küresel finanstır- olduğu vurgulanmaktadır.²⁸ Ayrıca tüketim kalıplarında ve çalışanların tercihlerindeki değişimler de küreselleşme sürecini etkileyen faktörler arasında sayılabilir.

1.4. KÜRESELLEŞMENİN EKONOMİK BOYUTU

Ekonomik küreselleşme, büyük ölçüde teknolojinin yaygınlaşması, üretim ve tüketimin standartlaşması ve tüm piyasaların bütünleşmesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Ekonomik küreselleşmenin oluşumunda birçok faktör rol oynamıştır. Bu faktörlerin en önemlilerinden biri, serbest ticaret normlarını bütün dünyada egemen kılmayı amaçlayan GATT müzakereleri ve taraf ülkelerin onayıyla 1995’te yürürlüğe giren Dünya Ticaret Örgütü’dür.

Dünya Ticaret Örgütü ve bölgesel ekonomik bütünleşmelerin de yardımıyla uluslararası serbest ticaret ve yatırımlara ilişkin sınırlayıcı kurallar ve engeller büyük ölçüde ortadan kaldırılmaktadır. Üretim faaliyetlerini bütün bir dünya coğrafyasına yaymış bulunan çok uluslu işletmelerin, küreselleşme sürecinin bir dünya sistemi olarak yerleşmesinde oynadıkları belirleyici rolün de burada vurgulanması gerekir.

²⁸ Doğanoğlu, F., “Küreselleşme ve İnsan Kaynakları Yönetimi”, **Öneri**, Cilt:4, Sayı:16, Haziran 2001, s.173

Ekonomik küreselleşme alanında en önemli gelişme, uluslararası işletmelerin ve doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının önem kazanmasıdır. Endüstriyel ticaretin gelişmesiyle birlikte dünya ticaretinde iki boyutlu bir ilerleme kaydedilmiştir. Bir taraftan dünya pazarlarında işletmeler arası şiddetli rekabet, diğer taraftan da iletişim, ulaşım ve finans sektörlerindeki köklü teknolojik değişim ve yeni araçların ortaya çıkması, mal ve hizmet piyasalarının küreselleşmesini hızlandırmıştır.²⁹

Ekonomik küreselleşme özellikle 1980'li yıllarda önem kazanmıştır. Bu tarihten itibaren işletmeler, hızlı pazar değişikliklerinden, ürün ve üretim teknolojilerindeki gelişmelerden ve giderek güçleşen rekabet ortamından büyük ölçüde etkilenmeye başlamışlardır. İç pazarın doyuma ulaşması müşterileri daha seçici kılmış ve ürün çeşitliliğini arttırmıştır. Ayrıca, artan rekabet ve teknolojik gelişmeler ürünlerin yaşam sürelerini kısaltmıştır. Dolayısıyla işletmeler, stok düzeylerini en aza indirgeyen, kaliteli ancak düşük maliyetli üretime olanak sağlayan ve daha fazla emek yoğun olan üretim ve üretim teknolojilerini kullanmaya yönelmişler ve esnek üretim sistemlerini devreye sokmaya başlamışlardır.

Ekonomik küreselleşmenin özellikle, finans piyasaları, doğrudan yabancı sermaye, dış ticaret ve emek piyasaları olmak üzere, dört alanda geliştiği söylenebilir. Öte yandan küreselleşme ile pazarların serbestleştirildiği, ürün ve hizmetlerin standart hale getirildiği ve üretim miktarlarında büyük artışlar sağlandığı, maliyetlerde önemli düşüşler ve verimlilikte önemli yükselişler kaydedilerek dünya kaynaklarının daha etkin kullanımının hedeflendiği ileri sürülmektedir.³⁰ Küreselleşmenin ekonomik boyutunun her zaman ekonomik

²⁹ Ekin, Nusret, "Küreselleşme ve Gümrük Birliği", İstanbul:İTO Yayınları, 1999, s.52

³⁰ Dicle, Atilla, "Küreselleşme: Nedenler, Sonuçlar, Tepkiler 1-2", **Ekonomik Forum Dergisi**, 2000, s.57

refah getirmediği, eşitsizlik ve adaletsizliğe neden olduğuna ilişkin pek çok görüş bulunmaktadır.

1.5. KÜRESELLEŞMENİN AKTÖRLERİ

Günümüzde devletlerarası ilişkiler üzerine şekillenen uluslararası sistemin giderek küresel bir sistem haline geldiği ve bu sistem içinde, devletlerin yanında, Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması (GATT), Dünya Ticaret Örgütü (WTO), Dünya Bankası (WB), Birleşmiş Milletler (UN), Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ve Çok Uluslu İşletmeler gibi yeni aktörlerin yer aldığı görülmektedir. Bu aktörler, hem küreselleşme sürecini hızlandırmakta hem de çeşitli faktörlere müdahale ederek bu sürece yön vermektedirler. Küreselleşme sürecinde bu aktörlerin ortak özelliği; tümünün, küreselleşme sürecinde etki edebilme ve yönlendirebilme yeteneğine, az ya da çok sahip olmalarıdır.³¹

1.5.1. Gümrük Tarifeleri Ve Ticaret Genel Anlaşması (GATT)

Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması, 30 Ekim 1947 tarihinde geçici bir anlaşma olarak ortaya çıkmış ve 10 Ocak 1948 tarihinde yürürlüğe girmiştir. GATT, uluslararası ticareti düzenleyen en önemli çok taraflı anlaşma konumunda olup, GATT üyesi 110’u aşkın ülke bulunmaktadır. GATT’ın başlıca faktörleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir:³²

- Uluslararası ticaret ortamını serbestleştirmeye ve daha istikrarlı hale getirmeye yönelik bir “uluslararası ticaret forumu” özelliği taşımak;
- Üye ülkelerin uluslararası ticarete uyacakları ve üzerinde çok taraflı olarak uzlaşmaya varılmış bir kurallar bütünü olmak;

³¹ Yüksel, Mehmet, “Küreselleşme, Ulusal Hukuk ve Türkiye”, 2001, Ankara: Siyasal Yayınevi, s. 136

³² Karataş, Muhammed; Vatansever, Nursen, “Uluslar arası Ekonomik ve Mali Kuruluşlar”, **Muğla Üniversitesi SBE Dergisi**, Bahar 2001, Sayı:3, s.78

- Üye ülkeler arasındaki uyuşmazlıkların çözümlenebileceği bir uluslararası divan olmak;
- Koruma aracı olarak sadece gümrük tarifelerini kullanmak.

GATT'ın amaçları ise, Genel Anlaşma'nın önsözünde genel ve özel amaçlar olarak ayrılmıştır.³³ Genel amaçlar, diğer bütün uluslar arası ekonomik kuruluşların gerçekleştirmek istedikleri ile aynıdır. Bunlar, üye ülkelerin hayat standartlarını yükseltmek, reel gelir ve efektif talepte istikrarlı büyümeyi ve dünya kaynaklarının etkin kullanımını sağlamak, ayrıca üretimin ve uluslararası ticaretin geliştirilmesine yardımcı olmaktır. Genel amaçlara ulaşmak için, tarifeler ile ticarete konan diğer ayrımcı engellerin zamanla kaldırılması ve mal fiyatlarında istikrar sağlanması ise, GATT'ın özel amaçları arasındadır. Özellikle II. Dünya Savaşı'ndan bu yana dünya ticaretinin çok hızlı bir şekilde gelişmesinde, GATT'ın büyük bir etkisi olmuştur.

GATT çerçevesinde oluşturulan dünya ticaret sistemi, anlaşmaya taraf olan ülkelerin tümünün uymayı taahhüt ettikleri bir kurallar dizisinden oluşmaktadır. Dünya ekonomisinin zaman içerisinde karşılaştığı güçlükler ve yaşadığı değişimler sonucunda, GATT ana metni değiştirilmeksizin sisteme bir dizi ekler yapılmıştır. Dünyada meydana gelen ekonomik ve siyasi değişimler sonucunda, ardarda yapılan müzakerelerde, üye ülkeler kendi çıkarları doğrultusunda, ek anlaşmalar yoluyla sistemi değişen dünya koşullarına ve üye ülkelerin ihtiyaç ve beklentilerine uygun hale getirmiştir. Aşağıdaki tabloda GATT müzakereleri ve gündemleri özetlenmektedir.

³³ Karluk, Rıdvan, "Uluslararası Ekonomik, Mali ve Siyasi Kuruluşlar, 5. Basım, Ankara: Turhan Kitabevi, 2002, s.150

Tablo 1: GATT Müzakereleri ve Gündemleri

| | | |
|------------------|-----------|---|
| 1. Cenevre Round | 1947 | Tarifeler |
| 2. Annency Round | 1949 | Tarifeler |
| 3. Torguay Round | 1951 | Tarifeler |
| 4. Cenevre Round | 1956 | Tarifeler |
| 5. Dillon Round | 1960-1961 | Tarifeler |
| 6. Kennedy Round | 1964-1967 | Tarifeler ve Anti-damping Önlemleri |
| 7. Tokyo Round | 1973-1979 | Tarifeler, tarife dışı önlemler ve çerçeve anlaşmalar |
| 8. Uruguay Round | 1986-1994 | Tarifeler, tarife dışı önlemler, kurallar, hizmetler, fikri mülkiyet hakları, anlaşmazlıkların halli, tekstil, tarım, DTO'nun kurulması vb. |

Kaynak: İTO, Türkiye Ekonomisinin Dünya Pazarlarında Oryantasyonu, 2003, İstanbul, s.18

GATT sisteminde en kapsamlı ve küreselleşme sürecine hız kazandıran kapsamlı değişiklikler, 1986 yılında başlayan ve 1993 yılında sona eren “Uruguay Round” müzakereleri çerçevesinde yapılmış ve bunun sonucunda, özellikle tarım, tekstil, anti-damping ve destekleme konularında GATT kurallarına yeni ekler yapılmıştır.

Uruguay Round'un en önemli sonucu, günümüzde küreselleşmenin temel aktörü olan ve küreselleşme sürecine hız katan Dünya Ticaret Örgütü'nün kurulmasıdır. DTÖ'nün kurulmasıyla, 1948 yılından bu yana dünya ticaretini yöneten ve gerektiğinde yönlendiren GATT ortadan kaldırılmıştır.

1.5.2. Dünya Ticaret Örgütü (WTO)

Ülkeler arasında mal ve hizmetlerin serbest dolaşımını teşvik etmek için uluslararası bir örgüte ihtiyaç duyulmuştur. Bunun için Bretton Woods'un iki temel kuruluşu olan Dünya Bankası ile Uluslararası Para Fonu'nun yanında, üçüncü bir örgüt biçiminde ortaya çıkan Dünya Ticaret Örgütü, 1 Ocak 1995'de kurulmuştur.³⁴

1 Ocak 1995'de faaliyete geçen DTÖ, dünya ticaretini geliştirmek ve engelleri ortadan kaldırmak üzere, GATT anlaşmasını değiştirip geliştirerek kendi bünyesine almıştır. Diğer bir ifade ile, DTÖ'nun yasal dayanağı geliştirilmiş biçimiyle yeni GATT sözleşmesidir. GATT, dünyadaki ekonomik gelişmelere bağlı olarak o dönemlerde geçici bir anlaşma olarak çıkmış ve ana ilke olarak da, sanayi malları üzerindeki dünya ticaretini serbestleştirmeye yönelik çalışmalar yapmıştır. Bu anlaşma, sadece sanayi mallarının ticaretinin serbestleştirilmesine yönelik olduğu için, uluslararası ticarete diğer mal ve hizmetlerin dolaşımını da gözardı etmiştir. Oysa, yasal zemine oturtulmuş ve yaptırım gücü artırılmış olan DTÖ, sanayi malları ile birlikte tarım, tekstil ve hizmetler ticaretinin serbestleştirilmesini amaçlayan, ayrıca fikri mülkiyet haklarını da bünyesine alan bir kuruluş niteliğindedir.³⁵ Başka bir deyişle Dünya Ticaret Örgütü'nün kuruluş amacı, dünya ticaretini ve refahını geliştirmek, GATT'ın 1947'de geliştirilmiş ilkelerini korumak ve gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkeleri dünya ticaretine ve iktisadi ilişkilere katmaktır.³⁶

Günümüzde tüm batılı sanayileşmiş ülkeler Dünya Ticaret Örgütü üyesidirler. Eski Doğu Bloku ülkeleri ile Sovyetler Birliği'nin dağılmasından sonra ortaya çıkan bağımsız ülkelerin çoğunluğu da Dünya Ticaret Örgütü'ne üye

³⁴ Stiglitz, Joseph E., **Küreselleşme Büyük Hayal Kırıklığı**, (Çeviren: Arzu Taşçıoğlu, Deniz Vural), 2002, s.37

³⁵ Seyidoğlu, Halil, **Uluslararası İktisat, Teori, Politika ve Uygulama**, 15. Baskı, 2003, İstanbul: Güzem Can Yayınları, s.190

³⁶ Ertürk, Emin, **İktisadi Birleşmeler Teorisi ve Türkiye'nin İçinde Bulunduğu İktisadi Birleşme Hareketleri**, 1997, Genişletilmiş 2. Baskı, İstanbul: Alfa-Aktüel Yayınları, s.187

olmuşlardır. Nihayet 2000 yılında Çin 143'üncü ve Tayvan'da 144'üncü üyeler olarak örgüte katılmışlardır. Bugün Dünya Ticaret Örgütü üyesi yaklaşık 150 ülkenin dünya ticaretindeki toplam payları yüzde 97'nin üzerindedir.³⁷ DTÖ'nün faaliyetlerini aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:³⁸

- Dünya Ticaret Örgütü'nün kapsamına giren –GATT'tan devir alınan-anlaşmaların uygulanmasını sağlamak ve bu anlaşmalar işlerlik kazandırmak;
- Mevcut yapılacak yeni çok yanlı ticaret görüşmeleri için bir forum oluşturmak ve ticareti serbestleştirme çabalarına yeni alanlar katmak;
- Üye ülkeler arasında çıkabilecek anlaşmazlıkları hızlı ve etkili biçimde çözmek;
- Üye ülkelerin dış ticaret politikalarını incelemek ve değerlendirmek;
- Uluslararası Para Fonu, Dünya Bankası ve bunlara bağlı kuruluşlarla yakın işbirliği kurmak;
- Uluslararası ticaret sisteminin faydalarından yararlanmaları için, gelişmekte olan ülkelere ve dönüşüm ekonomilerine yardımcı olmak.

Böylece Dünya Ticaret Örgütü, günümüzde dünya ticaretini evrensel boyutta serbestleştiren ve sözü edilen amaç ve faaliyetleri aynı zamanda küreselleşme sürecini hızlandıran en önemli aktörlerden biri haline gelmiştir.

1.5.3. Uluslararası Para Fonu (IMF)

Uluslararası Para Fonu, 1944 yılı Temmuz ayında ABD'de, New Hampshire, Bretton Woods'da toplanan konferans sonucunda kurulmuş; 27 Aralık 1945'de Uluslararası Para Fonu anlaşma maddelerinin imzalanmasıyla

³⁷ Seyidoğlu, s.191

³⁸ Seyidoğlu, s.191

yürürlüğe girmiş ve 1 Mart 1947 tarihinde de finansman işlemlerine başlamıştır.³⁹

Uluslararası Para Fonu, sabit kurlu Bretton Woods Sistemi'nin yürütülmesinden sorumlu bir kurum olarak ortaya çıkmakla birlikte; bu sistemin yıkılışından sonra uluslararası parasal ve mali düzeni sağlamakla ilgili görevlerini sürdürmektedir. Bugün Uluslararası Para Fonu'nun üye sayısı 180'nin üzerindedir ve bu üyelerin dünya ticaretindeki payları yüzde 90'ı aşmış durumdadır. Uluslararası Para Fonu'na üye ülkeler, aynı zamanda Dünya Bankası'na da üyedirler.⁴⁰

Uluslararası Para Fonu'nun amaçları, uluslararası parasal işbirliğinin teşvik edilmesi, uluslararası ticaretin dengeli gelişmesi ve genişlemesi, dövizlerin karşılıklı olarak stabilize edilmesi, çok uluslu karşılıklı ödeme sisteminin geliştirilmesine yardımcı olunması, üye ülkelerin rekabetçi devalüasyonlara başvurmalarına engel olunması ve genel kaynakların üye ülkelerin kullanımına gerekli hallerde geçici olarak sunulmasıdır.⁴¹

1.5.4. Dünya Bankası

Dünya Bankası, Uluslararası Para Fonu ile birlikte 1-22 Temmuz 1944 tarihleri arasında Bretton Woods'da toplanan Birleşmiş Milletler Para ve Finans Konferansı'nda kurulmuştur, 183 üyesi vardır. Dünya Bankası'na Uluslararası Para Fonu'na üye ülkeler katılabilir. Bu nedenle banka üyeliği fon üyeliğine paralel bir şekilde artış göstermiştir.⁴²

³⁹ Çölgeçen, Bilal, **Küreselleş-me! Küreselleşme Karşıtları Ne İstiyor?**, 2003, İstanbul: Yenihayat Kütüphanesi, s.228

⁴⁰ Seyidoğlu, s.563

⁴¹ Karluk, s.288

⁴² Karluk, s.239

Uluslararası Para Fonu ile Dünya Bankası ikiz kuruluşlardır. Ancak ana sözleşmelerine göre her iki kuruluşun faaliyet alanları birbirinden farklıdır. Uluslararası Para Fonu, dış denkleme ve uluslararası mali konularla ilgilenirken, Dünya Bankası az gelişmiş ülkelerin kalkınma sorunlarıyla ilgilenmektedir.⁴³ Daha doğrusu Dünya Bankası, kredi açacağı zaman bazı koşullar ileri sürmekte ve borç alan ülke bu koşulları kabul ettiği takdirde kredi açılmakta; aksi halde kredi verilmemektedir. Kredi alan ülke, kredi verildikten sonra da Dünya Bankası tarafından izlenmekte; koşullara uyulmadığı tespit edildiğinde kredi kesilebilmektedir.⁴⁴

Dünya Bankası ilk yıllarda, özellikle II. Dünya Savaşı sonrasında tahrip olmuş ülkelerin yeniden inşası için, bu ülkelere yönelik uluslararası sermaye akışını hızlandırmayı amaçlamıştır. Ayrıca uluslararası ticaretin teşviki ve üye ülkelerin ödemeler dengesinin sağlanmasına katkıda bulunması da, amaçları arasında yer almıştır. Dünya Bankası'nın amaçları ana sözleşmesinin 1. maddesinde şöyle sıralanmıştır:⁴⁵

- Üye ülkelerin kalkınma ve yeniden yapılanma çabalarına verimli sermaye yatırımları kanalıyla yardımcı olmak ve gelişme yolundaki ülkelerin kaynaklarının geliştirilmesini özendirmek;
- Dünyadaki sermaye akışını hızlandırmak ve özellikle gelişmekte olan ülkelere yönelik sermayeyi arttırmak için, özel yabancı sermayeli yatırımlara garanti vermek, krediye katılımda bulunmak yoluyla desteklemek, özel sermayenin yetersiz olduğu durumlarda ise kendi kaynaklarını kullanmak yoluyla destek vermek;
- Uluslararası ticareti geliştirmek ve üye ülkelerin ödemeler dengesini sağlamak için kalkınma amaçlı uluslararası yatırımları özendirmek;

⁴³ Seyidoğlu s.577

⁴⁴ Yüksel, s.154

⁴⁵ Karluk, s.241

- Gelişmiş ülkelerden gelişmekte olan ülkelere mali imkanları yönlendirerek, gelişmekte olan ülkelerin yaşam standartlarının artırılmasına yardımcı olmak.

1.5.5. Birleşmiş Milletler

Birleşmiş Milletler, dünyada barış ve güvenliği sağlamak, hak eşitliği ve kendi kaderini belirleme ilkeleri temelinde ülkeler arasında dostluk ilişkilerini geliştirmek, ekonomik, toplumsal, kültürel ve beşeri sorunları çözmeye uluslararası işbirliğini sağlamak amacıyla 24 Ekim 1945’de kurulan ve merkezi ABD’nin New York kenti olan uluslararası bir örgüttür.

Birleşmiş Milletler Anlaşması’na göre Birleşmiş Milletlerin birincil amacı, dünyada barış ve güvenliği sağlamaktır. Bunun dışında, silahlanmanın denetlenmesi ve silahsızlanma, üye ülkeler arasında ekonomik, sosyal ve kültürel alanlarda uluslararası işbirliğini sağlama, insan hakları vb. konularla da ilgilenmektedir.⁴⁶

1.5.6. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)

Uluslararası Çalışma Örgütü 1919’da imzalanan Versay Anlaşması’nda öngörülen Milletler Cemiyeti ile ortaya çıkan ve I. Dünya Savaşı sonrası giderek artan sorunlara yönelik, sosyal reformlar niteliğinde çözümler bulmak ve reformların uluslararası düzeyde uygulanması amacıyla kurulan bir örgüttür.

Uluslararası Çalışma Örgütü’nün temel görevleri, tek tek ülkelerdeki çalışma yaşamlarında ve bu alana ilişkin uygulamalarda standartlar oluşturmak ve bu standartları geliştirmektir. Öte yandan örgüt, çalışma yaşamına ilişkin sosyal politikalar oluşturmak, istatistikler tutmak, uluslararası rekabet, işsizlik, eksik istihdam ekonomik kalkınma, sendikal hakların savunulması vb. alanlarda

⁴⁶ Mutlu, s.169

araştırmalar yapmak gibi faaliyetler gerçekleştirir. Uluslararası alışma rgütü'nün temel ilkesi ise, “alışma hayatında standartları, ana ilkeleri ve hakları ortaya koymak ve bunlara uyulmasını sağlamak” şeklinde ifade edilmektedir.⁴⁷

1.6. EKONOMİDE YENİ DÜNYA DÜZENİ

Dünya'da küreselleşmeye doğru hızlı bir yöneliş başlamış olmasına rağmen, günümüzde küresel ekonomik aktivite genellikle çok sayıdaki ülke tarafından yerine getirilmektedir. Bu lkeler G-7 olarak adlandırılan ABD, Japonya, Almanya, Fransa, Kanada, İngiltere ve İtalya'dır. Ekonomisi en hızlı büyüyen ülkelerin çoğu Asya-Pasifik bölgesinde yer almaktadır. En yavaş büyüyen ekonomiler ise Afrika kıtası üzerine yoğunlaşmıştır. Orta ve Güney Amerika lkeleri ekonomilerinin 1980'li yıllardaki depresyondan çıkmaya başladıkları gözlemlenmekte ve son yıllarda bu ülkelerin bir çoğunun ekonomisinde kayda değer büyüme ve iyiye gidiş görölmektedir. Bu gelişmelere rağmen adı geçen coğrafi bölgelerde ekonomik büyüme düzenli olmaktan uzak bir seyir izlemektedir.⁴⁸

Geleneksel olarak Dünya Bankası lkeleri kişi başi gelirlerine göre üç gruba ayırmaktadır; Birinci Dünya, İkinci Dünya, Üçüncü Dünya. Birinci Dünya lkeleri yüksek gelir ekonomileri olarak adlandırılan sanayileşmiş ülkelerdir. İkinci Dünya lkeleri önceden Merkezi Plan Ekonomisine sahip olup da son yıllarda hızlı bir değişime uğrayan ve orta-üst/orta-alt gelir kategorilerini ihtiva eden ekonomilerdir. Üçüncü Dünya lkeleri ise gelişmekte olan ya da az gelişmiş dünya ekonomileri olarak ifade edilmekte ve bu ülkeler orta-alt veya alt gelir ekonomileri olarak adlandırılmaktadır. Ancak Dünya Bankası tarafından yapılan bu sınıflandırma günümüzde yaşanan hızlı ekonomik ve siyasi gelişmelerden

⁴⁷ <http://www.ilo.org/public/english/standards/about/index.htm> (Erişim Tarihi:13.02.2007)

⁴⁸ SCWAB, Klaus; Claude Smadja; “Power and Policy: The new Economic World Order”; Harvard Business Review, 2004, mber-December, s.48-53

etkilenmekte ve değişikliğe uğramaktadır. Bu değişimle birlikte ülkelerin ekonomik sınıflandırmaları da farklılaşmaktadır. Birinci Dünya Ülkeleri, Kuzey Amerika, Batı Avrupa ve Doğu Asya'da; İkinci Dünya Ülkeleri Güney Amerika ve Doğu Avrupa'da; Üçüncü Dünya ülkeleri çoğunlukla Afrika'da bulunmaktadır. Dünya Bankası tarafından yapılan bu sınıflandırmada, göz önünde bulundurulan ekonomik göstergeler ise şunlardır; kişi başına gelir, yaşam kalitesi, satın alma gücü ve tarımdan sağlanan gayri safi milli hasılanın sanayiye göre yüzdesi.⁴⁹

1990'lı yılların başında 5,5 milyar olan dünya nüfusunun 2025 yılında 8,5 milyara ulaşacağı tahmin edilmektedir. Bu nüfus gelişi güzel dağılmış ve bunun sonucu olarak nüfusun yarısı Asya'da ve yüzde 5'i Kuzey Amerika'da yoğunlaşmıştır. Dünya nüfusunun yaklaşık yüzde 25'i gelişmiş ülkelerde yaşamaktadır.

Son yıllarda üretimi yapılan malların ticaretinde üç yöneliş olmuştur. Üretimi yapılan malların ticaret hacmi hızla artmıştır. Birçok ülkenin ticaret kompozisyonu değişmiştir. Servis sektöründeki ticaret uluslararası ticaretin bir yüzdesi olarak artmıştır. Uluslararası ticarete süreç geçirmemiş doğal kaynakların göreceli değeri düşmeye başlamıştır. Gelişmiş ülkelerdeki reel ücretlerde artış emek-yoğun malların üretimini geliştirmekte olan ülkelere yöneltmiştir. Bu da çok uluslu şirketlerin diğer az gelişmiş ülkelerdeki yatırımlarını arttırmasına neden olmuştur. Turizm ileride en hızlı büyüyen sektör olacaktır. Doğrudan yabancı yatırımlar sermaye akışı yanında ürün ve süreç teknolojilerinin, ticaret modellerinin ve hacimlerinin de akışını etkileyecektir.⁵⁰

Diğer taraftan sanayileşmiş dünya bir krize sürüklenmektedir. Ekonomik aktiviteyi desteklemek için kullanılan geleneksel reçeteler başarısızlığa uğramaktadır. Bu başarısızlığın temelinde yatan ana neden ise istihdamdır. Gerçekte dünyanın ne yöne gittiği bu krizle değil, bunun yanında Küresel

⁴⁹ DANIELS, John D.; Lee H. Radebaugh; International Business; New York: Addison Wesley Inc., 1995, 2005, s.148.

⁵⁰ Scwap, s.58

Ekonomik Devrim’le de izah edilebilir. Bunun sonucu olarak sanayileşmiş dünya iki ayırt edici olayın toplam tesiri ile karşı karşıya kalmıştır. Birinci olarak A.B.D’de ve Avrupa’da ekonomiler doğru istikamete yönelmeye başlamıştır. Almanya ve Japonya dengeli bir büyüme sergilemektedir. Ancak bu dengeli büyümenin başarısızlığı ise, istihdama katkı sağlamamasıdır. Gözlemciler bu dönüşümü “İstihdamsız Dönüşüm” olarak adlandırmaktadır. Sanayileşmiş ülkeler son 20 yılın yüzde 2,6’lık ortalama büyüme oranından daha yukarıda bir büyüme oranını yakalayabilirlerse işsizlik seviyelerini aşağıya çekebileceklerdir. Ancak gelişmiş ülkelerde bu oranı yakalamak zor olduğundan bu süreç epeyce bir süre daha böyle devam edecek gibi gözükmektedir.⁵¹

Belki de sürmekte olan devrimin en göze çarpıcı özelliği dünyanın ekonomik ağırlık merkezinin Asya’ya doğru kaymaya başlamasıdır. 1960’lı yıllardan itibaren Doğu Asya’daki hızlı ve kararlı büyümenin olağanüstü süreci genel olarak Dünya ekonomik sürecinin yeni dağılımını ortaya çıkarmıştır. 1960 yılında Doğu Asya dünya ekonomik çıktısına sahipken bugün bu oran yüzde 25’e ulaşmıştır. Son 25 yılda Avrupa ve A.B.D’de GSMH ortalama yüzde 2,5-3 oranında artarken Doğu Asya’da ortalama yüzde 6,5-7,5 olmuştur. Daha şimdiden Doğu Asya Merkez Bankaları, dünya rezervlerinin yaklaşık yüzde 45’ini ellerinde tutmaktadır.⁵²

Ekonomik gücün Doğu Asya’ya doğru yer değiştirmesi küresel ekonomik düzenlemeleri çarpıcı bir biçimde değiştiren diğer bir çok gelişmenin de başlamasına yardımcı olmuştur. Finansal akışı engelleyen ulusal ve bölgesel bariyerler ortadan kalkmış, teknoloji, yönetim ve pazarlama teknikleri artan oranda bir ülkeden diğerine transfer olmaya başlamıştır. Aynı zamanda Kominizmin başarısızlığı ve ekonomik liberalizasyonun genel dağılımı daha önce izole olmuş ülkeleri gündeme taşımış ve 2,5 milyar insanı da beraberinde küresel pazara getirmiştir. Bu arada bütün bu şartlar endüstriyel üretimin tüm dünyaya yayılmasına yardımcı olmuştur. Daha 10 yıl öncesine kadar düşük teknoloji,

⁵¹ Scwap, s.43

⁵² Daniels; s.129

emek-yoğun ekonomik aktivite tarafından kuşatılan ülkeler, bugün daha önce gelişmiş ülkelerin tekelinde olan servis ve ürünleri düşük maliyetle üretebilir konuma gelmişlerdir. Sovyet İmparatorluğu'nun merkez ve Doğu Avrupa'da çökmesinden sonra, Avrupa Birliği'nin içindeki üreticiler Polonya, Macaristan ve Çekoslovakya'da düşük maliyetli üretim avantajına kavuşmuşlardır.⁵³

Kuzey Amerika ve Avrupa'daki gelişmeler göstermiştir ki; yayılmanın tüm olağanüstülüğü daha önce ileri teknoloji, verimlilik, kalite ve ücretler arasında varolan bağlantıyı koparmıştır. Bugün maalesef düşük ücretlerle yüksek kaliteye, verimliliğe ve teknolojiye sahip olmak mümkündür. Elbette sanayileşen ve yeni sanayileşmiş ulusların ekonomileri olgunlaştıkça, daha büyük uluslararası firmalar ortaya çıkacaklar. Bunların diğer az gelişmiş ülkelere yaptıkları yatırımlarla, bu ülkelerdeki kişi başına gelir ve kalkınmışlık düzeyi yavaş yavaş artacak ve bu ülkeler de ekonomik anlamda sınıf atlamaya çalışacaklardır.⁵⁴

⁵³ Scwap, s.45

⁵⁴ Scwap, s.48

İKİNCİ BÖLÜM

ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ ŞEKİLLERİ

2.1. ÜLKE DIŞINA AÇILMA

ABD, Avrupa ve Japon işletmelerinin birçoğu, ülke dışında doğan fırsatları değerlendirmek ve yeni pazarları ele geçirmek için yollar aramaktadırlar. İç pazarın doymuş olması nedeniyle, işletmeler satış ve kârlarını kendi ülkeleri içinde artırma olanağına sahip olmamakta ve ülke dışı fırsatları dikkatle incelemektedirler. Günümüzde işletmelerin toplam satış ve kârlarının önemli bir kısmını ülke dışından sağlıyor olmaları, işletmeleri ülke dışı fırsatları değerlendirmeye itmiştir.

Ülke dışına çıkmak için bir başka neden ise, işletmelerin ülke içinde büyümeleridir. Artan finansal olanaklar işletmeleri ülke dışı kaynakları ve fırsatları araştırmaya teşvik etmektedir. İşletmelerin temel stratejisi uzun dönemde kârlarını en yüksek seviyeye çıkarmaktır. Bu durumda işletmeler ülke dışı ortamla yakından ilgilenmek zorunda kalmaktadırlar. İşletmeler ülke dışına çıkarken ilk düşünecekleri nokta ülke dışına çıkmak ya da çıkmamak konusunda karar vermektir. Ülke dışına çıkmak elbette yararlıdır, ancak ülke dışına çıkmak her zaman olumlu sonuçlar vermeyebilir. Ülke içinde yeni bir şube açmak ya da fabrika kurmak bile yeni riskleri beraberinde getirir. Herhangi bir yönetici ülke içinde faaliyetlerini genişletirken bunu kolayca yapabilir. Pazarlama ilkeleri ve dağıtım kanalları büyük farklılık göstermez, tüketicilerin zevkleri değişmeyebilir, faaliyet gösterilen politik ve ekonomik ortam nispeten dengelidir. Buna karşılık ülke dışındaki koşullar çok daha farklıdır. Değişik kültürler, lisanlar, ekonomik koşullar vb. ülke dışına çıkan işletmeleri büyük risklerle karşı karşıya bırakmaktadır.

İşletmeler ülke dışına çıkarken bazı kavramlara ve koşullara uymak zorundadır. Dünyadaki pazarlara girme biçimi önemli bir faktördür. Dünya pazarlarının özelliği ülke içine kıyasla çok daha farklıdır ve daha önce bu pazarlar başka işletmeler tarafından ele geçirilmiş olabilir. Ülke dışına çıkan işletme için bu rakiplerle mücadele etmek kolay değildir. Yönetim rakip işletmeleri pazardan uzaklaştıracak yolları nasıl bulacaktır? Eğer bu soruya cevap bulamazsa, dış pazarlara girmek işletme için bir lüks ya da moda izlemekten öteye gidemez. İşletme uluslararası araştırma ve geliştirme faaliyetlerini iyi bir şekilde organize ederek, dış pazarlarda daha çok şansa sahip olabilir.

Dış pazarların elde edilmesinde diğer bir önemli faktör de tüketiciler hakkında bilgi sahibi olmaktır. Tüketim alışkanlıkları bilinmeden ve gelir durumları incelenmeden dış pazarlara girmek, oldukça kötü sonuçlar yaratabilir.

Uluslararası işletmeler ülke dışına çıkarken derinlemesine bir araştırma yaparlarsa, ülke dışında faaliyette bulunmanın üstünlüklerinden yararlanabilirler. Ülke dışındaki ekonomik, sosyal, politik, kültürel ve hukuki koşullar, ülke dışı faaliyet biçimi üzerinde son derece etkilidir ve dünya düzeyinde istatistiklere ihtiyaç gösterir. Özellikle az gelişmiş ülkelerde bu istatistikleri elde etmek zordur ve maliyetlidir.⁵⁵

2.2. ÜLKE DIŞI FAALİYET TÜRLERİ

Uluslararası işletmeler, uluslararası pazarda faaliyet gösteren başlıca güçlerdir ve ülke dışı faaliyetlerini üç temel alanda yoğunlaştırmaktadırlar. Bunlar; ihracat, doğrudan yabancı yatırım ve ortaklıktır.

Uluslararası işletmeleri ülke dışında faaliyet göstermeye iten nedenleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

⁵⁵ Daniels, J. D. ve Radebaugh L. H. (2001). **International Business (Environments and Operations)**. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., s.221

- Ülke dışında fırsatların doğması
- Kâr yönünden ülke içi tıkanıklık
- Ülkelerin himayecilikten uzaklaşmaları
- Ticaret engellerinin kaldırılması
- Dünya ticaretini hızlandırmak amacıyla kurulan uluslararası kuruluşlar
- Ülkelerin politik düşüncelerinin değişmesi ve yabancı sermayenin teşvik edilmesi
- Ülke içinde işletmelerin aşırı ölçüde büyümeleri
- Sermaye birikimi
- Teknolojik gelişim
- Üretim faktörlerinin fiyatlarının ülkeden ülkeye farklılık göstermesi

Yukarıda belirtilen nedenlerle ülke dışında faaliyet gösterecek uluslararası işletme üst yönetimi; işletmenin hedeflerini, kapasitesini, ürün ve hizmetlerinin nitelik ve niceliğini, işletmenin rekabet gücünü değerlendirmelidir. Ardından hedef pazarların büyüklükleri, satış potansiyelleri ve kâr hedefleri belirlenmelidir. Ekonomik, teknolojik, politik, hukuki ve kültürel koşullar incelendikten sonra ülke dışı faaliyet biçimine karar verilmelidir. Kararlaştırılan faaliyet biçimi ihracat, doğrudan yabancı yatırım ya da ortaklık ile ilgili olacaktır.

2.2.1. İHRACAT

Ülke dışı faaliyet biçimlerinden en kolay olanı ve en sık tercih edileni ihracat faaliyetidir. İhracat aynı zamanda uluslararası ticaretin en eski biçimidir. Geçmişte, ihracat faaliyetlerinin çok önemli bir bölümü, ulusal amaçların elde edilmesi için hükümetler tarafından üstlenilmiştir. Bugün ise ihracat faaliyetlerinin yaklaşık yüzde 90'ından daha fazlası özel işletmeler tarafından üstlenilmektedir.

İhracat faaliyetinin önemli bir özelliği, ülke dışı faaliyetler içinde riski en düşük faaliyet olmasıdır. İkinci özelliği, işletmenin yönetim yapısında büyük

değişikliklere ihtiyaç göstermemesidir. Üçüncü özelliği ise, dış pazarların daha iyi tanınmasını sağlayarak diğer faaliyetlerin genişlemesine olanak sağlamasıdır.

Bu özelliklerin yanı sıra, ihracat faaliyetinde bazı sorunlarla karşılaşılabilir. Örneğin, ülkelerin uyguladıkları gümrük kotaları ve tarifeleri, ulaşım maliyetleri ve sürüm sorunları zaman zaman işletmelerin ihracat yapmasını zorlaştırabilmektedir. İhracat faaliyeti dolaylı ihracat ve doğrudan ihracat olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.⁵⁶

2.2.1.1. Dolaylı ihracat

Dolaylı ihracatta, yerli firma ülke içinde ürettiği ürün ve hizmetleri ya aracılar vasıtasıyla ya da bu ürünleri ihraç ürünleriyle birleştiren bir başka yerli imalatçıya satmak suretiyle yabancı firmalara nihai satışını yapar. Bu nedenle özel bir uzmanlık gerektirmez ve doğrudan ihracata kıyasla çok daha kolaydır.

2.2.1.2. Doğrudan ihracat

Doğrudan ihracatta ise, yerli firma ülke içinde ürettiği ürünleri doğrudan yabancı müşterilere satar ve böylece aracı kullanmaksızın tüm ilgili faaliyetleri kendisi üstlenir. Önemli ticari engellerin bulunmadığı durumlarda, doğrudan ihracat firmanın kesin tercihi olmaktadır.

2.2.1.3. Dolaylı ve Doğrudan İhracat Arasındaki Farklar

Dolaylı ve doğrudan ihracat arasındaki başlıca farkları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

- Dolaylı ihracat doğrudan ihracata kıyasla daha düşük maliyetlidir ve daha az zaman alıcıdır.

⁵⁶ Özalp, İ., **Uluslararası İşletmeler: Uluslararası Yaklaşım**. Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık, 2001, s.132.

- Dolaylı ihracat daha az taahhüt gerektirir ve daha düşük risk içerir; ve böylece pek çok firmaya ilk kez uluslararası pazara rekabet edip girme fırsatı sağlar.
- Dolaylı ihracat, yabancı ithalatçılarla iş ilişkisi geliştirme ihtiyacı duymaksızın satış ile ilgilenen tepkisel firmalara daha çekici gelmektedir.
- Dolaylı ihracat yöntemleri, çoğunlukla, daha sonra denizaşırı ihracat yapacak uluslararası işletmelere girdi üreten küçük firmalar tarafından kullanılır.
- Dolaylı ihracatta yabancı alıcı ürünlerin olumsuz koşullarda, geç ve aranan özelliklere uymayan biçimde ulaştığını iddia ettiği zaman, dolaylı ihracat yapan firma kalite, teslim zamanı ve ihracat işleminin diğer yönleri üzerinde kontrolü kaybeder.

2.2.2. DOĞRUDAN YABANCI YATIRIM

Ülke dışı faaliyet türlerinin ikincisi ise doğrudan yabancı yatırımdır. Doğrudan yabancı yatırım, yatırım yapan firmaya ev sahibi ülkedeki varlıkları, mülkiyeti ve yan kuruluşları üzerinde kontrol olanağı sağlayan bir ticari hak yatırımı biçimidir. Firmanın işletmecilik faaliyetlerini taahhüt edebilmesi için, doğrudan yabancı yatırım, çoğu zaman sermaye biçiminde kaynak transferini içerir. Doğrudan yabancı yatırımın en önemli özelliği, firmanın kendi geleceğine ve ev sahibi ülkenin geleceğine olan taahhüdünü göstermesidir. Ticaret engellerinin, firmanın doğrudan ihracat vasıtasıyla karşılaştırmalı üstünlüğünden çıkar sağlamasını engellediği yerlerde ve durumlarda, doğrudan yabancı yatırım tercih edilen seçenek olmaktadır. Son on yılda dünyanın her yerinde hükümetlerin doğrudan yabancı yatırım politikalarını liberalleştirmeleri sayesinde, doğrudan yabancı yatırım seçeneğinin tercihine önemli destek verilmiştir. 1980’de 480 milyar dolar olan toplam doğrudan yabancı yatırım stoku, 1997’de 3.4 trilyon doların üstüne çıkmıştır. Doğrudan yabancı yatırım stokundaki bu büyüme, her büyüklükteki firmaların başka ülkelere, 1990’lardan beri de özellikle gelişmekte olan ülkelere artan yatırım yapma eğilimini yansıtmaktadır.

Doğrudan yabancı yatırım yapma güdöleri, pazarda büyüme potansiyeli olan ölkelerde üretim tesislerine sahip olma arzusunun, başka ölkelerdeki farklı ticaret dönemlerinden ve fırsatlardan yararlanmak için üretim ve pazarlama faaliyetlerini çeşitlendirme ihtiyacına kadar uzanmaktadır. Ticaret ve yatırımların liberalizasyonu ile küreselleşme ölçeğindeki artış, uluslararası firmalar için ev sahibi ölkelerde üretim tesisleri kurma ve müşterilere nihai ve ara ürünler üretme olanaklarını genişletmiştir. Üretim yerleri ve başka ölkelerdeki pazarlar arasındaki bağlantı ticaretin liberalizasyonu ile artan ölçüde kolaylaşan ihracat faaliyetleriyle sağlanmaktadır. Bu bağlantının varlığı, firmaların faaliyetlerini üretim noktalarında dikey olarak (farklı aşamalardaki üretimi kapsayarak) ve pazar noktalarında yatay olarak (benzer ürünler üreterek) organize etmelerini olanaklı hale getirmektedir. Bu bağlantının yaratılması için amaçlanan doğrudan yabancı yatırımlar özellikle doğal kaynak tabanlı firmalar için uygundur. Petrol ve diğer maden üretim şirketleri gibi.

Son yıllarda doğrudan yatırım faaliyetleri hem ölkede içinde hem ölkede dışında birleşmeler ve ele geçirmeler üzerinde odaklaşmaktadır. Ölkede içi birleşme ve ele geçirmeler, en az bir uluslararası firmayı ya da yan kuruluşunu içeren başlıca yatay birleşme ve ele geçirmelerdir. Birleşme ve ele geçirme nedenlerinden biri, firmanın tüketici refahı ve kaynak dağıtımının konusunda etkili olan pazar gücü üzerindeki yoğunluğunu arttırmak olabilir. Ölkede dışı birleşme ve ele geçirme güdöleri daha değişiktir ve mantığını kurmak için durum analizi gerekir. Ölkede dışı birleşme ve ele geçirme yöntemlerini aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:

- A ölkesinden ihracat firmasının, ihracat yaptığı B ölkesindeki firma ile birleştiği ihracat bağlantılı birleşme;
- A ölkesinden firmanın, iki yabancı yan kuruluşun B ölkesindeki ana şirketleriyle birleşmesi;
- Rakip uluslararası işletmeler arasındaki ortak girişimler;

- Ev sahibi ülkedeki ana firmayı ele geçirme (Alman Volkswagen firmasının İngiliz Rolls-Royce otomobillerini ele geçirmesi gibi)
- Başlıca nedeni mevcut rekabeti kesmek olan birleşme ve ele geçirmeler;

Olumlu ya da olumsuz, gerçek güdü ne olursa olsun, ülke dışı birleşme ve ele geçirmelere ilişkin başlıca endişe, ev sahibi ülkenin yerli ekonomisindeki rekabeti azaltmaya yönelik potansiyel tehdittir.⁵⁷

2.2.3. ORTAKLIK

Ülke dışı faaliyet türlerinin üçüncüsü ortaklıktır. Uluslararası işletmeler ortak işletme kurma yoluna giderken, seçenekleri iyi bir şekilde değerlendirerek çıkarlarını en yüksek seviyeye çıkarabilirler. Bunu sağlayabilmek için ise, işletme merkezinin temel yönetim felsefesine uygun hareket ederler. Ancak ortaklık şeklinde bir kuruluş meydana getirildiği zaman, uluslararası işletmenin yeni işletmeye ortaklık payının ne olacağı sorunu ortaya çıkar.

Uluslararası işletme varlıklarının ne kadarına sahip olacaktır? Azınlıkta mı kalacak yoksa sermayenin çoğuna mı sahip olacaktır?

Uluslararası işletmenin ülke dışı faaliyetlerindeki temel amaç riskleri azaltmak ve kâr sağlamak olduğuna göre mülkiyet stratejisinin dikkate alınması önemlidir. Böylece bir dereceye kadar yönetim serbestisi sağlanabilir. Mülkiyet stratejisi ile yönetim serbestisi arasında doğrudan bir ilişki vardır. İşletmenin hissedarlar grubu alınan kararlarda etkili olmakta ve yönetimin üzerinde bir baskı grubu olarak ortaya çıkmaktadır. Uluslararası işletmelerde mülkiyet oranı yönetim serbestisi ve karar almada etkili bir faktördür. Bu nedenle aşağıda ortak işletme kurarken mülkiyet stratejisine etki eden faktörler incelenecektir. Ardından ise yerel ortak bulma zorlukları ve uluslararası işletmelerin ortak işletme kurmalarındaki temel nedenlere değinilecektir.

⁵⁷ Özalp, s.138

2.2.3.1. Ortak İşletme Kurarken Mülkiyet Stratejisine Etki Eden Faktörler

Uluslararası işletmelerin ülke dışı faaliyetlerinden kâr elde etme amacı, çeşitli ülkelerdeki tercihlerinde dikkatli davranmalarını gerektirmektedir. Temel felsefe ve amaçlarına en uygun gelecek ve dış baskıları en düşük seviyede tutacak bir stratejiyi seçmek gerekir.

Uluslararası işletmelerin hem genel politikalarının hem de her ülke için özel olarak saptadıkları politikalarının farklılıklar gösterdiği gözlenir. Uluslararası işletmelerin bir ülkede yüzde 50'den fazla mülkiyetle ısrar ederken bir başka ülkede yüzde 20-30 ortaklığa girdikleri görülmektedir. Bu tercihler bazı nedenlere dayanır. Uluslararası işletmelerin mülkiyet stratejisine etki eden faktörleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

2.2.3.1.1. Faaliyet Gösterilen Ülkenin Ekonomik Durumu

Dünyanın değişik bölgelerinde sayısı oldukça kabarık ülkelerde faaliyet gösteren uluslararası işletmeler, mülkiyet stratejilerini ülkenin ekonomik durumuna göre düzenlemektedirler. Az gelişmiş ülkelerde çeşitli yönlerden risklerin fazla olması şube açmayı tehlikeli hale sokmaktadır. Yönetim teknikleri ve teknolojik knowhow'ı zayıf olan az gelişmiş ülkelere bunların transferi olanağı ancak ortak işletme kurma yoluyla elde edilebilmektedir. Uluslararası işletme, faaliyet göstereceği ülkenin ekonomik durumuna göre faaliyet stratejisine karar verir.

2.2.3.1.2. Faaliyet Gösterilen Ülkenin Tutumu

Bazı ülkeler yabancı sermayeye karşı sert tepkiler gösterirken diğer ülkeler daha esnek bir politika izlemektedirler. Çeşitli ülkeler çıkardıkları kanunlarla yabancı işletmelerin faaliyetlerini sınırlamışlardır. Özellikle az

gelişmiş ülkelerde yabancı sermaye düşmanlığı uluslararası işletmelerin rahat hareket etmelerini engeller. Bu ülkelerde hükümetler uluslararası işletmelerin şube açmalarına pek izin vermezler ve ortak işletme kurmaları üzerinde ısrar ederler. Şube açma yolunu genel bir ilke olarak benimseyen uluslararası işletmeler, bu tür politik baskılar nedeniyle ortak işletme kurmayı kabul etmektedirler.

2.2.3.1.3. Yerel işletmelerin Seçimi

Faaliyet gösterilen ülkede uygun ortak bulmak oldukça zordur. Yerel ortakların bulunma durumu, işletmelerin ortaklık stratejisine etki eder. Ortak işletme kurarken ortakların davranışları ve çıkar düşünceleri, kurulan işletmenin başarısında olumsuz sonuçlar yaratabilir. Uluslararası işletmelerin ortak işletme kurarken bazı engellerin ortaya çıkacağını önceden kabul etmeleri gerekir. Bugünkü koşullar içinde başarılı bir ortak, ileride işletmenin başarısını önleyen bir etken olabilir. Yaşanan tecrübeler göstermiştir ki ortak seçiminde doğru tercihler yapmak olumlu sonuçlar yaratmaktadır.

2.2.3.1.4. Üst Yönetim Düşüncesi

Uluslararası işletme üst yönetimin yaptığı genel planlamada hangi koşullarda ülke dışında faaliyet göstereceğini saptar. Bu plan çerçevesinde şube açma ya da ortak işletme kurma yoluna gidilir. Özellikle çeşitli ürünler üreten işletmeler bazı ürünlerin üretiminde şube açma yolunu tercih ederken, bazılarında ise ortaklık yolunu seçmektedirler. Yararlı olacağına inandıkları zaman ise uluslararası işletmeler yüzde 20-30 arasında ortaklığa girmektedirler. Burada önemli olan nokta üst yönetimin düşüncesidir.

2.2.3.2. Yerel Ortak Bulma Zorluğu

Uluslararası işletmeler genellikle ortaklık kurmanın sakıncalar doğuracağına inanmaktadırlar ve bu durum çözümü zor sorunlar yaratmaktadır. Uluslararası işletmelerin böyle düşünmelerinin temel nedeni, tam bir denetim sağlayamama endişesidir. Tam bir denetim sağlanamazsa, ortaklık kurmak uluslararası işletmenin ümit ettiği sonuçları vermeyecektir. Kârların bölünüşü; yönetim, teknoloji ve pazarlama yeteneklerinin yerel ortaklarla paylaşılması uluslararası işletmelerin arzu etmedikleri konulardır.

Uluslararası işletmelerin kendileriyle ortak olabilecek yerel işletmeleri bulmakta yaşadıkları zorluklar çeşitli nedenlere dayanır. Bu nedenleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:⁵⁸

2.2.3.2.1. Yerel Ortağın Geçmişteki Çalışma Sisteminin Yetersizliği

Ortaklık kurulacak yerel işletmenin geçmişteki çalışma sistemi yetersiz olabilir. Geçmiş yıllarda başarılı olamayan bir işletmenin gelecek yıllarda atılım yapması oldukça zordur. Uzun yıllar zarar etmiş bir işletmenin kendisini düzeltmesi pek mümkün değildir. Özellikle az gelişmiş ülkelerde aile işletmelerinin tercih edilmesi başarısızlığın bir nedeni olmaktadır. Bu tip işletmelerde yönetimin çeşitli basamaklarına işletme sahibine yakınlığı olan kişilerin getirilmesi, uluslararası işletmelerin ortaklık kurmakta çekimser olmalarına neden olur. Bu yerel işletmelerin başarısızlığa uğramalarının temel nedeni yönetim becerisinden yoksun olmalarıdır. İşletmeye katkıda bulunabilecek bilgili yöneticiler yerine daha az maaşla çalışabilen yöneticilerin aranması sık karşılaşılan durumlardandır.

⁵⁸Özalp, s.148

2.2.3.2.2. Yerel Ortaklara Olan Güvenin Azlığı

Uluslararası işletmeler yerel ortaklara pek güvenmezler; çünkü işletmenin genel yönetim hedeflerine aykırı hareketleri işletmenin başarısını engeller. Sermayenin belli bir yüzdesine sahip olan yerel işletme, uluslararası işletmenin genel stratejisine engel olacaktır. Üst yönetim basamaklarına yabancı yöneticiler yerine, yerel yöneticilerin yetiştirilip getirilmesi üzerinde ısrar edecektir.

2.2.3.2.3. Uluslararası İşletme İle Yerel İşletmenin Çıkarları Arasındaki Çelişki

Ortak işletmenin faaliyeti sırasında uluslararası işletme ile yerel ortağın çıkarları ters düşebilir. Bu durum çeşitli yönetim faaliyetleri sırasında meydana gelebilir. Yerel işletme, bir yandan hammadde tedariki konusunda hammaddenin ülke içinden sağlanmasını isterken, bir yandan da kalite kontrolünde inisiyatifi elinde tutmak isteyebilir. Ayrıca işletmenin gelişme hızı, personel politikası ve fiyatlama gibi konularda iki çıkar grubu arasında çelişki doğabilir.

2.2.3.2.4. Serbestçe Hareket Etme Yeteneği Kazanma

Uluslararası işletmeler işletmenin geleceği ile ilgili karar alırken daha serbest hareket edebilmek için yüzde 100 mülkiyete sahip olmak isterler. İşletmenin hissedarlarının çoğunluğu ana işletmeden olunca, herhangi bir konuda karar almak kolaylaşır. Ancak herhangi bir oranda sermaye ortaklığı olunca, zıt fikirler ortaya çıkabilir ve karşı çıkmak zorlaşır. Örneğin, işletme yeni bir satış organizasyonu kurmak istediği zaman, iki taraf kendi vatandaşlarının işbaşına gelmesini ister. Uluslararası işletme kendi ülkesinden yönetici atamak isterken, yerel ortak ev sahibi ülkeden yöneticilerinin işe yerleştirilmesinde ısrar edebilir. Bu durum ana işletmenin serbestçe hareket etmesini kısıtlar.

2.2.3.3. Ortak İşletme Kurma Nedenleri

Uluslararası işletmeler diğer ülkelerde ortak işletmeler kurarken temel amaçları kardır. Bu amacı gerçekleştirmek için bazen ortak işletme kurmak daha yararlıdır. Ülke dışı faaliyetlerin önemli bir yüzdesinin ortak işletme faaliyeti olduğu hatırlanırsa, uluslararası işletmeleri bu yönde uygulamaya iten önemli nedenler bulunmaktadır. Bu nedenleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

2.2.3.3.1. Sermaye İle İlgili Riskler

Uluslararası işletmelerin ülke dışı faaliyetleri ülke içinden çok daha farklıdır. Ülke dışındaki koşullar ve işletmenin faaliyet gösterdiği çevrenin özellikleri çok değişmekte ve ülke dışı faaliyetlerle başarı şansı azalmaktadır. Uluslararası işletmeler ülke dışına çıkarken şube açma yoluna gittiği zaman; hammadde tedariki, üretim koşulları ve satış politikası farklı olduğu için sermayenin tamamını kaybedebilir. Sermayenin bir kısmını yerel çevreden sağlayınca, sermaye ile ilgili risk de azalmış olur.

2.2.3.3.2. Sermaye İhtiyacı

Uluslararası işletmeler ülke dışında çok sayıda projelere girmeyi, daha fazla konuda ve bölgede çalışmayı arzularlar. Ancak sermaye yapıları bu projeleri finanse edecek güçte olmayabilir. Bu nedenle, ortak işletme kurmak suretiyle sermaye ihtiyaçlarını karşılayabilirler.

Bununla birlikte, uluslararası işletmelerin ülkeden sermaye ihraç eden bir araç olduğu fikrini savunanlar çoğunluktadır. Özellikle ABD’de bu fikri benimseyenler ve aşırı derecede sermaye kaybına yol açtığını ileri sürenler yaygınlaşmaktadır. Bu tür sermaye akışı tek yönlü yola dönüşebilmekte ve bu durumun ödemeler dengesini bozduğu ileri sürülmektedir. Zaten ülke dışına sermaye akışını kısıtlayan kararların gelişmiş ülkelere alınması bu fikirlerin

ağırlık kazanması sonucunda olmaktadır. Böyle durumlarda yerel kaynaklardan sermaye sağlama yolu tercih edilmekte ve ortak işletme kurmak bir zorunluluk olmaktadır.

2.2.3.3.3. Başarı Faktörleri İhtiyacı

Uluslararası işletmenin başarı sağlaması için bazı faktörlere ihtiyacı vardır. Bu faktörler gerekli hammadde, yetişmiş personel, pazarlama yeteneği, başarılı bir dağıtım sistemi ve yetişmiş orta ve üst basamak yöneticileridir. Bütün bunlar ancak ortak işletme kurma sonucunda mümkün olabilmektedir. Aynı zamanda teknoloji ve patent haklarına ihtiyacı olan yerel yöneticiler çoğunluktadır. Bu hakların sermaye olarak kabullenilmesi yoluyla bir ortaklık kurmak kolay olmaktadır. Bu birçok işletme tarafından uygulanan bir yoldur, ancak uygulamada ABD işletmelerinden ziyade Avrupa ve Japon işletmelerinin bu yolu seçtikleri görülmektedir.

2.2.3.3.4. Politik Baskılar

Uluslararası işletmelerin ortak işletme kurmalarının bir başka önemli nedeni de politik baskılardır. Özellikle az gelişmiş ülkelerde bu durum kendini daha fazla hissettirmektedir. Bu ülkelerde yabancı sermaye bir fobi olarak görülmekte ve her türlü yabancı sermayeye kuşkuyla bakılmaktadır. Birçok ülke ortak işletme kurmayı bir şart olarak ileri sürmektedir. Bu durumda uluslararası işletmeler ortaklık kurmak zorunda kalmaktadırlar.

2.2.3.3.5. Ev sahibi Ülke Hükümetiyle İyi İlişkiler Kurma İhtiyacı

Uluslararası işletmelerin ülke dışı faaliyetlerinde başarılı olabilmeleri ve personel çalıştırma, işletmeyi büyütme ve yeni yatırım politikalarını sürdürebilmeleri, ev sahibi ülke hükümetleriyle iyi ilişkiler kurma yoluyla mümkün olmaktadır. Bu ise uzun ve zahmetli bir süreci gerektirmektedir. Bu

nedenle, uluslararası işletmeler bu ilişkileri zaten kurmuş olan güvenilir yerel işletmelerle ortaklığa gitmeyi çekici bulmaktadırlar.

2.2.4. ORTAKLIK TÜRLERİNE GENEL BAKIŞ

Uluslararası işletmelerin ülke dışında gerçekleştirdikleri ortaklık türleri; lisans anlaşmaları, franchising, ortak girişim, yönetim sözleşmesi ve anahtar teslim projelerdir. Aşağıda bu ortaklık türlerine değinilecektir:

2.2.4.1. Lisans Anlaşması

Lisans anlaşması, iki firmayı - lisans veren (lisansör) ve lisans alan (lisansiyeye)-kapsayan bir yabancı pazara giriş yöntemidir. Lisansör, belirli bir zaman dilimi için anlaşılan bir ücret ya da royalt (işletme payı) karşılığında entellektüel varlıklarını kullanma hakkını lisansiyeye satma konusunda anlaşır. Lisansörün entellektüel varlıkları, firmanın önemli ölçüde zaman ve AR-GE fonu harcayarak geliştirdiği fiziksel olmayan varlıklardır. Bu varlıklar teknik know-how, marka adları, patentler, ticari markalar, telif hakları, ticaret ve pazar bilgisi, deneyim ve uzmanlığı içerir.

Royalt (işletme payı) ise, lisansiyenin, satılan her ürün için lisansöre ödediği paydır. Kolayca anlaşılabilen royalt miktarı, entellektüel varlıkların pazar değerine ve daha önemlisi lisansiyenin gelecekte elde etmeyi umduğu karların tutarına bağlıdır. Açıktır ki; Levi's, Nike, Budweiser ve Ford gibi ünlü marka adlarına kıyasla daha yüksek royalteler talep edeceklerdir. Bu royalteler lisansörün entellektüel varlıklarının kullanımı karşılığında aldığı ekonomik kiralar ya da tekel kârlarıdır. Fiziksel olmayan varlıkların lisansiyeye transferi, genellikle teknik öneri ve diğer destek hizmetlerinin akışı ile gerçekleştirilir. Bu düzenleme özellikle lisansiyenin gerekli uzmanlıktan yoksun olduğu, ileri teknoloji gerektiren ürün ve hizmetlerin ya da imalat süreçlerinin transferi durumunda uygundur.

Diğer tüm yabancı pazarlara giriş yöntemlerinde olduğu gibi, lisans anlaşmasının da belirli yararları ve sakıncaları vardır. Lisans anlaşmasının lisansöre sağladığı yararları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Yeni pazar geliştirmenin başlangıç maliyetleri gibi lisans anlaşmasının nispeten düşük olan maliyetleri ve ortak riskler lisansiye tarafından üstlenilir. Bu sayede lisansöre, yatırım ve daha büyük risk gerektiren imalat tesisi kurma gibi diğer pazara giriş yollarına yönelmeden önce, yeni ve belki de bilinmeyen bir pazara girişin ilk değerli adımı atılır.
- Lisansörün gerekli pazar bilgisinden yoksun olduğu durumlarda ya da örneğin evsahibi ülkedeki politik istikrarsızlığa bağlı olarak ülkeye girişin belirli miktarda risk taşıdığı durumlarda, lisans anlaşması çekici bir seçenek olur.
- Tarifeler, kotalar ve özel teknik gerekler gibi koruyucu engeller ya da kültürel engeller nedeniyle pazara girişin zorlaştığı ya da riskli hale geldiği durumlarda, lisans anlaşması daha kolay giriş sağlar.
- Lisans anlaşması, esas faaliyetlerinden vazgeçmeksizin firmanın hareketsiz entellektüel varlıklarını harekete geçirmenin ve yararlarını çeşitlendirmenin çekici bir yoludur. Örneğin, firma kendi ülke içi pazarında entellektüel varlık açısından sınırlı potansiyele sahip olabilir; ancak lisans anlaşması yoluyla, yabancı pazarlara açılarak bu potansiyelini geliştirebilir. Bir başka seçenek olarak firma “ticari isim lisansı” olarak bilinen özel bir lisans anlaşması biçimine karar verebilir. Bu düzenlemede, Coca-cola, Nike ve Sony gibi ünlü marka adlarına sahip firmalar ya da ünlü spor klüpleri, lisansiyeye isimlerini ya da logolarını kendi ürünleri üzerinde kullanma hakkını verirler. Örneğin, birçok tekstil imalatçıları ünlü ürünlerin, pop ve spor yıldızlarının marka adlarını ya da logolarını taşıyan tişörtler ve diğer spor giysileri üretmektedirler. Bu tip lisans anlaşmaları, birçok firma için dünyanın her yerinde önemli bir ek gelir kaynağı haline gelmiştir.

Yukarıda değindiğimiz yararları açısından çekici görünen lisans anlaşması, lisansör açısından belirli sakıncalar da taşımaktadır. Bu sakıncaları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Lisansör, entellektüel varlıklarını kullanma hakkını lisansiyeye verdiği zaman, kendi başına pazar geliştirmenin fırsat maliyetine maruz kalır. Bu; özellikle lisansörün, lisansiyenin faaliyet gösterdiği pazara girmesinin yasaklandığı ve böylece ikincil pazar fırsatlarından yararlanmasının engellendiği durumlarda geçerlidir. Örneğin Ford, lisansiyeye işletmecilik haklarının devredildiği pazarlarda otomobil satamaz.
- Anlaşma, aşırı kâr elde edilmesi durumunda yeni ayarlama yapılacağına ilişkin bir hüküm içermedikçe, lisansörün kârdan alacağı pay üzerinde anlaşılan royalt miktarıyla sınırlıdır.
- Lisansör, entellektüel varlıklarının kullanılmasının kontrolünde kısıtlı haklara sahip olabilir. Örneğin, kötü anlaşılan bir reklam kampanyasıyla lisansörün marka imajına; ya da zayıf kalite kontrolü, ihmal ya da uygun özen ve önlem eksikliğiyle ürünlerinin kalitesine lisansiyeye tarafından verilebilecek herhangi bir zarar, lisansörün ününün geri tepmesine ve muhtemelen diğer ülkelerdeki satışlarının olumsuz biçimde etkilenmesine yol açacaktır.
- Lisans anlaşması ne denli dikkatli biçimde kaleme alınırsa alınsın, lisansiyenin, lisansörün entellektüel varlık haklarını kendi çıkarına kullanma (bazı durumlarda gizlice) ve eninde sonunda lisansörün başlıca rakibi olarak ortaya çıkma ihtimali daima mevcuttur. Süreç ve tasarım teknolojisinin kullanımında, lisansiyeye, lisansörün yararına olabilecek bir biçimde, kendi şöhretini arttırmak için bu teknolojiyi kullanmayı tercih edebilir. Entellektüel varlık haklarının tam anlamıyla gözetilmediği ülkelerde, lisans anlaşması sona erdirildikten sonra bile, lisansiyeye, lisansörle doğrudan rekabet ederek ürün ve hizmet üretmek için lisansörün teknolojisini kullanmayı sürdürebilir.
- Lisans anlaşmalarının pekçoğu, anlaşmazlık durumlarında lisansiyenin yerel yasa, kural ve yönetmeliklerine tabidir. Örneğin, çocuk işgücünün istihdam edilmesi durumunda, lisansiyenin ülkesinde lisansörün kendi haklarını savunması

çok zordur. Entellektüel haklar farklı ülkelerde farklı biçimde uygulanmaktadır ve bu durum lisansiye ile lisansör arasında giderilmesi zor sorunlara ve sıkıntılara yol açabilir.

2.2.4.2. Franchising

Franchising, franchiser'ın (entellektüel varlıkların sahibi) belirli bir ücret karşılığında franchisee'ye (izin verilen firma), franchiser tarafından belirlenen biçimde bir işletmecilik faaliyetini üstlenmesi için, franchiser'ın ticari marka, marka adı, pazarlama tekniği ya da özel bir faaliyet sistemi gibi entellektüel varlıklarını kullanma izni verme konusunda anlaştığı bir tür lisans anlaşmasıdır. Bu anlaşmanın başarısını garanti etmek için, franchiser aynı zamanda standart personel eğitim programları ve olanakları (örneğin, McDonald's Hamburger Üniversitesi), pazarlama ve yönetim teknikleri, kalite kontrol ve diğer lojistik destek türleri gibi destek hizmetlerini sağlamayı da kabul eder. Esas franchising ücretine ek olarak, sağladığı destek hizmetleri için franchiser ek ücret alabilir. Outlet mağazaları ve alışveriş merkezleri aracılığıyla, global marka adlarını, popüler ürün ve hizmetleri yerel anlamda mevcut kılma aracı olarak franchisingin popülaritesi bütün dünyada artmaktadır. Franchisingin görece güncelliği büyük ölçüde:

- İşletme faaliyetinin bütün aşamalarının franchiser tarafından düzenlendiği, sözleşme şartları ve yükümlerini de içeren, sıkı kurallara konmuş yapısından;
- İş sahibi olan ve faaliyet gösterecekleri belirli bir coğrafik bölge verilen franchisee'lerin eriştikleri nispeten yüksek başarı oranından;
- Dünyanın her yerindeki tüketici zevk ve tercihlerinin birbirine yaklaşmasına bağlı olarak standart ürün ve hizmetlere olan global talebin artmasından kaynaklanmaktadır.

Franchising örneklerinin pekçoğu, fast-food restoranları (McDonald's, Pizza Hut, Burger King), konaklama endüstrisi (Hilton Otelleri, Travelodge,

Hospitality Inns), kiralama servisleri (Budget ve Avis Car Rental), otomobil yedek parça satıcıları ve zincirleme mağazalar gibi hizmet sektöründe bulunmaktadır. Franchising'in başlıca yararlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Franchisee, etkili bir faaliyet sistemiyle desteklenen, başarılı ve büyük ölçüde yaratılmış talebi bulunan ürün ve hizmetlerin üretimi işine girer. Uygulanan yüksek derecedeki standardizasyon ürün ve ortak hizmetlerin (örneğin, McDonald'sın büyük M'si) derhal tanınabilirliği anlamına gelmektedir. Özünde, franchisee ürün ve hizmetteki ispatlanmış bir kavramı (örneğin, fast-food) uygulamaktadır.
- Franchisee'ye, ürün ve pazar geliştirmenin başlangıç maliyetlerine katlanmaksızın, geniş kâr potansiyeli olan bir endüstride büyüme fırsatı verilir.
- Ev sahibi ülke, dünyanın en saygın firmaları tarafından faaliyet yeri olarak seçilmekten yarar ve prestij sağlar.

Franchising'in başlıca sakıncalarını ise aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Özünde, franchisee ispatlanmış bir ürün ve hizmet kavramını uygulamakta ve franchiser'ın şöhretinin ve coğrafik sınırlarının genişlemesine yardımcı olmaktadır.
- Franchising konusu ürün ya da hizmet, başarısı aşağı yukarı garanti edilmiş, ünlü ve tanınır olmazsa; franchisee, sonunda küçük karşılığı olan ürün ya da hizmeti tanıtmada risk alır.
- Bazı ülkelerde franchising sözleşmesi kolayca uygulanmaz.
- Ürün zaten ev sahibi ülke dışında geliştirildiği için, franchising ülke içi ar-ge bedeli olarak kabul edilir.

2.2.4.3. Yönetim Sözleşmesi

Bazı firmalar, temel rekabetçi üstünlük olarak, başka ülkelerdeki başka firma ve yetkililerle paylaşmayı arzu edebilecekleri ispatlanmış yönetim tekniklerine ve uzmanlığa sahiptir. Yönetim sözleşmesi, bir firma ile bir başka firma (özel ya da devlete ait) arasındaki bir tür lisans anlaşmasıdır ve anlaşılan ücret karşılığında etkin bir proje faaliyeti için yerel yöneticilerin eğitiminde sözleşme yapan firmanın yönetsel uzmanlığından ve yönetim personelinin bir kısmından yararlanmayı olanaklı kılar. Sözleşme, projenin büyüklük ve kapsamına bağlı olarak belirlenen üç ya da beş yıla kadar bir süre içindir. Örneğin, British Airport Authority (BAA); Atlanta, Georgia, Airport Authority ile havaalanının işletilmesi için tüm sorumluluğu üzerine alarak; mevcut havaalanı ve tüm tesislerini çağdaş standartlara uygun olarak modernize etmek ve yerel yöneticileri ve teknik personeli eğitmek için bir yönetim sözleşmesi imzalamıştır.

Yönetim ehliyetini alan firma için yönetim sözleşmesinin başlıca yararı, işletmenin etkin biçimde faaliyet göstermesi ve kilit personelinin eğitimi için elverişli yönetim ehliyetini seve seve ele geçirmesidir. Ayrıca, sözleşme yapan firmanın ünü ve saygınlığı gerekli güveni sağladığı için, firma finansal kuruluşlardan proje için gerekli finansmanı kolayca elde eder. Başlıca sakıncası ise, sözleşme yapan firmanın teknolojisine aşırı bağımlı hale gelip, işinin temel aşamaları üzerinde kontrolü kaybedebilmesidir.

Yönetim sözleşmesinin sözleşme yapan firmaya başlıca yararı, değerli yönetsel becerilerinden ve olanaklarından dünya çapında yararlanma fırsatı sağlamasıdır. Bunun yanı sıra riskleri önemli ölçüde düşürür çünkü firma proje üzerinde geniş kontrol uygular. Yönetim sözleşmesi Avrupa Birliği gibi yüksek derecede sanayileşmiş bölgelerde üstlenildiğinde, firma rekabetçi üstünlüğü ilerletmekte yararlanabileceği değerli tecrübe ve ün kazanır. Başlıca sakınca ise, firmanın hünelerini ve kaynaklarını transfer etmek suretiyle potansiyel bir rakip yaratarak, gelecekteki sözleşme fırsatlarını sınırlandırmasıdır.

2.2.4.4. Anahtar Teslim Projeler

Anahtar teslim projesi, bir firmanın kendi başına veya diğer firmalarla bir konsorsiyum içinde, ev sahibi ülkenin bir özel işletmesi ya da devleti olan sahibine devretmeden (yani, anahtar teslim etmeden) önce, bütün bir üretim ya da hizmet tesisini faaliyete geçirmek için tasarım, yapım, donatım ve personel eğitimini taahhüt ettiği bir anlaşmayı tanımlamak için kullanılan bir terimdir. Bu tip anlaşmaların en başarılı türlerinden biri olan yap-işlet-devret modeli özellikle gelişmekte olan ülkelerde projeler geliştirmek için uygundur. Örneğin, Türk hükümeti bir grup Batılı firmayla, Türkiye'nin sürekli artan elektrik talebini karşılayacak enerji istasyonları için yap-işlet-devret sözleşmesi imzalamıştır. Diğer projeler, bir kısmı yardım geliştirme programları kapsamında yabancı hükümetler tarafından ya da Dünya Bankası gibi uluslararası kuruluşlar tarafından finanse edilen havaalanları, barajlar, demiryolları ve benzer altyapı projelerini kapsamaktadır.

Anahtar teslim projeler, çoğu zaman sanayi ürünlerinden oluşan uzmanlaşmış ihraç ürünlerini, özel hizmetleri, teknoloji transferlerini ve ev sahibi ülkede bulunmayan özel girdi türlerini kapsar. Bu projeler için ödeme ya nakit olarak ya da ürün ve hizmetlerin karşılıklı değişimini içeren "karşı ticaret" olarak bilinen özel bir anlaşma şeklinde gerçekleştirilir.

Anahtar teslim projelerin firma için yararlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Firmaya özel teknik know-how'ından yararlanma fırsatı sağlar.
- Konsorsiyumdaki projelerle ilgili firmaların biraraya getirdikleri toplu finansal kaynaklardan ve tecrübelerden yararlanmalarını mümkün hale getirir.

- Ev sahibi ülkeler için başlıca yararı ise, sermaye altyapılarını kurmalarında daha uygun ve daha hızlı bir seçenek sağlaması ve yabancı hükümetler ile uluslararası kuruluşlar tarafından sağlanan finansal yardım ve düşük maliyetli proje finansmanından yararlanmalarını mümkün kılmasıdır.

Anahtar teslim projelerin firma için sakıncalarını ise aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Anahtar teslim projelerin birçoğunun nispeten kısa dönemli yapısı ve hükümetleri ilgilendiriyor olması, firmanın ev sahibi ülkeyle uzun dönemli ilişkiler kuramayacağı anlamına gelir; fakat bir ülkedeki başarı, başka ülkeler tarafından yapılacak sözleşmeleri cezbedebilir.
- Firmanın transfer ettiği teknolojiden yerel firmalar gerçek anlamda yarar sağlayabilir ve ileride firmanın benzer projelerdeki başlıca rakipleri durumuna gelebilirler.
- Firma teknolojisini ve diğer kaynaklarını transfer ettiği zaman, gerçekte rekabetçi üstünlüğünün bir kısmını da transfer eder ve bu durumdan uzun dönemde hiçbir çıkar sağlamaz.

2.2.4.5. Ortak Girişim (Joint Venture)

Ortak girişim, çoğunlukla yabancı bir işletmenin yerli bir işletmeyle ortak bir şekilde yeni bir işletme kurmalarıyla gerçekleşmektedir.

Pek çok ülkede yüzde yüz yabancı mülkiyete izin verilmemesi nedeniyle, ortak girişim şeklindeki uluslararası ortaklıklar belirli bir pazara girmenin kolay, hatta bazen tek yolu olmaktadır. Bazı ülkelerde ise, hükümetler yalnızca politik açıdan yakınlık duydukları ülkelerin işletmelerine yatırım izni vermekte ve onları yerli işletmelerle ortaklık kurmaya zorlamaktadırlar. Bu nedenle; uluslararası işletmeler, yabancı ülkelerde ev sahibi ülkenin yerel yatırımlarıyla mülkiyeti ve denetimi paylaşarak ortak bir işletme kurma yolunu tercih etmektedirler. Yerel

ortak aracılığıyla ev sahibi ülkedeki çevresel koşullar hakkında daha kolay bilgi edinmesi, uluslararası işletmenin yatırım riskini de azaltmaktadır. Ortak girişimin uluslararası işletmeye sağladığı yararları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Uluslararası işletme, sermayesinin tamamını tehlikeye atmamakta, riski yerel işletme ile paylaşmaktadır.
- Yerel işletme, ev sahibi ülkeye ilişkin sahip olduğu, değerli bilgileri uluslararası işletme ile paylaşmaktadır.
- Uluslararası işletme, yerel ortağın daha önce kurduğu bağlantılardan yararlanarak ev sahibi ülke hükümetiyle iyi ilişkiler geliştirmekte ve siyasi üstünlükler sağlayabilmektedir.
- Maliyetlerde azalma sağlanır.
- Rakiplere teknolojik üstünlük sağlanır.
- Pazarda rekabetçi üstünlük elde edilir.
- Kaynaklara daha kolay ulaşılır.
- Politik baskılar azalır.
- Yeni pazarlara girmek kolaylaşır.

Ortak girişim'in uluslararası işletme açısından taşıdığı sakıncalar ise iki noktada yoğunlaşmaktadır:

- Kontrol olanağının azalması nedeniyle, uluslararası işletme kontrolü kaybedebilir.
- Kârların yerel ortakla paylaşımı gerektiği için, uluslararası işletme daha az bir kârla yetinmek zorunda kalabilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ORTAK GİRİŞİMLER

3.1. ORTAK GİRİŞİMLERE GENEL BAKIŞ

Stratejik anlaşmalar içinde en başarılı şekil ortak girişim (joint venture) anlaşmalarıdır. Ortak girişim ile ortakların rızası ile birlikte yeni bir işletme şekillenir. Çok dikkatli düzenlenen bu ortaklıkta her ortak insan, sermaye, materyal, demirbaş vb. gibi çeşitli kaynaklarla iştirake anlaşmaya vardıkları paylar oranında katkıda bulunur. Fakat işletmenin geleceği faaliyetleri ile ilgili amaçları farklı olabilir.

Ortak girişim ile ortaklık, ailede doğan yeni bir bebek gibi, yeni bir kimlik kazanır. Bu tarafların istekleriyle meydana getirdikleri bir birlikteliktir. Her ortak, kendine düşen görevi en iyi şekilde yapmalı, her türlü gayreti göstermelidir. Nasıl ki bir bebeğin uzunca bir süre annesi tarafından beslenmeye ihtiyacı varsa; ortak girişimler de ilk oluştuklarında kurucuları tarafından verilecek bu desteğe ihtiyaç duyarlar.

Bütün anlaşmalarda motivasyon gücü ortak menfaattir. Ortak girişimlerde her ortak kendine göre farklı nedenlerle bu şirketi isteyebilir. Ortaklardan biri, pazar payını artırmak ile uğraşırken, diğeri karşılaştığı yeni teknolojiyi öğrenmeye motive olmuş olabilir. Üretmek ve satış ortak menfaattir. Ortaklar maliyetleri ve kaynakları paylaşır. Bundan dolayı ortak girişimlerde paylaşılmış sorumluluk vardır.

Ortakların birbirlerinden beklediği ya da dışarıdan bu tür bir işletmeye bakıldığında taraflardan beklenen; gerçekçi olma ve ortak girişim anlaşmasının taraflar tarafından tamamiyle anlaşılmasıdır. Gerçekçi beklentilerin

açıklanması o ortak girişimi başarıya götürecektir en önemli faktördür. Ortağın seçimi de başarı için önemlidir. Zayıf ya da kötü ortak seçimi, ortaklar arasında çelişkili ihtilafli, gerçekçi olmayan, ulaşılması güç beklentileri ortaya çıkarır. Bu, başlangıçta açıkça belirlenmelidir. Aksi takdirde sistemin başarılı olması güçtür. Örneğin, Anadolu Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Tuncay Özilhan, dünyaca ünlü otomotiv firması ile yaptıkları ortak girişim anlaşması sonucu Türkiye’de yapılan Honda-Anadolu Grubu ortaklığından niye çekildiğini; “Biz, Honda ile bu anlaşmayı imzalarken Honda Türkiye fabrikasının Orta-Doğu ve Avrupa’daki merkezi olmasını ve buradan komşu ülkelere ve Avrupa’ya ihracat yapılmasını dolayısıyla ciro ve karlılığımızın çok daha fazla olacağını öngörmüştük. Halbuki Honda’nın firma olarak dışa açılmada, fabrika kurmadaki taktiği çok sayıda ülkede butik(kapasitesi düşük, ülke içinde satış yapan) fabrikalar kurmuş. Türkiye’ye de bu amaçla gelmiş. Dolayısıyla biz de buraya sermaye-emek yatırdık ve bizim açımızdan bu anlaşmanın karlı olmayacağını düşünerek, Honda ile olan ortaklığımızdan çekildik” demiştir.⁵⁹ Tuncay Özilhan’ın bu açıklamasından firmadan beklentilerin önceden belirlenmesinin ne kadar önemli olduğunu anlıyoruz.

Özellikle uluslararası yapılan bir ortak girişim ortaklığını yönetmek zor olmasına karşın bazen tecrübe edinmek için böyle bir ortaklığa gidilir. Bu tür zorluklara karşı işletmeler hukuki anlaşmalarla korunurlar. Ortak girişim anlaşmalarında başarısızlığın ilk nedeni ortaklar arasında karşılıklı güvenin sağlanamamasıdır. Bir kere düşmanca hareket edilirse, işletmeler ileride karşılaşacakları problemleri çözemezler. Ortak girişim ortaklarının çeşitli kültürlerden gelmeleri nedeniyle, birbirlerini anlayabilmeleri için saygı ve güven çerçevesinde birbirlerine yaklaşmalıdırlar.

⁵⁹ www.tumgazeteler.com/?a=1188375 - 5k -

3.1.1. Ortak Girişimin Tarihi Gelişimi

Ortak girişimler ticaret hayatının ihtiyaçlarından doğmuş, ticaret ya da denizcilikle uğraşan girişimciler tarafından ticari amaçlarla kullanılmıştır. Ortak girişim stratejisi çok eski zamanlarda Mısır, Babil, Süryani'lerin denizaşırı ülkelerde ticari faaliyetlerini sürdürdükleri en eski iş yollarından birisidir. 15. ve 16. y.y.'da İngiliz tüccarlar, Amerika ve Hindistan'daki çeşitli kaynakları kendi yararları için kullanmak amacıyla ortak girişim oluşturmuşlardır.⁶⁰ Amerika'daki ortak girişimler 1880 yıllarında büyük ölçekli projelerde, tren yollarının yapımında, altın keşfinde, nakliyatta kullanılmıştır. Ortak girişimler özellikle petrol, uçak mühendisliği gibi bazı sanayilerin faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için tek yol olarak görülmüştür. Gelişmekte olan ülkelerde ortak girişim konusundaki çalışmalar 1950'lere kadar uzanmaktadır. Ortak girişim ilk olarak yerel ve yabancı yatırımlar arasında imalat sanayinde oluşturulmuş ve daha sonra madencilik, petrol sanayi araştırma geliştirme gibi diğer alanlara yayılmıştır. 1960 ve 1970'li yıllarda çok uluslu işletmeler, ülke dışında yüzde 100 sahip olacakları ve böylece kontrolü elinde bulunduracakları yatırımlar yapmayı tercih etmişlerdir. Gelişmekte olan ülkelerde ise yabancı işletmelere yönelik bir takım kısıtlamaların getirilmesi ve hükümetlerin yabancı işletmelerden yerel işletmelere teknoloji transfer edilmesinin istenmesi nedenleriyle ortak girişim stratejisi ikinci bir seçenek olarak kullanılmıştır.⁶¹

Ortak girişim kavramı ayrıca politik işbirlikleri için de kullanılmıştır. Ulus devletlerin bağımsızlıklarına yönelik dış tehditlere karşı ortak komuta altında yönetilen NATO Birliği gibi stratejik işbirliği oluşturması buna örnek verilebilir. Daha yakın zamanda ise ortak girişimlerin maden, petrol endüstrisi gibi doğal kaynakların ticareti ve kullanımı amacıyla oluşturulduğu görülmektedir. İkinci Dünya Savaşından sonra küreselleşme çabasının bir parçası olarak Amerika'lı işletmeler 1950'li yıllarda ortak girişimler oluşturmaya

⁶⁰ Ulaş, Dilber, **Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejisi Olarak Ortak Girişimler ve Türkiye Uygulamaları**, Turhan Kitapevi, Ankara, 2003, s.61.

⁶¹ Ulaş, a.g.e, s.62.

başlamışlardır. 1970’li yıllarda küresel rekabetin artmasıyla ve hedef ülkelerin hükümet politikaları gereği ortak girişimler önemli miktarda artmış ve bu artış 1980’li yıllardan günümüze değin de devam etmiştir.⁶²

3.1.2. Ortak Girişim’in Karakteristik Yapısı

Ortak girişimlerin bazı özel karakteristik özelliklerini şöyle sıralayabiliriz:

- a) Ortak girişim, işletmeler için sermayeyi-anaparayı bulma yoludur.
- b) Ortak girişim, kapitali, yöneticileri, uzman kadroyu mübadele ile kullanma şeklidir. Ortaklar birbirlerinin ihtiyaçlarını karşılarlar. Ortaklık için şartlar dinamiktir ve her zaman değişebilir. Ortak girişimlerde kar amacı birinci hedeftir. Daha sonra öğrenme, pazara girme, sermaye birleşmesi, teknoloji geliştirmek, düzeni kolaylaştırmak gibi öncelikli hedefleri de vardır.
- c) Ortak girişimlerin faaliyet alanı sınırlıdır. Her ortak küçük miktarda kaynak ve kapital yaratarak projeye belirli amaçlar doğrultusunda başlarlar. Üretim, pazar veya teknolojik gelişme gibi. Anlaşma süresi sınırlı olabilir. Ortaklar hedefine ulaştınca veya yeterli sinerji elde edilince birleşmeye (merger) gidebilirler.
- d) Yeni pazarlara limitli risklerle kolayca girip, o pazarı tanıyabilirler. Bu bir çeşit öğrenme metodudur. Örneğin Toyota, ABD otomobil pazarına girmek için ne ihracat gibi düşük maliyetli ve az riskli bir yolu tercih etmiş ne de çok büyük yatırım yaparak kendisi girmiştir. Toyota, ABD otomobil pazarına ortak girişim yöntemini kullanarak girmiştir. Ortak girişimle sınırlı yatırımlar yapmıştır. Böylece aynı zamanda ABD işgücü piyasası hakkında da bilgi sahibi olmuştur. Düşük maliyetle çok şey öğrenmiştir.

⁶² Blodgett , Linda Longfellow, Journal of International Bussiness Studies : “**Partner Contributions as Predictors of Equity Share in International Joint Ventures**”, 1991. vol 22, issue 1, s.64.

e) Teknolojik gelişmeler de aynı yollarla öğrenilir. Kurnazca teknoloji hırsızlığı yaparak yeni teknolojiyi kazanmak yerine işletmeler ortak girişim ile ortak amaçlar doğrultusunda teknolojik gelişmeleri birbirlerine aktarırlar.

Ortak girişimlerin karakteristiklerinde yıllara göre baktığımızda önemli farklılıklar görürüz:

1960-1970 yılları arasında, özellikle yeni pazar ve doğal kaynaklar için özellikle gelişmekte olan ülkelere yeni yatırımların yapıldığı görülmektedir. Ortak girişimler riskleri azaltıcı olması bakımından önemlidir. Çok merkezli-çok uluslu şirketlerin faaliyetleridir.

1980-1990 yılları arası ise; çok uluslu şirketler pazarlarda hakimiyeti ele geçirebilmek için ortak girişimi küresel pazara giriş stratejisi olarak benimsemişlerdir. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde görülmektedir. Stratejik fayda göz önüne alınmaktadır. Amaç işbirliğinden doğan sinerjiyi yakalamaktır.⁶³

3.1.3. Şirketlerin Ortak Girişim Oluşturma Nedenleri

3.1.3.1. Ortak Girişimle Sinerji Sağlama

Ortak girişim ile bir ülkeye girmiş şirketlerin, kendi başına doğrudan yatırım yapanlara göre daha başarılı oldukları gözlenmiştir. Uluslararası pazarlara hakim, teknolojisini olan bir kurum ile, pazarı bilen, insanlarını tanıyan bir şirketin ortaklığından iyi bir sinerji doğar.

⁶³ Dunning, John H., **Multinational Enterprises and The Global Economy**, Addison Wesley Publishing Com., 1994, s.238

İşletme literatüründe sinerji, “2+2=5” olarak ifade edilir. Halihazırda bulunan şirket elementlerinin üstüne eklenerek fayda sağlanması, dolayısıyla işbirliğinin sağlanmasıdır.⁶⁴

Ortak girişim sinerjidir. Ortak girişimde ortakların bir işi ayrı ayrı yapmaktansa beraber yapmaları sinerjiyi yaratır. Böylece birbirlerinin eksikliklerini tamamlar ve güçlenirler. Ortak girişimin sinerji yaratmada dört rolü vardır: Kaynakların hareketliliğini sağlar, politik olarak sigorta görevini üstlenir, kültürel rehber ve rekabet aracıdır.

3.1.3.2. Kaynakların Hareketliliğini Sağlama

Kaynak bulmak, yaratmak zordur. Dünyada kaynakların kıt ve pahalı oluşu kaynağı olmayan işletmeleri, kaynak sahibi ülkelere ortak olarak paylaşmaya zorlamaktadır. Bir ülkeden diğerine kaynak transferi yapıldığı gibi, o ülkede bulunan kaynağı en verimli şekilde kullanmak da gereklidir. Çünkü kaynak bulmak gerçekten çok zordur.

Kaynaklardan önemli olanı finans, yani sermaye aktarımı ortakları güçlendirir. Yabancı sermaye ile yapılan ortaklık anlaşmalarında en fazla yararı sağlama stratejisi göz önünde tutulmalıdır. Bu strateji, gelen sermaye ortağı için olduğu kadar, alan ortak için de yararlı olmalıdır. Sermayeyi getiren ortak, geleneksel kar ve faiz transferini yapabilmeli, sermayeyi alan ortak ise karlı yatırımlarla ülke ekonomisine katkıda bulunabilmelidir.

Yönetim kaynaklarının hareketliliği sağlanır. Eğitilmiş ve yetişmiş personel anahtar rol oynar. Bu durum yabancı ortak için bir avantajdır. Teknik elemanın hareketliliğini sağlamak büyük faydalar kazandırır. Ortak girişim eldeki

⁶⁴ Steiner George A., **Strategic Planing: What Every Manager Must Know**, The Free Pres, NY, 1979, s.190

mevcut bina ve diğer kullanım alanlarının ortaklaşa kullanılmasını sağlar. Ucuz hammadde ve ucuz işçilik sağlayarak maliyetleri dūřurür.

3.1.3.3. Politik Olarak Sigorta Görevini Üstlenme

Yerel ortağın ülkenin politik tutumundan haberdar olması, devlet ile firma arasındaki ilişkiyi sağlaması açısından Ortak girişim anlaşmaları güven verirler. Hükümetlerin yapmış olduğu yeni kanunların veya değişikliklerin takibi bakımından yerli ortağa önemli görevler dūřmektedir. Ülkeler arası anlaşmalar çerçevesinde sağlanan kolaylıklar ortaklığı daha da sağlamlaştırır.

3.1.3.4. Kültürel Açıdan Rehberlik Etme

Ortak girişimde yerel ortağa dūřen diğer bir önemli görev de kültürünü tanıtıcı olması ve ortağına bu konuda rehberlik etmesidir. Böylelikle ortaklar arasındaki güven pekişir. Bugün çok uluslu şirketler yerli ortağın rehberliğine ihtiyaç duymayabilirler. Çünkü artık uluslararası pazarlarda tecrübelidirler.

3.1.3.5. Rekabet Avantajı Sağlama

Ortak giriřim, rekabet avantajı yaratabilir. Yerli firma ile meydana getirdikleri stratejik giriřim, çok uluslu řirketlerin pazara kolayca girmesini sađlar, devletin koyduđu engelleri ařar, maliyetin dūřmesi ile pazarda avantaj kazanır.

3.1.4. Ortak Girişim Yöneticisinin Rolü

Eğer işletmeler, ortak girişimin iyi bir fikir olduğuna inanıyorlarsa, ortaklığın tüm gereklerine yerine getirmeli, birbirlerine saygılı olmalı, birbirlerinden korkmamalı ve biri diğerini üzerinde kuvvetli oluşundan dolayı üstünlük kurmamalıdır. Ortaklar birbirlerine her zaman ihtiyaçları olduğunu

bilmelidirler. Kaynak farklılıklar, işletmelerin eksikliklerini kapatarak onlara güç verir; fakat yönetim şekillerindeki farklılıklara çok dikkat etmek gerekir.

Bu kötü yanlar ortak girişimde ortaya çıktığında ortak girişim başarısız olur. Ortak girişim yöneticileri dikkatli yaklaşımla ortakları birbirine yaklaştırır ve her ortağın lehine çalışır. Başarılı ortak girişimler, uzman yöneticiler tarafından idare edilir.

Ortak girişim yöneticileri, ortaklar hakkında kötü düşünmeye ve onları kandırmaya yönelik hareket ederlerse, ortaklık başarısız olur. Yöneticinin rolü ortaklar arasında işbirliğini sağlamak ve işletmeyi başarıya ulaştırmaktır.

Ortak girişimlerde bir diğer başarısızlık hali, ortak girişim yöneticilerinin ortakları çalışmaya zorlamasıdır. Bu bazen iyi yazılmamış ortaklık anlaşmaları nedeniyle meydana gelir.

Ortakların beklentileri bazen gerçekçi değildir. Bunun için yetenekli, bilgili, tecrübeli ortak girişim yöneticilerine güvenmeli; onların önerilerini dikkate almalı ve saygı duymalıdır. Bu durum her iki taraf için de geçerlidir. Çünkü yönetici, her iki ortağın da ortak menfaatini gözetir.

En iyi ortaklar, meydana gelen işletmenin faaliyetini en iyi anlayanlardır. Eğer ortaklardan biri pasifse yani işletmenin faaliyetini anlayamamış, diğer ortaktan bir bakımdan geri kalmışsa; bu durumda yönetici duruma hemen müdahale etmeli, pasif ortağı durum ile ilgili bilgilendirmelidir. Aksi takdirde ortaklar arasında bölünme meydana gelebilir.

Başarılı ortak girişim yöneticileri, ortak girişimin gelişmesi için fırsatları değerlendiren ve adım adım ilerleyendir. Ortak girişim yoluyla meydana gelen işletmenin gelişmesi çok hızlı olmaz, küçük projelerle başlayan ortaklık daha sonra güven sağlandıkça şekillenir. Ortak girişim anlaşmalarını yapan avukatlar,

ortaklığın sona ermesinde doğacak tüm hükümleri de ayrıntıları ile ele almalıdırlar.⁶⁵

3.1.5. Ortak Girişimlerde Ortaklık Seçimi

Başarılı bir ortak girişim, doğru ortaklık seçimi ile oluşur. Ortaklık seçim aşaması ortak girişimin uygulama prosesinde en kritik adımdır. Ortaklarda aranan açıklık, dürüstlük ve amaçların iyi bir şekilde belirlenmesi çok önemlidir. Ortaklık seçiminde değerlendirmeler üç temel konuda odaklanmalıdır:

a) Kaynaklar ve kapasite olarak aranan özelliklere sahiplik ve şu sorular sorulur: Endüstrideki yeri nedir? En büyük kaynağa sahip midir? Başka kaynaklara sahip midir? Kapasite olarak uzantısı nedir? Finansal durumu ve gelecekteki durumu nedir? Yasal problemleri var mı? Bu tip problemlerin gelecekte kaynak bulmadaki etkisi nedir? Anahtar eleman problemi var mı? Kaynak bulmada özel uzmanlara ihtiyaç duyar mı?

b) Kendi şirketinize uygun bir şirketi seçerken değerlendirmede göz önüne alınan sorular: İşletme ahlakına uygun davranabilir mi? Şirket kültürü nasıldır? Diğer firmalara karşı davranışları nasıldır? Riske karşı nasıl tavır alır? Risk alabilir mi yoksa riskten kaçır mı? Karar verme prosesi nedir? Karar verme konusunda esnek mi yoksa şirket prosedürü çok mu sıkı? Her iki yönetim nasıl anlaşır? İşletmenin büyüklüğü nasıl? İşletme bizimle beraber organize olabilecek yapıya sahip midir?

c) Ortak girişimin başarıya ulaşması için gereken motivasyon ve özgüvenin var olması: Ortak stratejik menfaatler nelerdir? Kaynakların paylaşılmasını istiyorlar mı? Finansal olarak bazı yatırımları karşılayabilecek mi? Ortak girişimin başarısızlığı ortakları nasıl etkiler? Bu ortaklık ne derece isteniyor ve bu ortaklığa ihtiyaç var mı? Taraflar bunun için istekli mi?⁶⁶

⁶⁵ Prahalad C.K. Doz Y.L., **The Multinational Mission, Balancing Local Demands and Global Vision**, The Free Press, N.Y., 1987, p.356

⁶⁶ Carter John D., Cushman Robert F., Hartz Scott C., 1988, s.19

Ulusal piyasada ortak seçimi uluslararası piyasada ortak seçiminden çok daha kolaydır. Ortaklığa girilecek yabancı ülkede derin araştırmalar yapmayı gerekli kılar. Firma, yatırım yapacağı ülkeyi çok iyi tanımalıdır. Aşağıda, araştırmayı kapsayan durumlar ve ortaklık seçimini etkileyen mikro çevre faktörleri incelenmiştir:⁶⁷

3.1.5.1. Ortak Girişimlerde Ortaklık Seçimini Etkileyen Çevresel Faktörler

3.1.5.1.1. Siyasi Durum

Ülkelerin izledikleri veya kabul ettikleri politikaların çeşitlilik göstermesi nedeniyle her ülkenin ekonomik, siyasi ve sosyal yaşamı farklıdır.⁶⁸ Ülke politikasında güvenilirlik, süreklilik kısacası olumlu yönde istikrar aranır. Örneğin, ülkemizde önceleri sık sık erken seçime gidilmesi ticari açıdan ülkemize olan güveni de etkiliyordu. Yabancı yatırımcılar Türkiye’de yatırım yapmayı tercih etmiyorlardı. Ya da İran Şahı zamanında güvenilir bir ülke olan İran Humeyni’nin başa geçmesinden ve dışarıya karşı agresif politikalar izlemesinden dolayı artık güven vermeyen bir ülkedir.

3.1.5.1.2. Ekonomik Durum

Bütün ülkelerin izlediği ekonomik politikalar birbirinden farklıdır. Ülkenin dönemselsel olarak yayınlanan ekonomik raporlarından nasıl bir ekonomi politikası izlediğini anlayabiliriz. Enflasyon oranını, gelir dağılımını, dış ticaret hacmini, ekonomik büyüme oranlarını, para politikasını takip edebilir ve bunlara bakarak ülke ekonomisi hakkında bilgiler edinebiliriz. Örneğin, yatırım yapılacak olan ülkede; sıkı para ve maliye politikası uygulanıyorsa vergiler nispeten

⁶⁷ Smith D. Garry, Arnold R. Danny, Bizzel G. Bobby, **Businnes Strategy and Policy**, Houghton mifflin Com. USA, 1988, s.27

⁶⁸ Dr. Cem M. Kozlu, **Uluslararası Pazarlama (İlkeler ve Uygulamalar)**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul: Şefik Matbaası, 7. Basım, 2000, s.78

yüksektir ve bu durum yatırım yapacak olan şirketlerin maliyet ve karlılığını olumsuz yönde etkileyebilir. Dolayısıyla, pazarın bu durumu telafi edebilecek başka çekici bir yanı yoksa; uluslararası firmalar tarafından bu durum pazarın yatırım için yetersiz olduğu kanaatine varmalarına neden olacaktır.

3.1.5.1.3. Coğrafi Durum

Ülkelerin coğrafik durumunu incelerken şu kriterlere dikkat ederiz:

- Şehirleşme ve haberleşme olanakları (telefon, tv, gazete ve radyo kullanımı)
- Kişi başına düşen enerji tüketimi (enerji);
- Kullanılan motorlu araç sayısı, hava, kara, deniz ticaret filosu (ulaşım);
- İklimi;
- Doğal kaynakları;
- Ülkenin coğrafik konumu; ormanlık alanı, deniz var mı?..vb (topoğrafya)
- Ülkenin nüfus durumu. Nüfusun büyüme oranı nedir? Nüfusun yapısı nasıldır? Genç, yaşlı nüfusun toplam nüfusa oranı nedir? İşsizlik oranı? Çalışanların sektörlere dağılımı?

3.1.5.1.4. Kültürel Çevre

Uluslararası kültür çevresini, maddesel (materyal) kültür, eğitim, dil, din, estetik, eğitim, politika, sosyal örgütlenme, davranışlar ve değerlerdir.

a) Maddesel Kültür: Toplumun kullandığı aletler, araçlar, teknolojiler maddesel kültürdür. Atom çağı, uzay çağı gibi tanımlar maddesel kültürü ifade etmek için kullanılır. Ülkenin gelişmişlik seviyesini bize gösterir.

b) Dil: Her ülkede birbirinden farklı veya aynı ya da çok benzer diller konuşulmaktadır. Bu ülkelerin bu günlere gelirken karşılaştıkları kültürel etkileşim dolayısıyla farklılık gösterebilir. Bazı ülkelerde birden fazla dil kullanılabilir. Bu durumda pazarlama anlamında çok dil bilmenin faydasını görüyoruz. Uluslararası pazarlama alanında çalışıyorsak ne kadar çok dil bilirsek

o kadar avantajlıyız. Örneğin Kanada’da hem Fransızca hem de İngilizce ulusal dildir. Dolayısıyla burada yatırım yapmak ya da satış yapmak, imzaladığımız sözleşmelere hakim olmak için bu dillerden en az birini çok iyi bilmemiz gereklidir.

c) Eğitim: Yatırım yapılan ülkede verilen eğitimin yaş dağılımına göre ve derecelerine göre bilinmesi gereklidir. Ortalama eğitim düzeyi tespit edilmelidir ki biz firma olarak o pazara girdiğimizde nasıl reklamlar hazırlayacağımızı, hedef pazarımıza nasıl hitap edeceğimizi ve onları nasıl etkimiz altına alabileceğimizi hesaplayabilelim. Eğitim haberleşme ve reklamcılıkta önemli bir rol oynar.

d) Estetik: Güzel Sanatların ilgi alanına girmekle birlikte İşletme bilim dalından baktığımızda; malların ayırt edici özellikleri, güzellikleri, göze hoş gelen yönleri vb. aklımıza gelmelidir. Dolayısıyla bu özellikler ürettiğimiz ürünü rakiplerimizinkinden ayırır ve bizim malımızı farklı kılarak daha çok tercih edilmemizi sağlayabilir. Tabi estetik konusunda da kültürel farklılıklar önemlidir. Hatta bu konuda doğu-batı stili şeklinde bir ayırım bile yapılmıştır. Hangi pazarda faaliyet gösteriyorsak stilimizi o pazarın beğenilerine göre tasarlamalıyız, estetiğe buna göre önem vermeliyiz.

e) Sosyal Organizasyonlar: Akrabalık, dernekler, kabileler, partiler gibi sosyal grupları sosyal organizasyonlardan sayabiliriz.

f) Din: Din, insanların davranışlarını etkilediği gibi ekonomiyi de doğrudan etkiler. Örneğin, Dini tatiller ülkeler için önemlidir ve ülkesine göre birbirlerinden farklı zamanlarda olabilir. Örneğin, Avrupa’da her Aralık ayının son haftasından itibaren Christmas başlar ve Christmas öncesi mal satın almaları büyük ölçüde artar. Dolayısıyla firma olarak bunları bilmeli ve üretimimizi buna göre planlamalıyız.

Ortak seçiminde, seçilen ortağın kültürü çok önemlidir. Dolayısıyla ortak seçerken kültürel özelliklerine dikkat edilmelidir. Aksi takdirde hem yerel hem de misafir firma bu ortaklıktan zararlı çıkabilir. Makro düzeyde ülke vizyonu da ele alınmalıdır. Yabancı firmalar yatırım için gelirlerken beraberlerinde kültürlerini de getirirler. Onların kurumsal kültürünün yatırım yapılan ülkeye

uymadığı birçok nokta olduğu gibi, yerli firmanın kurumsal kültürünü de yok edebilir. Bu da ileride ortaklar arasında anlaşmazlığa neden olur. En uygun ortağı bulmak için araştırma yapmaya çok zaman ve kaynak araştırmak gerekir.

Kültürel olarak benzerlikleri olan ülkelerdeki firmalar birbirleriyle daha kolay ortaklık kurarlar. Örneğin, İsveç-Norveç firmaları veya G.Kore-Japonya ülke firmaları arasındaki ortaklıklar. Ülkelerini iyi tanıyan firmaların birbirlerinin kültürünü öğrenmek için araştırma yapmalarına gerek kalmaz; zaten kültürleri aynıdır ya da çok benzerdir. Bu firma, yatırım yaptığı ülkenin ve firmanın kültürüne kolaylıkla adapte olacağından yönetim ve uygulamada risk görülmez.

Kültürel olarak farklılıkların olduğu ortaklıklarda, kültürel faktörler dikkate alınmalı ve kültürel anlamda uygunluk yaratılmalıdır. Amerika firmalarının Japonya'ya girerken tipik pazara giriş stratejilerinin yanında Japon pazarına göre de strateji belirlemelidir. Japonların da Amerika pazarına girişte belirledikleri stratejiler vardır. Farklı yaklaşımlar ortaklığın şekillenmesinde önemli rol oynar. Yerel pazarın özelliklerine göre hedef ve planlar belirlenirse daha başarılı sonuçlar elde edilir. Projede görev alacak olan anahtar kişiler eğitilir ve farklı kültürlere uymaları sağlanır. Farklı kültüre sahip firmalarla yapılan ortaklıklar uluslararası tecrübe kazandırır ve firmanın çeşitli ülkelerde faaliyet göstermesi kolaylaşır. Global yönetimin gelişmesini sağlar.⁶⁹

Yerli veya yabancı ortak seçiminde kültürel özelliklere dikkat edilmelidir. Aksi takdirde hem ülke hem de ortak zararlı çıkabilir. Makro düzeyde ülke vizyonu ele alınmalıdır. Yabancı firmalar bir ülkeye yatırım yaparlarken kendi kültürlerini de getirirler. Onların kurumsal kültürünün yatırım yapılan ülkeye uymadığı pek çok nokta olduğu gibi, yerli firmanın kurumsal kültürünü de yok edebilir. Bu da ortaklar arasında ileride anlaşmazlıklara neden olur. En uygun ortağı bulmak için çok iyi araştırmak gerekir.

⁶⁹ Lorange Peter and Johan Roos, **Strategic Alliances: formation implementation, and evaluation**, Blackwell Publishers, 1992, s.178,179

Kültürel benzerliklere en güzel örnek İsveç-Norveç ülke firmaları veya Japonya-Güney Asya ülkeleri-Kore arasında yapılan ortaklıktır. Birbirlerinin ülkelerini iyi tanıyan firmaların kültürel araştırmalar yapmalarına gerek kalmaz. Yatırımı yapacak olan firma ülkeye kolayca uyum sağlayacağından yönetim ve uygulamada risk görülmez. Ancak her an beklenmeyen bir durumla da karşılaşılabilir bunun için hazırlıklı olmak gerekir.

Farklı kültürlerden gelen firmalar da, bir ortak girişim oluşturduklarında kültürel faktörlere dikkat etmeli ve aralarında kültürel sorunları çözmeli, uyumlaştırmalıdır. Amerikan firmaları Japonya pazarına girerken klasik pazara giriş stratejilerini dikkate almalı bunun yanında da Japonya kültürüne göre özel stratejiler uygulamalıdır. Çünkü iki kültür de birbirinden tamamen farklıdır. Japonlar da aynı şekilde Amerika pazarına girerken, kültürüne uygun stratejiler belirlemek durumundadır. Farklı yaklaşımlar ortaklığın şekillenmesinde önemli rol oynar. Yerel pazarın özelliklerine göre hedef ve planlar belirlenirse daha başarılı sonuçlar elde edilir. Projede görev alacak personel eğitilir ve farklı kültürlerle uyumları sağlanır. Farklı kültürlerle sahip firmalarla yapılan ortaklıklar uluslar arası tecrübe kazandırır ve firmaların çeşitli ülkelerde faaliyet göstermesi kolaylaşır. Global yönetimin gelişmesini sağlar.⁷⁰

Çevre faktörlerinin araştırılmasında kolaylıklarla karşılaşıldığı gibi zorluklarla da karşılaşılabilir. Örneğin, tüm dünyaca bilinen İngiltere pazarını araştırırken çok zorlanmazsınız ya da burayı araştırmak için gerekli kaynaklara hemen ulaşabilirsiniz; fakat Güney Afrika'da ismi duyulmamış bir ülke pazarı hakkında bilgi edinmek o kadar da kolay değildir.

⁷⁰ Lorange Peter, Roos Johan, 1992, s.178,179

3.1.5.1.5. Uluslararası İlişkiler

Ülkelerin uluslararası politikaları, ekonomik, ticari ve kültürel işbirliğinde önemlidir. Bu politikalar, işbirliği ortamının oluşmasını sağlayarak şirketlerin dış pazarlara girmesini kolaylaştırır. Serbest uluslar arası ticareti engellemek isteyen devletlerin kullandıkları en önemli araçlar şunlardır:

3.1.5.1.5.1. Kambiyo Sınırlamaları

Döviz tahsisine konan sınırlamalar, ithalata uygulanan farklı kurlar ve ithalatta alınan teminatlar da kambiyo sınırlamaları ile ithalatın sınırlandırılmasına yöneliktir. Döviz kontrolü, dolaylı ve dolaysız araçlar kullanılarak yapılmaktadır. Kambiyo sınırlamaları dolaylı ya da dolaysız olarak ele alınabilir; dolaylı araçlar arasında, para, kredi ve bütçe politikası, gümrük ve gider vergileri ile damga resmi ve transit taşımalarından alınan ücretler sayılabilir. Dolaysız döviz kontrolünün araçları ise, döviz kurlarının ayarlanması, döviz alış ve satış primleri, miktar sınırlamaları, döviz tasarruf yetkilerinin kaldırılması ile blokaj sistemidir.⁷¹

3.1.5.1.5.2. Boykotlar

Ülkelerin karşı ülkeden ticareti engellemek amacıyla koydukları şartlardır. Örneğin Arap ülkeleri açtıkları akreditiflerde mallarının İsrail bandralı gemilerle taşınmamasını şart koşarlar.

3.1.5.1.5.3. Tarifeler

Gümrük tarifeleri, ülkeler arasında serbest mal akışına konan en önemli kısıtlamadır. Tarifeler, ülke için yararı olmayacak malların ülkeye girmesine engel olur ve yeni kurulan, gelişmesini henüz tamamlayamamış genç sanayi

⁷¹ Ertürk, Emin. **Uluslararası İktisat**, Ekin Kitabevi, İstanbul, 1996, s.123

dallarını dış rekabete karşı korur. Bu yola daha çok gelişme yolunda olan ülkeler hızlı bir şekilde sanayileşebilmek amacıyla başvururlar.⁷²

3.1.5.1.5.4. Kotalar

Gümrük tarifesinden farklı olarak, ithalat miktar veya değeri üzerinde mutlak bir sınırlama getirir. Gümrük tarifeleri ithal malı fiyatlarını arttırarak bu malların ithalatını dolaylı yoldan etkilerken, ithalat kotaları ülkeye girecek mal miktarını doğrudan doğruya sınırlandırır. Kota uygulamasının sebebi, ülkenin dış ticaretinde meydana gelen açığı gidermek amacıyla ithalata ayırdedici bir kontrol sistemi getirmektir.⁷³

3.1.5.1.6.5. Diğer Engeller

Uyulması güç standartlar, paketlenme ve etiketlenme şartları, sağlık kontrolleri, uzun ve karışık formaliteler, bürokratik engeller dış ticaret faaliyetini güçleştiren diğer engellerdir.

3.2.ORTAK GİRİŞİM (JOINT VENTURE) ÇEŞİTLERİ

Ortak girişimler, ortaklara bağlılık derecelerine ve amaçlarına göre çeşitlendirilebilir.

3.2.1. Ortaklara Bağlılık Derecelerine Göre Ortak Girişimler

Ortak girişimleri bağımsızlık derecelerine göre veya ortaklarına olan bağımlılıklarına göre üç grupta inceleyebiliriz:

⁷² Caerbaugh, R.J. **International Economics**, Cambirdge, Mass., 1980, s.48

⁷³ Caerbaugh, s.50

3.2.1.1. Tam Bağımsız Ortak Girişimler

Bu tip ortak girişimlerde ortaklardan hiçbiri ortak girişimin uyguladığı stratejileri ve gelecekle ilgili operasyonlarıyla devamlı doğrudan ilgilenmezler ve doğrudan bir güç elde etmeye çalışmazlar. Ortak girişim, bağımsız olarak kendi kendini örgütleme hakkına sahiptir. Bir çok başarılı ortak girişim sözleşmeleri bu kategoriye girer.

3.2.1.2. Ortaklardan Birisinin Etkisinde Olan Ortak Girişimler

Bu tip ortak girişimlerde de kendi kendini organize eden bir sistem mevcuttur; fakat ortaklardan biri gelecekle ilgili stratejik planların yapılmasında ve yönetilmesinde etkin bir rol ortak girişimin uyguladığı stratejiyle aktif bir şekilde ilgilenmemektedir. Yani bu ortak, kendi kendini organize eden sistemin bir parçası değildir ve pasif yatırımcı rolü oynamaktadır.

Bu tip ortak girişimin tam bağımsız ortak girişim gibi başarılı olması beklenemez. Çünkü bu tip ortak girişimler tarafından alınacak tüm kararlar, etkisinde olduğu ortağın istekleri doğrultusunda olacaktır. Böylece ana ortaklardan birine olan bağımlılık arttıkça yönetimde parçalanmalar ve ortaklığın iyi yönetilememesi gibi çeşitli problemler ortaya çıkacaktır. Bu tip ortak girişimlerde başarı şansı tam değildir. Başarısızlarına daha çok rastlanmaktadır.

3.2.1.3. Tam Bağımlı Ortak Girişimler

Bu tip ortak girişim sözleşmelerinde ortakların her biri ortak girişimin yapacağı işlemlerde ve yönetimde etkin ve aktif olmaya çalışırlar. Böylece birbirine benzemeyen iki ayrı kendi kendini organize eden sistem gündeme gelmiş olur. Birinci sistemde ortak “A” ile ortak girişim içiçedir. Diğer kendi kendini organize eden sistem ise ortak “B” ile ortak girişimi kapsamaktadır. Bu tip ortak girişimler beraberlerinde farklı bakış açıları meydana getirmekte ve sonuçta bazı

organizasyon ve yönetim sorunlarına sebep olmaktadır. Ayrıca diğer bir büyük sorun da her ortağın etkin bir rol almak istemesidir. Böylece teşebbüs tam olarak bağımsız çalışmamakta ve iç çatışmalar ortak girişimi başarısız duruma düşürmektedir. Bunların başarısı ana ortakların birbirleriyle uyum ve ahenk içerisinde çalışmalarına bağlıdır.⁷⁴

3.2.2. Amaçlarına Göre Ortak Girişim Çeşitleri

Ortak Girişimler amaçlarına göre araştırma-geliştirme, doğal kaynakları araştırma ve işleme, mühendislik ve inşaat, üretim ve imalat ve alım-satım amaçlı olmak üzere beş gruba ayrılır.

3.2.2.1. Araştırma-Geliştirme Amaçlı Ortak Girişimler

Bir araştırma geliştirme amaçlı ortak girişim, temel araştırma, tatbiki araştırma, ticari gelişme veya bunların bir kombinasyonunu içerebilir. Ortak girişim şeklindeki pek çok ortaklık, yapılan araştırma-geliştirme projeleri ile üretim ve pazarlama konusunu kapsamaktadır. Bu tip ortak girişimler yalnızca ileri teknoloji sektörlerinde yer alan teşebbüsler tarafından değil, çok farklı sektörlerde yer alan teşebbüsler tarafından da oluşturulmaktadır.⁷⁵

3.2.2.2. Doğal Kaynakları Araştırma ve İşleme Amaçlı Ortak Girişimler

Madencilikte tipik ortak girişim, çoğu zaman finansal kaynaklara ve tecrübeye sahip büyük bir firma ile mineral çıkarma hakkını elinde bulunduran küçük çaplı bir firmayı içermektedir. Petrol çıkarılmasında da ortak girişimler geniş alanlara sahip çeşitli ülkelerde, deniz aşırı ortaklıklarla kurulmaktadır. Örneğin Kanada'da petrol ile ilgili ortak girişimler tipik olarak kontratlı

⁷⁴ Lorange, Peter; Gilbert J.B. Probst, Joint Ventures as Self Organizing Systems: A Key to Successful Joint Ventures Design and Implementation, Columbia Journal of World Business, 1987., s. 123-127.

⁷⁵ OECD Committee of Experts; "Competition Policy and Joint Ventures", Paris, France, 1996, s.123

anlaşmalardır ve taraflar kendilerinin şahsi kimliklerini ve bağımsız işlerini korurlar fakat tecrübelerini ve kaynaklarını birleştirirler. Her iki taraf da projedeki katılımın yüzde oranlarına göre riske ortak olur.

3.2.2.3. Mühendislik ve İnşaat Amaçlı Ortak Girişimler

Bu tip ortak girişimler ile ilgili çok az veri bulunmaktadır. Bu tip projeler uluslararası ticarete, özellikle küçük ve orta çaplı teşebbüsler arasındaki ticarete, çok önemli bir rol oynar gözükmektedir. Pek çok Ortadoğu ülkesi petrokimya fabrikaları inşa etmek üzere Avrupa Birliği'ne bağlı teşebbüsler ile işbirliği amacıyla ortak girişim oluşturmuşlardır. Bazı ortak girişimler aynı şekilde OECD'ye üye ülkeler içerisinde yerleşik iki teşebbüs arasında oluşturulabilmektedir. Örneğin, petrol boru hattı inşaatı veya havaalanı inşaat projelerinde olduğu gibi.

3.2.2.4. Üretim ve İmalat Amaçlı Ortak Girişimler

Çok sayıda ortak girişim üretim ve imalat sahasında yer alır. Genelde bu tip ortak girişimler aşağıdaki üç amaçtan biri için oluşturulur:

3.2.2.4.1. Basit Üretim Amacı

Özellikle büyük oranda sermaye ağırlıklı sanayilerde ekonomik sebepler, ortak girişim anlaşmalarını daha uzun vadeli anlaşmalardan daha arzu edilir bir şekil haline getirmektedir. Bu tip ortak girişimler, sık sık uzun ve orta vadeli problemleri çözmek amacıyla oluşurlar ve gerekenden daha uzun süre devam etmezler.

3.2.2.4.2. Yeni Bir Pazara Girme Amacı

Teşebbüsler, pazarda aktif bir durumda olan bir diğer teşebbüs ile birleşerek yeni coğrafi pazara girmeye çalışırlar. Böyle ortaklıklar genellikle finansal, mali veya yasal nedenlere bağlıdır. Dışarıdan gelen firma, gerekli yerel bilgi, itibar ve tecrübeye sahip yerli firmanın yardımına ihtiyaç duyar. Çoğu zaman her iki firma üretici ve satıcı olarak pazara kuşku ile girmektedir. Her ikisi de pozisyonlarını bağımsızca güçlendirebilirler, fakat biri diğerinin teknoloji, finansal katılım üretim tesisatı ve teknik bilgisinin avantajından yararlanmak amacıyla ortak girişim oluşturmayı tercih ederler.

3.2.2.4.3. Yeni Ürün İmalatı ve Yeni Hizmetlerin Temini Amacı

Ortaklaşa yeni bir ürünün imal edilmesi veya yeni hizmetlerin temini maksadıyla kurulan bir ortak girişim alıcıların mevcut seçme haklarının sınırının yükselmesine yardımcı olur.

Üretim amaçlı ortak girişimler, sektörlerin ve ürünlerin çok geniş kapsamlı değişikliğini içerir ve farklı ülkelerden ortakları kapsar. Örneğin bu tip ortak girişimler Avrupa Birliği'nde çelik sanayinde yaygındır. Son zamanlarda otomotiv sanayinde ortak girişim faaliyetleri çok yaygınlaşmıştır. Bunların bazıları dünyanın en büyük üreticilerini içine almaktadır. Bu tip ortak girişimlerin bazıları araba yedek parça imalatı için kurulmuştur. Ayrıca kimya alanında da ortak girişimler kullanılmaktadır.⁷⁶

Japon firmaları, sık sık sanayi robotları, kayıt cihazları, kompakt diskler ve telefon malzemeleri gibi ileri teknoloji ürünlerinin üretimi için ortak girişimlere katılma yolunu seçmektedirler.

⁷⁶ OECD, s. 15-16

3.2.2.5. Alım-Satım Amaçlı Ortak Girişimler

Ortak olarak hammadde ve benzeri ürünlerin alımını taahhüt eden üyelerle yapılan ortak alım operasyonlarında, anlaşmayı yapan ortaklar satıcılarıyla tek taraflı alımlarla ilgili olarak görüşme yaparak, diğer ortakla rekabet etmeyeceğini taahhüt eder. Bu da alıcılar arasındaki ayrıcalıklı ilişkilerin artmasını sağlar ve bazen de alım güçlerinin işleme kapasitesini arttırır.

Ortak satış amaçlı ortak girişimler, üyelerini temsilen satış operasyonlarını yerine getirip uygulamak üzere kurulmaktadır. Ortak satış acentaları sık sık taraflarca imzalanan, pazarın ve ürünlerin tamamını veya bir kısmını kapsayan özel bir satış anlaşmasıyla meydana gelmektedir. Bu tip girişimler uluslar arası ticarete ağırlıklı olarak yabancı pazarlara girmeye çalışan ihracatçı firmalar tarafından kullanılmaktadır. İhracatçı ülkelerle ithalatçı ülke teşebbüsleri arasında bu tip ortak girişimler çok fazla sayıda oluşturulmuştur ve böylece mevcut dağıtım kanallarından faydalanma hakkı kazanılmıştır. Bu tip ortaklıklar, yabancı pazarlara bilgisayar, telefon sistemlerini de kapsayan ürün değişiklikleriyle girme hakkını sağlamaya çalışan firmalar tarafından kullanılmaktadır. Ortak satım amaçlı kuruluşlar daha çok doğal kaynaklar, yiyecek, inşaat malzemeleri, kimyasal ürünler ve çelik gibi geleneksel ürünlerin satımı için kurulmaya devam etmektedirler.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ŞİRKETLERİN KÜRESELLEŞME FAALİYETLERİNİN İNCELENMESİ

4.1. KÜRESEL (GLOBAL) ŞİRKETLER

Şirketler, uluslararası ilişkiler bilimcileri tarafından çeşitli tanımlamalar kullanılarak açıklanmaya çalışılmıştır. Şirketlerin global sistemde rol oynayan aktörler anlamında anıldığı en yaygın ad “Çok Uluslu Şirketler” (multinational corporation). Ancak kimi zaman “Uluslararası Şirket”, “Transnasyonal-Devletler Ötesi Şirket” ya da “Evrensel Şirket” gibi kavramların kullanıldığı görülmektedir. Richard Robinson global düzeyde faaliyette bulunan çok uluslu bu kuruluşları şöyle sınıflandırmaktadır:

- Sermayenin hangi alanlara yöneltileceği, sermayenin ana vatanı olan ülkede belirlenen ve yerli şirketlerle hemen hemen aynı politikalarla yönetilen çok uluslu şirketler,
- Yatırım politikaları, sermayenin kökeni olan ülkedeki merkezden belirlenmekle birlikte uluslararası piyasalara girebilmek için her türlü uygulamaya açık olan uluslararası şirketler.
- Herhangi bir ülkeye bağlı olmayan çeşitli uluslardaki sermayedarların oluşturdukları “uluslar aşırı şirketler”.
- Uluslararası bir kuruluş tarafından kontrol edilen “uluslarüstü şirketler”.⁷⁷

Peter Drucker, şirketlerin dünya ekonomisi içindeki yerini şöyle ifade etmektedir: “Şirketlerin (transnational corporation-TNC) ortaya çıkması ve sembol ekonomisinin dünya pazarı için belirleyici etken haline gelmesinden dolayı artık “ekonomik süper güç” diye bir şey kalmamıştır. Bir ülke, ne kadar

⁷⁷ Arıboğan Deniz Ü, Globalleşme Senaryosunun Aktivleri (Uluslararası İlişkilerde Güç Mücadelesi), Der Yayınları, İstanbul, 1996, s.167

büyük, verimli ve güçlü olursa olsun, dünya pazarındaki konumu için başkalarıyla rekabet halindedir. Aslında tek başına hiçbir ülke teknolojide, yönetimde, tasarımda, girişimcilikte rekabet öncülüğünü uzun süre korumayı bekleyemez; ama uluslararası bir şirket için hangi ülkenin öncü olduğu fazla önemli değildir. Bu tür bir şirket bütün ülkelerde iş yapar ve bütün ülkelerde kendini rahat hisseder. Sanayide de artık süpergüç yoktur, sadece yarışmacılar vardır. Bir şirketin anayurdu kendisi için bir yer, yani şirketin genel merkezi ve iletişim merkezi haline gelir. Ama sanayi dallarından her birinde bir takım şirketler vardır ki, bunlar bir araya geldiklerinde o sanayi dalında dünya çapındaki güçlerdir.

Gerçekten de global düzeydeki ekonomik faaliyetlerde şirketlerin gittikçe daha da artan roller oynadığı ve sahip oldukları kapasiteler açısından devletlerle rekabet eder hale geldikleri ortadadır.⁷⁸

Şirketlerin küresel sistemde oynadığı role ilişkin en temel belirleyici kuşkusuz ekonomik bir birim olarak şirketlerin dünya ekonomisinin işleyişine etki dereceleridir. Bugün sistem içinde birçok alanda görülen globalleşme eğilimleri ekonomik ilişkiler için de geçerli olmaktadır. Ekonomik faaliyetlerdeki bu sınır tanımayan küresel düzeyde yayılan eğilimlerin temeli ise küresel şirketlerin amaç ve eğilimlerinin bir yansımasıdır. Öncelikle şirketler arasında bütünleşme, işbirliği ve stratejik bağların gittikçe artması, ortak girişimler, personel değiş-tokuşu, ortak proje, mülkiyet ortaklığı veya ortak üretim gibi yollarla yakın bağlar kurulması ekonomik ilişkilerdeki yeni eğilimleri gözler önüne sermektedir. Mühendislikten üretime kadar her şeyi kapsayan ittifakların klasik bir örneği otomotiv sanayinde görülmektedir. Chrysler, Mitsubishi Motors'un yüzde 24'üne sahiptir. Mitsubishi ve Güney Koreli Hyundai şirketlerinin ortaklarından birisidir. Ford Mazda'nın yüzde 25'ine sahiptir ve Mazda Amerika Birleşik Devletleri'nde Ford'a araba, Ford da Mazda'ya kamyon üretmektedir. Bu şirketlerden her biri Kore'nin Kia Motors girişiminde hissedardır. General Motors, Isuzu'nun yüzde 41'ine sahiptir. Subaru'nun ana hissedarlarından birisi de Nissan'dır. Aynı

⁷⁸ Arıboğan, s.171

zamanda Renault ve Nisan firması da birbirlerinin hissedarlarıdır. 27 Mart 1999'da imzalanan Renault-Nissan İttifakı, uyumlu bir strateji, müşterek hedef ve prensipler, performanslara yansıyan sinerjiler ve her iki tarafın en iyi uygulamalarının paylaşılması yoluyla performanslarını artırmak için iki dünya çapında şirketin oluşturduğu benzersiz bir grup oluşturmaktadır. Her iki şirket de, kendi kimlik ve markalarını korumakta ve pekiştirmektedir. Genel merkezleri sırasıyla Paris ve Tokyo'da bulunan Renault ve Nissan, ayrı yönetimlere sahipler; işletme yönetimleri, her birinin kendi yönetim kurulu vasıtasıyla gerçekleştiriliyor. Her iki şirket de, kendi hissedarları ve yönetim kurullarına karşı sorumlular; ancak, her biri diğerinde önemli miktarda hisseye sahip. Renault, Nissan'ın hisselerinin yüzde 44,3'üne, Nissan da Renault'nun hisselerinin yüzde 15'ine sahip.

İttifak, her iki şirketin hissedarları için çekici bir getiri üretiyor ve işletme yönetiminin en iyi uygulamalarını gerçekleştiriyor. İttifak'ın 1999'da kurulmasından bu yana, Renault'nun borsadaki şirket değeri 22,25 milyar dolar, Nissan'ın borsadaki şirket değeri de 41,28 milyar dolar arttı. İttifak, borsadaki şirket değeri ve karlılık bakımından dünyanın ikinci otomobil üreticisi olmaya devam ediyor.⁷⁹

Bu anlamda şirketleri globalleşmeye iten etkenlerin arasında yüksek araştırma ve geliştirme maliyetlerini paylaşma düşüncesi, sınırlı sayıdaki yetenekli ve nitelikli bilim adamından ortaklaşa faydalanılması eğilimi ile global düzeyde iletişim ağı yaratma, örgütlü araştırma, eş güdümlü üretim ve mali altyapı ihtiyacı duyan şirketlerin kendileri sayılabilir. Çünkü sadece bir tek ilacın geliştirilmesi 300 milyon dolara, yeni bir jet motoru 1 milyar dolara mal olabilmektedir.

Gerçekten de 20. yüzyılın ortalarında artık iyice göz önüne gelmiş olan küreselleşme sürecinin ana sorumluları, küresel düzeyde pazar arayışında olan ve

⁷⁹ <http://www.renault.com.tr/news/newsdetail.asp?newsID=53&navigationID=24>

güçlerini dünya çapında yaygınlaştırmak ve en çok karı elde etme çabasını sürdüren şirketlerdir.⁸⁰ “Küresel şirketlerin öncelikle ilgilendikleri evrensel karı maksimize edecek şekilde dünya çapında ekonomik faaliyetlerde bulunmaktadır.”⁸¹ Küresel şirket, her parçasının bütüne hizmet etmesi beklenen organik bir yapıdır. Bu organik yapının içinde ana şirket ile yavru şirketler arasındaki ilişkiler, karar alma mekanizmasının da çok uluslu ve çok merkezli olarak genişlemesi sonucu farksızlaşmış ve güç yalnızca merkezin elinde olmaktan çıkarak küresel düzeyde yerel birimlere doğru kaymıştır. Bunun sonucu olarak yavru şirketler de kendi etki alanını genişletmiş, buldukları ülkenin siyasi yapıları ve yerel özelliklerini de göz önüne alan özel stratejiler geliştirir hale gelmişlerdir.

4.2.ORTAK GİRİŞİM FAALİYETLERİNİN GELİŞİMİ

Bugün ortak girişim kavramı, geçmişe göre daha farklı bir şekilde kullanılmaktadır. Geçmişte, ortak girişim hukuksal olarak sadece ortaklık olarak tanınırdı. Bu tip ortaklık şirket hisselerine sahip olmaktı. Ortaklar arasında esneklik gözlenirdi. Amerika Birleşik Devletleri’nde, demiryolu inşasında geniş ölçekli proje bazında ortak girişim faaliyeti ile kurulan şirketlerin tarihi 1880 yıllarına dayanır. Belki, ortaklıkla kurulan maden işletmeciliği daha eski yıllara dayanır. Ortak girişimler, XX. Yüzyılın başlarında altın arayan şirketlerde, nakliye şirketlerinde risk paylaşımı ile daha farklı şekillenmiştir. Daha sonra petrol arayan şirketlerde de o zamanki adıyla “ortak-işbirliğine” gidildiği görülmektedir. Bu projelerden en büyüğü Orta Doğu’da ham petrolün işlenmesi üzerine dört Amerikan petrol şirketinin “ortak- işbirliği”ne giderek Aramco isimli bir firma kurmasıdır. 1950’lerde otomotiv sanayi gibi, üretiminin gerçekleştirilmesinin imkansız olduğu dev sanayilerde iş paylaşımı ile ortak girişim faaliyetleri görülmektedir. Ortak girişim, zamanla bazı sektörlerde kullanılan bir şirket modeli haline gelmiştir. Bu sektörler arasında, otomotiv sanayi, petrol arama, uçak-jet motorları üretme gibi sektörleri sayabiliriz. Ortak

⁸⁰ Arıboğan, s.179

⁸¹ Barnett Richard J., Müler Ronald E., Global Reach: The Power of The Multinational Corporations, Simon and Schuster, New York, 1999.

girişim anlaşmaları 1960'lı yıllara gelindiğinde daha çok kullanılmaya başlanmıştır. Amerika'da Devlet Ticaret Komisyonu'nun 1960'larda yapmış olduğu araştırmaya göre imalat sanayinin yüzde 66'sında ortak girişim anlaşmalarının kullanıldığı saptanmıştır. Anlaşmaların kullanıldığı imalat sanayi kendi arasında; kağıt üretimi, kimyasal, taş-cam-seramik ve hammadde üretimi olmak üzere dörde ayrılır.⁸² Örneğin, kağıt üretiminde Washington Post Inc., Lumber ile James River Corp. Taş, cam, seramik üretiminde Fransız firması Lafange ile Lone Star Ind.. Maden aramada ise Konnecott Copper, Rio Tinto-Zinc Corp., Consolidated Gold Fields, British Petroluem, Mitsubishi ve Noranda Mines Ltd. gibi.

Amerikan şirketleri kendi aralarında yerel ortak girişim faaliyetlerinde buldukları gibi Avrupa ve Japon şirketleri ile de bu tür anlaşmalar yapmaya 1960'lı yıllardan sonra daha bir ağırlık vermişlerdir. Raporlara göre 1960-68 yılları arasında en azından 1131 Amerikan firmasının 520 yerli ortak girişim anlaşması yaptığı görülmektedir. Avrupa Topluluğu üyeleri ile yapılan ortak girişim anlaşmalarına bakıldığında rakamlar yerli anlaşmalara göre daha yüksektir.⁸³

1978 yılından beri olgun bir ekonomiye sahip Amerika Birleşik Devletleri'ndeki teknolojik ve ekonomik değişiklikler, küreselleşme ve yenilik stratejilerinin uygulanması sonucunda ortak girişim faaliyetlerinde bir patlama gözlenmektedir. 1985 yılından itibaren ise, ortak girişim faaliyetleri ABD ve diğer güçlü ekonomiye sahip ülkeler arasında daha da artıp daha çok güçlenmelerinde önemli rol oynamıştır.⁸⁴

1960'lı yılların başlarında ABD firmaları global hakimiyeti ele geçirmeyi başarmışlardır. 1965 ve 1971 yıllarında Alman ve Japon yatırımları

⁸² Harrigan Kathryn Rudie, **Strategies For Joint Ventures**, D.C. Heath and Company, USA, 1995, s.5

⁸³ Rudie, s.18

⁸⁴ Rudie, s.6

ABD'nin yaptığıının üç katı daha fazladır. Bu yatırımların daha çok gelişmekte olan ülkelere yapıldığı görülmüştür. Çünkü, global imalat firmaları daha esnek bir anlayış sergilemekte olup, teknolojik açlığı olan bu ülkeler bu dönemde ortak girişimlerde önemli rol oynamaktadır.

Özet olarak, İkinci Dünya Savaşından sonra gelişme gösteren ortak girişim faaliyetleri önceleri geleneksel olarak imalat sektöründe görülmüş, sonra Petrol şirketleri tarafından da kullanılmaya başlanmış ve sonra da AR-GE şirketleri de kendi aralarında ortak girişim faaliyetlerinde bulunmuştur. Bugün gelişmekte olan ülkelerde teknoloji ve know-how transferinde ortak girişimler söz konusudur. Doğrudan yabancı sermaye yatırımları beraberinde teknolojiyi de getirmektedir.⁸⁵

4.3. DÜNYADA ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERİN ORTAK GİRİŞİM FAALİYETLERİ

Nihon Seiko Kaburkiki Kaisha (NSK) Japon lider şirket ile Hoover yüzde 50-50 ortak kurdukları ortak girişim, tamamiyle kendilerine ait yeni bir yan kuruluşu. Fakat NSK, Hoover'in 1970'lerin ortasındaki kriz esnasında yatırıma gitmede oldukça isteksiz olduğunu görür. Bu da iki şirketin yatırım konusunda farklı düşündüklerini gösterir.

Toshiba, İngiliz Rank ile yüzde 50-50 renkli televizyon üreten ortak girişim antlaşması yaptı. Rank, Avrupa'da Xerox ile yapmış olduğu ortak girişim ile tecrübeli sayılırdı. Fakat, Rank bu antlaşmada çok kuvvetli ve başarılı imajı ile ortağı Toshiba'yı takip etmekte zorluk çekti. (Şirketler, ortaklıkta her türlü sıkıntıya katlanarak, yeni ortaklığın oluşmasını sağlamalıdır)

Matsushita, Avrupa'ya giderek renkli TV üretimine başlamak istediğinde, İngiliz üreticileri kalite problemlerine pek fazla önem vermediklerini

⁸⁵ Hladik J.Karen, International Joint Ventures, An Economic Analysis of US-Foreign Business Partnership, D.C. Heath and Company, Canada, 1985, s.7

gördü. Çünkü yüzde 30'luk bir reddedilme vardı. Matsushita ve Sony şirketi bu red oranını yüzde 1'e düşürme gayreti içinde olmaları çok uzun bir zaman olsa da, Avrupa'da yaşayabilmeleri için bunu yapabilmeleri gerekiyordu.

Ortak Girişim faaliyetinde bulunan iki şirketten biri uçmak, diğeri koşmak isteyebilir. Bu durum sık sık görülür. Ortaklar, anlaşmanın başarıya ulaşabilmesi için çaba göstermeli, bazen de zorluklara katlanarak anlaşmayı sürdürmelidirler.

Fuji Film'in kurucularından Setsutara Kobayashi'nin, Xerox ile ortak girişim anlaşması yapmasının altında yatan neden ise, Xerox'un sektörde yarattığı yenilikler kendi işletmesini tehdit edici boyuta ulaşmasıdır. Fuji, Xerox'dan gelen ortak girişim teklifini iyi değerlendirdi ve Xerox ile anlaşma imzalayarak üretim-ticaret hayatındaki varlığını bu ortaklık altında devam ettirdi ve bu ortaklığın daha başarılı olması için çalıştı.

Japonya'da bir başka başarılı ortak girişim; Yamatake-Honeywell ortaklığıdır. Bu ortaklığa, Honeywell yüzde 50, Yaşuda grubu yüzde 16,5 ortaktır. Geri kalan kısmı ise Tokyo Borsasında halka açık olarak işlem görmektedir. Grup 1949'da kurulmuş olup, bu başarılı ortaklıklarını halen sürdürmektedirler. Honeywell gerekli teknolojiyi vermekte, Japon ortak da yönetim işlevini üstlenmektedir.⁸⁶

Ortak Girişim, bazen evlilik ilişkisi gibidir. İki ortağın büyük gayretleri sonucunda başarıya ulaşır. İlişkiler asla aynı kalmaz. Ortak girişim, bazen de evlilik ilişkisine tamamen terstir. Ortaklar, birbirini kontrol eder, hukuki şartlarla bağlı ortağın açığını yakalama çabasında olur. Bu durumu ortaklar yaratmasa bile hukuken imzaladıkları çok sayıda antlaşmalar gereği ortaklar birbirini kontrol eder hale gelirler. Bu kontrol her zaman için iyi değildir. Ortaklar heyecanlarını, hırslarını, girişimcilik ruhlarını kaybedebilirler.

⁸⁶ Hladik, s.123

Bundan dolayı, ortak girişimde, ortaklar birbirlerini kontrol etmekten çok haberleşmeyi, işbirliğini sağlamalıdır. Bu haberleşme (face to face) en üst yönetim kademesinden an alt kademeye kadar olmalıdır. Ortaklar sorumluluklarını bilmeli ve ortaklığı uzun süre devam ettirmelidirler. Böylece birbirlerine güven duyup, ortaklığın kendileri için gerekli olduğuna birbirlerini inandırmalıdır.

Bütün bunlar insanlara dayanan faktörlerdir. Anlaşmalar kağıt üzerinde yapılır fakat gerçek iş insanlar tarafından yapılır. Yukarıda sayılan şartlar ortak girişim için gerekli asgari şartlardır.

Ortak girişim, nakil işlemine de benzetilebilir. Ortaklar, birbirlerine teknoloji, finans, işletme planı gibi şeyler transfer ederler.

Şirket kültürünü veya şirketin kişiliğini çok iyi anlayıp, farklılıkları görmek gerekir. Değişik şirketler değişik diller konuşur. Eğer birden fazla şirketle ortak girişim anlaşmasına gidilirse, çok daha dikkatlice hazırlanmış bir işletme planı olmalıdır. Ortaklığa başlamadan önce, hasat zamanı ortaklığın meyvasını vereceği düşünülmelidir. Ortak girişim, tohumları karıştırılarak yapılan ekini andırır.

Şirketler birbirlerine ait kaynakları bilmeden böyle bir anlaşmaya gidecek olduklarında, birbirlerine üvey evlat muamelesi yaparlar. Bundan dolayı, ortak girişimde anahtar davranış şekli, gerekli zamanı harcayıp firmaların birbirlerini iyi tanımlarındır.

Dünyada zaman zaman patlak veren ekonomik veya enerji krizlerine ve/veya teknolojik savaşa karşı uyanık işletmeler işletme stratejilerini sürekli değiştirmelidir. Gelişmiş ülkelerde bu değişikliklerin hızla uygulandığı görülmektedir.

Bu teknolojik gelişmeleri yapan şirketler tarafından başlatılan savaş, kötü bir çıkartma ile kuşatma altına girmeden önleyici bazı değişikliklere gidilmelidir. Tabii burada büyük bir pazar söz konusudur. OECD'ye bağlı gelişmekte olan ülkeler ile gelişmemiş ülkeler bu küresel işletme oyununa henüz hazır değildirler. Bunlar coğrafik olarak bu üç önemli pazardaki uluslararası işletmeler tarafından paylaşılmış veya kapalı ekonomi sistemleri devlet baskıları veya kültürel farklılıkları ile küreselleşme sürecine girememişlerdir.

Bugün, bu üç büyük pazarda yer alan Çin ülke, kültür ve yönetim şekli ile birlikte şirket yapıları Amerika ve Avrupa'ya göre çok farklı bir yapıya sahiptir. Kapalı pazar anlayışı halen devam eden bu ülke bugün küreselleşmede oldukça başarılıdır.

Amerika ve Avrupalı büyük uluslararası işletmelerin bir çoğunun “çok zor” dedikleri Japon pazarına girmede verdikleri savaş birçok işletmenin cesaretini kırdığı halde bu çabalarının sonucunda geliştirdikleri yeni yatırım ve işletme teknikleri ile küreselleşme savaşını kazanmışlardır.

Amerika ve Avrupa tarihsel kültürel bağlarından dolayı daha kolay ve geniş çapta ortak girişim faaliyetlerinde bulunabilmektedir. Japonya teknolojik gücünün olması, pazar potansiyeli ve kendisine komşu Uzak Doğu ülkelerine yakın olması sebebiyle diğer güçlü ülkelerle birlikte ortak girişimde bulunabilen güçlü üç ülke arasına girebilmiştir. Böylece ortak girişim faaliyetlerinin ev sahibi olan üçgen kurulmuştur.

Her işletme, güçlü pazara girdiği gibi bu pazarlara yakın gelişmekte olan pazarlara da girer. Böylece girdiği pazar sayısı daha da artar. Japonya'nın Asya ile yakınlığı, Afrika'nın Avrupa ve Orta Doğu ile geleneksel tarihi yakınlığı, Amerika'nın sınır komşusu Latin Amerika ile bağlılığı vardır. Burada en kritik durum, bu üçlü formun içerisine girebilmektir. Bu da işletmenin kabiliyetine

bağlıdır. Firma, iyi organize olarak ve onlardan biriymiş gibi davranarak bu kritik durumu aşabilir.

Şirket kuvvetini kullanarak bu üçlü takıma girmek isteyen işletmeler, beklenmeyen saldırılara karşı da hazırlıklı olmalıdırlar. Özellikle yüksek teknolojiye hız ve rekabete dikkat etmelidirler.

Gelişmekte olan ülkeler, iyi organize edilerek ve doğru yaklaşımlarla global dünyada yer alabilirler. Düşük ücret politikası ve hammadde kaynakları ile pazarı tehdit edici davranışlar global güçlendirmede fazla etkili olamayabilirler.

Firmalar, tehdit edici olmaktan çok alternatif sunucu olup, ortak işbirliğine gitmeyi başarmalıdırlar ve buradan doğacak olan ortak girişim faaliyetlerini değerlendirmelidirler. Gerçek gayret, küreselleşme stratejisi içinde olabilmektir.

Bugün girişimciler ve yenilikçiler için sınır yoktur. Uluslararası işletmecilik yeni bir olgu değil ancak yeni teknolojiler, yeni ilgi alanları doğuran değişikliklerle yeni şekiller almaktadır. Uluslararası İşletmecilik dinamik bir yapıya sahip olduğundan daha çok etkili olmak için yeni metodlar kullanılmalıdır. Yeni metodlar daha çok uluslararası fırsatları yakalamaya yönelik olmalıdır.

Çok uluslu şirketler için, ortak girişimin en cazip tarafı maliyet düşürücü olmasıdır. Stratejik risklerin paylaşılması da bir avantajdır. Ayrıca, teknoloji ve bilgileri yabancı bir şirketle paylaşmak da ayrı bir avantajdır.⁸⁷

4.4. YÜKSEK TEKNOLOJİLİ ENDÜSTRİLERDE ORTAK GİRİŞİMLER

İleri teknoloji endüstrisinde hızlı değişme, yüksek risk ve dizayndaki yaratıcılık, imalattaki kusursuzluğun sağlanması önemlidir. Bu sektörde yer almak

⁸⁷ Bearmish Paul W., **Multinational Joint Ventures in Developing Countries**, Routledges, NY, 1994,4. basım, s.96-98

isteyen işletmeler pahalı yatırımlara girerek rekabette avantaj sağladıkları gibi, kendilerine pahalıya patlayacak, başarısız sonuçlarla da karşılaşabilirler. ortak girişim anlaşmaları, birçok pahalı yatırım için en iyi ortaklık biçimi olarak görülür.

Ortak Girişimde görülen, kendi kendini yönetme karakteristiği, hızlı değişen teknolojik endüstrilerde firmalar tarafından en çok benimsenen özelliktir. Özellikle elektronik sektörü endüstrilerinde, ortaklaşa faaliyette bulunma ihtiyacı hissedilir. Örneğin, IBM'in rakipleri önceden tekli firmalar iken, günümüzde karşısında ortaklıklar kurmuş şirketler toplulukları yer almaktadır. Rekabet gittikçe kızışmaktadır. Firmaların, hızla değişen teknolojiye yetişebilmesi için bir çok şirketle ortaklaşa hareket etmesi gerekir. Şirketler rakiplerine karşı pazarda daha güçlü olabilmek için stratejik işbirliğine gitmelidirler.⁸⁸

İşletmeler teknoloji alanındaki stratejilerini belirlemek zorundadırlar. Bu stratejiler, şirketin sahip olduğu teknolojinin gelişmişlik düzeyine göre değişebilir. Teknolojiye sahip olan işletmeler kendilerini ne kadar üstün görseler de; işletmenin diğer fonksiyonları için başka işletmelere veya değişik çevrelere ihtiyacı vardır. Hızla değişen teknoloji bir süre sonra modası geçmiş, hatta işe yaramayacak duruma gelme durumu ile karşı karşıyadır. Küreselleşme, teknoloji transferinin kolaylıkla gerçekleşmesini sağlamıştır. İşletme içi ve dışı faktörler, işletmenin teknolojik stratejisini etkiler.

Yüksek teknolojiye ihtiyacı olan teknolojik projeler için teknoloji transferini sağlamak gerekir. Teknoloji transferini yapan işletmeler, nasıl bir teknolojiye ihtiyacı olduğunu iyi bilmeli ve uygun teknolojiyi transfer etmelidir. Amaç sadece teknoloji transferi değil, bu teknolojinin kullanılmasını sağlamak o teknolojiye yabancı olan ülkeye adapte edebilmektir. Bunun için teknolojiyi getiren ve alan işletmelere bazı görevler düşmektedir. Bu görevler işletmenin seçtiği teknoloji transfer teknolojisine göre belirlenir. Eğer işletmeler arasında

⁸⁸ Harrigan Kathryn Rudie, s.238

ortak girişim anlaşması varsa, anlaşmada tüm hususlar belirtilir. Bugün teknoloji transferinde ortak girişim önemli bir stratejidir.⁸⁹ Teknolojik büyüme sadece teknoloji transferi ile gerçekleşmez. Ortak girişim sonucunda yapılan transferle birlikte AR-GE laboratuvarlarında yeni teknolojiyi izleme ve geliştirme çabaları içinde olunmalıdır. Teknik elemanların yetiştirilmesi ve bilgilendirilmesi çok önemlidir.

İşletmeler teknoloji transferinde bir çok zorlukla karşılaşır. Bunlar, korumacı ekonomi, para birimlerindeki kur ayarlamaları, devlet politikaları ve vasıfsız işçi gibi zorluklardır. Bu tür sürprizlere karşı işletmeler stratejilerini önceden belirlemelidirler.

4.5. GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELERDE ORTAK GİRİŞİMLER

Gelişmekte olan ülkelerdeki (developing countries), yabancı yatırımlar (foreign investment) doğal olarak bazı zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Bunlar özellikle yasal düzenlemelerden ve işletme yapısı seçiminden doğan problemlerdir. Bu yüzden uluslararası işletmeler, bu problemleri paylaşacak ortaklar aramaktadırlar.

Gelişmiş ülkelerin yatırımları ile, gelişmekte olan ülkenin işletmeleri arasında ihtiyaçların belirlenip, en karlı yatırımların seçilmesi önemlidir. Gelişmekte olan ülke işletmeleri gelişmeleri yakından takip ederler ve teknolojinin gelişmiş ülkelere transferini sağlarlar. Gelişmiş ülkelerin işletmeleri ise yeni kaynak, yeni pazar arayışları içindedir.

Ülkeler arasındaki ekonomik, politik ve kültürel değişiklikler dikkate alınmak üzere yapılan ortak girişim anlaşmaları olağanüstü bir olay olarak değerlendirilir.

⁸⁹ Szyliowicz Joseph S., **Politics, Technology and Development: Decision Making in the Turkish Iron and Steel Industry**, St. Martin's Press Inc., NY, 1991, s.43-45

Ortak girişimlerin gelişmekte olan veya az gelişmiş ülkelerdeki vermiş olduğu hizmetler önemlidir. Bunlar;

- Verimli yatırımları teşvik eder,
- Uluslararası işletmecilikte yönetim tecrübesi kazandırır. Devletler ve özel sektör arasındaki ilişkilerin gelişmesinde rol oynar.
- Ülkenin işçi ve teknisyenlerinin kendilerini geliştirmelerini, yeni bilgiler edinmelerini ve bunların yaygınlaşarak, kalifiye elemanların sayısının artmasını sağlar.

Bu önemli katkılar, ortak girişimlerin önemini göstermektedir. Yabancı yatırımlar, ortak girişim anlaşmaları ile yapılırsa, başlangıçtan itibaren bölge firması ile yardımlaşması tavsiye edilir. Başarılı ortak girişim risklerin paylaşıldığı ortak girişimdir. Bu her iki taraf için de avantaj yaratır. İşletme kararlarında, halkla ilişkilerde ve sosyal adaptasyonda sağladığı avantajlar, ortak girişimlerin karakteristik özelliğidir.

Yapılan araştırmaların sonucunda, gelişmiş ülkeler ile gelişmekte olan ülkeler arasında yapılan ortak girişim anlaşmaları artmakta ve uluslararası ilişkilerde de önemli bir yer tutmaktadır. Uzun dönemde, devletlerarası ilişkilerde olduğu gibi, ekonomik ve politik gelişmelere ve kültürel etkileşimlere de önemli etkilerinin olduğu görülmektedir.⁹⁰

4.6. GELİŞMİŞ VE GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELERDEKİ ORTAK GİRİŞİMLERİN ÖZELLİKLERİ

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler şirketlere farklı dış çevreler sunarlar. Gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren ortak girişimler, gelişmiş ülkelere nazaran daha karmaşık ve zor bir çevreye sahiptir. Gelişmekte olan

⁹⁰ Wolfgang G. Friedmann, Beguin Jean-Pierre, **Joint-Ventures International Business in Developing Countries**, Columbia University Pres, New York&London, 1971, s.29-31

ülkelerdeki ortak girişimler, daha yüksek istikrarsızlık oranını ve daha büyük yönetsel tatminsizliği karakterize etmektedirler.

Killing (1983), gelişmiş ülkelerde ortak girişim oluşturma sebeplerini üç ana başlığa bölmüştür:⁹¹

Hükümet mevzuatları ve yasaları,

Ortaklardan birinin diğer ortağın becerilerine olan ihtiyacı,

Ortaklardan birinin diğer ortağın varlıklarına ve vasıflarına olan ihtiyacı.

Varlıklar, nakit veya sermayeyi kapsarken; ortak girişim amaçları için bir firmayı istenir yapan vasıflar ise belirli ürünleri üretmeyi ve kullanmayı temsil eder. Aşağıdaki tablo, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde ortak girişimlerin oluşturuluş sebeplerini göstermektedir.

Tablo 2 : Ortak Girişim Oluşturma Nedenlerinin Gelişim Evresiyle İlişkisi

| | Gelişmiş Ülke (%) | Gelişmekte Olan Ülke (%) |
|--|------------------------------|-------------------------------------|
| Hükümet mevzuat ve yasaları | 17 | 57 |
| Becerilere ihtiyaç | 64 | 38 |
| Vasıflar ve varlıklara olan ihtiyaç | 19 | 5 |

Kaynak: BEAMISH, Paul W., 1985, s.13

Çokuluslu ortağın yerel firmadan beklediği birinci beceri, yerel firmanın yerel ekonomi, politika ve kültür hakkındaki bilgisidir. Gullande, bir çok çokuluslu işletme için temel sebebin, özellikle gelişmekte olan ülkelerde, ortak girişim faaliyetlerine girilmesinin politik nedenlerle olduğunu belirtmiştir.⁹²

⁹¹ Beamish, Paul W., **The Characteristics of Joint Ventures in Developed and Developing Countries**, London, 1985, s.74

⁹² Beamish, s.14

Yanlış bir algılamaya da ülkelerin ortak girişimlerin kullanımına ihtiyaç duyup duymadıkları ile ilgilidir. Gelişmekte olan ülkelerde bu durum pek açık değildir. Çok az sayıdaki gelişmekte olan ülke birçok uluslararası firmadan kendi ülkelerinde ortak girişimler oluşturmalarını isterken, çoğunluğu sadece bu firmaların çok azına gereksinim duyar ve bu durum daha çok stratejik öneme sahip sektörlerde ortak girişimler oluşturma şeklinde ifade edilebilir. Çokuluslu şirketler, gelişmekte olan ülkelere, hükümet talepleri için ortak girişimler oluşturmuşlardır. Bu talepler; yasal olarak bir ortak girişim oluşturmak için ihtiyaç duyulan çokuluslu şirketlerden, yerel sahipliği elde etmek suretiyle hükümetin sağladığı avantajlar karşılığında ihaleleri kazanma avantajlarına meyleden çokuluslulara kadar uzanır. Sıkça görülen senaryo birincisidir. Burada gümrük duvarları yoktur. Eğer çok uluslu bir yerel yönetim faaliyeti oluşturmazsa, onun pazara geçişini kaybettirecek derecede ithalat sınırlamalarının başlatılması bu duruma örnek verilebilir. Gelişmekte olan ülkelere ortak girişimler oluşturan çokuluslu şirketlerden bazıları ev sahibi ülkelere üretim faaliyetine sahiptirler. (Genellikle tam sahipli alt şubeler biçiminde)

Beamish ve Reynolds gelişmekte olan bir ülkede ortak girişimin istikrarsızlık oranını yüzde 45-50 olarak gözlemlemişlerdir. Bu oran Killing tarafından gelişmiş ülkeler için bulunmuş ve yüzde 30 oranından daha fazla olduğu belirtilmiştir.

Gelişmekte olan ülkelerdeki ortak girişimlerin çoğu başarısızlık yüzünden faaliyetlerini durdurmuşlardır. Ancak teknik olarak faaliyetlerini durduran ortak girişimlerin hepsini düşük performanslı olarak algılamak yanlıştır. Bir olayda yerel ortak, şirket faaliyetini 6 yıl sürdürdükten sonra, yabancı ortağın tüm hisselerini satın almıştır. Yerel firma, o an için işletmeyi çalıştırabilme kabiliyetine sahip olduğunu düşünmüştür. Ayrıca, bazı ortak girişimler, bir ortak girişime bağlı olmayan sebeplerden dolayı ortak girişim faaliyetlerini durdurabilirler. Bunlar maksatlı bir stratejinin parçası olarak oluşurlar. Ancak bunların hepsi istisnai olan şeylerdir. Ortak girişimlerin çoğu ikiden fazla ortağa

sahiptir ve ikiden fazla ortağa sahip ortak girişimler arasında performans farklılığı genelde yoktur.

Çokuluslu işletmelerin yöneticilerinin az gelişmiş ülkelerde, diğer ortak girişim biçimlerinden ve tam sahipli alt şubeleri ihtiva eden yabancı ortaklı yatırımlardan ziyade yerel özel firmalarla ortak girişim oluşturmayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Yerel özel ortaklı yabancı firmalar, diğer ortak tipleriyle elde edilen performanstan daha yüksek performans elde etmiştir. Bu performans gözlemleri, çokuluslu işletmelerin başarılı olabilmek için yerel ekonomi, politika ve kültür hakkında bilgiye sahip ortaklara ihtiyaç duydukları tezini desteklemektedir.

Gelişmekte olan ülkelerde eşit sahipliğin kullanımı Killing tarafından savunulmuştur. Beamish, çokuluslu işletme, ortaklığın yüzde 50'sinden daha azına sahip olduğunda tatminkar performansın daha büyük olma olasılığının ortaya çıktığını belirtmektedir. Ayrıca ortak girişimde eşit veya azınlık payına sahip çokuluslu işletmeler tek sahipli veya en büyük paylı çokuluslu işletmelerden daha iyi performans sergileyebilmektedir. Bir çokuluslu işletmenin azınlık tip ortak pozisyonu almasının en müşterek sebepleri mevcut düzenlemeler ve/veya yerel vergi avantajlarıdır.⁹³

Gelişmekte olan ülkelerde, çokuluslu işletme azınlık hakkına sahip olduğunda, onun rolü sessiz kalmak olmalıdır. Araştırmacılar, gelişmekte olan ülkelerdeki ortak girişimlerde, yerel ortakların çok nadir olarak azınlık pay sahibi olduklarını belirtmektedirler.⁹⁴

Tomlinson, uluslararası işletmecilikte ortak girişim üzerine yaptığı çalışmada, daha yüksek oranlı yabancı ortak kontrolünün, daha fazla karlılık getireceği sonucunu tecrübe etmiştir ve sonuçta ortak girişim yatırımlarından daha yüksek oranda gelirin, yabancı ortağın kontrole daha gevşek yönelişiyle

⁹³ Beamish, s.15-16

⁹⁴ Beamish, s.16

sağlanacağını bulmuştur. Tomlinson, çokuluslu işletmenin, ortak girişimin önemli yönetsel kararları üzerinde egemen kontrolde ısrar etmemesi gerektiğini vurgulamıştır. Sorumluluğu dağıtmak suretiyle yerel ortağın ortak girişime katkısının artacağını ve bu sayede yatırımdan daha yüksek oranda kazanç elde edilebileceğini ileri sürmüştür. Hakim yönetim ile iyi performans arasındaki bağlantı gelişmiş ülkeden-gelişmekte olan ülkeye gidildikçe azalmaktadır.⁹⁵

4.7. ÜLKE BAZINDA ORTAK GİRİŞİM DÜZENLEMELERİNİN İNCELENMESİ

4.7.1. Rusya’da Ortak Girişim Düzenlemeleri

Uluslararası ortak girişimler Rusya’da zayıf bir altyapı, iktidarsız bir çevre, sürekli değişen yasalar, dolandırıcılık ve bürokrasinin olduğu bir çevrede faaliyet göstermektedirler. Bununla birlikte 118 milyondan fazla insan iyi eğitilmiş-ucuz işgücü ve kusursuz doğal kaynaklarla Rusya yabancı yatırımcılara büyük fırsatlar sunmaktadır. Uluslararası ortak girişimlerin Rusya’daki tarihi gelişimi yeni değildir. 1920’li yıllarda yabancı işletmeler, Lenin’in yeni ekonomi politikasının bir parçası olarak Rusya’da ortak girişim oluşturmuşlardır. 1930’lu yıllarda Stalin ile ortak girişim faaliyetleri son bulmuş, 1930 ve 1987 yılları arasında sadece Rusya ve Doğu Avrupa ülkeleri arasında karşılıklı ekonomik yardım için ortak girişim oluşturulmasına izin verilmiştir. Yabancı yatırımlara Rusya’da yüzde 100 doğrudan yatırım izni verilmediğinden, ortak girişim burada hala en uygun doğrudan yatırım yöntemidir.⁹⁶

Rusya’da ortak girişimler ile ilgili kanun 13 Ocak 1987 yılında kabul edilmiştir. Ortak girişim oluşturulmasına izin verilmesinin temel amacı; yeni teknolojiyi, yönetim uzmanlığını, yabancı ekipmanı elde etmek, ithalat yapmak yerine ortak girişim stratejisini teşvik etmek ve ortak girişimlerle ülkenin

⁹⁵ Beamish, s.17

⁹⁶ Fey, Carl F., **Bussiness Horizons: Success Strategies for Russian - Bussiness Foreign Joint Ventures**, Nov/Dec 1995, Vol.38 Issue 6, s.50.

ihracatını ve ihracata yönelik sektörü büyötmektir. Ortak girişimler kar elde etmeye başladıktan sonraki 2 yıl vergiden muaf olup, daha sonraki yıllarda yüzde 30 vergiye tabidirler.

Sovyetler Birliği'nin 1991 yılında dağılmasıyla birlikte ölkede ortak girişim de dahil olmak üzere çok farklı pazara giriş stratejileriyle şirket kurulmasına izin verilmiştir. 1987 yılında, Gorbachev zamanında kayıtlı olan ortak girişim sayısı sadece 23'dür. Bu sayı Ocak 1992 yılında 5 bin ortak girişime yükselmiştir.

Rusya'da uluslar arası ortak girişimlerin başarısızlık oranı yüzde 92 iken, başarı oranı sadece yüzde 8'dir. Bunun nedenleri doğru ortağın bulunamaması, sermaye problemleri, bürokratik problemler, yasal problemler, görüşmelerin bozulması olarak belirtilmektedir. Rüşvet ve yüksek vergiler ölkede iş yapılmasını zorlaştırmaktadır. Rusya'da ortak girişimlerin başarılı olabilmeleri için yerel yöneticilerin atanarak yetki ve sorumluluk verilmesi yüzde 50-55 katılımlı ortak girişim oluşturularak çoğunluk payının Rus ortakta olmasına izin verilmesi, iyi kalitede ürün ve hizmetlerin üretilmesi gerekmektedir.⁹⁷

2007 yılında dünya piyasalarını altüst eden krize rağmen Rusya'ya yapılan doğrudan yabancı yatırım tutarı 45 milyar doları bulmuştur. Bu yatırımların yüzde 85'i ortak girişimler vasıtasıyla öлкеye girmiştir ve yine bu yatırımların büyük çoğunluğu enerji alanında yapılan yatırımlardır. 2003 yılından itibaren Rusya'ya yapılan doğrudan yabancı yatırım miktarı beş kat artmıştır. Rusya'nın 2008 yılı doğrudan yabancı yatırım hedefi 55 milyar dolardır. Bütün bu iyileşmelerde hükümetin yabancı yatırımları öлкеye çekmek için politikalar üretmesi etkili olmuştur.⁹⁸

⁹⁷ Dyker, David A., **Foreign Direct Investment and Technology Transfer in The Former Soviet Union**, Edward Edgar Publishing, Massachusetts, 1999, s.54.

⁹⁸ <http://www.turkrus.com/content/view/6585/160/>

4.7.2. Kore’de Ortak Girişim Düzenlemeleri

Asya pazarı işletmelerin büyümeleri ve kar etmeleri için potansiyeli olan bir pazardır. Asya ülkelerinin ekonomileri birbirine çok bağlıdır. Dolayısıyla bir ülkenin para biriminin düşmesinin diğerlerini de etkilemesi, işletmelerin ticaretinin birbiriyle içiçe olmaları ve bir işletmenin başarısızlığının diğer ülkedeki ortağı da etkilemesi, yabancı yatırımcıların bir pazara olan güvenlerinin azalması diğer pazarlara bakış açılarını da etkilemektedir. Örneğin Amerikan işletmelerinin Asya pazarlarından birinde yatırım yapma konusunda endişe duymaya başlamaları durumunda diğer pazarlar hakkında da endişe duymaya başladıkları belirtilmektedir. Yabancı yatırımcıların Kore’de yatırım yapmalarının nedeni yerel pazara girmek ve gelişmiş ülkelerdeki yüksek koruyucu ticari engellerden kaçınarak ucuz işgücünden yararlanmaktır. Ayrıca ortak girişim oluşturarak yabancı işletme olarak tanınma sakıncasını ortadan kaldırmaktır. Bu endişe yersiz değildir; zira Koreli’ler her zaman kendi ülkeleri menşeli malları kullanmayı tercih ederler.⁹⁹

4.7.3. Japonya’da Ortak Girişim Düzenlemeleri

İkinci dünya savaşından sonraki süre boyunca, Japon pazarında yabancı sermaye akışına çeşitli kısıtlamalar getirilmiş ve pazar ağır koruma altına alınmıştır. 1967-76 yılları arasında kısıtlamalar kaldırılmaya başlanmış, 1973 yılından sonra kanunen yabancı işletmelere açılmıştır. Üretim rekabete dayanmaktadır ve üretim hızı yüksektir. Yabancı işletmeler düşük maliyetli alt sözleşmeler yapmaya çalışırlar. Giriş engelleri, güçlü uzun dönemli ilişkilerin kurulması Japon pazarına hızlı ve doğrudan girilmesini engeller.

Çok uluslu Japon işletmelerinin uluslar arası pazarlara giriş stratejileri üzerine bir araştırma yapılmıştır. Buna göre; Japon ÇUŞ’ların öncelikle kendi yan kuruluşlarını açmayı tercih ettikleri, iş yapacakları ülkede risk yüksek olduğunda,

⁹⁹ Lee, Chol; Beamish Paul; *Journal of International Bussiness Studies: The Characteristics and Performance of Korean Joint Ventures in LDC’s*; 1995, vol26, issue 3, s.650.

bazı batılı işletmelerin yaptıkları gibi düşük taahhüt gerektiren franchising ya da lisanslama stratejilerini kontrolü ellerinde bulundurabilecekleri giriş stratejisine yöneldikleri, uzun süreli düşündükleri ve kontrolü ellerinde bulundurmaya istedikleri; hükümet kısıtlamaları ya da büyük ölçekte kaynak taahhüdü gerekiyorsa düşük kontrol gerektiren stratejilere yönelmeyi kabul ettikleri belirlenmiştir. Küçük ya da büyük işletme olsun, Japon yatırımcılar yüzde 100 yatırım yapmayı tercih etmektedirler. Örneğin üretim yatırımlarında yabancı sermaye payı Tayland'da yüzde 49; Malezya'da ise yüzde 30'u aşmamaktadır. Bunun gibi kısıtlamaların olduğu ülkelerin pazarlarına girebilmek için Japonlar ortak girişim stratejilerini kullanırlar.¹⁰⁰

4.7.4. A.B.D.'de Ortak Girişim Düzenlemeleri

Denizaşırı ülkelerdeki ortaklarının desteğiyle Amerikan işletmeleri önemli pazar payları elde etmektedirler. Nihai ürünlerin önemli bir yüzdesi dışarıda üretilmekte ve daha sonra montajı yapılmaktadır. Üretimde yerel işgücü kullanılmakta ve daha sonra da Amerika'nın çeşitli bölgelerine ihraç edilmektedir. Amerika'nın bu konudaki rakipleri sanayileşmiş ülkelerin yer aldığı Avrupa Birliği ve Japonya'dır. Amerika ticarete üstünlüğünü korumak için Doğu Avrupa ve Sovyetler Birliğinde anlaşmalar yapmaya başlamıştır. İşgücü maliyetlerini azaltarak ve yüksek verimlilik elde ederek kendilerine benzeyen küresel işletmelerle rekabet etmektedirler.

Amerikalı işletmeler için en büyük risk faktörü maddi olmayan kaynaklarının yayılması riskidir. Dolayısıyla Amerikan işletmeleri ortak girişimlerde daha fazla kontrolü elinde bulundurmaya ve daha yüksek sermaye payına sahip olmayı istemektedirler. Amerikan Ticaret Departmanı, Amerikalı yeni girişimcilerin, yabancı yatırımlarda çoğunluk sermaye payına sahip olma eğiliminde olduklarını belirtmektedir. Amerikan işletmelerinin uluslar arası pazarlara giriş stratejileri üzerinde yapılan bir çalışmada; Amerikan işletmelerinin

¹⁰⁰ Yamashita, Shoichi; "Transfer of Japanese Technology and Management to the Agean Countries", 2000, s.156

satın alma stratejisini ve daha sonra ortak girişim ve yeni işletme kurma yatırımlarını tercih ettikleri belirlenmiştir. Belirli üstünlükleri olan çok uluslu işletmeler oligopolistik rekabete uygun olan kendi yan kuruluşlarının açmayı tercih etmekte ve bilgiyi başkalarıyla paylaşmayı istememektedirler.¹⁰¹

4.7.5. Hindistan'da Ortak Girişim Düzenlemeleri

Hindistan'da ortak girişimlerin oluşturulmasında hükümet düzenlemelerinin etkisi büyüktür. Hükümet 1991 yılından itibaren ekonomik ve sanayi alanındaki reformlarla doğrudan yabancı yatırımlar konusunda kuralları serbestleştirmiştir. Yabancı yatırımların çoğu ortak girişim şeklinde iken hükümet yüzde 100 yabancı yatırımlara izin vermiştir. Liberalleşmenin başlamasıyla birlikte 1997 yılında ortak girişimlerin büyük bir kısmı dağılmaya başlamıştır. Yabancı işletmeler, yerel Hintli işletmeleri satın almaya ya da ortaklıktan çekilerek tek başlarına yüzde yüz kendi mülkiyetlerinde yatırımlar yapmaya başlamışlardır. Hükümetin 1991 yılında aldığı liberalleşme kararı ortak girişimlerin dağılmalarına neden olmuştur. Bunda belirlenen yeni politikada yabancı sermaye sınırlama ya da yerel ortak bulundurma zorunluluğu getirilmemesi etkili olmuştur.¹⁰²

4.7.6. Çin'de Ortak Girişim Düzenlemeleri

Çin dünya nüfusunun yüzde 25'ine sahip olan, dünyanın en hızlı gelişen ekonomilerinden birisidir. Ülkenin ekonomisinin hızlı gelişmesinde son yıllarda oluşturulan uluslar arası ortak girişimlerin çok büyük etkisi vardır. Çin, Batılı işletmeler tarafından iyi bir hedef ülke olarak görülmektedir. 1979 yılından önce Çin ekonomisinde alınan bütün kararlarda, güçlü bir merkezi kontrolün olduğu Ortodoks Komünist sistem geçerliydi. 1979 yılından sonra ekonominin

¹⁰¹ Minor, Micheal S., International Journal of Commerce and Management: **Comparing the Entry Mode Strategies of U.S. Firms, 1987-1997**, Fall Winter, 1999, s.2.

¹⁰² West, Laurel; **The Economist Intelligence Unit: Joint Ventures In India, Structuring and Managing For Success**, January 1997, London, s.13.

liberalleşmesiyle pazar ekonomisine geçilmesi ve hızlı değişim Çinli işletmelerin yeni teknolojik bilgileri, yönetim uzmanlıklarını elde etmelerine yardım etmiştir. Batılı işletmeler için Çin, her biri farklı yasalarla düzenlenen iş sınıflarının olduğu karmaşık bir çevredir. Çin günümüzde dünyanın en aktif ortak girişim pazarı olarak görülmektedir.

Çin’de 1979 yılından sonra önemli politik ve ekonomik değişiklikler olmuştur. Yabancı yatırımlar için cazip bir ülke haline gelen Çin, 1995 yılından sonra dünyada doğrudan yabancı yatırımların yapıldığı en büyük ülkedir. Çin’de sermaye yetersiz, işgücü ucuzdur. Hükümet düzenlemelerinden dolayı çok sayıda işletme ortak girişim stratejisiyle Çin pazarına girmektedir. Çin’e girmek için kullanılan en yaygın strateji uluslararası ortak girişimlerdir. Serbest ekonomik bölgelerde işgücü maliyeti çok düşüktür ve vergi muafiyeti, gümrüksüz hammadde ve teknoloji ithalatı bulunmaktadır. Çin’de ülkenin farklı bölgelerinde gelişme planları olduğu için yatırım yapmak isteyen işletmeler istedikleri yeri seçmekte serbest değillerdir. Yatırımların riski düşük olmakla birlikte yatırım yapılması için gerekli kurallar katıdır. Yabancı yatırımcıları çekmek, yatırımcıların belirsizlik ve risklerini azaltmak için son 15 yılda çeşitli kanunlar çıkarılmış ve düzenlemeler yapılmıştır. Ekonominin hızla gelişmesiyle Çin halkının satın alma gücü artmış ve ülke büyük bir tüketim pazarına dönüşmüştür. Ürünleri için Çin’de pazar aramaya başlayan yabancı işletme sayısı artmıştır. Yabancı işletmelerin Çin’e ihracat yapmalarından çok sermaye yatırımında bulunmaları beklenmektedir. Çin’de arazi devlete aittir, yerleşim yeri için ortak girişimler kuruluş yerini kiralayabilmekte ama sahip olamamaktadırlar.¹⁰³

1 Haziran 1979 yılında çıkarılan “Law of the People’s Republic of China on Joint Venture’s Using Chinese and Foreign Investment” yasası, yabancı işletmelerin Çinli işletmeler ile ortak girişimler oluşturmalarına izin vermiştir. Ortak girişimler bir veya birden fazla Çinli işletme ile yabancı işletmeler arasında, risklerin ve karların taraflar arasında paylaşıldığı, sözleşme ile oluşturulan,

¹⁰³ Pan, Yigang; Au Y. Kevin; “How MNC’s Choose Entry Modes and Form Akkiances: The China Experience”, Journal Of International Bussiness Studies, 1997, s. 785.

faaliyetlerin ortaklaşa kontrol edildiği girişimlerdir. Ortak girişim yasası'na göre, yabancı yatırımcıların ileri teknoloji ve donatım, endüstriyel sanayi ve nakit para katkısında bulunmaları beklenirken, Çinli ortağın yer, fabrika binaları, hammadde ve nakit para katkılarında bulunması beklenmektedir.¹⁰⁴

Tarafların ortak girişim oluşturma nedenleri farklıdır. Batılı ortaklar pazara girmeyi ve uzun süreli kar etmeyi isterken, Çin işletmeleri borçları ve yatırımları bir an önce geri ödeyerek kısa dönemde kar etmeyi isterler. Batılı ortaklar pazara girmek için rekabet aracı olarak yeni teknolojiyi kullanırlar. Çinli ortaklar ürün teknolojisini elde ederek yerel tedarik imkanlarını geliştirmeyi isterler. Teknik personel ve yönetim personeli yetersizdir. Çinli ortak yerel pazar dağıtım imkanlarını sağlasa bile çoğu yatırımcının pazar payı çok küçüktür.

İstikrarsız politik ekonomik çevre Çin pazarını etkilediğinden, yabancı yatırımcılar riski azaltmak için yerel hükümet ile görüşmelerinde Çinli ortaklarına güvenmektedirler. Pazardaki faaliyetleri hükümetin sıkı bir şekilde kontrol ettiği, ekonomide devletin hakimiyetinin olduğu bir yapı vardır. Ortak girişimler hükümet politikasından oldukça etkilenmektedirler. Devlete ait işletmeler Çin ekonomisinde önemli bir rol oynamaktadır ve hala hakim durumdadır. Hükümet yabancı işletmeleri ve faaliyetlerini doğrudan kontrol edebilmektedir.¹⁰⁵

¹⁰⁴ Ulaş, a.g.e., s.132.

¹⁰⁵ Gibbon, Russel; "Joint Ventures in China: A Guide For The Foreign Investor", MacMillan Education, First Published, Hong Kong, 1996, s.36.

BEŞİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE’DE ORTAK GİRİŞİMLER

5.1. ULUSLARARASI ORTAK GİRİŞİMLERİ KULLANARAK TÜRKİYE’DE YATIRIM YAPMAK

1980’li yıllarda Türkiye’de doğrudan yabancı yatırımları hızlandırmak ve kolaylaştırmak üzere alınan genel tedbirlerin yanı sıra yabancı şirketlerle Türk şirketlerinin uluslararası ortak girişimler şeklinde işbirliğine yönelmeleri için bazı özel şartlar sağlanmıştır. Bunlar¹⁰⁶;

- a) Özel sektörde faaliyette bulunan bir Türk şirketinin yabancı bir şirketle uluslararası ortak girişim şeklinde bir işbirliğine gitmesi konusunda yasal bir engel yoktur.
- b) Türkiye’de anonim şirket veya limited şirket şeklinde kurulacak yabancı sermayeli şirketlerde yabancı tarafın sermaye oranı ile ilgili kısıtlamalar yoktur. Bu yüzden yüzde yüz yabancı sermayeli bir ticaret şirketi kurulabileceği gibi yerli ve yabancı tarafın paylar konusunda vardığı anlaşmaya göre ortak girişim şeklinde bir şirket de kurulabilir.
- c) Uluslararası ortak girişim şeklinde faaliyet gösterecek şirketlerin hükümetçe saptanan zorunlu bir plan dahilinde üretim yapmaları gerekmektedir. Yerli girdi kullanımını konusunda zorunluluklar yoktur.
- d) Uluslararası ortak girişimlerin yönetim kadrolarında tabiyet ile ilgili kısıtlamalar yoktur.
- e) Uluslararası ortak girişimler, diledikleri gibi yerli-yabancı yönetici ve işçi istihdam edebilirler. Ayrıca Türkiye’de her sektörde batı standartlarına uygun yönetici bulmak mümkündür.

¹⁰⁶ Oktay, Müjde; “Ortak Girişimler”; İstanbul: İstanbul Sanayi Odası Yayını, No: 1997-6

f) Yabancı ortakların döviz şeklinde kar veya sermaye transferi yapmaları mümkündür.

g) Yerli sermaye ve yabancı sermaye kanun ile eş tutulduğu için uluslararası ortak girişimler de tıpkı yüzde yüz yerli şirketler gibi ticari bankalardan kredi alabilmekte, yurtiçi teşviklerden yararlanabilmektedirler.

5.2.YABANCI SERMAYENİN ORTAK GİRİŞİM OLARAK TÜRKİYE'YE GELİŞİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Türkiye'de ekonomi politikası, 1980 yılından sonra liberalleşmeye başlamış; koruma önlemlerinin azaltılması, esnek kur politikası, liberal ithalat rejimi, yabancı yatırımcılara yönelik politikalarla yabancı sermaye girişi kolaylaştırılmıştır. Hükümet, yabancı yatırımcıları sermaye yatırımında bulunmaları, yeni teknolojiyi, üretim süreçlerini ve yönetim uzmanlıklarını Türkiye'ye getirmeleri için teşvik etmektedir. Yabancı yatırımcılar, özellikle liberalleştirilmiş bir mevzuatın olduğu, bürokrasinin olmadığı, politik ve ekonomik istikrarın sağlandığı, sanayi bölgeleri güçlü olan, yatırım teşviklerinin güçlü olduğu ülkelerde yatırım yapmayı cazip bulmaktadırlar. Yerel koşulların ve bölgesel altyapının, tedarikçilerin, işgücünün kendileri için uygun olduğu, teknolojiyi verimli kullanabilecekleri yerleri tercih etmektedirler. Türkiye, Asya ile Avrupa arasındaki stratejik konumu ve Orta Doğu ve Orta Asya pazarlarına yakın olması nedeniyle coğrafik açıdan üstünlüğe sahiptir. Yabancı işletmeler, için stratejik konumu, genç nüfusu, eğitilmiş işgücünün temin edilebilmesi dolayısıyla iyi bir pazar potansiyeli oluşturmaktadır.¹⁰⁷

YASED'in üyeleri arasında yapılan bir araştırmada yabancı sermayenin Türkiye'deki sorunları yüksek enflasyon, yönetimlerin taahhütlerini tutmaması, kredi maliyetlerinin yüksek olması, mevzuatın sık değişmesi olarak belirlenmiştir. Yabancı sermaye, sorunu olan ülkelere yönelmemektedir. Yabancı sermaye, önceden zengin doğal kaynaklara ve ucuz işçiliğe ağırlık verirken, günümüzde

¹⁰⁷ Ulaş, a.g.e., s.137.

ilgi alanını iyileştirmiş ve liberalleşmiş mevzuatın olduğu ülkelere yönelmiştir.¹⁰⁸ Türkiye’de ekonomik, siyasi istikrarsızlığın olması bürokrasinin olması yabancı yatırımcıların yatırım riskini arttırmakta ve plan yapmalarını zorlaştırmaktadır.

Dünya Bankası ve IFC’nin ortak bir girişimi olan FIAS’ın 2000 yılında 56 yabancı yatırımcı ile yaptığı araştırmada, yabancı yatırımcıların Türkiye’de yatırım yapma nedenleri; geniş iç pazarın, çalışkan işgücünün ve yerel işletmelerin rekabet güçlerinin olması olarak belirlenmiştir. Ayrıca, araştırmada Türkiye’deki belli başlı yatırım engellerinin siyasi istikrarsızlık, hükümet prosedürleri, zayıf yargı sistemi ve vergi sistemi olduğu belirlenmiştir. Yerel işletmeler, çok uluslu işletmelerin tedarikçisi ya da ortak girişim ortağı olarak görev yapmaktadırlar. Bu araştırmaya göre, yabancı ortak yerel ortaktan hükümet ile olan ilişkilerinde yardımcı olmasının beklenmektedir. Çalışmada Türkiye’de enflasyonun, öngörülemeyen hükümet kararlarının, eğitime az yatırım yapılmasının telekomünikasyon, enerji yetersizliklerinin ve fikri mülkiyet haklarının korunması sorunlarının iyileştirilmesi gerektiği belirtilmiştir.¹⁰⁹

¹⁰⁸ Esener Ömer, Stratejik Ortaklıklar, İstanbul, Nisan 1997, s.123.

¹⁰⁹ Türkiye Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırım Ortamı Analizi ve Yatırımın Önündeki İdari Engeller, FIAS Yabancı Yatırım Danışmanlık Servisi, Şubat 2001, s.26-29

NEDEN TÜRKİYE?



Farklı ülkelerde yabancı yatırıma yönelik farklı uygulamalar bulunmaktadır. Türkiye’de ise yabancı işletmelerin yüzde 100 doğrudan yatırım yapmalarına izin verilmektedir. Yabancı sermaye, Türkiye’ye yan kuruluş açarak, ortak girişim oluşturarak, kurulmuş şirketlere katılarak, acentelik kurarak ya da lisans anlaşmaları yaparak gelebilmektedir.¹¹⁰ Yabancı yatırımcılar, Türkiye’deki ekonomik ve politik ortamdan kaynaklanan riski azalttığından dolayı tek başlarına yatırım yapmak yerine, ortak girişim vasıtasıyla bir yerli ortak ile pazara girmeyi tercih etmektedirler. Yabancı işletmeler, hedef pazar olarak Türkiye’de ortak girişim oluşturmalarına etki eden faktörler olarak; pazarının büyüklüğü, karların ülke dışına transfer edilebilmesi, Türk ekonomisinin gelişme oranı, doğrudan yabancı yatırımlara yönelik Türk hükümetinin son yıllardaki olumlu düzenlemeleri, kaliteli yerel personel, sanayideki rekabet seviyesi, müşterilerin satın alma güçleri, son dört yılda yakalanan ekonomik istikrar, altyapı, yine son dört yılda yakalanan politik istikrar, düşük maliyetle girdi tedariği, coğrafi yakınlık, iyi kalitede girdilerin elde edilmesi, komşu pazarlara girebilme, uluslararası taşıma maliyetleri, vergi üstünlüğü elde etme, teşvikler, sendikalaşma derecesi olarak belirlenmiştir.¹¹¹

5.3.TÜRKİYE’DE ORTAK GİRİŞİMLERE YÖNELİK YABANCI YATIRIM POLİTİKASI

5.3.1. Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu ve Doğrudan Yabancı Yatırımlar Kanunu

Türkiye’de doğrudan yabancı yatırımlar, 18 Ocak 1954 tarihinde çıkarılan 6224 nolu Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu ile düzenlenmiştir. Bu yasaya göre ekonominin bütün sektörlerinde ulusal yatırımcıların, yabancı işletmelere ortak olarak katılmalarına izin verilmektedir. Bununla birlikte yayın,

¹¹⁰ Öztürk Pınar, “Ortak Girişim ve Uygulanacak Hukuk”, Beta Basın Yayım, İstanbul, Ocak 2001, s.23.

¹¹¹ Glaister Keith W., “Western MNC’s FDI in Turkey: An Analysis of Location Specific Factors, Management International Review, 2005, v.45, n:8, s.173.

hayvancılık, deniz taşımacılığı, madencilik, petrol, sosyal güvenlik gibi bazı belirli sektörlerde yabancı yatırımcılar ile ilgili kısıtlamalar bulunmaktadır. Buna göre, radyo ve televizyon yayıncılığında yüzde 20'den fazla sermaye katılımı olmamaktadır. Yine havacılık ve deniz taşımacılığında yüzde 49'dan fazla sermaye katılımı olmamaktadır. Bunların dışında tüm sektörler yüzde 100 doğrudan yabancı yatırım yapılmasına açıktır. Gerçek ve yasal kişiliği olan yabancı yatırımcıların şirket kurmaları, mevcut bir şirketle ortak girişim oluşturmaları ya da şube açmaları için en az 50 bin dolar getirmeleri gerekmektedir. Yabancı sermayeli şirketler, ulusal işletmeler ile aynı haklara, yükümlülüklerle sahiptirler. Yabancı işletmelerin karlarını kendi ülkelerine transfer etmeleri serbesttir ve garanti altına alınmıştır. Yabancı yatırımcıların emlak sektörüne girmeleri kısıtlanmış, finans, petrol, madencilik sektörlerinde ise yasalara uygun olarak özel izin almaları gerekmektedir. Kayıt prosedürleri için gerekenler sadece lisans, know-how, teknik yardım ve yönetim anlaşmalarıdır. Yabancı yatırımcıların getirecekleri dövizin, ulusal para birimine çevrilme zorunluluğu yoktur.¹¹²

18 Ocak 1954 tarihinde yürürlüğe giren 6224 sayılı Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu, dönemin doğrudan yabancı yatırımları için gerekli yasal altyapıyı sağlayan oldukça liberal bir mevzuattı. Çıkarılan yönetmelik ve tebliğlerle de günümüze kadar yürürlükte kalması sağlanabilmişti. Ancak yatırım ortamının geliştirilmesine yönelik olarak gösterilen reform çabalarına karşın, 6224 sayılı yasanın yürürlüğe girdiği tarihten bu yana doğrudan yatırımlara ilişkin olarak ortaya çıkan kavram ve uygulama farklılıklarını karşılamadaki ve yatırımcıların haklarını uluslararası standartlarda korumadaki eksikliği ve kanunun dilinin günümüzde anlaşılamayacak kadar da ağır olması yeni bir kanunun hazırlanması ihtiyacını doğurmuştur. Yasanının isminde “Teşvik” ibaresinin yer almasının nedeni, o yıllar için teşvik unsuru olarak kabul edilebilecek kar transferi, eşit muamele gibi hususları içermesi idi. Ancak yasanın yürürlükte kaldığı yaklaşık yarım asırlık zaman dilimi içerisinde, ekonomik hayatta yaşanan gelişmeler ve

¹¹² Ulaş, a.g.e., s.142.

ilgili mevzuatta yapılan değişiklikler, söz konusu hususların teşvik aracı yerine, genel kabul görmüş uluslararası yatırım ilkelerine dönüşmesine neden olmuştur. Bu nedenle 18 Ocak 1954 tarihli ve 6224 sayılı Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu yerine, Türkiye’deki yatırım ortamının liberal niteliğini öne çıkaran bir yasa hazırlanmıştır. Doğrudan Yabancı Yatırımlar Kanunu 5 Haziran 2003 tarihinde yürürlüğe girmiştir.

Zira bir ülkenin yatırım mevzuatı, o ülkenin uluslararası yatırımlara olan bakış açısını yansıtmaya bakımından önemlidir. Doğrudan yatırımlara ilişkin temel yasa olarak tasarlanan yeni “Doğrudan Yabancı Yatırımlar Kanunu” ile esas olarak, ülkemizin uluslararası yatırımlara yönelik eşitlikçi ve liberal yaklaşımı yansıtılmakta ve yasaya “yatırımcıya açık ve anlaşılır mesajlar veren” ve yatırımcının değişik mevzuatlar gereği sahip olduğu haklar ve tabi olduğu yükümlülükleri gösteren “yasal bir rehber” niteliği kazandırılmaktadır.

Kanun ile yabancı sermayeli olarak kurulacak şirketlerin şirket kuruluşu için Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğünden almak zorunda oldukları “ön izin” kaldırılmıştır. Böylece kuruluş işlemi tamamen yerli sermayeli şirketlerde olduğu gibi gerçekleştirilecektir. Türkiye’de kurulan yabancı sermayeli şirketler Türk Şirketi sayıldığından bu şirketlerin hak ve yükümlülükleri de Türk Ticaret Kanunu ve diğer mevzuatla Türk şirketleri için belirlenen hak ve yükümlülükler çerçevesindedir.

6224 sayılı Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu ile 1954 yılında öngörmüş bulunan milli muamele esasına bu kanunda da yer verilerek, ülkemizde yabancı yatırımcıların yerli yatırımcılarla eşit hak ve yükümlülüklerle tabi olmalarının esas olduğu, bu ilke uygulamasından ancak aksine bir kanun hükmünün varlığı halinde ve söz konusu hükümde yer alan esaslar çerçevesinde ayrılınabileceği hususu belirtilmiştir.

Kamulaştırmaya ilişkin olarak Anayasa ve Kamulaştırma Kanununda yer alan ilkelerin, ikili yatırım anlaşmalarımız ve diğer uluslararası anlaşma metinlerinde yer aldığı şekliyle düzenlenmesi sağlanmış, kamulaştırmanın anılan

mevzuatlarda belirtilen koşullar yerine getirilmeksizin gerçekleştirilemeyeceği ifade edilmiştir.

Kanunda yabancı yatırımcıların Türkiye'deki faaliyet ve işlemlerinden doğan net kar, temettü, satış, tasfiye ve tazminat bedellerinin, lisans, yönetim ve benzeri anlaşmalar karşılığında ödenecek meblağlar ile dış kredi ana para ve faiz ödemelerinin, bankalar veya özel finans kurumları aracılığıyla yurt dışına serbestçe transfer edilebileceği hükmü açıkça ifade edilmiştir.

Kanun ile, yabancı yatırımcılar açısından önemi dikkate alınarak, çalışma izni bakımından çalışma mevzuatına tabi olan yabancı personelin istihdamı konusuna, doğrudan yatırım kanununda yer verilmiştir.¹¹³

Kısacası, yeni çıkarılan Doğrudan Yabancı Yatırım Kanunu ile temel olarak yatırımcıların haklarının korunması hedeflenmiştir. Benimsenen temel ilkeler:

- Yerli ve yabancı sermayeli şirketlere eşit muamele yapılması;
- Kayıt öncesi ya da kuruluş öncesi tarama şartının uygulanmaması;
- Hazine Müsteşarlığına bildirimde bulunma şartının uygulanmaması;
- Özel bir şirket adı seçme zorunluluğunun uygulanmaması;
- Sınırsız yabancı mülkiyet hakkı.

Uluslararası yatırımcılara tanınan haklar:

- Serbest Para Transferi;
- Gayrimenkul devralımı;
- Uzlaşmazlıkların bölge mahkemelerinde ya da uluslararası tahkim makamlarında çözülebilmesi,
- Nakit dışı sermayenin değerlendirilmesi;
- Kendi ülkesi dışında yaşayanlar için çalışma izni;

¹¹³ http://www.hazine.gov.tr/mevzuat/dyy_aciklama.htm

- İrtibat bürosu açma;
olarak özetlenebilir.

5.3.2. Gümrük Prosedürlerine İlişkin Yasal Çerçeve

Türkiye'nin gümrük prosedürlerine ilişkin yasal çerçevesi de yabancı sermayenin yatırım yapması için oldukça elverişli ve basittir.

Türkiye 1 Ocak 1996 tarihinde AB Gümrük Birliği'ne girmiş olup, kendi gümrük kanunları ve mevzuatında değişiklikler yaparak mevzuatını AB Gümrük Kanunu ile eşit düzeye getirmiştir. Türkiye gümrük kanunları bu tarihten itibaren AB gümrük uygulamalarıyla uyumlu hale getirilmiştir.

Sanayi ve işlenmiş zirai ürünler için Gümrük Birliği'nin kurulmasıyla iki taraf arasında tarife ve tarife dışı engeller kaldırılmıştır. Türkiye üçüncü ülkelerden ithal ettiği mallar için AB'nin Ortak Gümrük Tarifelerini benimsemiştir.

Türkiye uluslararası üretim ve ticaret yatırımcıları için iki önemli avantaj sunmaktadır: Türkiye'de AB ve Ortadoğu pazarlarında faaliyet gösteren, Türkiye'nin Akdeniz, Ege ve Karadeniz'deki başlıca limanlarının yanı başında yer alan ve uluslararası ticaret güzergahlarına kolay erişim imkanı veren 20 serbest bölge bulunmaktadır. Sahip oldukları ileri altyapı, düşük kira ve satış bedelleri ile bu serbest bölgeler birer yatırım merkezi işlevi görmektedir. Dahilde işleme rejimi ihracatçıların ihraç edecekleri malları, KDV dahil olmak üzere gümrük vergilerine tabi tutulmaksızın tedarik etmelerine olanak vermektedir.

5.3.3. Çift Taraflı Anlaşmalar

5.3.3.1. Yatırımların Teşvik Edilmesi ve Korunmasına Yönelik Çift Taraflı Anlaşmalar

Türkiye, 1962'den bu yana 79 ülkeyi içine alan muazzam bir Çift Taraflı Anlaşmalar ağı geliştirmektedir. Bu Çift Taraflı Anlaşmaların temel amacı, taraflar arasındaki yatırım akışını desteklemek, daha istikrarlı bir yatırım ortamı temin etmek, yabancı yatırımcılar için ekonomik ve yasal güvence sağlamak, ekonomik işbirliği için olumlu bir atmosfer tesis etmektir.

5.3.3.2. Çifte Vergilendirmenin Önlenmesi Anlaşmaları

Türkiye, 65 ülke ile herhangi iki ülkeden birinde ödenmiş olan verginin, diğerinde ödenmesi gereken vergiden düşülmesine ve bu yolla çifte vergilendirmenin önlenmesine olanak tanıyan Çifte Vergilendirmenin Önlenmesi Anlaşmaları (ÇVÖA) imzalanmış bulunmaktadır. Türkiye, Avrupa'da 34, Afrika'da 7, Asya'da 18, Ortadoğu'da 8 ve Amerika'da 1 olmak üzere toplam 68 ülkeyle Çifte Verginin Önlenmesi Anlaşması imzalamıştır. Türkiye, bu antlaşmaya taraf olan ülkelere yenilerini ekleyerek Çifte Vergilendirmenin Önlenmesi Antlaşmalarının kapsama alanını genişletmek yolundaki çabalarını sürdürmektedir.

5.3.3.3. Sosyal Güvenlik Anlaşmaları

Türkiye 22 ülke ile Sosyal Güvenlik Anlaşmaları imzalamış olup, bu anlaşmalar kendi ülkeleri dışında çalışanların ülkeler arasındaki hareketini kolaylaştıracak ve bu ülkelerin sayısı, doğrudan yabancı yatırım kaynağı olan ülkelerin genişleyen yelpazesine paralel olarak artacaktır.

5.3.3.4. Çift Taraflı Serbest Ticaret Anlaşmaları

Türkiye, anlaşma kapsamında belirlenmiş ürün listesi üzerinde ticaret içi vergiden bağımsız bir ortam oluşturan 11 Serbest Ticaret Anlaşması yapmıştır (Anlaşmaya taraf olan ülkeler şunlardır: EFTA ülkeleri, İsrail, Makedonya, Hırvatistan, Bosna-Hersek, Filistin, Tunus, Fas, Suriye, Mısır ve Arnavutluk). Bu çerçeveden bakıldığında birçok küresel yatırımcının sadece AB ve hızla büyüyen Türkiye pazarı için değil, aynı zamanda Orta Doğu, Karadeniz ve Kuzey Afrika için de düşük maliyetli ulaşım ile birlikte, görece düşük maliyetli ama iyi eğitilmiş bir iş gücünün sağladığı artan avantajla beraber, neden Türkiye'yi ikinci bir tedarik merkezi olarak kullandıkları anlaşılabilir.

Türkiye, yatırımcıları çekmek için var olan ağı Körfez İşbirliği Konseyi, Ürdün, Lübnan, Gürcistan ve Faroe Adalarını da dahil etmek için çeşitli müzakereler yürütmektedir.

5.4.ORTAK GİRİŞİM İLE İLGİLİ TÜRKİYE'DEKİ YASAL DÜZENLEMELER

Ortak girişimler ile ilgili Türkiye'de herhangi bir özel yasal düzenleme bulunmamaktadır. Türk hukukunda ortak girişim, "adi şirket" olarak kabul edilmekte, dolayısıyla Borçlar Kanunu'nun 520. maddesindeki hükümler uygulanmaktadır. Türkiye'de ortak girişimler yapılacak işin özelliğine ve ortakların menfaatleri dikkate alınarak üç şekilde oluşturulmaktadır.

- Adi Şirket,
- Ticari Şirket,
- Daha önce kurulmuş bir şirkete katılım.

Adi şirket olarak oluşturulmasının nedeni, ortaklardan herhangi birinin belli bir işin yapılması için görevlendirilebilmesi ve diğer ortakların izni olmadan ortaklığa başka birinin alınmamasıdır. Türkiye’de bir sermaye şirketi Anonim Şirket ve Limited Şirket olarak kurulabilmektedir. Ortak girişim, bir ticari şirket olarak kurulurken, anonim şirket türü tercih edilmektedir. Bunun nedeni sorumluluğun konulan sermaye ile sınırlı olması ve ortakların riskini azaltmasıdır.¹¹⁴ Yabancı yatırımcılar, genellikle Türkiye’de iş yapmak için bu tür şirket kurmaktadır.

Anonim şirket, Türk ortaklar ile ya da Türk ortak olmadan yabancı ortak girişim ortakları tarafından kurulabilmektedir ve Türk Ticaret Kanunu uyarınca Türk şirketlerine uygulanan yasal prosedürün aynısı uygulanmaktadır.¹¹⁵ Limited şirkette de bütün ortaklar şirketlerin borçlarından, kendi katkı payları kadar sorumludurlar yani sınırlı sorumludurlar. Bununla birlikte limited şirketin sermayesi paylara bölünmemiştir ve yönetim kurulu yerine atanan yönetici şirketin faaliyetlerini yürütmesinde yetki sahibidir.

Sermaye katılımı olmayan ortak girişimler ise, iş ortaklığı ya da adi ortaklık olarak düzenlenmektedir. İş ortaklığı, belli bir işin birlikte yapılmasının taahhüt edildiği ve tüm ortakların işin tamamının yapılması için müştereken taahhüt altına girdiği ortaklık olarak tanımlanmaktadır. Yapılacak iş inşaat, onarma, montaj, teknik hizmetler ile ilgili olabilmektedir.

5.5.TÜRKİYE’DE OLUŞTURULACAK ULUSLARARASI ORTAK GİRİŞİMLER İÇİN BAŞARI KRİTERLERİ

Çokuluslu bir işletme, Türkiye’de uluslararası bir ortak girişim oluşturmadan önce yatırım yapacağı saha konusunda çok iyi bir araştırma yapmak zorundadır. Bu amaçla ortak girişimi oluşturan işletmelerin yatırım yapılacak sahada yeterli bilgi, beceri ve kaynağa sahip olmaları gerekmektedir.

¹¹⁴ Dayınlarlı Kemal, “Joint Venture Sözleşmesi”, Kadioğlu Matbası, Ankara 1999, s.180.

¹¹⁵ Çalışkan Murat, “TTK”, Seçkin Yayınları, md.269.

Yatırım için Türkiye'nin endüstri yapısının da incelenmesi gerekmektedir. Özellikle bir çok farklı sektörde faaliyette bulunan çokuluslu bir işletme yapacağı bu çalışma ile yatırım konusunda en uygun kararı verebilecektir. Bu çalışma esnasında ortak beceri de gündeme gelecektir. Özellikle ortak seçiminin doğru yapılması gerekmektedir. Doğru ortağın seçimi gidilen ülke hakkında yeterli bilgi yoksa oldukça zor olmaktadır. Çokuluslu işletme yerel ortaktan beklenen katkının neler olduğu konusunda iyi karar vermelidir. Yerel ortağın yerel ekonomi, kültür ve politika konularındaki bilgi ve tecrübesinin yanında; faaliyette bulunduğu sektör, bu sektörde şimdiki ve gelecekteki rekabet gücü ve piyasa payı, kaynakları, büyüklüğü, uluslararası deneyimi, personel politikası, organizasyon yapısı vs. konulardaki özellikleri de ondan beklenen katkının derecesini ve kapsamını etkileyecektir.

Uygun ortak seçildikten ve faaliyette bulunulacak alan belirlendikten sonra ortaklık müzakereleri süreci başlayacaktır. Müzakereleri yürütecek olan yetkililerin, ileri görüşlü, esnek sabırlı ve gerçekçi olması gerekmektedir. Genelde müzakere yapan yetkililerin üst düzey yönetici olmaları daha uygun düşmektedir.

Ortakların, uluslararası ortak girişimin süresi ve ondan beklentiler konusunda görüş birliğinde olmaları gerekmektedir. Özellikle ortaklık ilişkileri, uzun dönemli amaçlar için oluşturulmalıdır. Ortaklar, hedef ve amaçlar konusunda anlaşmalıdırlar ve bunu açık bir biçimde ortaya koymalıdırlar.

Ortaklar, teklif edilen ortak girişimin kendi örgüt stratejileriyle uyum içinde olup olmadığını araştırmalıdırlar.

Ortakların uluslararası ortak girişime yapacakları katkılarının (teknoloji, sermaye v.s) karşılıklı olarak belirlenmesi ve bunların müzakereler sırasında kararlaştırılması gerekmektedir.

Ortakların ortaklıktan beklentilerinin gerçekleşebilmesi için, uluslararası ortak girişim ortaklarının sahip oldukları avantajların birbirini tamamlar nitelikte olmasına ve bu avantajların şirketin işletilmesi sırasında onun çıkarları doğrultusunda kullanılmasına özen gösterilmelidir.

Ortakların ve mensubu buldukları ülkelerin kültürleri birbirinden farklılık gösteriyorsa, ortaklar bu farklı kültürleri iyi etüd etmelidirler ve girişimin işletilmesi esnasında uzun vadede kendi işbirlikçi kültürlerinin gelişmesine katkıda bulunmalıdırlar.

Ortaklar arasında stratejik kararlarda paylaşılmış karar mekanizmasının oluşturulması gerekmektedir. Çokuluslu işletmeler Türkiye’de oluşturacakları ortaklıklarda eşit veya azınlık pay sahipliğini tercih etmelidirler.

Uluslararası ortak girişimde yerel ve çok uluslu ortaklar birbirlerinin avantajlarını ve dezavantajlarını iyi belirledikten sonra, yönetimde ne tür bir yol izleneceğine karar vermelidirler. Ortakların girişim üzerindeki yetki ve sorumluluklarının iyi belirlenmesi gerekmektedir. Eğer ortaklardan birinin işletme becerileri ortak girişimi işletmek için yeterli değilse, diğer ortak onu yönetmelidir.

Uluslararası ortak girişimleri yönetim ile ilgili sorunlardan uzak tutmak için, yöneticilerinin kendilerini girişimle özdeşleştirmeleri ve girişimin sorunlarını ön plana çıkarmaları gerekmektedir.

Genel olarak uluslararası ortak girişimi oluşturan şirketlerden birinin güçlü, diğerinin zayıf olması veya her iki şirketin de zayıf olması halinde girişimin zor yürüdüğü, taraflardan birinin güçlü, diğerinin nispeten daha az güçlü olması halinde yürüme ihtimalinin arttığı, tarafların tecrübeli oldukları konuların benzer olması halinde başarı şansının daha da yükseldiği , tarafların kendilerine yabancı olmayan alanlarda faaliyet göstermek üzere girişim kurması ve iş hayatı açısından benzer normlara sahip olmaları halinde ortakların uluslararası ortak

girişim deneyiminden elde edecekleri bilgi ve deneyimleri kendi şirketlerine transfer etmesinin kolaylaşacağı belirtilmektedir.

İkiden fazla ortaklı uluslararası ortak girişimlerde yönetsel sorunlar sıkça yaşandığından, ortak sayısında sınırlamaya gidilmesi veya ortakların müdahalesinden bağımsız bir yönetim biçimi oluşturulması girişimin başarı şansını arttırmaktadır.

Girişimin faaliyeti sırasında ortaklardan gelen işgörenlerin girişim içinde uyum halinde çalışmaları sağlanmalıdır. Genelde küçük ortaktan gelen işgörenlerin, diğer ortağın işgörenlerine veya diğerinin onlara bakış açısındaki farklılıkların çatışmalara neden olduğu ileri sürülmektedir.

5.6.DÜNYADA VE ÜLKEMİZDE ULUSLARARASI DOĞRUDAN YATIRIMLAR İLE İLGİLİ GELİŞMELER

5.6.1. Dünyada Uluslararası Doğrudan Yatırımlar

5.6.1.1. 2000’li Yıllarda Uluslararası Doğrudan Yatırımların Seyri

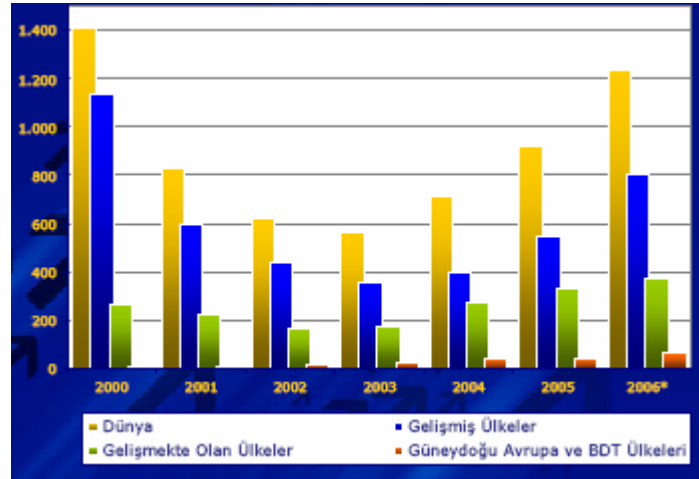
Uluslararası doğrudan yabancı yatırım tutarında, 2000 yılında ulaşılan 1 trilyon 400 milyar dolarlık tarihi rekor seviyesinden sonra 2003 yılına kadar düşüş eğilimi gösteren dünya toplam uluslararası doğrudan yatırım (UDY) akımları 2004 yılından itibaren tekrar artış trendine girmiştir. Bir önceki yıla göre, 2004 yılında yüzde 27, 2005 yılında ise yüzde 29 oranında artış gösteren dünya toplam UDY akımları, 2006 yılında da yüzde 34,3 oranında artarak 1 trilyon 200 milyar dolar seviyesine ulaşmıştır. Bu tutar 2000 yılında gerçekleşen rekor seviyesinden sonraki en yüksek değerdir. Devam eden ekonomik büyüme, artan şirket karları ve bunun sonucunda artan sınır ötesi birleşme ve satın alma işlemleri UDY akımlarındaki artış trendinin devam edeceğini göstermektedir.¹¹⁶

¹¹⁶ Birleşmiş Milletler, Dünya Ekonomik Durumu ve Tahminleri Raporu, 2007

5.6.1.2. Ülkelerin Uluslararası Doğrudan Yatırım Girişleri

Aşağıda yer alan grafik 1'i incelediğimizde, 2005 yılı içerisinde gelişmiş ülkelerin toplam UDY girişlerinden aldığı pay bir önceki yıla göre yüzde 37'lik bir artışla 542 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir. Gelişmekte olan ülkelere yapılan yatırım ise, 334 milyar dolar ile söz konusu ülkeler içinde şu ana kadar gözlenen en yüksek seviyeye ulaşmıştır. Diğer taraftan, gelişmekte olan ülkelerin toplam UDY girişi içindeki payı oransal olarak azalmaktadır. 2004'de yüzde 39 olan gelişmekte olan ülkelerin toplam UDY içindeki payı, 2005'de yüzde 36'ya 2006 ise yüzde 30'a gerilemiştir.

Grafik 1: Ülke Gruplarına Göre Uluslararası Doğrudan Yatırımların Dağılımı



Kaynak: World Investment Report 2006, UNCTAD

Gelişmiş ülkeler arasında Birleşik Krallık ve A.B.D en çok yatırım çeken ilk iki ülke olurken; Çin Hong Kong, Singapur, Meksika, Brezilya gelişmekte olan ülkeler arasında ilk sıralarda yer almaktadır.¹¹⁷

Tablo 3'de son üç yıla ait UDY akımlarının bölgelere ve ülkelere dağılımı gösterilmiştir. Buna göre, 1 trilyon 200 milyar dolarlık UDY akımının, 800 milyar dolarının gelişmiş ülkelerde, 368 milyar dolarının da gelişmekte olan ülkelere

¹¹⁷ UNCTAD, Dünya Yatırım Raporu, 2006.

gerçekleştiği tahmin edilmektedir. Gelişmiş ülkeler arasında ilk üç sırayı sırasıyla A.B.D, İngiltere ve Fransa almaktadır. Gelişmekte olan ülkeler arasında ise Çin, Hong Kong, Singapur, Rusya Federasyonu ve Türkiye ilk sıralarda yer almaktadır. UNCTAD tarafından 17 milyar 100 milyon dolar tahmin edilen 2006 yılı UDY girişi 20 milyar 200 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir; 2007 yılının ilk dokuz ayında ise 13 milyar 500 milyon dolarlık UDY girişi olmuştur.

Tablo 3: Bölgelere ve Ülkelere Göre Uluslararası Doğrudan Yabancı Yatırım Akımları (2004-2006) (Milyar Dolar)

| Bölge/Ülke | 2004 | 2005 | 2006a | Yüze Değişim (%) (2005-2006) |
|---|--------------|--------------|-------------------|------------------------------|
| Dünya | 710,8 | 916,3 | 1.230,4 | 34,3 |
| Gelişmiş Ülkeler | 396,1 | 542,3 | 800,7 | 47,7 |
| Avrupa Birliği | 213,7 | 421,9 | 549,0 | 30,1 |
| Fransa | 31,4 | 63,6 | 88,4 | 39,0 |
| Almanya | -15,1 | 32,7 | 8,1 | -75,1 |
| İtalya | 16,8 | 20,0 | 30,0 | 50,0 |
| İngiltere | 56,2 | 164,5 | 169,8 | 3,2 |
| Polonya | 12,9 | 7,7 | 16,2 | 109,9 |
| Macaristan | 4,7 | 6,7 | 6,2 | -7,3 |
| Diğer AB Ülkeleri | 106,8 | 126,7 | 230,3 | 81,8 |
| ABD | 122,4 | 99,4 | 177,3 | 78,2 |
| Jeponya | 7,8 | 2,8 | -8,2 | - |
| Diğer Gelişmiş Ülkeler | 52,2 | 18,2 | 82,6 | 353,8 |
| Gelişmekte Olan Ülkeler | 275,0 | 334,3 | 367,7 | 10,0 |
| Çin | 60,6 | 72,4 | 70,0 | -3,3 |
| Hong Kong | 34,0 | 35,9 | 41,4 | 15,4 |
| Singapur | 14,8 | 20,1 | 31,9 | 58,8 |
| TÜRKİYE | 2,8 | 9,7 | 17,1 ^b | 76,3 |
| Meksika | 18,7 | 18,1 | 16,5 | -8,6 |
| Brezilya | 18,1 | 15,1 | 14,8 | -2,0 |
| Hindistan | 5,5 | 6,6 | 9,5 | 44,4 |
| Arjantin | 4,3 | 4,7 | 3,3 | -29,5 |
| Diğer Gelişmekte Olan Ülkeler | 116,2 | 151,7 | 163,2 | 7,6 |
| Güneydoğu Avrupa ve BDT Ülkeleri | 39,6 | 39,7 | 62,0 | 56,2 |
| Rusya Federasyonu | 15,4 | 14,6 | 28,4 | 94,6 |
| Diğer Güneydoğu Avrupa ve BDT Ülkeleri | 24,2 | 25,1 | 33,6 | 33,9 |

Kaynak: Dünya Yatırım Raporu, UNCTAD, 2006

5.6.1.3. Sınır Ötesi Birleşme (Ortak Girişim) ve Satın Alma İşlemleri

Dünyadaki uluslararası doğrudan yatırımlarda gözlenen yüksek düzeydeki artışlarda, sınır ötesi birleşme ve satın alma işlemlerinin önemli bir rolü olmuştur. 2004 yılı ile karşılaştırıldığında sınır ötesi birleşme ve satın alma işlemleri 2005 yılında yüzde 88’lik bir artışla 716 milyar dolarlık bir hacme ulaşmış ve 916,3 milyar dolar olarak gerçekleşen UDY rakamlarında gözlenen artışın en önemli sebebi olmuştur. Sınır ötesi birleşme ve satın alma işlemlerinin 2005 yılı toplam UDY yatırımları içindeki payı yüzde 78 düzeyindedir.

Tablo 4: Uluslararası Birleşme ve Satın Alma İşlemlerinde Sektörel Dağılım (milyon ABD Doları)

| Sektörler | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 (İlk Yarı) |
|-------------------------------------|---------|---------|---------|--------------------|
| İmalat | 108.055 | 121.992 | 205.554 | 88.765 |
| Gıda | 29.597 | 23.870 | 44.816 | 13.097 |
| Kimya | 22.927 | 41.788 | 54.438 | 26.159 |
| Diğer | 55.531 | 56.334 | 106.300 | 49.509 |
| Madencilik, Tetkik, Petrol Ürünleri | 26.973 | 18.169 | 113.596 | 14.348 |
| Hizmetler | 161.959 | 240.437 | 397.152 | 251.364 |
| Ulaşım, Telekomünikasyon | 35.126 | 36.530 | 97.502 | 88.115 |
| Finans | 54.790 | 81.809 | 93.795 | 59.114 |
| Diğer | 72.043 | 122.098 | 205.855 | 104.135 |
| Tüm Sektörler Toplamı | 296.988 | 380.598 | 716.302 | 354.477 |

Kaynak: UN, Dünya Ekonomik Durumu ve Tahminleri, 2007

Birleşme ve satın alma işlemlerinde üretim sektörünün payı düşüş gösterirken, hizmetler sektörü çok büyük miktarda UDY çekmiştir. 2005 yılında dünya toplam birleşme ve satın alma işlem değerinin yüzde 55,4’ü hizmetler sektöründe gerçekleşmiştir. Tablo 4 incelendiğinde, bu alanda, telekomünikasyon ve finans sektörlerinde bir yoğunlaşma olduğu görülmektedir.

Dünyada 2006 yılı içerisinde değeri 1 milyar doların üzerinde olan 141 adet birleşme ve satın alma işlemi gerçekleşmiştir. Özellikle gelişmiş ülkelerdeki

düşük faiz oranları ve artan finansal entegrasyon, yatırım fonlarının birleşme ve satın alma işlemlerine yönelmesinde önemli bir rol oynamıştır.¹¹⁸

Tablo 5: En Fazla Uluslararası Yatırım Çeken 10 Ülke Ve Türkiye (2002-2005) (Milyar ABD Doları)

| 2002 | | | 2003 | | |
|------|---------------|-------------------------------|------|---------------|-------------------------------|
| Sıra | Ülke | Uluslararası Doğrudan Yatırım | Sıra | Ülke | Uluslararası Doğrudan Yatırım |
| 1 | ABD | 74,4 | 1 | Çin | 53,5 |
| 2 | Almanya | 53,5 | 2 | ABD | 53,1 |
| 3 | Çin | 52,7 | 3 | Fransa | 42,5 |
| 4 | Fransa | 49,0 | 4 | Belçika | 33,4 |
| 5 | İspanya | 39,2 | 5 | Almanya | 29,2 |
| 6 | İrlanda | 29,3 | 6 | İspanya | 25,9 |
| 7 | Hollanda | 25,0 | 7 | İrlanda | 22,8 |
| 8 | İngiltere | 24,0 | 8 | Hollanda | 21,7 |
| 9 | Kanada | 22,2 | 9 | İngiltere | 16,8 |
| 10 | Meksika | 18,3 | 10 | İsviçre | 16,5 |
| 53 | Türkiye | 1,1 | 53 | Türkiye | 1,8 |
| | Dünya Toplamı | 617,7 | | Dünya Toplamı | 557,9 |

| 2004 | | | 2005 | | |
|------|---------------|-------------------------------|------|---------------|-------------------------------|
| Sıra | Ülke | Uluslararası Doğrudan Yatırım | Sıra | Ülke | Uluslararası Doğrudan Yatırım |
| 1 | ABD | 122,4 | 1 | İngiltere | 164,5 |
| 2 | Çin | 60,6 | 2 | ABD | 99,4 |
| 3 | İngiltere | 56,2 | 3 | Çin | 72,4 |
| 4 | Avustralya | 42,4 | 4 | Fransa | 63,6 |
| 5 | Belçika | 42,0 | 5 | Hollanda | 43,6 |
| 6 | Hong Kong | 34,0 | 6 | Hong Kong | 35,9 |
| 7 | Fransa | 31,4 | 7 | Kanada | 33,8 |
| 8 | İspanya | 24,8 | 8 | Almanya | 32,7 |
| 9 | Meksika | 18,7 | 9 | Belçika | 23,7 |
| 10 | Brezilya | 18,1 | 10 | İspanya | 23,0 |
| 37 | Türkiye | 2,8 | 22 | Türkiye | 9,7 |
| | Dünya Toplamı | 710,8 | | Dünya Toplamı | 916,3 |

Kaynak: World Investment Report 2006 “FDI from Developing and Transition Economies: Implications For Development”, UNCTAD, 2006.

¹¹⁸ UNCTAD, World Investment Report, 2006.

Tablo 5’de 2002 ile 2005 yılları arasında en fazla yatırım çeken ülkeler sıralaması yer almaktadır. 2002 yılında ABD 74,4 milyar dolar ile en çok yatırım çeken ülke olurken; 2003’de Çin (53,5 milyar dolar), 2004’de yine ABD (122,4 milyar dolar), 2005 yılında ise İngiltere (164,5 milyar dolar) ile en çok yatırım çeken ülkeler sıralamasında ön sırada gelmiştir. Çin, ABD ve Avrupa ülkeleri en çok yatırım yapılan ülkeler arasında hep ilk 10 sırada yer almışlardır. Bu ülkeler dışında sadece Meksika 2005 yılında 18,7 milyar dolarlık yatırım çekerek dokuzuncu sırada yer almış ve en çok yabancı yatırım çeken 10 ülke sıralamasına girebilmiştir. Türkiye’ye baktığımızda, ülkemize yapılan yabancı yatırım tutar olarak 2002 yılından beri devamlı artış göstermiş; 2004 ve 2005 yıllarında da bu artış devam etmiş ve Türkiye en çok yatırım çeken ülkeler sıralamasında 22’ciliğe kadar yükselmiştir. Türkiye bu yükselişini 2006 ve 2007 yılında da devam ettirmiştir. Doğrudan yabancı yatırım tutarı 2006 yılında 20,2 milyar dolar rekor seviyesine ulaşmıştır. Bunda yapılan özelleştirmeler, izlenen liberal politikalar ve dünya ekonomik konjktüründeki gelişmelerin etkisi olmuştur. Türkiye’ye yapılan bu yatırımların büyük çoğunluğu AB ülkelerinden yapılan yatırımlardır. Bu durum Türkiye’nin ekonomik anlamda AB ile birbirine daha da entegre olduğunu göstermektedir.¹¹⁹

5.6.2. Dünyada Uluslararası Doğrudan Yatırımlar

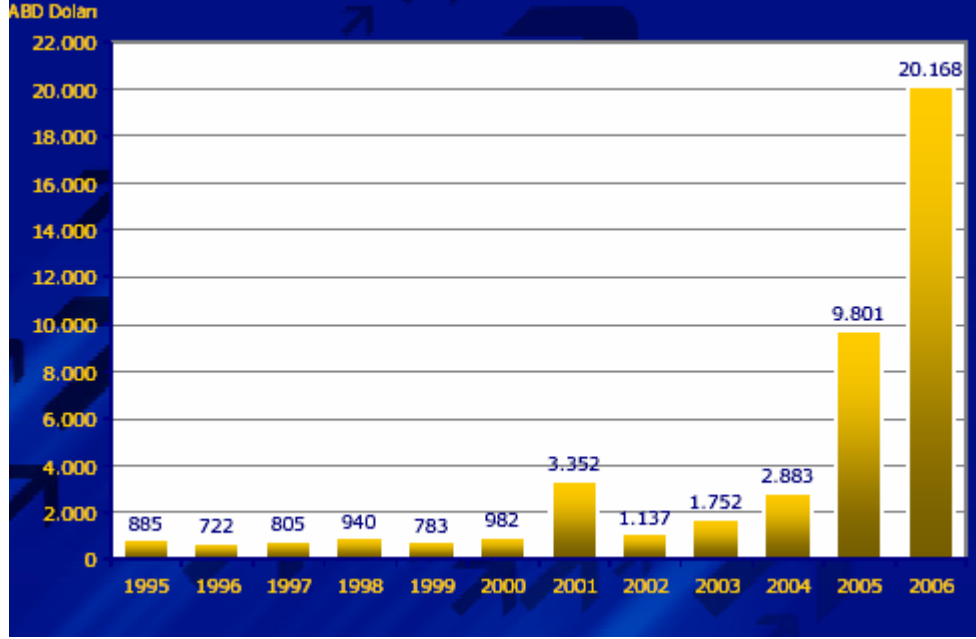
5.6.2.1. Uluslararası Doğrudan Yatırım Girişi Bileşenleri

Bu bölümde bahsi geçen uluslararası doğrudan yatırım girişi, 4875 sayılı Doğrudan Yabancı Yatırımlar Kanunu’na göre Türkiye’de faaliyette bulunan şirketlerin yurt dışından yaptıkları, TCMB ödemeler dengesi istatistiklerinde sermaye ve diğer sermaye olarak sınıflandırılan kalemlere ilişkin transferlerin net tutarı ile yabancıların gayrimenkul edinimlerine istinaden transfer edilen tutarı içermektedir.

¹¹⁹ <http://www.radikal.com.tr/haber.php?haberno=210824>

Türkiye’de 2001 yılından itibaren sağlanan makroekonomik istikrar, AB ile tam üyelik müzakereleri sürecinin öngörülebilirlik üzerindeki etkisi ve yatırım ortamının iyileştirilmesine yönelik çalışmalar, Türkiye’nin son iki yılda uluslararası yatırımlar açısından tercih edilen bir ülke olmasını sağlamıştır.

Grafik 2: 1995-2006 Döneminde Türkiye’de Doğrudan Uluslararası Yatırımlar



Kaynak: TCMB

Yukarıda yer alan grafik 2’de 1995 ile 2006 yılları arası Türkiye’ye gelen uluslararası doğrudan yabancı yatırım tutarı yer almaktadır. 1995-2000 döneminde yıllık ortalama 853 milyon Amerikan Doları düzeyinde gerçekleşen UDY girişleri, 2001 yılında ülkemizde yaşanan ekonomik krizin de etkisiyle bir sıçrama yapmış. Bu dönemde öngörülemeyen kriz nedeniyle açık pozisyonda yakalanan firmaların yerli sahipleri krizden oldukça etkilenmişler ve firmaların mülkiyeti yerli sahiplerden yabancı ortaklığına ya da sahipliğine geçmiştir. 2002 yılında bir 1 milyar 137 milyon dolara gerileyen doğrudan yabancı sermaye girişi günümüze kadarki dönemde hızlı bir artış sürecine girmiştir. UDY girişleri 2005 yılında 9 milyar 800 milyon ve 2006 yılında 20 milyar 200 milyon dolarlık rekor seviyelere ulaşmıştır. Bunda daha önce bahsettiğimiz izlenen liberal ekonomi

politikaları, yoğun özelleştirme çabaları ve KİT'lerin elden çıkarılması için gösterilen yoğun çabalar etkili olmuştur.

Tablo 6: 2006 yılında En Büyük 5 Uluslararası Doğrudan Yatırım Girişi

| Satın Alınan Şirket | Satın Alan Şirket | Satın Alan Şirketin Ülkesi | Satın Alınan Hisse Oranı (%) | Uluslararası Doğrudan Yatırım (Milyon Dolar) |
|---------------------|---------------------|----------------------------|------------------------------|--|
| Telsim | Vodafone | Hollanda ^a | 100,0 | 4.690 |
| Denizbank | Dexia Bank | Belçika | 98,9 | 3.221 ^c |
| Finansbank | Nat. Bank of Greece | Yunanistan | 80,4 | 2.774 |
| Türk Telekom | Ojer Telekom | B.A.E. | 40,6 | 1.500 |
| Petrol Ofisi | OMV | Avusturya | 34,0 | 1.054 |
| Toplam | | | | 13.239 |

Kaynak: Hazine Müsteşarlığı, TCMB

2006 yılında Türkiye’de gerçekleşen 20 milyar 200 milyon dolarlık toplam uluslararası doğrudan yatırımın 17 milyar 200 milyon dolarlık kısmı sermaye bileşeni, 2 milyar 900 milyon dolarlık kısmı ise yurt dışında yerleşik gerçek ve tüzel kişilerin Türkiye’deki gayrimenkul alımlarından oluşmaktadır.

Vodafone tarafından satın alınan Telsim için yapılan 4 milyar 700 milyon dolarlık ödeme, 2006 yılındaki en büyük UDY girişi olmuştur. Denizbank, Finansbank ve Petrol Ofisi şirketlerinin hisse devir bedelleri ve özelleştirilen Türk Telekom için ödenen taksit tutarı, 2006 yılındaki diğer büyük ölçekli yatırım girişleridir. (Tablo 6)

5.6.2.2. Uluslararası Doğrudan Yatırım Girişlerinin Sektörlere Göre Dağılımı

2006 yılında finansal aracılık (yüzde 39,3) ve taşımacılık, depolama ve haberleşme (yüzde 37,2) sektörleri nakit sermaye girişinin yüzde 76,5’inin gerçekleştiği sektörler olmuştur. (Tablo 7)

Tablo 7: Sektörlere Göre Uluslar arası Doğrudan Yatırım Girişleri

| Sıra | Sektör | Sermaye | Yüzde (%) |
|------|--|---------------|--------------|
| 1 | Finansal Aracılık | 7.002 | 39,3 |
| 2 | Taşımacılık, Depolama ve Haberleşme | 6.624 | 37,2 |
| 3 | İmalat Sanayii | 1.853 | 10,4 |
| 4 | Toptan ve Perakende Ticaret | 1.164 | 6,5 |
| 5 | İnşaat | 441 | 2,5 |
| 6 | Sağlık ve Sosyal Hizmetler | 264 | 1,5 |
| 7 | Madencilik ve Taşocakçılığı | 125 | 0,7 |
| 8 | Elektrik, Gaz ve Su Kaynakları | 112 | 0,6 |
| 9 | Diğer Toplumsal, Sosyal ve Kişisel Hizmetler | 106 | 0,6 |
| 10 | Emlak Komisyonculuğu, Kiralama ve İşletme Hizmetleri | 88 | 0,5 |
| | Diğer | 34 | 0,2 |
| | Toplam | 17.817 | 100,0 |

Kaynak: TCMB

UNCTAD tarafından açıklanan 2002-2004 dönemi sektörlere göre dünya toplam Uluslararası Doğrudan Yabancı Sermaye girişleri içerisinde, 133 milyar dolarlık yatırımla finans sektörü ve 118 milyar dolarlık yatırımla iş faaliyetleri sektörü ilk iki sırada yer almaktadır.¹²⁰

5.6.2.3. Uluslararası Doğrudan Yatırım Girişlerinin Ülkelere Göre Dağılımı

2006 yılı içerisinde gerçekleşen nakit sermaye girişinin yüzde 83,5'i (14 milyar 900 milyon dolar) AB ülkeleri kaynaklıdır. Söz konusu oran 2005 yılı için yüzde 58,6 (5 milyar dolar) olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 8'de 2005 ve 2006 yılı UDY girişlerinin tutarlarını ve bu yatırımların hangi ülkelere geldiğini görebiliriz. 2006 yılı UDY girişlerinde, ilk üç sırayı Hollanda (yüzde 29), Belçika (yüzde 19,4) ve Yunanistan (yüzde 15,6) almıştır. Hollanda'dan gelen 5 milyar 200 milyon dolar tutarındaki yatırımın 4 milyar 600 milyon dolarlık kısmı Vodafone şirketinin Telsim hisselerini satın

¹²⁰ UNCTAD, World Investment Report 2006.

Tablo 8: Ülkelere Göre Uluslararası Doğrudan Yatırım Girişleri 2005-2006 (milyon dolar)

| 2005 | | | | 2006 | | | |
|------|---------------|--------------|---------------|------|---------------|---------------|---------------|
| Sıra | Ülke | Sermaye | Yüzde Pay (%) | Sıra | Ülke | Sermaye | Yüzde Pay (%) |
| 1 | Fransa | 2.107 | 24,8 | 1 | Hollanda | 5.171 | 29,0 |
| 2 | B.A.E. | 1.625 | 19,2 | 2 | Belçika | 3.456 | 19,4 |
| 3 | Rusya | 1.605 | 18,9 | 3 | Yunanistan | 2.787 | 15,6 |
| 4 | Belçika | 1.088 | 12,8 | 4 | B.A.E. | 1.548 | 8,7 |
| 5 | İtalya | 692 | 8,2 | 5 | Avusturya | 1.108 | 6,2 |
| 6 | Almanya | 391 | 4,6 | 6 | İngiltere | 883 | 5,0 |
| 7 | Hollanda | 381 | 4,5 | 7 | A.B.D. | 693 | 3,9 |
| 8 | İngiltere | 165 | 1,9 | 8 | Fransa | 444 | 2,5 |
| 9 | A.B.D. | 88 | 1,0 | 9 | Almanya | 366 | 2,1 |
| 10 | İspanya | 66 | 0,8 | 10 | Lüksemburg | 246 | 1,4 |
| | Diğer | 272 | 3,2 | | Diğer | 1.115 | 6,2 |
| | Toplam | 8.480 | 100,0 | | Toplam | 17.817 | 100,0 |

Kaynak: TCMB

almasından kaynaklanmaktadır. Belçika ve Yunanistan'ın yatırımcı ülkeler arasında ilk sırada yer almasında Denizbank'ın Belçika menşeli Dexia Bank tarafından ve Finansbank'ın Yunan National Bank of Greece tarafından satın alınması belirleyici olmuştur.

5.6.2.4. Özelleştirme Uygulamalarında Uluslararası Doğrudan Yatırımlar

Özelleştirme işlemlerine bağlı olarak 2006 yılı ödemeler dengesine yansıyan uluslararası sermaye girişi, yaklaşık 1 milyar 800 milyon dolar düzeyindedir. (Tablo 9) Söz konusu tutarın 1 milyar 500 milyon dolarlık kısmı, 2005 yılı içerisinde özelleştirilen Türk Telekom'un ikinci taksit bedeli olarak Ojer Telekom tarafından yapılan ödemedir. Kalan 268 milyon dolarlık kısım ise, 2006 yılı içerisinde özelleştirilen Başak Sigorta ve Başak Emeklilik için Fransız Groupama tarafından Türkiye'ye transfer edilen sermaye miktarıdır. 2006 yılındaki 20 milyar 200 milyon dolarlık UDY girişinin yaklaşık yüzde 8,8'ini, özelleştirme uygulamaları kapsamında, uluslar arası yatırımcıların Türkiye'ye transfer ettiği sermaye teşkil etmektedir.

Tablo 9: Özelleştirme ve Uluslararası Doğrudan Yatırımlar

| Yıl | Özelleştirme Tutarı | Özelleştirme Yoluyla Türkiye'ye Gelen Uluslararası Doğrudan Yatırımlar |
|--------|---------------------|--|
| 2000* | 3.302 | 585 |
| 2001* | 2.579 | 2.369 |
| 2002 | 537 | - |
| 2003 | 187 | - |
| 2004 | 1.283 | 49 |
| 2005 | 8.222 | 1.500 |
| 2006 | 8.095 | 1.768 |
| Toplam | 24.205 | 6.271 |

Kaynak: Özelleştirme İdaresi Başkanlığı, TCMB.

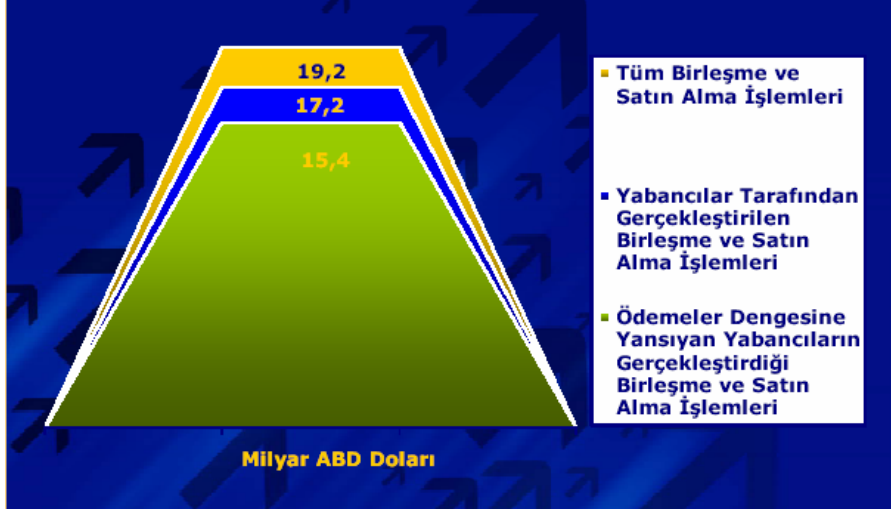
5.6.2.5. Sermaye ve Satın Alma İşlemlerinde Uluslararası Doğrudan Yatırımlar

Dünya ekonomisinde son yıllarda gerçekleşen uluslararası doğrudan yatırımların önemli bir kısmı sınır ötesi birleşme ve satın alma işlemlerinden oluşmaktadır. 2005 ve 2006 yıllarında Türkiye'deki UDY girişleri de dünya ekonomisindeki bu eğilime benzer bir yapı göstermektedir. 2005 yılında dünyadaki toplam UDY tutarı içinde sınır ötesi birleşme ve satın alma işlemlerinin payı yüzde 78'dir. Söz konusu oran, Türkiye'de 2005 ve 2006 yıllarında yüzde 75-80 aralığında gerçekleşmiştir.

TMSF satışları ve özelleştirme işlemleri de dahil edildiğinde 2006 yılı içerisinde ödemeler dengesine UDY olarak yansıyan birleşme ve satın alma işlemleri toplam 15 milyar 400 milyon dolar seviyesindedir.

Türkiye'de 2006 yılında gerçekleşen büyük ölçekli sınır ötesi birleşme ve satın alma işlemleri içerisinde finans yüzde 44 ve telekomünikasyon yüzde 40,5'lik oranlarla önemli bir yer tutmaktadır.

Grafik 3: Türkiye'nin 2006 yılı Birleşme ve Satın Alma İşlemleri



Kaynak: Birleşme ve Satın Alma İşlemleri 2006 Raporu, Ernst&Young Türkiye, Ocak 2007

Grafik 3’de Türkiye’de 2006 yılında meydana gelen birleşme ve satın alma işlemleri yer almaktadır. 2006 yılında ülkemizde 154 adet birleşme ve satın alma işlemi gerçekleşmiştir. Değeri açıklanan 96 adet işlemin toplam tutarı 18 milyar 300 milyon ABD doları olarak tespit edilmiştir. Değeri açıklanmamış işlemler için yapılan tahminler de göz önüne alındığında 2006 yılı birleşme ve satın alma işlemlerinin toplam hacminin 19 milyar 200 milyon ABD doları olduğu tahmin edilmektedir.

Açıklanan 154 adet işlemin 83’ü yabancı şirketler, 71 aded ise Türk şirketleri tarafından gerçekleştirilmiştir. Tahmin edilen tutarın 17 milyar 300 milyon dolar tutarındaki kısmı yabancı alıcılara, 1 milyar 300 milyon dolarlık kısmı ise Türk alıcılara aittir.

Avrupa’da finans sektöründe gerçekleşen sınır ötesi birleşme ve satın alma işlemlerinin toplam tutarı 2006 yılında yüzde 17 artış göstererek 61 milyar Avro seviyesine ulaşmıştır. Bu artışın en önemli sebeplerinden biri Avrupalı bankaların büyüme stratejileri doğrultusunda gerçekleştirdikleri büyüme ve satın alma işlemleridir.

2006 yılında Avrupa’da finans sektöründe gerçekleştirilen sınır ötesi birleşme ve satın alma işlemleri içerisinde National Bank of Greece’in Finansbank’ı, Dexia’nın da Denizbankı satın alması işlemleri, toplam değerleri açısından ilk 10 işlem arasında yer almaktadır.

Türkiye’de gerçekleşmiş söz konusu birleşme ve satın alma işlemlerinin temelinde iki ayrı eğilimin varlığından söz edilebilir. Birincisi, düşük pazar büyüme hızına sahip ülkelerde yer alan, nakit açısından zengin bankaların hızla gelişen piyasalara yatırım yapma eğilimidir. Merkezi gelişmiş ülkelerde yer alan bu bankalar, Doğu Avrupa finans piyasalarını Doğu Akdeniz ve Orta Doğu piyasalarına geçiş köprüsü olarak görmektedir. Dexia’nın, hızla büyümekte olan Türk bankacılık sektöründen Denizbank’ı satın alması da bu bağlamda değerlendirilebilir.

İkinci eğilim ise, yüksek nakit akımlarına sahip bazı Doğu Avrupa bankalarının kendi büyüme stratejileri doğrultusunda gerçekleştirdikleri sınır ötesi satın alma işlemlerinin artış gösteriyor olmasıdır. National Bank of Greece’in Finansbank’ı satın alması da bu duruma bir örnek teşkil etmektedir.¹²¹

Avrupa’da telekomünikasyon sektöründe yaşanan birleşme ve satın alma işlemleri sayısı 2004-2006 yılları arasında birbirine yakın seviyelerde seyretmiş olmakla beraber, işlemlerin toplam değeri 2004 yılında 36 milyar Avro iken, 2005 ve 2006 yıllarında bu rakam 150 milyar Avro’nun üzerinde gerçekleşmiştir. Toplam birleşme ve satın almaların yüzde 42’sini sınır ötesi işlemler oluşturmaktadır. 2006 yılında Telefonica SA’nın O2 PLC’yi, Alcatel SA’nın da Lucent Technologies Inc.’i satın alması başlıca büyük ölçekli sınır ötesi işlemler arasında yer almaktadır.

¹²¹ Price Waterhouse Coopers, Finanacal Service M&A, Going for Growth in Europe, 04/2007, s.13.

Gelişmiş ülke ekonomilerindeki yüksek pazar doyuma oranları ve rekabet baskısı, telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin dikkatlerini hızla büyüyen pazarlara yöneltmelerine neden olmuştur. Bu duruma, Japonya, İsviçre gibi gelişmiş ülke pazarlarında küçülmeyi tercih eden Vodafone'un Türkiye'de 36,4 milyar Avro karşılığında Telsim'i satın alması örnek gösterilebilir.¹²²

5.6.3. Türkiye'de Uluslararası Sermayeli Şirket Sayıları

2006 yılında Türkiye'de, 2 bin 699 adet uluslararası sermayeli şirket ve şube kurulmuş olup, 651 adet yerli sermayeli şirkete de uluslararası sermaye iştiraki gerçekleşmiştir.(Tablo 10) Türkiye'deki 14 bin 955 adet uluslararası şirketin yüzde 82,2'si yeni kurulan şirket ve şubelerden, yüzde 17,8'i ise yerli sermayeli şirketlere yapılan iştiraklerden oluşmaktadır.

Tablo 10: Yıllar İtibariyle Kuruluş Türlerine Göre Uluslararası Sermayeli Şirketlerin Sayısı

| Yıl | Yeni | İştirak | Şube | Toplam |
|-------------------------|---------------|--------------|------------|---------------|
| 1954-2000 (Birikimli) | 3.810 | 615 | 163 | 4.588 |
| 2001 | 327 | 120 | 30 | 477 |
| 2002 | 359 | 114 | 22 | 495 |
| 2003 | 871 | 200 | 34 | 1.105 |
| 2004 | 1.565 | 467 | 63 | 2.095 |
| 2005 | 2.284 | 503 | 58 | 2.845 |
| 2006 | 2.637 | 651 | 62 | 3.350 |
| Genel Toplam | 11.853 | 2.670 | 432 | 14.955 |

Kaynak: Hazine Müsteşarlığı

¹²² Price Waterhouse Coopers, M&A Insights, Telecom Sector, 2007, s.17.

ALTINCI BÖLÜM

TÜRKİYE VE DÜNYA'DA OTOMOTİV SEKTÖRÜNÜN KÜRESELLEŞME SÜRECİ İÇERİSİNDE GELİŞİMİNİN ORTAK GİRİŞİMLER IŞIĞINDA İNCELENMESİ

6.1. SEKTÖRÜN EKONOMİDEKİ YERİ

Otomotiv sanayi, tüm sanayileşmiş ülkelerde ekonominin lokomotif sektörlerinden biridir. Sektörün ekonomideki sürükleyici-lokomotif etkisinin nedeni, ekonominin diğer sektörleri ile olan çok yakın ilişkisidir. Otomotiv sanayi, demir-çelik, petro-kimya, lastik gibi temel sanayi dallarında başlıca alıcı ve bu sektörlerdeki teknolojik gelişmenin de sürükleyicisidir. Turizm, alt yapı ve inşaat ile ulaştırma ve tarım sektörlerinin gerek duyduğu her çeşit motorlu araç, sektör ürünleri ile sağlanmaktadır. Bu nedenle sektördeki değişimler, ekonominin tümünü yakından etkilemektedir.

Tablo 11'de 2005 ve 2006 yılları sektörler bazında ihracat rakamları verilmiştir. Tabloyu incelediğimizde, Taşıt Araçları ve Yan Sanayinin, Hazır Giyim Konfeksiyon ve Demir Çelik sektörü ile birlikte ne kadar önemli bir sektör olduğu ve hatta en önemlisi olduğunu göstermektedir.

Tablo 11: Sektör Bazında İhracat Rakamları

| Sıra No | Sektörler | 2005 | 2006 | Değişim 2006/2005 (%) | Dağılım 2006 (%) |
|---------|-----------------------------------|-------------------|-------------------|-----------------------|------------------|
| 1 | Taşıt Araçları ve Yan Sanayi | 12.598.072 | 15.482.067 | 22,9 | 18,0 |
| 2 | Hazır giyim ve Konfeksiyon | 13.699.068 | 13.987.651 | 2,1 | 16,3 |
| 3 | Demir ve Demir Dışı Metaller | 9.705.226 | 12.738.849 | 31,3 | 14,8 |
| 4 | Kimyevi Maddeler ve Mamülleri | 6.797.552 | 8.785.525 | 29,2 | 10,2 |
| 5 | Elektrik-Elektronik ve Makina | 6.795.362 | 8.067.353 | 18,7 | 9,4 |
| 6 | Tekstil ve Hammaddeleri | 4.860.887 | 5.576.097 | 14,7 | 6,5 |
| 7 | Makine ve Aksamları | 3.389.194 | 4.217.401 | 24,4 | 4,9 |
| 8 | Hububat, Bakliyat, Yağlı Tohumlar | 2.179.132 | 2.585.939 | 18,7 | 3,0 |
| 9 | Madencilik Ürünleri | 1.513.969 | 2.080.727 | 37,4 | 2,4 |
| 10 | Çimento ve Toprak Ürünleri | 2.028.398 | 2.045.964 | 0,9 | 2,4 |
| 11 | Ağac Mamülleri, Orman Ürünleri | 1.331.103 | 1.553.366 | 16,7 | 1,8 |
| 12 | Fındık ve Mamülleri | 1.923.177 | 1.470.398 | -23,5 | 1,7 |
| 13 | Değerli Maden ve Mücevherat | 1.078.918 | 1.172.444 | 8,7 | 1,4 |
| 14 | Yas Meyve ve Sebze | 974.329 | 1.157.591 | 18,8 | 1,3 |
| 15 | Deri ve Deri Mamülleri | 1.040.692 | 1.141.436 | 9,7 | 1,3 |
| 16 | Meyve Sebze Mamülleri | 777.210 | 815.042 | 4,9 | 0,9 |
| 17 | Halı | 670.171 | 744.967 | 11,2 | 0,9 |
| 18 | Kuru Meyve ve Mamülleri | 632.279 | 731.405 | 15,7 | 0,9 |
| 19 | Tütün | 563.781 | 683.401 | 21,2 | 0,8 |
| 20 | Canlı Hayvan, Su Ürünleri ve Mam. | 414.984 | 463.572 | 11,7 | 0,5 |
| 21 | Zeytin ve Zeytinyağ | 396.857 | 270.144 | -31,9 | 0,3 |
| 22 | Kesme Çiçek | 35.394 | 41.089 | 16,1 | 0,0 |
| 23 | Diğer Sanayi Ürünleri | 27.883 | 38.708 | 38,8 | 0,0 |
| | TOPLAM | 73.433.638 | 85.851.136 | 16,9 | 100,0 |

Kaynak: TİM

Tablo 11’de 2005 ve 2006 yılları sektörler bazında ihracat rakamları verilmiştir. Tabloyu incelediğimizde, taşıt araçları ve yan sanayinin, hazır giyim konfeksiyon ve demir çelik sektörü ile birlikte ne kadar önemli bir sektör olduğu görülmektedir. 2006 yılında ülke bazında yapılan tüm ihracatın yüzde 18’ini ve en büyük parçasını taşıt araçları ve yan sanayi oluşturmaktadır.

Aynı dönemde tüm sektörler bazında toplam ihracat artışı yüzde 16.9 olarak gerçekleşirken, taşıt araçları ve yan sanayi sektörünün de bu oranın yüzde 22.9 olduğu ve genel ortalamadan daha hızlı bir büyüme trendi yakaladığı görülmektedir.

Yukarıda da bahsedildiği üzere otomotiv sektörüne bağlı sektörler de bu büyümeye paralel olarak yüksek oranda artış sağlamışlardır. (Demir ve Demir Dışı Metaller % 31.3, Kimyevi Maddeler % 29.2)

Yine Tablo 11 'teki 2006 sektörel dağılım rakamlarına baktığımızda, Taşıt Araçları ve Yan Sanayinin yıllardır liderliği elinde bulunduran Hazır Giyim ve Konfeksiyon sektöründen yüzde 18'lik pay ile liderliği aldığı görülmektedir. Mevcut ekonomik konjektür nedeniyle, önümüzdeki dönemde de bu trendin devam edeceği düşünülmektedir.

Otomotiv sanayi, “Motorlu taşıt aracı ile aksam ve parçalarını” üreten bir sanayidir. Dünyada toplam motorlu taşıt üretiminin yaklaşık yüzde 70'ini otomobil üretimi oluşturmaktadır. Türkiye için de bu oran geçerlidir. Bu nedenle otomobil üretimi, güçlü bir yan sanayi oluşturarak diğer motorlu taşıtların üretimine de destek olmaktadır. Otomotiv sanayi, bazı temel niteliklere sahiptir:

Uzay-havacılık sanayinden sonra önemli mühendislik alanlarını içeren karmaşık/multidisipliner bir teknoloji gerektirmektedir.

Motorlu taşıt aracı; niteliği, malzeme yapısı, prosesi, teknolojisi ve üretim yeri farklı olan 5 bin dolayında parçanın, ortak kalite yönetimi ve verimlilik anlayışı ile üretimi ve biraraya getirilmesi ile ortaya çıkmaktadır.

Bir motorlu aracın üretimi ve trafiğe çıkabilmesi için güvenlik, çevre ve trafik ile ilgili 50 dolayında küresel teknik mevzuata uyumlu olması ve bunu belgelendirilmesi zorunludur. Bunun yanı sıra, isteğe bağlı olarak uygulanabilen 100 dolayında diğer uluslararası mevzuat bulunmaktadır. Ayrıca, söz konusu kapsamlı mevzuat, teknolojideki gelişmelere bağlı olarak sürekli yenilenmektedir. Özellikle çevre ile ilgili yeni mevzuat hazırlıkları, sektörü büyük baskı altında tutmaktadır.

Pazardaki yoğun rekabet nedeni ile müşteri tatmini ancak teknolojik gelişme ile sağlanmaktadır. Bu nedenle de, yoğun Ar-Ge ve sürekli gelişme esastır.

Otomotiv sektörü kendisi dışında, hammadde ve yan sanayi ile otomotiv ürünlerinin tüketiciye ulaşmasını sağlayan ve bunu destekleyen pazarlama, bayi, servis, akaryakıt, finans ve sigorta sektörlerinde geniş iş hacmi ve istihdam

yaratmaktadır. Sektör, savunma sanayinin gelişmesinde ve teknolojik düzeyin yükselmesinde de temel oluşturmaktadır.

Bu özellikleri nedeni ile otomotiv sanayi, stratejik bir sanayi olarak bütün ülkelerin yakın ilgisini çekmekte ve sektöre yönelik özel planlamalar yapılmaktadır. Hızla küreselleşmekte olan bu sektörde rekabet büyük yoğunluk kazanmaktadır. Bunun bir sonucu olarak, sanayileşmiş ülkeler ile AB (Avrupa Birliği), NAFTA (Kuzey Amerika Serbest Ticaret Bölgesi) gibi ekonomik birliklerde sektörün korunması ve rekabet gücünün geliştirilmesi amacıyla özel politikalar uygulanmaktadır.

Otomotiv sanayi, küresel düzeyde hızla değişen pazar ve rekabet koşulları ile sürekli ve dinamik bir gelişim içindedir. Türkiye'deki otomotiv sanayi de bu sürece uyum sağlamalıdır. Özellikle Gümrük Birliği Kararı ile birlikte, 1990 öncesine göre birçok farklılık taşıyan pazar ve rekabet koşulları, Türkiye'deki otomotiv sanayini yeni bir yapılanma sürecine sokmuştur. Bu sürecin mutlaka küreselleşme olgusu ve dünya pazarlarındaki gelişmelerin çerçevesinde gelişeceği göz önünde bulundurulmalıdır. Bu değişim süreci, tehditler kadar fırsatları da içermektedir. Yerel olanaklar uygun şekilde kullanılabilirdiği takdirde, küreselleşmeden doğan fırsatlardan yararlanmak mümkündür. Bu sayede yerel sanayi küresel sanayinin önemli bir parçası haline gelebilecektir.

6.2. SEKTÖRÜN GELİŞİMİ

Türkiye'de "İthal İkamesi" amacı ile 1960'lı yıllarda kurulmaya başlanan otomotiv sanayi, başlangıçta iç pazarda tarım ve taşımacılık sektörlerinin ihtiyaçlarına dönük olarak traktör ve yük taşıyan ticari araçların üretimini gerçekleştirmiştir. 1970'li yıllarda ise otomobil üretimi için küçük ölçekli yatırımlar başlamıştır. Bu yıllarda Türkiye'de gerek hammadde ve gerekse yan sanayi ürünlerinde üretim düzeyi yetersizdir. Bunun yanı sıra, söz konusu

yıllarda özellikle otomobil için gerçekleşen talep büyük tesislerin kurulması için, düşük düzeydedir.

1970-2000 yılları arasında otomotiv sektöründe üretim/talep değişimi, büyük iniş ve çıkışlar göstermiştir. Motorlu taşıt araçları pazarındaki talep, ekonomik ve sosyal yaşamdaki istikrarsızlıklardan büyük ölçüde etkilenmiştir. Bununla birlikte, sektöre yönelik belirli bir gelişim stratejisinin bulunmayışı da sektörü olumsuz yönde etkilemiştir. 1970-2000 yılları arasındaki veriler bu yargıyı pekiştirmektedir:

Sektörde üretim/talep 1970 yılında 16 bin adetten, 1976 yılında 6,9 kat artışla 110 bin adete yükselmiştir. 1976 yılından sonra yaşanan ekonomik ve politik olumsuzluklar sonucunda üretim 2,3 kat azalarak 1981 yılında 47 bin adete kadar inmiştir. Üretim/talep ancak 10 yıl sonra, 1986 yılında, 112 bin adet ile yeniden 1976 yılındaki düzeye ulaşabilmiştir. Yüksek vergilerden kaynaklanan olumsuz koşullara rağmen, talep potansiyelindeki büyük açık nedeni ile 1989/1993 yılları arasında talepte önemli artışlar izlenmiştir. 1986 yılından sonra 1993 yılına kadar üretim 3,8 kat artarak 1993 yılında 548 bin adete yükselmiştir. 1989/1993 yılları arasındaki dönemde, otomobil talebindeki hızlı artış, ithalata da yansımıştır. Bu dönemde, ithalat talebi toplam talebe göre daha hızlı artmıştır. Otomobil ve özellikle hafif ticari araçlarda AB dışı üçüncü ülkelerin ithalat içindeki payı, AB ve EFTA (Avrupa Serbest Mübadele Birliği) ülkelerine oranla artmıştır.

Türkiye'deki otomotiv sanayi, kurulduğu 1960'lı yıllardan beri AB otomotiv sanayi ile yakın bir entegrasyon içindedir. 1970'li yıllarda lisans alarak "teknik işbirliği" ile üretim başlatılmıştır. Bu işbirliği 1980'li yılların ortasında giderek artan yabancı sermaye katılımı ile "Ekonomik İşbirliği"ne dönüşmüştür.

1990 yılına kadar geçen 25 yıllık süre içinde, ülkemizde üretilen her türlü motorlu araç, otomotiv yan sanayinin gelişmesini de sağlamıştır. Bu dönemde üretilen milyonlarca araçta yerli katkı oranı, zamanla yüzde 90'ları

aşmış, bazı parçalar otomotiv yan sanayinde günün teknolojisine uygun olarak yapılan yatırımların da katkısıyla üretilmiştir.

Bu dönemde otomotiv yan sanayi genel olarak, Türk sermayesi ile teknolojik lisansların gücünü kullanmış ve gümrük duvarlarının desteğini arkasına almıştır. 1990 yılına gelindiğinde, otomotiv sektörünü döviz kazandıran sektör durumuna getirecek tedbirler alınmıştır. Yeni ve güncel model araç üretimine yönelik yatırımlar teşvik edilmiştir. Otomotiv sanayi, teşvikte tercih edilen sektörler kapsamına alınmış, teknoloji ithali ve yabancı sermaye ortaklıkları kolaylaştırılmış ve desteklenmiştir.

1990'lı yıllarda özellikle otomobilde talebin her yıl yüzde 25'ler düzeyinde ve istikrarlı olarak artışı ile ana ve yan sanayide çok yoğun yatırımlar yapılmıştır. Kapasite artışı yanında özellikle rekabet için teknoloji yenileme ve yeni model yatırımları ile Ar-Ge çalışmaları bu dönemde büyük hız kazanmıştır. Öte yandan 1990'lı yıllarda ana ve yan sanayideki üretici firmalarla, pazarlama kuruluşlarında yeniden yapılanma çalışmaları tamamlanmıştır.

AB ile 1996 yılında gerçekleştirilen Gümrük Birliği süreci, pazarda yeni koşullar yaratmış ve özellikle ithalatın giderek serbestleşmesi ile pazarda aşırı rekabet koşulları oluşmuştur. 1994 yılında yaşanan ekonomik kriz ve iyi yönetilmeyen müzakereler ile yapılan Gümrük Birliği kararı sonucu, otomotiv ana ve yan sanayinde uzun vadeli hedefler, biraz daha uzaklara ve belirsiz bir tarihte ertelenmiştir. Gümrük Birliği kapsamında sanayi mallarının serbest dolaşımı için zorunlu olan, sınai ve ticari mevzuatın uyumunda gerekli düzenlemelerde geç kalınması sonucu, Türk sanayi mallarının ihracatı zorlaşmış ve Gümrük Birliği çarpık bir yapı kazanmıştır. Motorlu araçlar ithalatının hiç bir ciddi düzenlemeye tabi olmaması, ithal araçların pazar payının 2003 yılında yüzde 52'ler düzeyine yükselmesine neden olmuştur. Bu gelişme, ana sanayinin yeni model araçları üreterek ve üretilmeyen modelleri ithal ederek pazar payını koruma gereksinimini artırmıştır. Talebin baskı altında olması nedeni ile gelişemeyen otomotiv

pazarında artan model sayısı, araç başına parça üretiminin küçülmesine ve yerli parça kullanımının azalmasına neden olmuştur.

Sanayi şirketlerindeki sermaye işbirliği son yıllarda otomotiv pazarlama şirketlerine de yansımıştır. GB ile birlikte Türkiye’de yoğun yatırımları bulunan ve yan sanayinin gelişmesinde büyük katkıları olan Tofaş-Fiat, Oyak –Renault, Ford –Otosan ve Toyotasa (2001 yılından sonra Toyota olarak) gibi şirketlerde ortaklar arasındaki ilişkiler farklı bir boyut kazanmış, sermaye ve yönetimde eşitlenmiştir. Bu sürece son zamanlarda Hyundai –Assan da katılmıştır.

Bunun sonucunda yabancı ortaklar Türkiye’deki tesislerini, kendi küresel stratejik gelişme projeleri içine almıştır. “Tam Entegrasyon” olarak adlandırılan bu süreçte, Türkiye’deki tesisler artık dünya pazarına üretim yapacak duruma gelmiştir. Bu dört firmanın 2000’li yılların başında ihracat hacmi 400 bin araç düzeyine yükselmiştir. 2001 yılı ilk on ayında ise gerçekleşen ihracat yüzde 139 artışla 165 bin adet olmuştur. Bu rakam, 2005 yılında 552 bin 838 adet, 2006 yılında ise 669 bin 688 adete yükselmiştir. Bu projelerin oluşmasında özellikle ortak girişimler yoluyla ülkemize otomotiv sektörüne yapılan yatırımların ve bu sayede otomotiv yan sanayinin ulaştığı rekabet düzeyi ve ihracat potansiyelinin çok önemli katkısı bulunmaktadır.

Benzer gelişmeler daha önce minibüs üretiminde Mercedes –Benz ve Man şirketlerinde de yaşanmıştır. Bu iki kuruluşun Türkiye üretimleri, başta AB ülkeleri olmak üzere Asya ve Kuzey Afrika’da çeşitli ülkelere pazarlanmaktadır. BMC şirketi kendi Ar-Ge olanakları ile geliştirdiği kamyon serisini 1998 yılı içinde AB pazarına ihraç etmeye başlamıştır. Bütün bu gelişmeler Türkiye’deki otomotiv sanayinin, özellikle 1980’li yılların sonundan bu yana yapmış olduğu yoğun çalışmalar sonucunda her türlü olumsuz koşula rağmen, yabancı yatırımların da desteği ile, rekabet edebilir bir düzeye ulaştığını göstermektedir.

Türkiye’deki otomotiv yan sanayinde ise bazı mamüller dışında kalan ve aşağıda belirtilen başlıca otomotiv parçaları imal edilmektedir. Otomotiv yan sanayi, mamül üretim kapasitesi, mamul çeşitliliği ve ulaştığı standartlar itibariyle, ülkemizde imal edilen taşıt araçları için gerekli olan parça ve komponentlerin hemen hemen tamamını karşılayabilecek düzeye erişmiştir. Sektör üretimini oluşturan ürün grupları;

- Komple motor ve motor parçaları
 - Aktarma organları
 - Fren sistemleri ve parçaları
 - Hidrolik ve pnömatik aksamlar
 - Süspansiyon parçaları
 - Emniyet aksamları
 - Kauçuk ve lastik parçalar
 - Şasi aksam ve parçaları
 - Dövme ve döküm parçalar
 - Elektrik ve elektronik ekipmanları
 - Aydınlatma ve ses sistemleri
 - Akü
 - Oto camları
 - Koltuklar ve iç döşeme
- olarak sıralanabilir.

6.3. SEKTÖRÜN TEMEL GÖSTERGELERİ

6.3.1. Genel Yapı

Türkiye’de halen kişi başına düşen otomobil sayısı uluslararası ölçeklere göre düşüktür. 1999 yılında dünya ortalaması 88 olan bin kişiye düşen otomobil sayısı, AB’nde 476 iken Türkiye’de 62 dolayındadır. Söz konusu değer

Yugoslavya'da 87, Romanya'da 120, kişi başına geliri Türkiye ile benzer düzeyde olan Bulgaristan'da ise 200'dür.

Hızla artan otomobil talebi nedeniyle son yıllarda Uzak Doğu ülkeleri ile lisans ve ortak girişim ilişkilerinde bir hareketlenme izlenmektedir. 1994 yılından sonra üç yeni firma Hyundai, Toyota ve Honda otomobil üretimi için teşvik alarak yatırım yapmıştır. Türkiye'deki büyük pazar, stratejik konum ve son yıllardaki ekonomik göstergelerin iyileşmesi gibi nedenlerle de bir çok otomotiv firması Türkiye'de yatırım olanaklarını araştırmakta, pazara girebilmek, üretim yapabilmek için ortak aramaktadır. Bugün için ana sanayideki 16 firmanın 11'i Avrupa Birliği'ndeki firmalar ile yakın ilişki içinde bulunmaktadır.

Opel Türkiye firması, 2001 yılında aldığı bir karar ile üretim faaliyetine son vermiştir ve Türkiye'de üretimi terk eden tek firmadır. Son yıllarda basından takip edilen haberlere göre Türkiye'de yeniden üretim yapmak için çalışmaları vardır.

Karayolu taşıt araçları kapsamındaki çekici, büyük kamyon, küçük kamyon, kamyonet, otomobil, otobüs, minibüs, midibüs üreten otomotiv sanayi sektöründe halen 15 kuruluş faaliyetini sürdürmektedir.

6.3.2. Yan Sanayi

Otomotiv yan sanayinde ana sanayiye, alt yan sanayi mamuller (yağ, radyo, lastik, vida vb) dahil olmak üzere, aksam ve parça teslimatı yapan binin üzerinde firma faaliyet göstermesine rağmen, uluslararası pazarda rekabet gücüne ve ihracat yeteneğine sahip olan firma sayısı 300-350 civarındadır. Diğer firmalar küçük ölçekli üretim tesislerini oluşturmaktadır. Yan sanayi firmalarının tümü özel sektöre aittir.

Otomotiv yan sanayindeki firmaların yüzde 91,3'ü İstanbul, Bursa, İzmir, Kocaeli ve Ankara'da faaliyet göstermektedir. Bölgesel bazda değerlendirildiğinde, firmaların yüzde 79'u Marmara, yüzde 11'i Ege, yüzde 7'si İç Anadolu ve yüzde 3'ü de diğer bölgelerde bulunmaktadır.

İhracat potansiyelinin yüksek olması ve Türkiye'nin bölgesel avantajları nedeniyle Türk otomotiv yan sanayine yabancı sermayenin ilgisi giderek artış göstermektedir. Sektörde, 1998'de yaşanan Asya krizi ve izlenen kötü ekonomik politikalar nedeniyle yüzde 6.1'e gerileyen pay sonraki yıllarda artış trendine girmiştir. 1999 yılı itibari ile, başta AB şirketleri olmak üzere 138 yabancı firmanın ortaklığı mevcuttur. 2006 yılı itibariyle bu sayı 203'e ulaşmıştır. İmalat sanayinde izin verilen toplam yabancı sermaye yatırımı içinde otomotiv yan sanayinin payı 200 yılı itibariyle yüzde 14 düzeyindedir. (Tablo 12)

Tablo 12: İmalat Sanayinde İzin Verilen Toplam Yabancı Sermaye Yatırımı İçinde Yan Sanayinin Payı (1997-2000)(%)

| Yıllar | Yabancı Sermaye Yatırımı İçinde Otomotiv Yan Sanayinin Payı (Yüzde) |
|--------|---|
| 1997 | 11,1 |
| 1998 | 6,1 |
| 1999 | 9,6 |
| 2000 | 13,9 |

Kaynak: Uludağ İhracatçı Birlikleri (UİB)

Tablo 13: Otomotiv Yan Sanayinin Türkiye Ekonomisine Katkı Potansiyeli (2004)

| | Milyon ABD \$ |
|------------------------|---------------|
| Üretim Değeri (Ciro) | 9.000 |
| Katma Değer* | 5.400 |
| Yatırım Harcamaları | 450 |
| İhracat Döviz | 3.000 |
| Direkt İstihdam (kişi) | 150.000 |

Kaynak: TAYSAD

Yaklaşık 23 milyon kişinin istihdam edildiği Türkiye ekonomisine otomotiv yan sanayinin katkısı 2004 yılı itibariyle 150 bin kişi civarındadır. Buna bağlı sektörlerde istihdam edilen çalışanlar da eklendiğinde bu rakam çok daha yukarılara taşınmaktadır.

Özellikle doğrudan yatırıma ihtiyacın olduğu bu dönemde otomotiv yan sanayi sektörüne 450 Milyon \$ yatırım harcaması yapılmaktadır.

Otomotiv yan sanayi üretim kapasitesi, taşıt araçları imalat sektörünün yüzde 80 kapasite kullanımında çalışması ve ülkemizde imal edilen araçlarda yüzde 60 yerli parça kullanımının sağlanması halinde yılda 9 milyar dolarlık üretim değeri yaratabilecek düzeydedir. Kısaca otomotiv yan sanayi yılda 5,4 milyar dolarlık katma değer, 3 milyar dolarlık ihracat geliri ve 450 milyon dolarlık yatırım yapacak potansiyele sahiptir. Sektörün, bu düzeye erişmesi halinde 150 bin kişiye doğrudan ve 150-200 bin kişiye de dolaylı yoldan istihdam sağlaması mümkündür.

Otomotiv yan sanayinde faaliyet gösteren başlıca yabancı sermaye ortaklıkları Tablo 14’de gösterilmiştir.

Tablo 14: Otomotiv Yan Sanayinde Yabancı Sermaye Ortaklıkları

| | | |
|-------------------|---------------------|--------------------------|
| Allied Signal | Hoppecke | Petri |
| Ate Brakes | Hp Chemie Pelzer | Phoenix |
| Autoöiv | Impo | Pirelli |
| Basf | Inamacom Ac | Plastic Omnium |
| Bertrand Faure | Irausa | PPG |
| Bosal | JCI | R.Bosch |
| Bosch Brakes | Knorr Bremse | Rehau |
| Bridgestone | Kronprinz | Rietter |
| Brose | Lear | Robert Bosch |
| Bruno Barbieri | Lemförder | Sa Monroe |
| Cefab | Lemmerz | Saiag Btr |
| Cummins | Lucas | Siemens |
| Dana Diff | Magna | Siemensf Friedrichshafen |
| AG | Delphi Electrical | Magneti Marelli |
| Sommer Allibert | Eaton Trans. | Mando Machinery |
| Std Products | Exide | Mannesmann |
| Sylea | Federal Mogul | Mannesman-Sachs |
| Teksid | Freudenberg | Meritor |
| Tenneco Automotiv | G.M. Overseas Corp. | Meritor Axle |
| Tmci AC | Gedora GmbH | Meritor Brakes |
| TRW | Ghillardini | Meritor Window Reg |
| Valeo | Good Year | Michelin Kronprinz |
| Webasto | Grammer | MonroeWoco |

Kaynak: TAYSAD

Otomotiv yan sanayi üretim kapasitesi, taşıt araçları imalat sektörünün yüzde 80 kapasite kullanımında çalışması ve ülkemizde imal edilen araçlarda yüzde 60 yerli parça kullanımının sağlanması halinde yılda 9 milyar ABD Dolarlık üretim değeri yaratabilecek düzeydedir. Kısaca otomotiv yan sanayi yılda 5,4 milyar ABD Dolarlık katma değer, 3 milyar ABD Dolarlık ihracat geliri ve 450 milyon ABD Dolarlık yatırım yapacak potansiyele sahiptir. Sektörün, bu düzeye erişmesi halinde 150 bin kişiye doğrudan ve 150-200 bin kişiye de dolaylı yoldan istihdam sağlaması mümkündür.

Otomotiv yan sanayinde çok sayıda firmanın çok sayıda mamul imal etmesi ve bu mamullerde üretim kapasitelerinin değişik birimlerle tanımlanması nedeniyle sektörün global bazda üretim kapasitesi belirlenememektir. Otomotiv

yan sanayi mevcut potansiyelinin çok altında faaliyet göstermektedir. 1999 yılında yüzde 36'ya gerileyen KKO, 2000 yılında taşıt araç üretiminin artışına paralel olarak ancak yüzde 52'ye çıkmıştır. Otomotiv yan sanayinde son 4 yılda, yılda ortalama 3.885 milyon dolarlık üretim gerçekleşmiş olup, bu süre içinde üretim potansiyelinin ancak ortalama yüzde 43'ü kullanılabilmiştir.

6.3.3. İstihdam

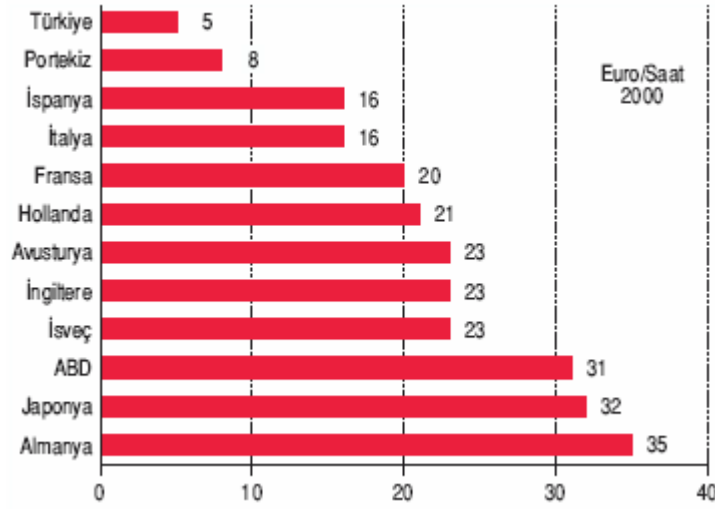
Otomotiv ana sanayinde doğrudan istihdam 32 bin kişi dolayındadır. Uluslararası ölçekler, ana sanayi ile ilgili yan sanayi ve ticaret sektörü dikkate alındığında, sanayinin doğrudan ve dolaylı istihdam kapasitesinin yaklaşık 500 bin olduğu görülmektedir.

Sektörde rekabet için gerekli olan yüksek nitelikli işgücünün yetiştirilmesindeki maliyet unsuru nedeni ile diğer sektörlerden farklı olarak bu sektörde işgücünün sürekliliği esastır. Özellikle kriz dönemlerinde üretimin yüzde 50 azalmasına rağmen istihdamın korunması için özel önem gösterilir. Bu da bize sektörün ülkemiz için ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

Otomotiv sanayinde ürün ve üretimde uygulanan ileri teknolojiler ile maliyeti doğrudan etkileyen verimlilik ve rekabet gücünün önemli unsurunu oluşturan “Toplam Kalite Yönetimi”, yüksek nitelikli işgücüne ihtiyaç duymaktadır. Sektörde hızla gelişen ar-ge alanındaki çalışmalar yanında, yabancı ortaklarla sürdürülen geniş boyutlu ortak yönetim gereği nitelikli insan gücü, bu ihtiyaca yeni bir boyut katmıştır. Bu yüksek nitelikli işgücü gereksinmesi sektör içinde her düzeyde sürdürülen yoğun eğitim faaliyeti ile karşılanmaktadır. Krizlere rağmen, işgücünün stabilizasyonu ve korunması ile sürekli eğitim, sektördeki rekabet gücünün geliştirilmesinde büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla ortak girişimler vasıtasıyla ülkemizde kurulmuş olan otomotiv firmalarında yetişmiş işgücü istihdam edilmekte ve işçilerimiz kalifiye birer birey olmaktadır.

Şekil 4'e göre ABD, Japonya, Türkiye ve Batı Avrupa ülkeleri otomotiv sektöründeki işgücü maliyetleri açısından karşılaştırıldığında, en yüksek işgücü maliyetinin 35 Euro/saat ile Almanya'da olduğu görülmektedir. Türkiye ise 5 Euro/saat ile söz konusu ülkeler arasında işgücü maliyeti en düşük ülkedir.

Şekil 4: Bazı Seçilmiş Ülkeler Otomotiv Sektörü İşgücü Maliyeti Karşılaştırması (2000, Euro/saat)



Kaynak: VDA, The Economic Situation of the Automotive Industry in 2000

Bu da göstermektedir ki Türkiye otomotiv sektörüne yabancı yatırım açısından en uygun ülkedir. Gerek jeopolitik konumu gerekse, diğer ülkelere göre daha az maliyetli ve kalifiye işgücü ile neden otomotiv sektörüne yatırım yapmak isteyen yabancı firmaların gözde üretim yeri olduğunu göstermektedir.

İşgücünün rekabet yeteneği işgücü maliyeti ile ilgili olmakla birlikte verimlilik faktörü ile birlikte bir değerlendirmenin yapılması da gerekmektedir. KKO'nun ancak yüzde 80'lik düzeyi, otomobil üretiminde Türkiye'de işgücü verimliliğinin karşılaştırılabilir bir seviyede olduğunu göstermektedir.

6.4. KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE DÜNYA OTOMOTİV ÜRETİMİNİN GELİŞİMİ

Otomotiv sanayi, 1900’lü yılların başında kurulmuştur. Başlangıçta sipariş üzerine ustalar tarafından sürdürülen ve tümü ile kişisel bilgi ve beceriye dayanan üretim yapısı, Henry Ford’un ABD’de geliştirdiği “küresel üretim” yöntemi ile kısa bir sürede büyük bir sanayi haline dönüşmüştür. Geniş bir Pazar olan ABD’de üretim, kısa sürede çok yüksek seviyelere ulaşmıştır. 1940’larda Avrupa’da gelişen üretim İkinci Dünya Savaşı’nın başlaması ile gelişmesine ara vermiştir.

Avrupa’da savaşı izleyen yıllarda “Ürün Farklılaşmasına Dayalı Üretim” yöntemi ile pazar isteklerini ön planda tutan müşteri odaklı bir sistem geliştirilmiş, özellikle Almanya başta olmak üzere İngiltere, Fransa ve İtalya’da sanayi bu yönde yeniden yapılanmaya başlamıştır. Bunun yanında 1960’lardan itibaren ABD firmaları Avrupa’da doğrudan veya yerel firmalarla işbirliği yaparak kurdukları tesislerde, yalnız Avrupa pazarına uygun ürünlerin üretimine başlamıştır. Savaş sonrasında hızla genişleyen Avrupa ekonomisi ve kişi başına düşen milli gelirdeki artışın yanı sıra ulaştırma altyapısındaki gelişmeler, Batı Avrupa otomotiv sanayinin hızla büyümesinde etken olmuştur.

1960 yılında Batı Avrupa’daki otomobil üretimi 6,2 milyon adet ile, ABD’nin 7,0 milyon adet olan üretimine oldukça yaklaşmıştır. Bu yıllarda Japonya’da üretim 165 bin adettir. 1970’li yıllarda Japonya’da yalın üretim ile kaliteye önem veren ve maliyeti düşüren yeni bir üretim yöntemi geliştirilirken, ABD ve Batı Avrupalı firmalar gelişen pazarlarda yeni yatırımlara girmişlerdir. Türkiye’nin de içinde bulunduğu bu pazarlar arasında özellikle Meksika, Brezilya ve Arjantin gibi ülkeler ön saflarda yer almıştır.

Tablo 15: Dünya Otomobil Üretimini Gelişimi (1920-1999) (x1000)

| | Batı Avrupa | Kuzey Amerika | Japonya | Güney Kore | Diğer Ülkeler | Toplam |
|------|-------------|---------------|---------|------------|---------------|--------|
| 1920 | 61 | 2.321 | --- | --- | --- | 2.382 |
| 1940 | 900 | 3.876 | --- | --- | --- | 4.776 |
| 1950 | 1.100 | 6.950 | --- | --- | --- | 8.050 |
| 1960 | 6.158 | 7.000 | 165 | --- | 100 | 13.423 |
| 1970 | 10.400 | 7.490 | 3.179 | --- | 648 | 21.717 |
| 1980 | 10.090 | 7.221 | 7.038 | 57 | 1.514 | 25.920 |
| 1990 | 14.527 | 7.679 | 9.947 | 987 | 4.302 | 37.442 |
| 1999 | 14.835 | 8.256 | 8.102 | 2.362 | 2.086 | 39.463 |

Kaynak: OICA

1960 yılında Batı Avrupa'daki otomobil üretimi 6,2 milyon adet ile, ABD'nin 7,0 milyon adet olan üretimine oldukça yaklaşmıştır. Bu yıllarda Japonya'da üretim 165 bin adettir.

1970'li yıllarda Japonya'da yalın üretim ile kaliteye önem veren ve maliyeti düşüren yeni bir üretim yöntemi geliştirilirken, ABD ve Batı Avrupalı firmalar gelişen pazarlarda yeni yatırımlara girmişlerdir.

Türkiye'nin de içinde bulunduğu bu pazarlar arasında özellikle Meksika, Brezilya ve Arjantin gibi ülkeler ön saflarda yer almıştır.

1980'li yıllarda Avrupa Ekonomik Topluluğu'nun hızla gelişmesi ve tek pazara doğru yapılanması otomotiv sanayinin üye ülkeler içinde yayılmasını sağlamıştır. Bu arada yeni üye ülke İspanya'da özel teşviklerle önemli yatırımlar yapılmıştır. Bu dönemde Japon firmaları da ABD ve AB ülkelerinde yeni tesisler kurarak, üretimlerini deniz aşırı ülke pazarlarına taşımışlardır. Bu gelişme, 1960'lı yıllarda ABD firmalarının Batı Avrupa pazarında yerel koşullara uygun üretim yapmaları ile bir benzerlik taşımaktadır.

Japon otomotiv sanayinin batılı sanayileşmiş ülkelere göre çok daha farklı yöntemlerle üretime başlamaları ve bunu potansiyel pazarların bulunduğu

yörelere de yaygınlaştırmaları sonucu, özellikle 1980'li yılların ikinci yarısında ABD VE AB ülkelerindeki üreticiler, Japon ürünlerine karşı önemli oranda Pazar kaybı ile karşılaşmışlardır. Ancak kısa sürede bu firmalarda yalın üretim tekniklerinin geliştirilerek uygulanması, bu firmaların eski rekabet güçlerine kavuşmalarına yardımcı olmuştur.

Dünya pazarlarında Güney Kore ürünleri hızla yayılmaya başlamıştır. Güney Kore firmaları, Güney Kore Hükümeti'nin özel ve istikrarlı planları ile kısa zamanda değişmiş ve otomotiv sanayi üretimi 1997 yılında 2,4 milyon adet ile önemli bir düzeye ulaşmıştır. Bu firmalar özellikle 1994 yılından sonra eski Doğu Bloku ülkelerindeki tesisleri satın almak suretiyle veya buralarda ortak girişim faaliyetlerinde bulunarak, AB pazarı çevresinde yaklaşık 500 bin adetlik üretim kapasitesi yaratmak üzere yatırımlara başlamıştır. Ancak 1998 yılında G.Doğu Asya'da yaşanan kriz, Güney Kore firmalarının bu gelişme hızını olumsuz yönde etkilemiştir. Fakat ülke bu krizi de kısa sürede atlatmıştır. Günümüzde Hyundai, Kia, Chevrolet gibi G.Kore'de ana üretim üssü olan firmalar diğer dünya ülkelerinde de yatırımlarına devam etmekte ve pazarda paylarını giderek arttırmaktadırlar.

Otomobil üretim prosesinin önemli oranda değişiklik gösterdiği 1970-2005 yılları arasında Japonya'nın dünya üretimindeki payı yüzde 15'den yüzde 21'e yükselmiştir. Buna karşılık Batı Avrupa'nın payı yüzde 48'den yüzde 38'e, ABD'nin payı ise yüzde 34'den yüzde 21'e gerilemiştir.

1970-2005 yılları arasındaki 35 yıl içerisinde dünya otomotiv üretimi, yaklaşık iki katı artış göstermiştir. Bu dönemde ABD'deki üretim artışı yüzde 18 iken, Batı Avrupa'da yüzde 43, Japonya'da yüzde 82 olmuştur. Sanayileşmiş ülkelerin üretim tesislerini gelişen pazarlara taşımaları nedeni ile diğer ülkeler grubundaki toplam otomobil üretimi yüzde 222 gibi çok yüksek düzeyde artış göstermiştir.

Öte yandan G. Kore'nin üretimi 1990-1997 yılları arasında 2,3 kat; 1997-2005 yılları arasında ise yüzde 140 artmıştır. 1999 yılı verilerine göre sektördeki ilk 8 ülkenin toplam üretimdeki payı yüzde 65 ve otomobilde ise yüzde 59 dolayındadır. Bu ülkelerden Japonya 8 yerel üretici firma ile 1999 yılında 8,1 milyon otomobil üretmiştir. ABD'de ise 3 Amerikan ve 5 Japon firması tarafından 5,6 milyon otomobil üretilmiştir. Japonya, Güney Kore, Fransa ve İtalya'daki otomobil üretiminin tümü yerel firmalar tarafından yapılmaktadır. Türkiye'de ise 1993 yılında 4 firma 348 bin otomobil üretirken, 2000 yılında üretici firma sayısı 7'ye çıkmış ancak üretim 297 bin adet olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 16: Dünya'da Üretici Ülkelerin Durumu (2000)

| | | Firmalar | Üretim (1.000) |
|------------|-----|---|----------------|
| ABD | (8) | 3 Yerel + 5 Japon Üretici | 12,810 |
| Japonya | (8) | 8 Yerel Üretici | 10,145 |
| Almanya | (5) | 3 Yerel + 2 ABD Üretici | 5,198 |
| Fransa | (2) | 2 Yerel Üretici | 3,352 |
| İspanya | (8) | 2 Fransız + 1 Alman + 2 ABD + 3 Japon Üretici | 3,033 |
| Güney Kore | (3) | 3 Yerel Üretici | 3,115 |
| İngiltere | (7) | 1 Fransız + 1 Alman + 2 ABD + 3 Japon Üretici | 1,817 |
| İtalya | (1) | 1 Yerel Üretici | 1,738 |

Kaynak: OICA

Tablo 17: Otomotiv Üretiminin Üretim Yapıldığı Bölgelere Göre Dağılımı (X1000)

| Firmalar | Üretim Yapıldığı Ülkeler | | | | | | | Toplam |
|---------------|--------------------------|---------------|--------------|----------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| | AB | NAFTA | G. Amerika | D.Avr. Türkiye | Japon. | G.Kore | Diğer | |
| AB | 12.226 | 3.897 | 1.099 | 1.089 | 0 | 0 | 556 | 18.867 |
| (%) | 65 | 21 | 6 | 6 | 0 | 0 | 2 | 100 |
| ABD | 3.783 | 10.545 | 486 | 116 | 0 | 0 | 330 | 15.260 |
| (%) | 28 | 69 | 3 | 1 | 0 | 0 | 2 | 100 |
| Japon | 786 | 3.125 | 43 | 91 | 9.908 | 0 | 1.535 | 15.488 |
| (%) | 5 | 20 | 0 | 1 | 64 | 0 | 10 | 100 |
| G.Kore | 0 | 0 | 0 | 189 | 0 | 2.843 | 121 | 3.153 |
| (%) | 0 | 0 | 0 | 6 | 0 | 90 | 4 | 100 |
| Diğerleri | 82 | 35 | 23 | 1.416 | 0 | 0 | 1.649 | 3.142 |
| (%) | 3 | 1 | 1 | 45 | 0 | 0 | 52 | 103 |
| Toplam | 16.877 | 17.602 | 1.651 | 2.901 | 9.908 | 2.843 | 4.191 | 55.910 |

Kaynak: OSD ve OICA

1999 yılında otomobil üretiminin bölgelere göre dağılımında, AB ülkelerinin oluşturduğu Batı Avrupa 14,8 milyon adet üretim ile yüzde 38 pay almaktadır. ABD, Kanada ve Meksika'dan oluşan Kuzey Amerika'daki üretim 8,3 milyon adet (yüzde 21), Japonya'da 8,1 milyon adet (yüzde 21) ve Güney Kore'de ise 2,4 milyon adet (yüzde 6) olmuştur. Diğer ülkelerin dünya üretimindeki payı ise yüzde 14'tür.

1999 yılı verilerine göre Japonya ve Güney Kore'de yalnız bu ülkelerin ulusal firmalarının taşıt üretimi yaptığı görülmektedir. Sözü edilen ülkelerin yalnız sanayiye değil aynı zamanda diğer ülkelere yapılan ithalata karşı da aşırı oranda kapalı olduğu bilinmektedir. Buna karşılık özellikle Japon firmalarının üretim tesisleri tüm dünyaya yayılmış bulunmakta, G.Kore firmaları da bu yönde yoğun bir çaba göstermektedir.

6.5. DÜNYA OTOMOTİV SANAYİNDE SON GELİŞMELER

Otomobil üretiminin sanayileşmiş ülkelere diğer ülkelere yayılmasında çok değişik faktörler rol oynamaktadır. Sanayileşmiş ülkelerde iç

pazarın doyum noktasına gelmesi yayılmanın başlıca nedenidir. Bu ülkelerde otomobil yoğunluğu her bin kişi için 500 ile 600 adet düzeyine ulaşmıştır. (tablo 10)

1970’li yıllarda sanayileşen ülkelerde otomotiv sanayinin kurulması için hükümetler özel teşvik sistemleri uygulamıştır. Bu ülkelerde ekonominin gelişmesi ile artan talep, motorlu araçların komple ithalatı yerine genel olarak başlangıçta ithal ikamesine dayalı olarak kurulan otomotiv sanayi ile karşılanmaktadır. Bu amaçla CKD (Completely Knocked-Down) ithalatına dayalı bir montaj sanayi kurulmaktadır. Yerel sanayinin yüksek gümrüklerle korunması yerinde üretimin gelişmesine yardımcı olmuştur. Türkiye’de otomotiv sanayi kurulma süreci benzer şekilde gerçekleşmiştir.

Tablo 18: 2004 Yılı Ülke Ve Bölgelere Göre Araç Yoğunluğu

| Kıtalar/Ülkeler | Otomobil | T.Araç | Toplam | Yoğunluk Araç/1000 Kişi | |
|----------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------------------|------------|
| | | | | Otomobil | Toplam |
| Kıtalar | | | | | |
| AB (25 ülke) | 217.597.218 | 32.732.148 | 250.329.366 | 476 | 547 |
| Okyanusya | 13.557.935 | 3.160.667 | 16.718.602 | 427 | 527 |
| Toplam Avrupa | 271.412.149 | 44.525.227 | 315.937.376 | 333 | 387 |
| Amerika | 202.097.291 | 114.438.759 | 316.536.050 | 228 | 357 |
| Asya | 119.854.521 | 60.133.154 | 179.987.675 | 31 | 47 |
| Afrika | 13.658.516 | 6.891.897 | 20.550.413 | 15 | 23 |
| Toplam Dünya | 620.580.412 | 229.149.704 | 849.730.116 | 96 | 132 |
| Ülkeler | | | | | |
| Kanada | 17.920.360 | 752.411 | 18.672.771 | 546 | 569 |
| Almanya | 45.375.526 | 3.539.658 | 48.915.184 | 550 | 593 |
| Fransa | 29.900.000 | 6.139.000 | 36.039.000 | 493 | 594 |
| İngiltere | 30.267.204 | 3.819.430 | 34.086.634 | 499 | 562 |
| İtalya | 33.973.147 | 4.250.898 | 38.224.045 | 584 | 658 |
| Lüksemburg | 296.150 | 35.600 | 331.750 | 632 | 708 |
| ABD | 135.669.897 | 95.720.101 | 231.389.998 | 459 | 782 |
| Japonya | 55.994.050 | 18.661.468 | 74.655.518 | 439 | 586 |
| Portekiz | 4.100.000 | 1.305.700 | 5.405.700 | 388 | 512 |
| Yunanistan | 4.201.786 | 991.567 | 5.193.353 | 394 | 487 |
| Polonya | 12.072.057 | 2.475.914 | 14.547.971 | 312 | 377 |
| Macaristan | 2.828.433 | 427.914 | 3.256.347 | 283 | 325 |
| Bulgaristan | 2.309.300 | 337.200 | 2.646.500 | 310 | 355 |
| G.Kore | 10.620.574 | 1.204.625 | 11.825.199 | 219 | 244 |
| Romanya | 3.225.367 | 614.342 | 3.839.709 | 144 | 172 |
| Brezilya | 17.057.000 | 4.300.000 | 21.357.000 | 92 | 115 |
| Türkiye | 5.400.440 | 2.378.953 | 7.779.393 | 78 | 112 |

Kaynak: SMMT, 2005

Sanayileşmiş ülkelerde iç pazarın doyum noktasına gelmesi yayılmanın başlıca nedenidir. Bu ülkelerde otomobil yoğunluğu her bin kişi için 500 ile 600 adet düzeyine ulaşmıştır.

Benzer ekonomik yapıya sahip olduğumuz Bulgaristan'da 1000 kişiye düşen araç sayısı 310 iken, ülkemizde sadece 78 'dir. Bu rakamlar bize otomotiv ve bağlı sektörlerinde varolan potansiyelin büyüklüğünü gösteren önemli bir işarettir.

Gelişmiş pazarlardaki yayılmada temel hedef, yerinde üretim yaparak daha yüksek pazar payına ulaşmaktır. ABD firmaları Avrupa'da ve Japon firmaları Avrupa ve ABD'de bu pazarların ihtiyacına uygun modelleri yerinde üreterek pazarda daha yüksek pay almayı sağlamışlardır. Ülkemizde de bu strateji Fiat, Ford Otosan ve Renault markaları tarafından uygulanmış. Türkiye yollarına ve müşteri beklentilerine uygun otomobiller, ucuz servis, yedek parça gibi hizmetlerle birlikte Türkiye'de üretilip yine Türkiye pazarına sunulmuştur. Dolayısıyla belirli yıllarda bu firmaların Türkiye'deki otomobil satışları hep en yukarılarda olmuştur.

AB firmalarının AB dışı üretimi yüzde 35 ve ABD haricindeki diğer ülkelerdeki üretim G. Amerika ağırlıklı olmak üzere yüzde 6'dır. ABD firmalarının ABD dışı üretimi, özellikle Batı Avrupa'da sürdürmekte oldukları yüksek seviyedeki üretim nedeni ile yüzde 25 oranına yükselmiştir. Üretim yapılan ülkeler arasında, AB ülkelerinin payı ise yüzde 30 gibi yüksek bir orandadır. Japon firmalarının toplam üretimin yüzde 20'sini başta NAFTA olmak üzere ülke dışında gerçekleştirdikleri görülmektedir.

ABD, NAFTA, Japonya ve Güney Kore'den oluşan bölge veya ülkelerde üretimin firmalara göre dağılımı ise bu ülkelerdeki sektör politikalarını yansıtmaktadır. AB'nde toplam 18.867 milyon adet motorlu araç üretiminin yüzde 65'i AB firmaları tarafından gerçekleştirilmektedir. ABD firmalarının bölge üretimindeki payı ise yüzde 25 dolayındadır.

Buna karşılık Japonya ve G.Kore'deki üretimin tümü kendi firmalarınca yapılmaktadır. Gerek AB ve gerek ABD firmalarının bu ülkelerde doğrudan üretim tesisleri bulunmamakta, ancak dar kapsamlı ölçekte bazı tesislerde ortak üretim yapılmaktadır. Ancak küreselleşme sonucu Renault-Nissan ortaklığında olduğu gibi yakın gelecekte oluşacak yeni küresel ortaklıklarla bu sınırlamanın giderek azalacağı sanılmaktadır.

Otomotiv sanayi üretiminin giderek daha fazla küreselleşmesi ve birkaç üretici firmada yoğunlaşması, aynı zamanda bu sektördeki teknik mevzuatın da ülke ve bölge sınırlarını aşarak küreselleşmesine neden olmaktadır. Bölgelere göre AB, 18,9 milyon toplam üretim ve 14,3 milyon adet otomobil üretimi ile ilk sırayı almaktadır. AB'ni 15,6 milyon adet üretim ile NAFTA bölgesi izlemektedir. NAFTA üretiminin yaklaşık yarısını hafif ticari araç üretimi oluşturmakta ve bu pay Pazar istekleri doğrultusunda giderek artmaktadır.

Otomotiv sanayinde bulunan kapasite fazlasının mali yükü, pazardaki büyümenin sınırlı kalması, müşterilerin daha talepkar hale gelmesi ve talep ettikleri ilave ekipmanların maliyetine katlanmak istememeleri, Ar-Ge harcamalarının artışı sonucunda azalan kar oranları nedeni ile firmalar ya birleşmekte ya da diğer şirketleri satın almaktadır. Dolayısıyla, otomotiv sanayindeki firma sayısı giderek azalmaktadır. Daha önceki yıllarda 60 dolayında olan üretici firma sayısı, özellikle son 1 yıl içinde birleşme veya satın alma yoluyla 20 dolayına inmiştir. Halen firmalar arasında devir veya satın alma yoluyla birleşme süreci devam etmektedir. 1998 yılında Daimler Benz ile Chrysler birleşmesini 1999 yılındaki Ford ile Rover, Renault ile Nisan, GM-Fiat, Wolkswagen-Scania-Mitsubishi (Ticari Araç), Toyota-Daihatsu-Suzuki ve otomobil üretimi alanında Daimler Chrysler birleşmesi izlemiştir.

YEDİNCİ BÖLÜM

KÜRESEL BİR ŞİRKET OLAN WHIRLPOOL'UN KÜRESELLEŞME SÜRECİNDEKİ GELİŞİMİNİN İNCELENMESİ

7.1. WHIRLPOOL CORPORATION HAKKINDA

Whirlpool Corporation, dünyada 18 milyar dolardan fazla yıllık satış, 73.000 den fazla çalışanı ve 70'den fazla üretim ve teknoloji araştırma merkezleri ile temel ev aletlerinin dünyada önde gelen imalatçısı ve pazarlamacıdır. Şirket, dünyada nerdeyse tüm ülkelerde müşterilere Whirlpool, Maytag, KitchenAid, Jenn-Air, Amana, Brastemp, Bauknecht ve diğer büyük marka isimlerini pazarlamaktadır.



Whirlpool Corporation'nın global platformu başka hiçbir imalatçının birleştiremeyeceği kaynaklar ve kapasitelerle çalışmasını sağlamaktadır. Whirlpool'un global tedarik, ürün geliştirme ve bilgi teknoloji kuruluşları maliyetleri azaltmasına, verimliliği arttırmasına ve müşterilere sürekli ilgili yenilik akımını lanse etmesine yardım etmektedir.

Göze çarpan yenilikler ve tasarımlardan ilham alarak dünyanın her yerindeki müşteriler Whirlpool'a yaşamlarını kolaylaştırma konusunda güvenmektedirler. Bu zamana kadar olduğundan daha fazla bir şekilde markalarımız ömür boyu sürecek yollarla müşteriler ile bağlantı kurmaktadır.

Whirlpool Corporation, ayrıca "Kenmore" marka adına sahip olan ve bu marka adını kontrol eden Sear Holdings Corp'nın önemli bir tedarikçisidir.

Vizyonu:

Gurur Tutku ve Performansla Her Eve.. Heryere...

Misyonu:

Tutkuyla Yaşam boyu Sadık Müşteriler Yaratan...Herkes

Marka Sembolü: WHR

Whirlpool Corp New York Menkul Kıymetler Borsasında işlem görmektedir.

2006 Yılı Net Satışlar:

18 milyar 80 milyon dolar

Çalışan Sayısı (31 Aralık 2006 tarihi itibariyle):

73.416

Whirlpool Corporation son 20 yıldan fazla bir süredir, global, müşteri-odaklı bir işletmedir. Bölgesel imalat ve ticaret-odaklı bir işletme olarak işe başlayan firma kendi kendini geliştirmiş, pazarlama, satış, teknoloji, iş idaresi alanlarında devamlı çalışmış, arayışlarda bulunmuş ve yatırımlar yapmıştır. Şimdi dünyanın önde gelen temel ev aletleri imalatçısı ve pazarlamacısı olarak faaliyet göstermektedir. Whirlpool'un global işlerinin başarısı, müşteri ihtiyaçlarını doğru olarak anlamak ve karşılamak, oldukça yenilikçi çözümler geliştirmek, etkin bir şekilde ticaret ortaklarına hizmet etmek ve sürekli olarak üretkenliği ve kaliteyi

geliştirmek için kendi yeteneği ile yönlendirmesidir. Bu yetenekleri Whirlpool'un ayırt edilen değer yaratma stratejisi tanımlamaktadır ve şirkete avantajlar vermektedir. Whirlpool'un günümüz ve gelecek yıllarda global piyasanın sorunlarını etkin bir şekilde yönetmek için kullanmasına imkan tanımaktadır.

7.1.1. Müşteri Bağlığı

Whirlpool'un markaları için benzersiz müşteri bağlığı yaratma stratejisinin temel taşıdır. Bu basit fikir, müşterilerin ihtiyaçlarını, isteklerini ve beklentilerini derinlemesine algılamaya dayanmaktadır böylece devamlı olarak söz konusu beklentileri karşılamak ya da geçmek için eşsiz, yenilikçi çözümler sağlayabiliriz fikrine dayanmaktadır. Stratejinin başarısı bir marka için müşteri bağlığı oluşturan mantıklı ve duygusal etmenleri tanımaya bağlıdır.

Whirlpool, şirket olarak, müşteri bağlığını daha iyi kazanmasını sağlayacak yeni beceriler öğrenmekte ve oluşturmaktadır. Hızla değişen global pazarda müşteriler daha bilgililer ve önceki zamanlarda olduğundan daha fazla seçeneğe sahipler. Bu durumun bilincinde olan Whirlpool eşsiz ve farklı değer yaratma stratejisiyle müşterilerinde benzersiz bir bağlılık oluşturacağına inanmaktadır.

7.1.2. Yenilik

Müşterilere sürekli yenilik akışı verme Whirlpool'un iş stratejisinin merkezinde bulunmaktadır. Çünkü bu husus cihaz endüstrisinde eşsiz bir marka deneyimi tedarik etmesini sağlamaktadır. Bunu gerçekleştirmek için her seviyedeki çalışanları yaratıcı düşünmeyi kullanmaktadır ve onu pazar gerçeklerine dönüştürmektedir. Yenilik girişimlerinde aktif olarak bulunan ve eğitilmiş 5 binden fazla çalışanıyla yenilik Whirlpool kültürünün içine işlemiştir.

7.1.3. Sosyal Sorumluluk

Whirlpool'da etik değerlerle övünen ve insanlara, topluluklara ve doğal çevreye saygı duyan şekillerde başarının gerçekleştirildiği şirket sorumluluk prensiplerine fazlasıyla inanılmaktadır. Çalışanların sağlık ve güvenliğini korumaya eşit olarak en önemli iş sorumlulukları arasında çevre yönetimini düşünmektedir. Şirket faaliyetleri esas olarak dünyanın tüm köşelerine genişlediğinde bu inanış daha da güçlenmektedir. Firma çalışanlarının sağlık ve güvenliğine verdiği önem kadar çevreye de zarar vermeden üretim faaliyetlerine devam etmektedir. Bunun için gerekli tüm yasal prosedürlere uymaktadır.

7.1.4. Global Büyüme

Birleşik Devletler müşterilerine kaliteli ev aletleri tedarik etmenin üzerinden 75 yıl geçtikten sonra Whirlpool dikkatini global büyümeye çevirdi.

1980'lerin sonlarında Whirlpool, Birleşik Devletler'de kurduğu küçük şirketini sonunda dünyanın her yerindeki müşterilere hizmet veren dünyanın en büyük temel ev aletleri imalatçısına dönüştürecek bir dizi kazanımlar sayesinde üretim ve pazarlama ağını büyötmeye başladı.

Whirlpool sürekli olarak, dünyadaki tüm bölgelerde bulunan müşterilerin eşsiz yaşam tarzları ve ihtiyaçlarına duyarlı yenilikçi çözümler teklif etmek üzere önemli global kaynaklarını, markalarını ve iş proseslerini desteklemektedir. Ürün geliştirme mühendislerinin çapraz bölge ekipleri bölgesel ve global dağıtım için yenilik girişimleri ile ilgili iş birliği yapmaktadırlar ve Whirlpool'un global bilgi teknoloji kuruluşu, Whirlpool ve ticaret ortakları için yapılan işin karmaşıklığı gideren ve maliyetlerini düşüren internet araçlarını temin etmektedir. Ayrıca global platformunu bölgeler ve markalar karşısında önemli yenilikleri ve prosesleri transfer etmek amacıyla kullanmaktadır.

Whirlpool'un global platformu- dünyada 80.000 çalışanı ve neredeyse 60 üretim ve teknoloji merkeziyle desteklenmektedir- başka hiçbir cihaz üreticisinin bir araya getiremeyeceği kapasitelerle çalışmalarını devam ettirmektedir.

7.1.5. Yenilik

Yenilik, Whirlpool'un önemli bir stratejisidir ve şirketin uzun dönemli büyümesinin temel parçasıdır. Yenilik, markaların dünya etrafındaki müşterilere yönelik gerçekten eşsiz, değer katan çözümler yaratmak ve lanse etmek için kullandığı bir iş politikasıdır.

Yıllarca hemen hemen tüm alet üreticileri, maliyetleri düşürmeye, ürünlerin kalitesini arttırmaya ve perakende zemininde gösterim alanının rekabete dayanan hissesini genişletmeye odaklanan stratejiler takip etmişlerdir. 1999 yılından beri Whirlpool önemli ölçüde farklı büyüme stratejileri yürütmektedir. Rakiplere odaklanmak yerine müşterileri isteklerini takip etmiş ve ilgili yenilikçi çözümlerin- müşterilerin yaşam tarzlarının gereksinimlerine ayarlanan yeni fikirler- lanse edilmesi aracılığıyla bağlılık oluşturmuştur.

Çalışanlarımız, rakipler için kopyalanması zor hale getirilirken diğer yandan hem müşteriler hem de hissedarlara gerçek değeri veren yeniliklere ilgilerini odaklamaktadırlar. Ve global kuruluşumuz ne şirketimiz ne de endüstrimizde daha önce hiç görülmemiş bir yenilik yaratmaya yardım etmek için kaynaklar ve prosesler tedarik etmektedir.

Whirlpool bu güzergahta ilerlemeye devam ederken son olarak müşterilerle ömür boyu ilişki kurarak markaları için benzersiz bir bağlılık yaratmak istemektedir. Bunu gerçekleştirmek için dünya genelindeki Whirlpool ortaklıkları, müşterilerin ilk markalı satın alma işlemlerinden çok sonra isteyecekleri açıkça ayırt edilebilen ürün, hizmet ve çözümleri geliştirmeye ve

lanse etmeye devam edecektir. Yani Whirlpool çıkarttığı her yeni modelde müşterilerinin daha önce Whirlpool'da ve diğer hiçbir markada görmediği bir yenilik eklemiş olacaktır.

7.1.6. Kalite

Whirlpool'da, imal edilen ve pazarlanan aletlerin kalitesiyle gurur duyulmaktadır. Whirlpool, dünyanın her yerindeki müşterilerin kendi günlük ihtiyaçlarını karşılamak için bağlı olabilecekleri ürünler üretmeye odaklanmıştır. Kaliteye olan bağlılık konsept aşamalarında başlar ve cihazın ömrü boyunca devam eder.

Whirlpool, sürekli olarak ürünlerimizin işlevini, performansını ve sürdürülebilirliklerini geliştirmek için yeni ve benzersiz yollar aramaktadır. Markaların her evde her yerde müşterilerin güveneceği markalar olmasını istemektedir.

7.1.7. Çeşitlilik

Whirlpool, dünyanın en büyük ev aletleri imalatsıdır, bugün çalışanlarının yaklaşık olarak yüzde 60'ı Kuzey Amerika'nın dışında konumlanmıştır. Ayrıca Kuzey Amerika'da zengin çok kültürlü bir çalışan karışımına sahiptir. Whirlpool, global kuruluşunun her yerinde çeşitliliği teşvik etmektedir nk çeşitli çalışanlar global müşteri tabanını yansıtmaktadır ve müşterilerinin ihtiyaçlarının iyi bir şekilde anlaşılmasını sağlamaya yardım etmektedirler.

Whirlpool, eşitliliği kabul ederek ve dahil etmeyi uygulayarak, Whirlpool'un üretkenliğini, karını ve performansını arttırmak için herkesin benzersiz güçlerini değerlendirmektedir.

7.1.8. Müşteri Bağlılığı

Whirlpool'un büyüme stratejisi "benzersiz müşteri bağlılığı oluşturma" cihaz endüstrisinde herhangi başka bir firmaya benzememektedir. Strateji müşterilerin kalplerini ve akıllarını kazanmaya odaklanmaktadır.

Yenilik prosesi gibi daha yüksek müşteri bağlılığı seviyelerine neden olan girişimler marka için geliştirilmiş gelir büyümesi, marj büyümesi ve ticaret desteğiyle sonuçlanmaktadır. Yenilik müşteri bağlılığının bu kadar önemli faktörü olduğundan dolayı çalışmalarını yenilik becerilerini ve yeteneklerini her yerde bulunan çalışanlara aktarmak için genişletir. Yenilik girişimlerinde aktif olarak bulunan ve dünyanın her yerindeki eğitimli çalışanlarla yenilik Whirlpool kültürünün içine işlemiştir.

Müşteri bağlılığının bir başka önemli noktası, ilk satın almadan önce, ilk satın alma esnasında ve ilk satın almadan çok sonra müşterileri etkileyen deneyimleri içermektedir. Markalarımızın her biri marka reklamı, mağaza içi satın alma, çağrı merkezi etkileşimleri ve devam eden müşteri iletişimleri dahil olmak üzere- müşterilerle ömür boyu sürecek bir ilişkiyi düzenlemeye yardım eden bir dizi tecrübeleri içermektedir.

Çalışmalarında her çalışanın ve işlevin, müşteri bağlılığı oluşturmada bir rolü vardır. Örneğin her bir çalışma, ilk olarak müşterinin ihtiyaçlarını -imalat, teknoloji, pazarlama ve yönetim desteği gibi- her bir işlevin merkezine yerleştirerek ve ardından tüm gereksiz masrafları düşürerek şirketin Altı-Sigma kalite yönetim geliştirme prosesini daha yüksek bir seviyeye taşımaktadır. Bu girişim-kapsamlı çalışmaları sayesinde kullanılabilir hale gelen kaynaklar müşterilerinin marka deneyimlerini geliştirmesine uygun bir şekilde odaklanan yeni girişimlerde yeniden yatırılmaktadır.

7.1.9. Markalar

Dünya genelindeki müşteriler itibarlı markaların gücü sayesinde Whirlpool'a başvurumaktadırlar. Whirlpool'un dünyanın her bölgesinde bulunan değişik markalı kuruluşları, müşterilerine yenilikçi çözümler sunmak üzere imalat, teknoloji, pazarlama ve dağıtımda şirketin global yetkinliklerini arttırmak için birlikte çalışmaktadırlar.

Müşterilerin eşsiz gereksinimlerini anlamak ve onların ihtiyaçlarını uzun süreli bağlılık oluşturan ürünlere ve hizmetlere dönüştürmek dünyanın tüm bölgelerinde bulunan her Whirlpool Corporation markasının birincil yaklaşımıdır. Whirlpool, her evde, her yerde müşterilerinin çeşitli ihtiyaçlarına çözümler sunmak üzere güçlü ve heyecan verici bir marka portföyüne sahiptir.

Kuzey Amerika Markaları

Birleşik Devletler: Whirlpool, KitchenAid, Roper, Estate, Gladiator

Kanada (ilave markalar): Whirlpool, Inglis, KitchenAid

Meksika (ilave markalar): Whirlpool, Acros, Supermatic, Crolls

Temel Ürünler: Hava arıtıcı, otomatik kurutucular, otomatik çamaşır makineleri, ankastre fırınlar, nem giderici, bulaşık makineleri, derin dondurucular, su ısıtıcıları, enerji ve su tasarruflu çamaşır makineleri, mikrodalga fırınlar, dekoratif ocaklar-fırınlar (gazlı ve elektrikli, ayaklı, ankastre ve yüzey birimleri), buzdolapları (tezgah üstü dondurucuları, tezgah altı dondurucuları, side by side), oda klimaları, çöp kompaktörleri.

KitchenAid markalı ürünler: Karıştırıcılar, rondolar (food processor), el mikserleri, sıcak su dağıtıcısı, mikserler, tost makineleri, kahve makineleri, meyve sıkacakları

Hizmet Verilen Birincil Piyasalar: Birleşik Devletler, Kanada ve Meksika

Avrupa Markaları

Whirlpool, Bauknecht, Ignis

Fransa'da Laden, Güney Afrika'da KIC

Temel Ürünler: Ankastre Fırımlar, Ocaklar, (gazlı ve elektrikli, ayaklı, ankastre ve yüzey birimleri), Bulaşık Makineleri, Kurutucular, Derin Dondurucular (Dikey tip ve kasa tipi), Mikrodalga fırınlar, Buz dolapları (ankastre, combis ve side-by-side), Çamaşır Makineleri (önden ve üstten yüklemeli)

Hizmet Verilen Birincil Piyasalar: Avrupa, Ortadoğu, Asya Pasifik

Latin Amerika Markaları

Brastem, Consul, Eslabon de Lujo, Embraco

Temel Ürünler: Derin dondurucular, Gazlı ve Elektrikli Ocaklı Fırımlar, Mikrodalga Fırımlar, Buz dolapları, Oda Klimaları, Çamaşır Makineleri, Kompresörler

Hizmet Verilen Birincil Piyasalar: Brezilya, Arjantin, Şili ve Güney Konisinin diğer piyasaları.

7.2. WHIRLPOOL'UN KÜRESELLEŞME SÜRECİNDEKİ GELİŞİMİ

1911 yılından itibaren çok küçük bir işletmeden büyüyerek gelişen Whirlpool Corporation tüm büyük kıtalarda bulunan imalat yerleşimleri, dünya genelinde yaklaşık 73 bin 500 çalışanı ve temel ev aletleri alanında önde gelen markalarıyla global bir şirket olmaya başlamıştır.

Whirlpool, müşterilerin ihtiyaçlarının iyi bir şekilde anlaşılması ve fevkalade markaları, ürünleri ve hizmetleri aracılığıyla onların gereksinimlerine tam bir bağlılık sayesinde global cihaz endüstrisi içinde liderlik konumuna yükselmiştir.

7.2.1. 1911 Yılında Whirlpool

Girişimciler her zaman büyük şeyler hayal ederler. Ancak sürekli olarak kendi çamaşır makinesi şirketlerinin hayalini kuran Louis, Frederick ve Emory Upton'nun dünyanın en büyük beyaz eşya üreticisi olacakları ihtimal dahilinde bile değildi.

Upton kardeşler, Michigan'da Michigan gölünün güzel kıyılarının yakınında, 1911 yılında elektrikli, motor tahrikli, merdaneli çamaşır makineleri üretmek için Upton Machine Company'yi kurdular.



Şirketin ilk büyük siparişi nerdeyse anında geldi. Federal Electric 100 adet çamaşır makinesi teslimatı talep etmişti. Gönderme mekanizmasında bir demir döküm dişlinin bozulmasıyla üretilen tüm tekli makinelerde bir sorun ortaya çıktı. Louis Upton kusurlu parçaları yeni kesme çelik bir dişli ile değiştirdi

ve sorunu çözdü. Bu yeni ama kabiliyetli şirketin becerisinden etkilenen Federal Electric siparişini 200 çamaşır makinesiyle iki katına çıkardı.

Birkaç yıl sonra önemli bir olay meydana geldi, perakende devleri Sears, Upton fabrikasında üretilen çamaşır makinesini “Allen” ticari markası adı altında pazarlamaya başladı. 1916 yılının Ekim ayında yapılan kurul toplantısında Louis Upton bu ilişkinin çok iyi gittiğini ve Sears’ın fiili olarak onları üretebilen Upton Machine Co’den daha hızlı bir şekilde çamaşır makinelerini sattığını raporlamıştır. Bugün Whirlpool Corporation, Kenmore markası altında bulunan Sears’ın temel aletlerde en büyük Kuzey Amerika tedarikçisidir.

Upton Machine Company, işçilerine aynı müşterilerine davrandığı gibi muamele etmiştir. 1917 yılında şirket birkaç düzine üst düzey çalışanına hiç duyulmamış bir imtiyaz teklif etmiştir. Bu imtiyaz ücretli izindir. Şirket başkanı Louis Upton’dan gelen bir yazı şanslı çalışanı “balıkçılık gezileri, piknikler ve sahil partileri”nin tadını çıkarması için cesaretlendirmiştir. Louis Upton’un tüm bu uygulamalarının temel amacı, çalışanlarını motive etmek, işçilerinin verimliliğini arttırmak ve en kaliteli ürünleri ortaya çıkarabilmektir. Upton’a göre işinden memnun olan işçiler fevkalade ürünler üretirler.

Beklenen hususlara dair başka bir işaret de Upton’nun genç üretim hatlarını değiştirme kararıdır. 1915 yılında şirketin en büyük müşterisi Federal Electric kendi çamaşır makinelerini üretmeye karar vermiştir. Varlığını devam ettirebilmek amacıyla Upton Machine Company, American Tool Works’ü elde etmek için 20 bin dolar değerinde yeni hisse senedini işleme koymuştur ve böylece şirket gelecek 10 yıl için mantar tabanca ve küçük metal oyuncaklar üretip pazarlayarak büyüyen cihaz işletmesini akıllıca desteklemiştir.

7.2.2. 1920'li ve 30'lu Yıllarda Whirlpool

Savaş sonrası ekonomik çöküşü yaşadktan sonra, Upton Machine Company işini genişletmek için Sears ile ilişkisini yükseltmeye devam etmiştir. 1920'li yılların ortalarında Upton Machine Co elektrikli ve benzinli çamaşır makinelerinde Sears'ın tek tedarikçisi olmuştur.

Louis Upton ve General Robert E. Wood, Sears'ın genel müdürü ve sonrasında yönetim kurulu başkanı, dostça bir el sıkışmayla karşılıklı çıkar sağlayan bu antlaşmayı kesinleştirmişlerdir. Şirketlerin ilişkisi bugün de başarılı bir şekilde gelişmeye devam etmektedir.



Sonunda Sears, Upton Machine Co'den işini yerlilerin çoğunun yaşadığı ve çalıştığı doğuya genişletmesini istemiştir. 1929 yılında Upton Machine, New York Binghamton'nın Nineteen Hundred Çamaşır makinesi şirketi ile birleşmiş ve ortak girişim oluşturmuşlardır. Bir on yıl içinde şirket çamaşır makinesi üretiminde lider konuma gelmiştir.

1936 yılına kadar Nineteen Hundred Corp, karlı global pazara kendi yolunu kurmaya başlamıştır. "Sears International" ve "American Steel Export Co." ile pazarlama-satış anlaşması yapılarak şirketin çamaşır makineleri Avrupa

ve Asya'ya ihraç edilmeye başlanmıştır. Hatta bir çamaşır makinesi devenin sırtında Hayber Geçidi üzerinden Hindistan'daki son varış yeri olan İngiliz Konsolosluğu'na taşınmıştır.

7.2.3. 1940'larda Whirlpool

1942 yılında Pearl Harbor'da Japon saldırısından sadece aylar sonra Nineteen Hundred Corporation firması, tesislerinin tümünü savaş zamanı üretimine dönüştürerek yüzlerce başka Amerikan şirketlerini birleştirmiştir. Hükümetinin kendisinden üretmesini istediği silahları ve savaş aletlerini üretmeye başlamıştır.

Yenilik ve yaratıcılık bundan sonra parola kelimeler olmuştur. Şirket ayrıca maliyetlerini yüzlerce dolardan 9.60 dolara düşürürken bir gemi güvertesini daha fazla hassas olan anti-aircraft silaha değiştirmiştir. Şirket P-40 Kittyhawk avcı uçağı kanadının bir parçasını hükümetin gerçek maliyetinin sadece onda biri olan 400 dolardan daha az bir maliyete imal etmişlerdir. Ayrıca şirket savaş çabaları için 68.000'den fazla uçak pervanesi, havan topu ve özel bir tank kumanda cihazı da üretmişlerdir.

Sonunda Amerika'nın bitmez tükenmez üretim yaratıcılığı müttefikleri II. Dünya Savaşı'nda zafere ulaştırmıştır.

Savaştan sonra kısa bir zaman içinde şirket günümüzde standart bir ürün haline gelen "top-loading otomatik çamaşır makinesi"ni lanse etmiştir. 1948 yılında bir başka ilk meydana gelmiş, şirket Whirlpool markalı otomatik çamaşır makinesini pazarlamıştır, böylece biri "Sears" diğeri "Nineteen Hundred" için olan ürün çeşitlerinden oluşan çift dağıtımı oluşturmuştur.

7.2.4. 1950'lerde Whirlpool Corporation

Savaş sonrası Amerika gurur ve zenginlikle coşmuştur ve Whirlpool'un işleri 1950'ler süresince dinamik bir şekilde büyümüştür. Şu anda resmi olarak Whirlpool Corporation olarak bilinen şirket ürün çeşidine otomatik kurutucuları, buzdolaplarını, üstü ocaklı fırınları ve klimaları eklemiştir.

Whirlpool Corporation'nun daima bir ayırt edici özelliği olarak yenilik özellikle "Whirlpool Miracle Kitchen (Whirlpool Mucize Mutfak)" ile birlikte 1956 yılında belirgin hale gelmiştir.

Aslında yeni ürünler için bir test laboratuvarı olarak tasavvur edilen Miracle Kitchen 1950'lerle birlikte dünyanın her yerinde hedef kitleler için en iyi



marka haline gelmiştir. Tahmini 15 milyon kişi görsel-işitsel kontroller, mobil bulaşık makinesi kartı, otomatik yemek yapıcı ve evin her yerinde hareketi gözlemlemek için döner bir TV ekranı ile ayaklı bir planlama merkezi olarak uzay çağı, zaman tasarrufu yapan mucizeler gördü.

Müşteri taleplerine ayak uydurabilmek için Whirlpool Corporation imalat lokasyonlarını ülke çapında genişletmiştir. Şirket LaPorte, Indiana'da bir yedek parça tesisi, Evansville, Indiana'da bir soğutma tesisi ve Marion, Ohio'da

bir kurutucu üretim fabrikası kurmuştur. Clyde (Ohio) Pöcelain Steel Co ile birleşme dünyanın en büyük çamaşır makinesi fabrikasını yaratmıştır.

Şirket ayrıca işlevsel olarak da büyümüştür. Yeni 100 katlı idare merkezi (halen günümüzde şirketin idare merkezi) 1956 yılında Benton Harbor, Michigan'da açılmıştır.

1951 yılında Whirlpool Corporation, yardım kolunu, Whirlpool Vakfını kurdu. Kuruluşundan itibaren 110 milyon dolardan fazla bağışı Amerika Kalp Derneği, Boys and Girls Club, Indiana Üniversitesi ve Read for LIFE dahil olmak üzere kurumlara bağışlamıştır. Bu bize, şirketin elde ettiği karın bir kısmını sosyal işlere yatırıp, insanlığa bu yönüyle de faydalı olmaya çalıştığını göstermektedir.

1957 yılında şirket en son cihazlara aç binlerce aileye kredi vermek amacıyla Appliance Buyers Credit Corporation (Cihaz Alıcıları Kredi Kuruluşu, daha sonraları Whirlpool Mali Kuruluşu olarak bilinmektedir)'i kurmuştur.

1958 yılında Whirlpool Corporation, sonraları başarılı global genişleme ve büyümeyi tanımlayacak Kuzey Amerika piyasası dışında sessizce bir ilişki başlatmıştır. Bu yılda, şirket Brezilya bulaşık makinesi piyasasında söz sahibi olabilmek için bu alanda faaliyet gösteren Brasmotor S.A'nın yüzde 60'ını satın almıştır.

7.2.5. 1960'larda ve 1970'lerde Whirlpool

Whirlpool 1960'larda büyümeye ve çeşitlenmeye devam etmiştir. 1962 yılında Whirlpool Corporation NASA'nın Gemini projesi için besleme ve atık yönetim sistemlerini geliştirmek için ihaleyi kazanmıştır.



1960'ın ortasına kadar Whirlpool marka adı, Kuzey Amerika piyasasında güçlü ve iyi yapılandırılmıştır. İmalat ve dağıtım büyümesi esas alınmasıyla şirket yeni cihaz ürünlerinin tam hattını rutin olarak lanse etmekteydi.

1969 yılında şirket, 30 yılda piyasaya ilk defa sürülen yeni cihaz olan yerleşik çöp kompaktörünü lanse eden ilk şirkettir. 1970'lerde şirket Cool Line'ı, ilk ücretsiz müşteri hizmet destek hattını kurmuş, Ft. Smith, Arkansas, soğutma tesisi ve ek olarak Kanada cihaz üreticisi Inglis, Ltd'de sermaye ortaklığı elde etmiştir. Şirketin Brezilya çıkarları gelecek global büyüme için Whirlpool'u konumlandırmaya devam etmiştir.

7.2.6. 1980'lerde Whirlpool

Bu yıllarda Whirlpool küresel bir firma olma yolunda hızla ilerliyor. 20. yüzyıl sona ererken, Birleşik Devletler'de cihaz piyasası olgunlaşmaya başlamıştı. Piyasada büyüme, düşük yüzdelerle ölçülecekti.

Bu arada, dünyada ticaret engelleri yavaş yavaş kalkmaya başlamış ve yeni kapitalist toplumlar gelişmiştir. Bu ortamda Whirlpool Corporation tarihi bir karar aldı ve Whirlpool temel ev aletleri tarihi ürün çeşidine odaklanmaya devam edecek ancak Kuzey ve Güney Amerika, Avrupa ve daha sonra Asya'nın her

yerinde hızlı büyüyen pazarlarda işini genişletip, tüm dünya pazarlarında faaliyette bulunacaktı.

1987 yılında Whirlpool Corporation ve Hindistan'ın Sundaram-Clayton şirketi, Hindistan piyasası için kompakt çamaşır makineleri üretmek amacıyla TVS Whirlpool Limited'i oluşturdu. (1994 yılında Whirlpool Corporation mülkiyetin çoğunluğunu elde edecektir). Daha sonra şirket Pondicherry, Hindistan'da bir üretim tesisi inşa etmiştir.

1989 'da Whirlpool Corporation ve Hollanda'nın N.V Philips şirketi Avrupa'da cihazlar üretip pazarlamak amacıyla bir ortak girişim şirketi olan Whirlpool Europe B.V'yi kurmuşlardır. Whirlpool Corporation iki yıl sonra söz konusu girişimin tek sahibi haline gelmiştir. Şirket, Hobart Corporation (1986)'nin mutfak aletleri bölümünü satın alarak marka tabanının genişletmesi ve 1989 yılında Roper marka adını elde edilmesinin yanı sıra Kuzey Amerika'da faaliyetlerini sürdürmüştür.

Üç-sıralı marka yapılanması şu anda müşterilere normal (KitchenAid), popüler (Whirlpool) ve değere yönelik (Roper) ev aletlerinin tüm alternatiflerini sunmuştur.

1988 yılında Whirlpool Corporation ve Vitro, S.A, Meksika ve ihracat pazarları için aletler üretmek ve pazarlamak için ortak girişim olan Vitromatic S.A de C.V'yi kurmuşlardır. Çok geçmeden Whirlpool Corporation, Kuzey Amerika Cihaz Grubunu oluşturmak için tüm Kuzey Amerika faaliyetlerini konsolide etmiştir.

Global ve yerel çalışmalar meyvesini verecektir; gelirler bir on yıllık sürenin sonuna kadar 6 milyar doları geçmiştir.

7.2.7. 1990'larda Whirlpool Corporation

1990'larda Whirlpool Corporation Latin Amerika ve Batı Avrupa'da genişlemesine devam etmiş, Orta Avrupa'da bir yapı kurmuştur. Yıllık satışlar için Whirlpool'un önce 7 milyar doları ve ardından 8 milyar doları geçmesiyle on yıllık süre boyunca şirket gelirlerinin artış yönündeki eğilimi alınan bu kararlar birlikte devam etmiştir.

Birleşik Devletler'de güçlü satışlar Whirlpool Corporation'ı iki yeni imalat alanı açması için teşvik etmiştir. Greenville, Ohio fabrikası KitchenAid markası için küçük aletler üretecektir ve Tulsa, Oklahoma fabrikası gazlı ve elektrikli üstü ocaklı fırın imalatı yapacaktır. Yeni Küçük Aletler İş Birimi, dünyanın bir ucundan diğerine KitchenAid stand ve el mikserleri dahil olmak üzere bu bölümde ürünlerin üretim-pazarlama-satış ağını yönetmektedir.

1993 yılında Whirlpool Corporation, 24 Birleşik Devletler kamu hizmeti şirketlerinin sponsorluğunda 30 milyon \$ değerinde Super Efficient Refrigerator Program (SERP- Süper Etkili Soğutucu Program)'ı kazandı. Whirlpool SERP buzdolabı, piyasada herhangi buzdolabı türünün en iyi enerji verimliliğine sahip olacaktır. Sonrasında SERP modelleri Enerji Bakanlığı standartlarını yüzde 40 aşacaktır.

1998'de Whirlpool Corporation, enerji tüketimini ve su kullanımını azaltmaya yardım edecek püskürtmeli bir durulama sistemi ve su sıcaklık sensörüyle yüksek verimli top-loading çamaşır makinesi, Resource Saver® Wash System'i piyasaya sürmüştür. Whirlpool Corporation ayrıca gelişen Orta ve Doğu Avrupa pazarında ortak olduğu ve satın aldığı fabrikalar aracılığıyla aktif olarak bulunmaktadır. 1990'lar boyunca şirket Macaristan (Whirlpool Hungarian Trading Ltd) ve Slovakya (Whirlpool Tatramat)'da aletlerin satışını ve servisini yapmak amacıyla iki yeni bağlı kuruluş oluşturmuştur. Daha sonra Whirlpool

Avrupa, Polonya, Çek Cumhuriyeti, Romanya, Bulgaristan ve Rusya’da satış alt kuruluşları açmıştır.

Şirket Arjantin’de bir ortak girişime girmek için Brezilya pazar odağını genişletip ve 35 ülkede bölgesel satışlarla ilgilenebilmek için South American Sales Co’yu kurarak Whirlpool’un Latin Amerika’daki etkinliğini arttırmıştır.

Whirlpool Asya Singapur’da şirket idare merkezleri ve ürün geliştirme, teknoloji merkezi kurmuştur ve Hong Kong, Yeni Delhi, Singapur ve Tokyo’da bölgesel ofisler açmıştır. Ardından şirket Asya üretim tabanını genişletmek için Hindistan ve Çin’e karşı beş ortak girişimde çoğunluk paylarını satın almıştır. 1996 yılına kadar şirket, genel merkezleri Singapur’dan Hong Kong’a taşıyarak Asya faaliyetlerini konsolide etmiştir.

Whirlpool Hindistan 1990’larda Hintli müşterilere Whirlpool markasını, ardından bilinmeyen bir ismi lanse etmeye başlamıştır. Beş yıl içinde Whirlpool markası çamaşır makineleri ve buzdolaplarında bir ev aletleri ismi ve önde gelen bir marka haline gelmiştir.

Whirlpool Corporation, maliyetleri düşürüp devir süresini kısaltırken kaliteyi geliştirmek için Altı-Sigma Programının kendi müşteri versiyonunu, Operasyonel Seçkinliğini uygulamıştır. Söz konusu program, ilk üç yılda imalat maliyetlerinde 175 milyon dolar tasarruf etmek amacıyla Whirlpool Corporation’nın global imalat deneyimini arttırmasına yardım etmiştir.

On yıl, yüzyıl, milenyum kapanırken Whirlpool markası, Amerika’nın en temiz çamaşırhanesini teşvik eden bir çamaşırhane yeniliği olan Catalyst® temizleme hareketini başlatmıştır.

Beklenen hususların ışığında Whirlpool Corporation, Enerji Tasarrufu Topluluğu’ndan Birleşik Devletler Enerji Bakanlığı tarafından “Appliance Partner

of the Year (Yılın Cihaz Ortağı)” olarak adlandırılan “Star of Energy Efficiency (Enerji Verimliliği Yıldızı)” ödülünü kazanmıştır ve Çevre Koruma Kuruluşu (EPA)’dan İklim Koruma ve Stratosferik Ozon Koruma Ödüllerini eve götürmüştür.

7.2.8. Günümüzde Whirlpool

Whirlpool Corporation, dünyanın önde gelen temel ev aletleri üretici ve pazarlamacısı olarak yeni yüzyıla ve milenyuma ulaşmıştır. Günümüzde Whirlpool’un global platformu, başka hiçbir imalatçının birleştiremeyeceği kaynaklar ve yetkinliklerle ve müşterilerin güveneceği markalarla çalışmasını sağlamaktadır.

Whirlpool, çalışmalarında gerçekleştirilen üretkenlik artırımını idame ettirmek amacıyla, dünya genelinde bulunan imalat tesislerinin her birinde- Altı-Sigma’ya dayanan ve imalat becerilerini ve kapasitelerini yönlendiren operasyonel seçkinlik prosesini oturttu. Şirketin global bilgi teknoloji kuruluşu, Whirlpool ve ticaret ortakları için yapılan işin karmaşıklığı ve maliyetlerini düşüren internet araçlarını temin etmektedir. Whirlpool’un eşsiz global platformu şirketin bölgeler ve markalar karşısında önemli yenilikleri ve prosesleri transfer etmesini sağlamaktadır.



1999 yılında başlayan şirketin global yenilik sürecinin devam eden başarısı esas alınarak Whirlpool dünya genelindeki müşterilere eşsiz ürün

yeniliklerini lanse etmiştir. Son üç yıldan fazla bir süredir Whirlpool, doğru yeniliği bulmak, geliştirmek ve hızla piyasaya getirmek için gerekli olan global girişim beceri ve yeteneklerinde yapılanmıştır. Bu yenilikler şirketin global markalarına piyasada sürdürülebilir rekabetçi bir avantaj kazandırmaktadır ve müşteriler, ticaret partnerleri ve hissedarlar için değer yaratmaktadır.

Yenilikler, müşterilerin ihtiyaçları, istekleri ve yaşam tarzlarına daha derin, esaslı bir anlayış uygulayarak Whirlpool'un müşteri bağlılığı oluşturma stratejisinin parçasıdır. 2002 yılında ülke çapında piyasaya sürülen Whirlpool Duet çamaşır makinesi ve kurutucu çifti (Sears, Roebuck ve Co's Kenmore Elite markası altında *HE3t*) en iyi örnektir. Whirlpool Duet çamaşır makinesi, büyük yük yıkama kapasitesi, mükemmel enerji ve maliyet tasarrufları ve genel olarak en iyi kumaşa özen gösteren performansla ilgilenen Birleşik Devletler Müşterilerine çekici gelen, göze çarpan tasarımıyla Avrupa önden yüklemeli teknolojiyi harmanlaşmıştır. Sırasıyla *Dreamspace* ve *big* olarak Whirlpool ve Bauknccht markaları altında lanse edilen Duet çamaşır makinesinin Avrupa versiyonları Avrupalı müşterilere sunulan tasarım ve özelliklerle aynı avantajları ve yüksek performans seviyesini sağlamaktadır. Ürün geliştirme mühendislerinin çapraz bölge ekipleri bölgesel ve global dağıtım için yenilik girişimleri ile ilgili iş birliği yapmaya devam etmektedirler.

Whirlpool önemli pazarlarda iki stratejik işletmeyi elde ederek yıl boyunca global konumunu desteklemiştir. Whirlpool Meksika'da, 1987 yılından beri Whirlpool ve Vitro S.A arasında ortak bir girişim olan Vitromatic S.A'nın satın alma işlemini tamamlamıştır. Vitromatic, şimdi Whirlpool Meksika olarak adlandırılmaktadır, hızla büyüyen Meksika piyasasına doğrudan giriş sağlayan önde gelen bir cihaz imalatçısıdır. Söz konusu kazanım Kuzey Amerika imalat tabanını genişletmiş ve Birleşik Devletler'in yanı sıra Karayipler, Orta Amerika ve Güney Amerika'da bulunan ülkelere ek ihracat fırsatlarını sunmaktadır. Orta Avrupa'da Whirlpool, Polonya'daki "Polar" marka adıyla önde gelen elektronik ürün imalatçısıdır. Polar'ın elde edilmesi Orta Avrupa'da Whirlpool markasının

varlığını geliştirmiş ve tüm bölgeye hizmet etmek için düşük maliyetli imalat kaynağı ile Whirlpool marka beyaz eşya ürünlerini Avrupa pazarına sunmuştur.. Whirlpool son olarak 2005 yılında Vestel ile üretim, ihracat ve pazarlama ağını içeren iş birliği anlaşması imzalamıştır. Bu yeni anlaşmayla Avrupa'daki varlığını güçlendirmek, Türkiye, Ortadoğu ve Rusya pazarına ise girmek olan hedefine ulaşmayı planlamıştır. Bu yeni açılım başarılı olmuş, 2007 yılında Vestel ile ileride yapılacak ortak girişim anlaşması için n sözleşme yapılmıştır.¹²³

¹²³ www.imkb.gov.tr,sirketlerdenhaberler.

SONUÇ

Günümüzde hızını artırarak sürdüren ve etkileri her geçen gün daha da derinleşen küreselleşme süreci, bir olgu olarak işletmeleri etkilemeye ve yönlendirmeye devam etmektedir.

Küreselleşme sürecinin yerel işletmelere nazaran, çokuluslu işletmeler açısından farklı bir boyutu olduğunu söyleyebiliriz. Bir açıdan bakıldığında küreselleşme süreci ile birlikte, işletmelerin çokuluslu bir yapıya dönme gerekliliklerinin arttığı söylenirken, diğer bir taraftan bakıldığında ise çokuluslu işletmelerin küreselleşme sürecinde aktif rol oynadıkları görülmektedir. Bu durumun doğal kabul edilmesi gerekir. Çünkü çokuluslu işletmelerin ulaştıkları ekonomik büyüklük ve faaliyet alanlarındaki çeşitlilik zorlayıcı bir faktör olarak çokuluslu işletmeleri küreselleşme sürecinin içine itmektedir.

Küreselleşme sürecini çokuluslu işletmeler açısından olumlu bir süreç olduğu söylenebilir. Küreselleşme süreci ile birlikte artan liberalleşme eğilimleri, ülkeler arasındaki sınırları nispeten daha geçirgen bir yapıya itmektedir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde bu durum daha fazladır. Bu ise çokuluslu işletmeler açısından son derece önemli olan bilgi, mal/hizmet ve sermaye transferlerini daha kolay bir hale getirmektedir. Böylece çokuluslu işletmeler kaynak bulma, sermaye transferleri ve daha da önemlisi yabancı ülkelere elde ettikleri karlarını kendi ülkelerine kolayca transfer edebilme olanağı bulmaktadır. Bu açıdan küreselleşme süreci çokuluslu işletmeleri küresel pazarda daha da güçlü bir konuma getirmektedir. Bu sebeple bu süreç içerisinde çokuluslu işletmeler hem küreselleşme sürecinden etkilenmekte ve hem de küreselleşme sürecini artırıcı bir

rol oynamaktadırlar. Bu durum son yıllarda uluslararası şirketleri öylesine güçlü hale getirmiştir ki, birçok uluslararası şirketin yıllık cirosu, bazı az gelişmiş ülkelerin milli gelirini geçmektedir. Bu durum bu şirketlerin uluslararası ilişkilerde dahi söz sahibi olmasına neden olmaktadır.

Günümüzde devletlerarası ilişkiler üzerine şekillenen uluslararası sistemin giderek küresel bir sistem haline geldiği ve bu sistem içinde, devletlerin yanında, Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması (GATT), Dünya Ticaret Örgütü (WTO), Dünya Bankası (WB), Birleşmiş Milletler (UN), Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ve Çok Uluslu İşletmeler gibi yeni aktörlerin yer aldığı görülmektedir. Bu aktörler, hem küreselleşme sürecini hızlandırmakta hem de çeşitli faktörlere müdahale ederek bu sürece yön vermektedirler. Küreselleşme sürecinde bu aktörlerin ortak özelliği; tümünün, küreselleşme sürecinde etki edebilme ve yönlendirebilme yeteneğine, az ya da çok sahip olmalarıdır.

İşletmeler uluslararası pazarlara farklı stratejilerle girebilmektedir. İşletmelerin kendileri için uygun olan stratejiyi belirlemeleri ve doğru bir karar vermeleri için çevresel faktörleri, kar, maliyet ve risk faktörlerini dikkate alarak stratejilerini değerlendirmeleri gerekir. Hangi stratejinin en iyi olduğu konusunda kesin bir görüş bulunmamakta ve farklı çevre koşullarında farklı stratejiler kullanılmaktadır. Yapılan araştırmalara göre, yatırım için gerekli kaynak, kontrol ve üstlenilen risk miktarı ihracattan, lisanslama, franchising, sözleşmeli üretim, ortak girişim ve yan kuruluş açma stratejisine doğru artmaktadır.

Günümüzde küreselleşmenin artmasıyla birlikte işletmeler arasındaki rekabet artmış ve işletmeler farklı pazarlarda rekabete yönelmişlerdir. Ortak girişim stratejisi, işletmelerin maliyetlerini ve risklerini azalttıkları, işletmelerin belirli bir amaç için biraraya gelerek birbirlerinin eksik yönlerini tamamladıkları ve güç kazandıkları bir uluslararası pazarlara giriş stratejisi olarak görülmektedir. Ortaklar arasında riskin ve maliyetlerin paylaşılması, yetersiz olan kaynağın ortak aracılığıyla tedarik edilmesi nedenleriyle bir çok işletme bu stratejiyi tercih etmektedir.

Ortak girişim stratejisi ile işletmeler amaçlarını gerçekleştirmek için yetersiz olan kaynakları ortaklık oluşturdukları işletme aracılığı ile elde ederler. Çalışmada ortak girişimlerin diğer stratejilerden farklılıkları verilmiştir. Ortak girişimde ana işletmelerin belirli alanlarda birlikte kontrolü söz konusu ike, satın alma ve yan kuruluş stratejilerinde ana işletme tüm kontrolü sağlayabilmektedir. Teknolojilerinin yayılmamasını isteyen işletmeler yan kuruluş açma ya da işletmeyi satın alma stratejisini ortak girişim stratejisine tercih etmektedirler. Ortak girişimde, risk ortaklar arasında paylaşılırken, yan kuruluş açma ya da satın alma stratejilerinde tüm risk ana işletmeye ait olmaktadır. Ortak girişim oluşturmanın maliyeti satın almadan düşük, yan kuruluş açmadan yüksektir. Ortak girişim stratejisi, maliyetlerin paylaşılması ve işletme politikaları üzerinde kararların birlikte oluşturulması açısından franchising'den farklıdır. Franchising'de franchise alan işletme sermayesinin tamamını sağlamakta ve franchise veren işletmenin prosedürlerine aynen uymaktadır. Ortak girişim, yasal olarak ayrı bir işletme olmasıyla holdingden, tarafların belirli bir işin tamamının yapılmasından müteselsilen sorumlu olmalarıyla konsorsiyumdan ayrılmaktadır. Gelişmiş ve gelişmekte olan ilkeleredeki işletmelerin ortak girişim oluşturma nedenleri farklılık göstermektedir.

Türkiye'de 24 Ocak 1980 tarihinden sonra yabancı yatırımcılara yönelik olumlu düzenlemelerin yapılmasıyla birlikte, yabancı şirketler Türkiye'ye gelmeye başlamıştır. Yabancı yatırımcılara karı ülkelerine kolayca transfer edebilmeleri imkanı sağlanmış, bürokratik işlemler azaltılmış, Türk işletmeleri ile kuracakları ortaklıklara yönelik herhangi bir sınırlama getirilmemiştir. Türkiye'de yabancı işletmeler, Türk sermayeli işletmelerin faaliyet gösterdikleri her alanda yatırım yapabilmektedirler. Türkiye'ye gelen doğrudan yabancı yatırımlar 1997 ve 1999 yılları arasında tüm dünyayı saran Asya ve Rusya ekonomik krizleri nedeniyle bir azalma gösterse de, 2000 yılından sonra dünya ekonomisinde düzelme ve Türkiye ekonomisinde ise bankacılık krizi ve yaşanan devalüasyon nedeniyle borçlu yerli firmaların satışa çıkarılması ile yabancı sermayenin ülkeye

girişini hızlandırmıştır. 2005 yılından itibaren de izlenen liberal politikalar ve KİT'lerin özelleştirilmeye başlanması nedeniyle ülkeye giren yabancı sermaye oldukça artmıştır.

Yapılan araştırmaların sonucunda, gelişmiş ülkeler ile gelişmekte olan ülkeler arasında yapılan ortak girişim anlaşmalarının artmakta olduğu ve bunun uluslararası ilişkilerde de önemli bir yer tuttuğu izlenmektedir. Uzun dönemde, devletlerarası ilişkilerde olduğu gibi, ekonomik ve politik gelişmelere ve kültürel etkileşimlere de önemli etkilerinin olduğu görülmektedir.

ABD, Japonya, Türkiye ve Batı Avrupa ülkeleri otomotiv sektöründeki işgücü maliyetleri açısından karşılaştırıldığında, en yüksek işgücü maliyetinin 35 Euro/saat ile Almanya'da olduğu görülmektedir. Türkiye ise 5 Euro/saat ile söz konusu ülkeler arasında işgücü maliyeti en düşük ülkedir. Bu da göstermektedir ki Türkiye otomotiv sektörüne yabancı yatırım açısından en uygun ülkedir.

Küreselleşme süreciyle birlikte dünya giderek küçülmekte; bilgi-işlem teknolojilerindeki, lojistik ağlarındaki gelişme ile birlikte, dünyanın bir ucunda üretilen ürün, dünyanın diğer tarafındaki ülkeye ihraç edilebilmekte ve mal bedeli kolaylıkla tahsil edilebilmektedir. Ama asıl olan küreselleşme ile birlikte rekabetin artması; ürünün en ucuz ve kaliteli olarak nasıl üretilebileceğinin bulunmasına gelmiştir. Sorunun çözüm noktası budur. Bu da ancak emeğin yoğun, ucuz ve kaliteli olduğu bölgelere ortak girişimler ve lisans anlaşmaları gibi yollarla, en uygun yönetim anlayışıyla yatırım yapmak ile aşılacak bir problemdir.

Dünyada 18 milyar dolardan fazla yıllık satış, 73.000'den fazla çalışanı ve 70'den fazla üretim ve teknoloji araştırma merkezleri ile temel ev aletlerinin dünyada önde gelen imalatçısı ve pazarlamacısı olarak faaliyet gösteren Whirlpool, dünyada neredeyse tüm ülkelerdeki müşterine Whirlpool, Maytag, KitchenAid, Jenn-Air, Amana, Brastemp, Bauknecht ve diğer büyük marka isimlerini üretmekte ve pazarlamaktadır. Fakat Whirlpool, bu noktaya kolay

gelmemiştir. 1911 yılında A.B.D'de küçük bir imalatçı olarak faaliyete başlayan Whirlpool, dünyaaki küreselleşme sürecini yakından takip etmiş, önüne çıkan fırsatları iyi değerlendirmiş, önce Amerika içinde sonra çevre ülkelerde, daha sonra da Avrupa ve diğer dünya ülkelerinde faaliyetlerini yoğunlaştırmıştır. Buralarda gerek satın almalar gerek ortak girişimler kurmak yoluyla yeni üretim tesisleri kurmuş, markalar yaratmış ve müşteri isteklerini ön planda tutarak ve modern yönetim stratejileri izleyerek bugünkü dünya şirketi konumuna gelmiştir.

KAYNAKÇA

ACAR, İbrahim Atilla; Yavuz, Ali. “Küreselleşme Olgusunun Finans Piyasaları Üzerine Etkisi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:3, 1998.

ARIBOĞAN, Deniz Ü. **Globalleşme Senaryosunun Aktivleri (Uluslar arası İlişkilerde Güç Mücadelesi)**, Der Yayınları, İstanbul, 1996,

ASLAN, Adnan, “Kültür Komisyonu Müzakereleri”, **Küreselleşme**, İstanbul Gazeteciler ve Yazarlar Vakfı Yayınları, 2000.

BALKANLI, A. Osman. “Küresel Ekonominin Belirleyici Faktörleri Üzerine”, **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:XXI, Sayı:1, 2002.

BALKANLI, A.Osman. “Küresel Ekonominin Belirleyici Faktörleri Üzerine”, **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:XXI, Sayı:1, 2002.

BARNET Richard J.. Müler Ronald E.. **Global Reach: The Power of The Multinational Corporations**, Simon and Schuster, New York, 1999.

BEAMISH, Paul W., **The Charecteristics of Joint Ventures in Developed and Developing Countries**, London, 1985.

BEAMİSH Paul W.. **Multinational Joint Ventures in Developing Countries**, Routledges, NY, 1994.

BECERMEN, Cengiz. “Küreselleşme ve Postmodernite”, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Yıl:2001-2, Sayı:3,

BOZKURT, Veysel. “Küreselleşme Kavram, Gelişim ve Yaklaşımlar”, **Küreselleşmenin İnsani Yüzü**,İstanbul: Alfa Basım Yayım, 2000.

BİRLEŞMİŞ MİLLETLER, **Dünya Ekonomik Durumu ve Tahminleri Raporu**, 2007.

BLODGETT , Linda Longfellow, **Journal of International Bussiness Studies : Partner Contributions as Predictors of Equity Share in International Joint Ventures**, 1991.

BULAÇ, Ali. “Kültür Komisyonu Müzakereleri”, **Küreselleşme**, İstanbul Gazeteciler ve Yazarlar Vakfı Yayınları, 2003.

CAERBAUGH, R.J. **International Economics**, Cambirdge, Mass., 1980.

CLARK, Terry, Lynette L. Knowles. “Global Myopia: Globalization Theory in International Bussiness”, **Journal of International Managment**, September 2003.

ÇALIŞKAN, Murat. “TTK”, **Seçkin Yayınları**, 2001.

ÇEKEN, Hüseyin. “Küreselleşme”, **Küreselleşme, Yabancı Sermaye ve Türkiye**, İstanbul:Değişim Yayınları, 2003.

ÇÖLGEÇEN, Bilal. **Küreselleş-me! Küreselleşme Karşıtları Ne İstiyor?**, İstanbul: Yenihayat Kütüphanesi, 2003.

DANIELS, John D.; Lee H. Radebaugh. **International Business**; New York: Addison Wesley Inc., 1995.

DANIELS, J. D. ve Radebaugh L. H. **International Business (Environments and Operations)**, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 2001.

DAYINLARLI Kemal. **Joint Venture Sözleşmesi**, Kadıoğlu Matbası, Ankara, 1999.

DİCLE, Atilla. “Küreselleşme: Nedenler, Sonuçlar, Tepkiler 1-2”, **Ekonomik Forum Dergisi**, 2000,

DOĞANOĞLU, F.. “Küreselleşme ve İnsan Kaynakları Yönetimi”, **Öneri**, Cilt:4, Sayı:16, Haziran 2001.

DUNNING, John H.. **Multinational Enterprises and The Global Economy**, Addison Wesley Publishing Com., 1994.

DYKER, David A.. **Foreign Direct Investment and Technology Transfer in The Former Soviet Union**, Edward Edgar Publishing, Massachusettes, 1999.

EROOĞLU, Ömer; Albeni, Mesut. “Ekonomik Krizler ve Türkiye”, **Küreselleşme**, Isparta: Bilim Kitapevi Yayınları, 1998.

ERTÜRK, Emin. **İktisadi Birleşmeler Teorisi ve Türkiye'nin İçinde Bulunduğu İktisadi Birleşme Hareketleri**, Genişletilmiş, İstanbul: Alfa-Aktüel Yayınları, 1997.

ERTÜRK, Emin. **Uluslararası İktisat**, Ekin Kitabevi, İstanbul, 1996.

ESENER, Ömer. **Stratejik Ortaklıklar**, İstanbul, Nisan 1997.

FEY, Carl F. **Business Horizons: Success Strategies for Russian - Business Foreign Joint Ventures**, Nov/Dec 1995.

FIAS. Türkiye Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırım Ortamı Analizi ve Yatırımın Önündeki İdari Engeller, **FIAS Yabancı Yatırım Danışmanlık Servisi**, 2001.

GIBBON, Russel. "Joint Ventures in China: A Guide For The Foreign Investor", **MacMillan Education**, First Published, Hong Kong, 1996.

GLAISTER, Keith W.. Western MNC's FDI in Turkey, **An Analysis of Location Specific Factors**, Management International Review, 2005.

GÖRGÜN, Tahsin. "Kültür Komisyonu Müzakereleri", **Küreselleşme**, İstanbul: Gazeteciler ve Yazarlar Vakfı Yayınları; 1998.

HADİZ, Vedi R.. "Globalization, Labour and Economic Crisis: Insight From South Asia", **Asian Business&Management**, 2002.

HARRİGAN Kathryn Rudie, **Strategies For Joint Ventures**, D.C. Heath and Company, USA, 1995.

HLADİK J.Karen.. **International Joint Ventures, An Economic Analysis of US-Foreign Business Partnership**, D.C. Heath and Company, Canada, 1985.

İPÇİOĞLU, İsa. “Kapitalist Sistem ve Küresel Pazarda Rekabet Avantajı Sağlamayı Amaçlayan Firmalar İçin Olası Alternatif Rekabet Stratejilerinin Analizi”, **Verimlilik Dergisi**, 2003/4,

JOHNSON, D. Gale. “Globalization: What It Is and Who Benefits”, **Journal of Asian Economics**, 2002.

KARATAŞ, Muhammed, Vatansever, Nursen. “Uluslararası Ekonomik ve Mali Kuruluşlar”, **Muğla Üniversitesi SBE Dergisi**, Bahar, Sayı:3, 2001

KARLUK, Rıdvan. **Uluslararası Ekonomik, Mali ve Siyasi Kuruluşlar**, Turhan Kitabevi, Ankara, 2002.

KAZAN, Halim; Uygun, Mutlu. “KOBİ’lerin Üretim Sorunlarının Tespiti, Verimlilik ve Rekabet Güçlerinin Arttırılmasında Teknoloji Faktörü”; **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayınları, 2002/2.

KOZLU Cem M.. **Uluslararası Pazarlama (İlkeler ve Uygulamalar)**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2000.

LEE, Chol; BEAMISH, Paul. **Journal of International Bussiness Studies: The Characteristics and Performance of Korean Joint Ventures in LDC’s**; 1995.

LORANGE Peter and Johan Roos. **Strategic Alliances: formation implementation, and evaluation**, Blackwell Publishers, 1992.

MINOR, Micheal S.. **International Journal of Commerce and Management: Comparing the Entry Mode Strategies of U.S. Firms, 1987-1997**, Fall Winter, 1999.

MUTLU, Esin Can. **Uluslararası İşletmecilik**, Beta Basım ve Yayıncılık A.Ş, İstanbul, 1999.

NİSSANKE, Machiko; Ehoward, Stein. “Financial Globalization and Economic Development: Toward An Institutional Foundation”, **Easter Economic Journal**, Spring, Vol:29, No:2, 2003.

NİŞANCI, Ensar. “Küresellik, Küreselleşme; Bir Tanıma Doğru”, **İ.İ.B.F. Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi**, 2003, Sayı:1.

ODYAKMAZ, Necmi. “Bilgi Teknolojileri, Küreselleşme ve Kalkınma”, **Dış Ticaret Dergisi**, Yıl:5, Sayı:18, Temmuz, 2000.

ODYAKMAZ, Necmi. “Bilgi Teknolojileri, Küreselleşme ve Kalkınma”, **Dış Ticaret Dergisi**, yıl:5, Sayı:18, Temmuz 2000.

OECD Comitetee of Experts. “Competition Policy and Joint Ventures”, Paris, France, 1996.

OKTAY, Müjde. “Ortak Girişimler”; **İstanbul Sanayi Odası Yayını**, İstanbul, No:6, 1997.

ÖZTÜRK, Pınar. “Ortak Girişim ve Uygulanacak Hukuk”, **Beta Basım Yayım**, İstanbul, Ocak 2001, s.23.

PAN, Yigang; AU, Y. Kevin. “How MNC’s Choose Entry Modes and Form Akkiances: The China Experience”, **Journal Of International Bussiness Studies**, 1997

PRAHALAD C.K. Doz Y.L. **The Multinational Mission, Balancing Local Demards and Global Vision**, The Free Pres, N.Y., 1987.

PRICE WATERHOUSE COOPERS. M&A Insights, **Telecom Sector**, 2007.

PRICE WATERHOUSE COOPERS. Finanacal Service M&A, **Going for Growth in Europe**, 04/2007

SCHNEİDER, Geoffrey E.. “Globalization and the Poorest of the Poor: Global Integration and the Development Process in Sub-Saharan Africa”, **Journal of Economic Issues**, Vol:XXXVII, No:2, June 2003.

SCWAB, Klaus; Claude Smadja. **Power and Policy: The new Economic World Order**; Harvard Business Review, November-December, 2001.

SEYİDOĞLU, Halil. **Uluslararası İktisat, Teori, Politika ve Uygulama**, İstanbul: Güzem Can Yayınları, 2003.

SEYMEN, Oya Aytemiz Bolat, Tamer. “Küreselleşme Olgusuna Kavramsal Bir Bakış”; **Küreselleşme ve Uluslararası İşletmecilik**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Mayıs 2005.

SMİTH D. Garry, Arnold R. Danny, Bizzel G. Bobby. **Businnes Strategy and Policy**, Houghton mifflin Com. USA, 1988.

SOBEL, Andrew.“”Comments on Globalization, Inderdisciplinary Research, Myopia and Parochialism, Gıverment, Convergence and Culture”, **Journal of International Managment**, 2003.

STEİNER George A.. **Strategic Planing: What Every Manager Must Know**, The Free Pres, NY, 1979.

STİGLİTZ, Joseph E. “Globalization and the Economic Role of the State in the New Millenium”, **Industrial and Corporate Change**, Vol:12, No:1, 2003.

STİGLİTZ, Joseph E.. **Küreselleşme Büyük Hayal Kırıklığı**, (Çeviren: Arzu Taşçıoğlu, Deniz Vural), 2002.

SZYLIOWICZ Joseph S.. **Politics, Techonology and Development: Decision Making in the Turkish Iron and Stell Industry**, St. Martin’s Press Inc., NY, 1991.

ŞENKAL, Abdülkadir. “Genel Olarak Dünya’da ev Türkiye’de Sendikasız Endüstri İlişkileri”, **Kamu-İş İşletmeleri İşverenleri Sendikası Yayını**, Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi,1999.

TUTAR, Hasan. **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**, Hayat Yayıncılık, 2003.

ULAŞ, Dilber. **Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejisi Olarak Ortak Girişimler ve Türkiye Uygulamaları**, Turhan Kitapevi, Ankara, 2003.

WEST, Laurel. **The Economist Intelligence Unit: Joint Ventures In India, Structuring and Managing For Success**, 1997.

WOLFGANG G. Friedmann, Beguin Jean-Pierre. **Joint-Ventures International Business in Developing Countries**, Columbia University Pres, New York&London, 1971.

YALINPALA, Jale, “Küreselleşmenin Emek Piyasası ve İstihdam Üzerindeki Etkileri”, **Küreselleşme İktisadi Yönelimler Sosyopolitik Karşıtlıklar**, İstanbul:OM Yayınları, 2001.

YAMASHITA, Shoichi. **Transfer of Japanese Technology and Managment to the Agean Countries**, 2000.

YEUNG, Henry Wai-chung. “The Limits to Globalization Theory: A Geographic Perspective On Global Economic Change”, **Economic Geography**, July 2002.

YILDIRIM, Nesrin. “Küreselleşme”, **Öneri**, Cilt:1, Sayı:6, Ocak, 1997.

YÜKSEL, Mehmet. **“Küreselleşme, Ulusal Hukuk ve Türkiye”**, Ankara: Siyasal Yayınevi, 2001.

http://www.hazine.gov.tr/mevzuat/dyy_aciklama.htm

(Erişim Tarihi: 14.12.2007)

<http://www.ilo.org/public/english/standards/about/index.htm>

(Erişim Tarihi:13.02.2007)

<http://www.imkb.gov.tr>

(Erişim Tarihi: 12.01.2008)

<http://www.radikal.com.tr/haber.php?haberno=210824>

(Erişim Tarihi: 05.12.2007)

<http://www.renault.com.tr/news/newsdetail.asp?newsID=53&navigationID=24>

(Erişim Tarihi:13.02.2007)

www.tumgazeteler.com/?a=1188375 - 5k -

(Erişim Tarihi: 23.12.2007)

<http://www.turkrus.com/content/view/6585/160/>

(Erişim Tarihi: 11.11.2007)