

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

112 927

ORTAK YATIRIMLARIN ULUSLARARASI
REKABET GÜCÜ KAZANMADAKİ ROLÜ
VE SEKTÖREL BİR İNCELEME

112927

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Adnan MESUT

Danışman
Doç. Dr. Mustafa TANYERİ

2002

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum "Ortak Yatırımların Uluslararası Rekabet Gücü Kazanmadaki Rolü ve Sektörel Bir İnceleme" adlı çalışmanın tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazdığımı ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla doğrularım.

26.02.2002

Adnan Mesut



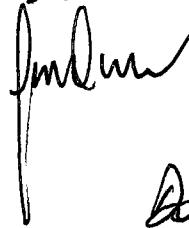
TUTANAK

Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün/...../..... tarih ve sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisans Üstü Öğretim Yönetmeliği'nin maddesine göre İşletme Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Adnan Mesut'un "Ortak Yatırımların Uluslararası Rekabet Gücü Kazanmadaki Rolü ve Sektörel Bir İnceleme" konulu tezi incelenmiş ve aday 12.14.2023 tarihinde, saat 15:30'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 80... dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan Anabilim Dallarından, jüri üyelerince sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin Bakılmı.....olduğuna oy Bakılmı.....ile karar verildi.

BAŞKAN

Prof. Dr. Günal Önce

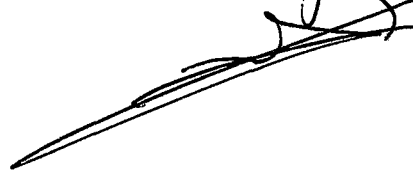


ÜYE

Prof. Dr. Nevri Giran

ÜYE

Doç. Dr. Mustafa Başer



YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ FORMU

Tez No: Konu Kodu: Üniv. Kodu:

- Not: Bu bölüm merkezimiz tarafından doldurulacaktır.

Tez Yazarının

Soyadı: Mesut

Adı: Adnan

Tezin Türkçe Adı: "Ortak Yatırımların Uluslararası Rekabet Gücü Kazanmadaki Rolü ve Sektörel Bir İnceleme"

Tezin Yabancı Dildeki Adı: "The Role of Joint Ventures in Achievement International Competition Ability and a Sektorial Survey"

Tezin Yapıldığı:

Üniversite: Dokuz Eylül Üniversitesi

Enstitü: Sosyal Bilimler

Yıl: 2002

Diğer Kuruluşlar:

Tezin Türü:

Yüksek Lisans:

Dili: Türkçe

Doktora:

Sayfa Sayısı: 131

Tıpta Uzmanlık:

Referans Sayısı: 98

Sanatta Yeterlilik:

Tez Danışmanlarının

Ünvanı: Doç.Dr.

Adı: Mustafa

Soyadı: Tanyeri

Ünvanı:

Adı:

Soyadı:

Türkçe Anahtar Kelimeler:

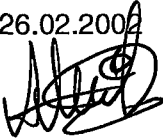
İngilizce Anahtar Kelimeler:

- 1- Ortak Girişim
- 2- Yabancı Sermaye
- 3- Uluslararası Yatırım
- 4- Doğrudan Yatırım
- 5- Uluslararası Ortaklık

- 1- Joint venture
- 2- Foreign Capital
- 3- International Investment
- 4- Direkt Investment
- 5- International Partnership

Tarih: 26.02.2008

İmza:



ÖZET

Globalleşmenin tüm alanlara yayılması ekonomik faaliyetleri de etkilemiştir. Önceleri bölgesel ekonomik işbirliği ile başlayan anlaşmalar süreci gümrük birliklerine, daha sonra da Avrupa'da siyasal birliğe kadar uzanmıştır. Bu süreçle birlikte uluslararası ekonomik faaliyetler de hızla artış göstermiştir. Şirketlerin ülke dışında faaliyet göstermeleri eskilere dayanmaktadır. Ancak günümüzde globalleşme çerçevesinde uluslararası pazarlardaki mal ve sermaye hareketleri daha da önem kazanmıştır.

Dış pazarlara girme kararını alan şirketlerin önünde çeşitli yöntemler vardır. Bu yöntemlerden biri de ortak girişim (joint venture) yöntemidir. En genel tanımıyla, ortak girişim iki ya da daha fazla şirketin bir araya gelerek işbirliği yapmalarıdır. Bu çalışmada uluslararası pazara giriş yöntemlerinden biri olan joint venture ve ülkemizdeki joint venture yatırımları incelenmektedir.

Birinci bölümde, öncelikle firmaları dış pazarlara yönelten nedenler incelenmiştir. Daha sonra, dış pazarlara giriş seçenekleri ve alternatifler arasında seçim yapmada firma kararını etkileyen değişkenler üzerinde durulmuştur. Son olarak da, dışa pazarlara girme kararını alan firmaları bekleyen riskler ve dışa açılma yöntemlerinde zamanla görülebilecek değişikliklere yer verilmiştir.

İkinci bölümde, joint venture yöntemi ayrıntılı olarak tanımlanmış, bu tür ortak girişimden çeşitli çevrelerin beklentileri ve başarı koşulları ele alınmıştır. Daha sonra, joint venture'ın ortaklık yapısı ve hukuki yapısı incelenmiştir. Farklı bakış açılarından joint venture şekilleri, joint venture yönteminin avantajları ve dezavantajları inceledikten sonra bir joint venture'ı başarılı olarak tanımlayabilmek için gerekli olan kriterler üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde, Türkiye'deki yabancı sermaye yatırımları incelenmiştir. Yabancı sermaye konusunda mevcut durum verilirken, gerilere dönerek bu konudaki gelişmelere göz atılmıştır. Ülkemiz mevzuatı yabancı yatırımlar açısından ele alınmış, Türkiye'de bünyesinde yabancı sermaye bulunduran bir firma açabilmek için gereken adımlar kısaca verilmiştir. Son olarak, genel bir

değerlendirme ile birlikte, ülkemizdeki yabancı yatırımcıların sorunları ele alınmış, özellikle yaşanan ekonomik darboğazda ülkemizin şiddetle ihtiyacı olan yabancı sermaye yatırımlarını arttırabilmek için alınması gereken önlemler tartışılmış ve bu konuda önerilerde bulunulmuştur.

Dördüncü bölümde, ülkemizde sanayi sektöründe faaliyet gösteren joint venture firmaları üzerinde yapılan anket çalışmasına ve bu çalışmanın değerlendirmesine yer verilmiştir.



ABSTRACT

Growing effect of globalization on all areas has also affected the economic activities. Agreement process started with economic cooperation previously, has reached over custom unions and then Political Union in Europe. With this process, international economic activities has increased rapidly. Working order of companies abroad, depends on ancient years. But nowadays, in globalization frame , asset and capital activities in international markets has gain importance.

There are sorts of ways for the companies that decided to enter foreign markets. Joint-venture is one of them. In general mean, joint-venture is cooperation of two or more companies. In this study, joint-venture as one of the ways of entering international market and the joint-venture investment in our country are examined.

In the first section, reasons of steering companies towards foreign markets has identified. Then, foreign markets' entrance alternatives and the variables that affect companies during selection process are defined. In conclusion, risks of companies that are decided to enter foreign markets and some changes that can be seen on the ways of entrance are identified.

In the second section, joint venture method , the expectation of environment and the success conditions are defined in detail. And then, partnership and legal structure of joint venture are examined. After examining joint venture types, advantages and disadvantages of joint venture in different point of views, criterias that help joint-venture to be defined as successful are emphasized.

In the third section, foreign capital investments in Turkey are defined. Although current position about foreign capital is given, past events has also taken into consideration. The laws about foreign investments and the steps on setting a foreign capitalized company in Turkey has given briefly. In conclusion, with a general summary, problems of foreign investors in Turkey

and especially the expected actions to be taken in order to increase foreign capital investments are stressed and suggestions about these were given.

Survey that is made on joint-venture companies in industrial sector and the evaluation of this study has taken place in the fourth section.



**ORTAK YATIRIMLARIN ULUSLARARASI
REKABET GÜCÜ KAZANMADAKİ ROLÜ
VE SEKTÖREL BİR İNCELEME**

YEMİN METNİ	ii
TUTANAK	iii
Y.Ö.K DOKÜMANTASYON MERKEZİ TEZ VERİ FORMU	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	ix
KISALTMALAR	xii
TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
EKLER LİSTESİ	xiv
GİRİŞ	xv

BİRİNCİ BÖLÜM

FİRMALARIN DIŞA AÇILMA SORUNU

1.1. Dışa Açılma Nedenleri	3
1.2. Dış Pazarlara Giriş Yolları	5
1.2.1. Yönetim Faaliyeti Gerektirmeyen Giriş Yolları	5
1.2.2. Yönetim Faaliyeti Gerektiren Giriş Yolları	7
1.3. Dışa Açılma Sürecini Etkileyen Değişkenler	8
1.4. Dışa Açılmada Karşılaşılan Riskler ve Alınacak Tedbirler	10
1.4.1. Olası Riskler	10
1.4.2. Risklere Karşı Alınacak Tedbirler	12
1.5. Dışa Açılma Kararında Görülebilen Değişmeler	14

İKİNCİ BÖLÜM

ORTAK YATIRIM (JOINT VENTURE)

2.1. Joint Venture'in Tanımı ve Unsurları	15
2.2. Joint Venture'dan Beklentiler	18
2.3. Joint Venture'in Başarı Koşulları	20
2.4. Joint Venture'in Yapısı	22
2.4.1. Ortaklık Yapısı	22
2.4.2. Joint Venture'in Hukuki Yapısı	26
2.4.2.1. Anlaşma Detayları	26

2.4.2.2. JV Sözleşmesinde Tarafların Borçları ve Hakları	29
2.4.2.3. Uyuşmazlıkların Çözümü	30
2.4.2.4. Joint Venture'dan Cayma Hakkı	32
2.4.2.5. Joint Venture'ın Sona Ermesi	33
2.4.2.6. Taslak Joint Venture Anlaşması	34
2.5. Joint Venture Şekilleri	40
2.5.1. Faaliyet Alanına Göre Joint Venture Şekilleri	40
2.5.2. Ortakların Niteliğine Göre Joint Venture Şekilleri	43
2.5.3. Sermaye ya da Hakların Tahsis Edilişine Göre JV Şekilleri	44
2.5.4. Ana Firmayla İlişkilerine Göre Joint Venture Şekilleri	45
2.5.5. Ulusal Bazda Olup Olmamasına Göre JV Şekilleri	46
2.5.6. Yönetim Hakimiyetine Göre Joint Venture Şekilleri	46
2.6. Joint Venture'ın Sağladığı Avantajlar ve Dezavantajlar	47
2.6.1. Joint Venture'ların Sağladığı Avantajlar	47
2.6.2. Joint Venture'ın Dezavantajları	57
2.7. Joint Venture'ların Başarı Kriterleri	61

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE ORTAK YATIRIMLARIN DURUMU

3.1. Türkiye'de Yabancı Sermaye Yatırımları	63
3.1.1. Genel Değerlendirme	63
3.1.2. Yabancı Sermaye Teşvikleri	79
3.1.3. Özet Türkiye Profili	80
3.1.4. Türkiye'deki Yabancı Sermayenin Avantajları ve Sorunları	82
3.2. Yasal Açıdan Bakış	84
3.2.1. Hukuki Açıdan Yabancı Sermaye	84
3.2.2. Şirket Yapısı	95
3.3. Vergilendirme	99
3.4. Türkiye'de Yabancı Sermayeli Bir Şirketin Kurulması İçin Atılması Gereken Adımlar	100
3.5. Türkiye'de Joint Venture Yatırımlarının Arttırılması İçin Alınması Gereken Önlemler	101

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
ALAN ARAŞTIRMASI

4.1. Araştırmanın Amacı	110
4.2. Araştırmanın Kapsamı	110
4.3. Araştırma Yöntemi	110
4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	111
4.5. Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi	112
SONUÇ VE ÖNERİLER	128
YARALANILAN KAYNAKLAR	132
EKLER	136



KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
BDT	Bağımsız Devletler Topluluğu
Bkz.	Bakınız
GAP	Güneydoğu Anadolu Projesi
GSMH	Gayrı Safi Milli Hasıla
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
HM	Hazine Müsteşarlığı
IMF	Uluslararası Para Fonu
JV	Joint Venture
KDV	Katma Değer Vergisi
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KVK	Kurumlar Vergisi Kanunu
OECD	Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı
OPEC	Petrol İhraç Eden Ülkeler Örgütü
TCMB	Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası
TTK	Türk Ticaret Kanunu
VUK	Vergi Usul Kanunu
USD	Amerikan Doları
YASED	Yabancı Sermaye Derneği
YSÇK	Yabancı Sermaye Çerçeve Kararı
YSGM	Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğu
YSTK	Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1	Ana Ülkeden Yabancı Ülkeye Yapılan Transferler	1
Tablo 2	Ortak Teşebbüsün Sağladığı Avantajlar	48
Tablo 3	Uluslararası Ortak Girişimler İçin Başarı Kriterleri	61
Tablo 4	Dünyada Yabancı Sermaye Akımları	64
Tablo 5	Yıllar İtibariyle Yabancı Sermaye Girişleri	65
Tablo 6	Capital 500 Büyük Türk - Yabancı Ortaklıklar - 2000	70
Tablo 7	Türkiye'deki Yabancı Sermaye Kuruluşlarının Ülkelere Göre Dağılımı	73
Tablo 8	Yabancı Sermaye Kuruluşlarının Sektörel Dağılımı	74
Tablo 9	OECD Ülkelerinde Ar-ge Harcamaları	75
Tablo 10	Özet Türkiye Profili	80
Tablo 11	Sektörler ve İlgili Gösteren Ülkeler	104

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1	Doğrudan Yatırıma Geçiş Süreci	3
Şekil 2	Dış Pazar Metodunda Zamanla Görülebilen Değişim	14
Şekil 3	Joint Venture Anlaşmasından Tarafların Beklentileri	19
Şekil 4	Doğrudan Yatırım Seçenekleri	23
Şekil 5	Şirket Türleri	95
Şekil 6	Türkiye'de Yabancı Sermayeli Bir Şirketin Kurulması İçin Atılması Gereken Adımlar	100

EKLER LİSTESİ

EK 1: YABANCI SERMAYE İÇEREN ŞİRKET KURULUŞU, İŞTİRAK VE ŞUBE AÇILMASI İÇİN MÜRACAAT FORMU	136
EK 2: YABANCI PERSONEL BİLDİRİM FORMU	139
EK 3: TASLAK ANKET ÇALIŞMASI	141



GİRİŞ

Uluslararası alandaki ilişkilerin ilerlemesi, teknoloji ve haberleşme olanaklarının gelişmesi sonucu mesafelerin kalkması, dünyanın giderek globalleşmesi sonucunu doğurmuştur. Dünyada hakim olan siyasi akımlar da değişerek, milliyetçilik güç kaybetmiş ve temel hedef insanların yaşam standartlarının yükseltilebilmesi olmuştur. Bütün bu gelişmelerin neticesinde varolan ticaret alışkanlıklarında değişiklikler olmuş ve uluslararası ticarete de büyük gelişmeler kaydedilmiştir. Birçok firma artık ülke sınırlarını aşarak uluslararası ya da global çapta faaliyet göstermeye başlamıştır. Dünya ticaretinin inanılmaz boyuta ulaşması ve maliyet düşürmenin ana neden haline gelmesiyle daha önce yerel boyutta olan firmalar önce uluslararası, daha sonra da çokuluslu firmalar haline gelmişlerdir. Özellikle risklerin düşürülmesi arzusu, ortak hareket etme bilincini aşılamıştır.

Çokuluslu işletme kavramı yeni bir kavram değildir, ancak siyasal, ekonomik ve teknolojik gelişmeler sonucunda kullanımı ve tanımı değişikliğe uğramıştır. Çokuluslu işletmeler, "iki ya da daha fazla ülkede belirli bir strateji altında üretim ve/veya pazarlama yapan işletmelerdir" şeklinde tanımlanabilirler. Bu tanımlama içine uluslararası işletme tanımını da almaktadır. Bilindiği gibi, uluslararası firmalar çokuluslular gibi doğrudan dışarıda faaliyet göstermeyebilmekte, sadece ihracat bağlantıları ile düşük risk, düşük kazanç ilkesini uygulayabilmektedirler.

Olaya bir de makro açıdan bakıldığında, gelişmekte olan ülkelerin amacı, sanayileşme ve teknoloji alanlarında gelişmiş ülkelerle aralarındaki farkı kapatarak, ekonomik yönden kalkınabilmektir. Bu durumda da en önemli sorunları yetersiz sermaye ve bilgi birikimleridir. Joint venture girişimleri de bu ülkeler için yabancı sermaye çekmenin bir yoludur. Gelişmiş ülkelerin amacı da talep fazlası üretimleri için yeni pazarlar bulabilmek, ucuz işgücü ve hammadde olanaklarından faydalanabilmektir. Bu iki taraflı ihtiyaç ülkeler arası arz ve talep doğurmakta ve uluslararası ticaretin gelişmesine katkıda bulunmaktadır.

Hızlı değişimin getirdiği riskler ve artan maliyetler nedeniyle işletmelerin tek başlarına ayakta kalabilmeleri giderek güçleşmiştir. İhtiyaçların hızla arttığı ve rekabetin şiddetlendiği uluslararası piyasalarda işletmelerin yeniliklere ayak

uydurabilmeleri, pazar paylarını koruyabilmeleri ve arttırabilmeleri açısından ortaklıklar büyük önem kazanmıştır. Bu noktada ortak girişim (joint venture), yatırımları kolaylaştıran, işletmelerin büyüme politikalarına göre risk ve verimi paylaştırarak daha az risk alarak daha güvenli şekilde yeni fırsatlar elde etme şansı sunan bir seçenek olarak firmaların önüne çıkmaktadır.

Bu çalışmada, son yıllarda giderek yaygınlaşan ortak yatırımlar ayrıntılı olarak incelenmiş ve ortak yatırımların uluslararası piyasalarda rekabet gücü kazanmadaki rolleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.



1. FİRMALARIN DIŞA AÇILMA SORUNU

Ulusal bazda faaliyette bulunan firmaları uluslararası alana yönlendirecek birçok neden vardır. Hatta bazı firmalar için ticaretin içinde olmak, dış faaliyetlerle aynı anlamlıdır. Uluslararası havayolları, denizcilik şirketleri ve uluslararası otel zincirlerinin bir çok ülkede faaliyetleri olmak zorundadır. Aynı durum, küresel bazda hizmet veren bankalar, sigorta şirketleri ve danışmanlık firmaları için de geçerlidir. Uluslararası segmentin içinde olma kararı, mutlaka yabancı yatırımcı olma kararını gerektirmemektedir. Firmalar direkt ihracat yoluyla, dış yatırım yapmadan yabancı pazarlara açılabilirler¹.

Önceleri daha çok doğal kaynaklar üzerine yapılan dış yatırımlar, pazarlara yoğunlaşılması, sömürgeciliğin sona ermesi ve aynı zamanda milliyetçi politikaların ve düşüncelerin yükselmesiyle üretim ve hizmet alanına kaymıştır. Çünkü, bağımsızlıklarını yeni kazanan ülkeler doğal kaynaklardaki kontrolü ele geçirip onları dış ülkelere koruma amacını ön plana çıkarmışlardır. Teknoloji ve haberleşmedeki gelişmelerin de etkisiyle uluslararası mal akımları hammadde ağırlıklı olmaktan çıkıp, hizmet ve bilgi transferi alanlarına doğru bir yöneliş başlamıştır. Tablo 1'de uluslararası ticaret çerçevesinde bir ülkeden başka bir ülkeye aktarılan kaynaklar görülmektedir.

Tablo 1: Uluslararası Transferler

<u>Kaynak</u>	<u>Mal</u>	<u>Hizmet</u>	<u>Beceri</u>
- Sermaye	- Tamamlanmış	- Muhasebe	- Yönetmel
- İşgücü	Mallar	- Hukuki Danışmanlık	Beceriler
- Teknoloji	- Yarı Ürünler	- Banka Faaliyetleri	- Teknik
- Hammadde	- Montajı Yapılacak		Beceriler
	Ürünler		

Kaynak: ÖZALP, İnan; **Uluslararası İşletmecilik Seçme Yazılar II;** A.Ü.Yayınları, Eskişehir, 1992; S.33

¹ EAKER, Mark R.; **International Corporate Finance**, International Edition; Dryden Press; USA, 1996; S.262

Firmaları dış yatırım yapmaya iten genel motivasyonlar, daha doğrusu, kimler dış yatırım yaparlar sorusunun yanıtı şöyle sıralanabilir²:

- 1- Pazar Arayanlar (Market Seekers)
- 2- Hammadde Arayanlar (Raw Material Seekers)
- 3- Verimlilik Artışı (Production Efficiency Seekers)
- 4- Bilgi ve Teknoloji Arayışı (Knowledge and Technology Seekers)
- 5- Politik İstikrar Arayışı (Political Safety Seekers)

Yeni pazar arayanlar, yerel pazarlarını doyurmak ya da kendi iç pazarlarından farklı yerlere ihracat yapmak için dış pazarlarda üretim yapmaktadırlar. ABD otomobil firmalarının Avrupa'da yerel tüketim için üretim yapmaları buna örnek gösterilebilir.

Hammadde arayanlar, hammadde bulabilecekleri dünyanın her yerine gidebilmektedirler. Bu arama hem ihracat, hem işleme hem de dış ülkelerde satış amaçlı olabilir. Petrol, maden, tarımsal üretim ve ormancılık alanlarında uluslararası yatırımlar buna örnek gösterilebilir.

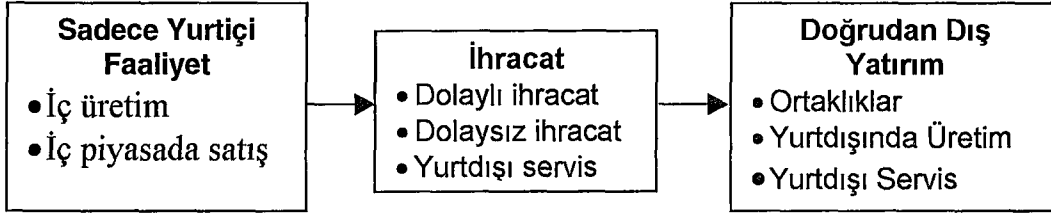
Verimlilik artışı isteyen firmalar, düşük fiyatlı girdi ve özellikle işçiliği tercih etmektedirler. Genelde yatırımlar için Uzak Doğu'nun seçilmesi de yine bu yöndedir.

Teknoloji ve bilgi birikimi arayan firmalar diğer ülkelere yatırım yapmaktadırlar. Bazı Alman firmalarının Amerikan firmalarını satın almaları da tamamen teknoloji ve yeni yönetim anlayışına sahip olma isteğinden geçmektedir.

Politik istikrar arayışı ise gittikçe önem kazanan bir olgudur. Ülkesel iç huzur firma yatırımlarını ve hükümet kararlarını doğrudan etkilemektedir.

Bir firma uluslararası firma haline gelirken bir çok değişik aşamadan geçer. Önce sadece yerel üretici ve dağıtıcı konumundadır, daha sonra ihracata başlar ve satış ve destek faaliyetlerini dış ülkelere genişletir. Son aşama, ürünün dış pazarlarda ve hatta kendi iç pazarında satılmak ve pazarlanmak üzere dış ülkelerde üretilmesidir. Bu süreç Şekil 1'de gösterilmiştir.

² STEFANOVA, Julia; **Smeseni Drujestva**; Narodna Mladost; Sofya, 1994; S.33



Şekil 1: Doğrudan Yatırıma Geçiş Süreci

Kaynak: E.J. McCarthy; **Basic Marketing**; Irwin Inc.;Homewood,1987; S.576

İhracatın temel güdüsü, düşük miktarların yüksek fiyatla satılmaya başlanarak, taşıma ve dış dağıtım masraflarından sonra kalanla ekstra kârlar kazanılmasıdır. Dış satışlar belirli bir seviyeye ulaşıp ihracat kârları düşmeye başladığında ise dış satış ofisi açmak daha ekonomik duruma gelir. Çünkü bu, seyahat ve iletişim masraflarını düşürür ve müşteriye daha yakın olunmasını sağlar. Ayrıca, yakın müşteri iletişimi satış sonrası servis yapan firmalar için de bir gerekliliktir. Örneğin, TEBA firması başta sadece ihracat yaparken, şimdi servis hizmetinin bir zorunluluğu olarak en çok satış yaptığı İngiltere, Fransa, Çin ve İskandinavya'da ofisler açmıştır. Dış satışlar, bir firmanın satışlarının ve kârlarının çok büyük bir kısmını oluşturduğunda, yerel üretim yapmanın bazı avantajları doğmaktadır. Dış üretim ile taşıma maliyetleri düşmekte, işveren statüsüyle bölgedeki işsizliği azaltıp saygınlık kazanılmakta ve ürün üzerindeki değişiklikler yerel istekleri karşılar seviyeye gelmektedir.

1.1. Dışa Açılma Nedenleri

Rekabet Üstünlüğü ilkesi dış ticaretin ana nedenidir. Temelde firmaların tüm faaliyetlerinin nedeni rekabet gücünü arttırmaya yöneliktir. Bir firmayı uluslararası olmaya iten temel ekonomik nedenler şöyledir³:

1. Ürün Dengesizlikleri: Bazen bir malı dışarıda üretmek çok daha avantajlı olabilmektedir. Ucuz ve/veya kalifiye işgücü, ucuz hammadde ve/veya pazara yakınlık dolayısıyla nakliye giderlerinden sağlanacak tasarruflar, ülkelerin uyguladıkları vergi ve teşvik sistemlerinden doğabilecek avantajlar gibi faktörler bu seçimde etkin olmaktadır.

2. Pazar Dengesizlikleri: Kârlı pazarlara dışarıdan giriş bazı durumlarda zor olabilmektedir. Bunun birçok nedeni vardır. Spesifik çevre koşulları, halkın

³ EITEMAN-STONEHILL, **Multinational Business Finance**, 5th edition, 1989, s.467

yabancılara tavrı, hükümetlerin uyguladıkları politikalar bunlardan bazılarıdır. Söz konusu bu pazarlara girebilmek için, firmalar direkt olarak yatırımlarını buralara yöneltip, mallarını burada üretilip, burada pazarlama yoluna gidebilmektedirler.

3. Ölçek Ekonomisi: Minimum maliyete ulaşmak için üretimin artması gereklidir. Firmalar önce ihracat yaparak, daha sonra da doğrudan yatırımlarla satışlarını arttırıp üretim maliyetlerini düşürme yoluna gitmektedirler.

4. Yönetim ve Pazar Deneyimi: Yerel bazda çalışan firmaların yönetsel deneyimleri daha azdır. Dışa açılan firmalar yeni pazarlar ve kültürler dolayısıyla yönetim şekillerinde (insan kaynakları yönetimi, stratejik kararlar vb.), devrimler yapmaktadırlar. Değişik pazarlarda faaliyet, firmalara deneyim kazandırmaktadır.

5. Teknoloji: İleri teknolojiye sahip olmak her zaman önemli bir avantajdır. Yeni teknolojiye sahip olmak isteyen firmalar, ülke dışına yönelerek uygun şartlarda diğer firmaların deneyimlerinden ve teknolojilerinden faydalanmaktadırlar.

6. Değişik Ürünler: Firmalar dışa açıldıklarında, ürün hatlarını ve çeşitlerini genişletmekte, bu da onları daha rekabetçi bir konuma getirmektedir.

7. Ürün Yaşam Eğrisi: Genelde bir ürün ilk olarak yerel pazarda çıkmakta, iç pazar doyurulmaya başlandıktan itibaren dış pazarlara sunulmaya başlanmaktadır. Dış ticaretin bir avantajı da budur. Yani, ürün bir pazarda doyumluğa ulaşmış karı düşerken, diğer bir pazarda büyüme aşamasında olabilir. Bu da firmanın kârlılığını arttırmaktadır.

8. Lideri Takip Etmek (Follow the Leader): Büyüme isteyen firmalar, diğer büyük firmaları örnek almaktadırlar. Eğer diğer büyük firmalar hep uluslararası alanda çalışmaktaysa, büyüme isteyen firma da dışa açılmalıdır.

9. Saygınlık: Uluslararası alanda deneyimi olan bir firmanın hizmetlerine ve ürünlerine olan güven artmakta ve dolayısıyla firma saygınlık kazanmaktadır. Bu da firmanın dışa açılma arzusunun bir nedenidir.

10. Yaşamak İçin Büyüme: Ayakta kalabilmek ve rekabetçi konumu korumak büyümeyle bağlıdır. Dış ticaret, kârların ve dolayısıyla varlıkların artışı demektir.

11. Müşteri İstekleri (Follow the Customer): Müşteriler de firmaları dışa açılmaya yönlendirebilmektedirler. Müşteri isteklerini karşılamada yetersiz kalan firmaların pazar kaybına uğraması kaçınılmaz bir olgudur. Mevcut imkanları dahilinde bu konuda zorlanan firmalar hayatta kalabilmek için çareyi dış pazarlarda arayacaklardır. Bu firmaların amacı, dışarıdan bulabilecekleri yeni ortaklar, yeni teknolojiler ve uygun üretim şartlarıyla mevcut müşterilerini tatmin etmenin yanı sıra yeni potansiyel müşteriler bulabilmektir.

1.2. Dış Pazarlara Giriş Yolları

Günümüzde çokuluslu işletmeler yabancı ülke pazarlarına değişik yöntemlerle girmektedirler. Bu faaliyet biçimlerinin bazıları, ülkede doğrudan bir yönetim faaliyeti gerektirirken bazıları da yönetim gerektirmemekte ya da pasif yönetimle idare edilebilmektedir⁴.

1.2.1. Yönetim Faaliyeti Gerektirmeyen Giriş Yolları:

1. İhracat – İthalat Faaliyetleri

Bu dışa açılmanın ilk ve en basit yöntemidir. Faaliyet her iki yönde de olabilir. İşletme kendi ülkesinde ürettiği ya da buradaki üreticilerden temin ettiği ürünleri dış pazarlara sunabilir. Aynı şekilde dış pazarlardan aldığı ürünleri iç piyasaya yönlendirme faaliyetinde bulunabilir.

İhracat – ithalat faaliyetlerinin başlıca avantajları işletme açısından riskin minimum seviyede olması ve işletme yönetimi açısından herhangi bir köklü yapısal değişiklik gerektirmemesidir. Fakat bu tür faaliyetlerde bulunan işletmelerin karşısına sık sık gümrük tarifeleri, kotalar vb. gibi engeller çıkmaktadır.

2. Hisse Senedi Yatırımı

Yönetim faaliyeti gerektirmeyen diğer bir dışa açılma yöntemi de hisse senedi yatırımdır. Bu faaliyet, kanunların izin verdiği hallerde, bir işletmenin diğer bir

⁴ ÖZALP, İnan; “Çok Uluslu İşletmelerin Yabancı Ülkeye Giriş Yollarından Joint Venture’ın Analiz Edilmesi”; **Uluslararası İşletmecilik Seçme Yazılar II**; A.Ü., Eskişehir, 1992; S.31

ülkedeki işletme ya da devlet kuruluşuna ait hisse senetlerini satın almasıdır. Burada amaç, işletmelerin ellerinde bulundurdukları sermaye fazlalıklarını diğer ülkelerde yüksek kâr getirecek alanlara yönlendirerek sermaye kârlılıklarını arttırmalarıdır.

3. Lisans Anlaşmaları

Lisans anlaşmaları özellikle direkt yatırımın mümkün olmadığı veya risklerin fazlaştığı durumlarda işletmeler için cazibeli görülmektedir. Bu tür anlaşmalar, teknoloji transferini kolaylaştıran bir yol olmasından dolayı, özellikle az gelişmiş ülkelerde rağbet görmektedir. Bunun yanı sıra hükümetler tarafından yabancı sermayenin ülkeye girişi kısıtlandığı durumlarda, bu tür engelleri aşmada da oldukça avantajlı bir yoldur.

4. Franchising

Franchising, bir ana işletmenin (franchisor) belirlediği süre ve koşullar altında pazarda denenmiş ve başarıya ulaşmış bir ürünün veya hizmetin bağımsız bir firmaya (franchisee) isim hakkı ile birlikte ürün veya hizmet ile ilgili bilgi, teknoloji, işletme yönetimi ve organizasyonu, dağıtım ve pazarlama teknolojileri gibi konularda tanıdığı imtiyazdır⁵.

Bu yöntemin en büyük avantajı, gidilecek olan dış pazarda ana firma açısından herhangi bir doğrudan yatırım gerektirmemesidir. Bu yüzden daha kolay ve risksiz bir yöntem olarak görülmektedir. Franchising yöntemi özellikle son yıllarda büyük gelişme göstermiştir. En önemli dezavantajı ise, isim hakkının verileceği işletme iyi seçilmediği durumda varolan marka imajının zarar görebilir olmasıdır. Bazı durumlarda işletme, hızlı büyüme sonucu franchiseelerin yetersiz kalmaları sorunu ile karşı karşıya kalabilir.

Yaygın olarak görülen bazı franchising örnekleri aşağıdaki gibi verilebilir⁶:

1) Yatırım Franchise'ı

- Üretici – Perakendeci (Shell, BP)
- Üretici – Toptancı (Pepsi Cola, Seven Up)
- Diğer (Avis, Budget)

⁵ DEMİRCİ, Fatma; "Franchising Sistemi ve Türkiye'deki Uygulaması"; İşletme ve Finans Dergisi; Sayı 89, 1993; S.53

⁶ BRADLEY, Frank; *International Marketing Strategy*; Prentice Hall; New York, 1990; S.392

2) Ayrıcalıklı Francise

- Marka (Kentucky)
- Lisansör – Perakendeci (Mc Donald's, Wimpy)

5. Sözleşmeli Üretim

Sözleşmeli üretimde (contract manufacturing), uluslararası pazara girmeyi hedefleyen işletme, ürünü dış pazarda yerel bir üreticiye yaptırırken, pazarlama faaliyetlerini ise kendisi üstlenmektedir. Bu stratejinin başarılı olabilmesi için üretimi yapacak olan işletmenin ürünü global standartlarda (kalite ve miktar olarak) üretebilme yeteneğine sahip olması gerekmektedir⁷.

1.2.2. Yönetim Faaliyeti Gerektiren Giriş Yolları

1. İşletme Satın Almak

Ekonomik ve finansal açıdan güçlü pozisyonda olan işletmeler, büyüme ve kâr maksimizasyonu amaçlarına ulaşabilmek için, ülke dışında faaliyet göstermekte olan, genellikle küçük çaptaki işletmeleri ya da daha önceden çeşitli anlaşmalarla ilişkide buldukları işletmeleri satın alma yoluna gidebilirler. Satın alma faaliyeti bir işletmenin diğer bir işletmeyi veya işletmeleri tüm varlık ve borçlarıyla birlikte satın alması ya da satın almak istediği işletmenin yönetiminde kontrolü sağlamaya yetecek kadar iştirak payını ele geçirilmesi şeklinde açıklanabilmektedir⁸.

2. Şube Açmak

Yönetim faaliyeti gerektiren ülke dışı faaliyet yöntemlerinden biri de şube açmaktır. Bu noktada çok uluslu işletmeler mülkiyet stratejilerini belirlemelidirler. Çok uluslu işletmenin belirleyeceği mülkiyet stratejisi ve yönetim arasında direkt bir ilişki bulunmaktadır. Çünkü mülkiyet payı hissedarlar grubunun işletme üzerinde alacağı kararlarda etkin olmakta ve yönetim üzerinde bir baskı unsuru olarak ortaya çıkabilmektedir⁹.

⁷ MUTLU, Esin Can; **Uluslararası İşletmecilik**; Beta Basım; İstanbul, 1999; S.112

⁸ ÖREN, Rasmigül; *“Çok Uluslu Şirketler ve Stratejileri”*; **Finans Dünyası Dergisi**; 9/93; S.81

⁹ ÖZALP, İnan; *“Çok Uluslu İşletmelerin Yabancı Ülkeye Giriş Yollarından Joint Venture'in Analiz Edilmesi”*; **Uluslararası İşletmecilik Seçme Yazılar II**; A.Ü.Yay.;Eskişehir, 1992; S.37

3. Yönetim Sözleşmesi

Yönetim sözleşmesi (management contract), bir işletmenin yabancı bir işletme ile, yabancı işletmenin faaliyetlerinin bir bölümünü veya tamamını yönetmek üzere karşılıklı yaptıkları anlaşma olarak tanımlanabilir. Böylece işletme belirli bir ücret karşılığında yabancı ülkedeki işletmeye yardımcı olması için görevlendirmektedir. Başka bir deyişle yönetim sözleşmesiyle bilgi ve tecrübe ihracı sağlanmış olur.

Sözleşme belli bir ücret karşılığı olabileceği gibi kâr payı alma, belirlenen bir fiyatla gelecekte işletmenin ortaklarından olma veya bu üç durumun kombinasyonu şeklinde olabilmektedir¹⁰.

4. Joint Venture

Yukarıda değinildiği gibi, çok uluslu işletmeler kontrolü kendi ellerinde tutabilmek için, ülke dışında faaliyet gösterirken mülkiyetleri kendi ellerinde tutup şube açma yolunu tercih etmektedirler. Fakat işletmeler bunu her zaman gerçekleştiremeyebilirler. Özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler, çok uluslu işletmelerin yatırımlarında %100 mülkiyetin yabancı işletmeye ait olmasını istememektedirler. Bu durumda iş ortaklığı biçiminde faaliyet göstererek yabancı ülkeye girmek çok uluslu işletme açısından uygun bir yol olabilmektedir¹¹.

5. Doğrudan Yatırım

Dış yatırım arzusunda olan firma kendi kaynaklarını kullanarak yabancı ülkede sıfırdan bir işletme kurabilir. Bu yöntem genelde yüksek maliyetler gerektirdiği ve riskli olduğu için, daha fazla bu yükün altından kalkabilecek büyük firmalar tarafından kullanılmaktadır.

1.3. Dışa Açılma Sürecini Etkileyen Değişkenler

Uluslararası firmaları, dışa açılma şekillerini seçmeye iten bazı değişkenler vardır. Bunları şu şekilde sıralanabilir¹²:

1. Kanunlar: İlişkide bulunulan ülkelerin kanunları, yapılacak yatırımın türünü etkilemektedir. Eğer tarife dışı engeller az ise ihracata devam edilebilir ya da

¹⁰ MUTLU, Esin Can; **Uluslararası İşletmecilik**; Beta Basım; İstanbul, 1999; S. 113

¹¹ ÖZALP, İnan; "*Çok Uluslu İşletmelerin Az Gelişmiş Ülkelerdeki Joint Venture Stratejileri*"; **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**; Haziran 1987; S.8

¹² DANIELS, John D.; **International Business**, Fifth Edition; Addison-Wesley Publishing; USA, 1989; S.457

franchise verebilir. Bir ülke dış yatırımlara destek veriyor ise o ülkeye doğrudan yatırım yapmak cazip olacaktır. Aynı şekilde alınan vergiler düşük ise kârlılık fazla olacağından, orada yapılacak faaliyet daha olumlu sonuçlar doğuracaktır. Örnek olarak, Ford Meksika pazarında %100 yabancı yatırım yapmak istemiştir ancak Meksika yasaları buna izin vermemektedir. Bu da Ford'u lisans anlaşması yapmaya itmiştir.

2. Maliyetler: Firmalara için bazen kendi üretip yapmak yerine, özellikle düşük miktarlardaki üretimlerde, kontratla başka yabancı ülkeye üretim yaptırmak sabit maliyetler açısından daha ucuza gelebilir. Karşı firmanın da kapasitesinin altında üretim yapıyor olması, sabit maliyetlerini düşürebilmek açısından, başka birinin adına üretim yapmayı iyi bir fırsat olmaktadır.

3. Deneyim: Firmalar deneyim sağladıkça işleri ve yönetimi daha çok üzerine alma eğilimindedirler. Örneğin, yeni bir firmanın derhal dış yatırım yapmaya gitmesi, uygulamada son derece nadir görülen bir durumdur. Temsilcilik açmak, acentelerle çalışmak başlangıç için daha az risklidir.

4. Rekabet: Bir firma, aranan, emsalsiz, taklit edilmesi zor bir kaynağa sahip ise rekabet üstünlüğüne sahip demektir ve bu kaynaktan yararlanma seçenekleri çok daha fazladır. O halde rekabet üstünlüğüne sahip olan firma dışa açılma şeklini seçmede daha özgür olmaktadır.

5. Risk: Çokuluslu firmalar için bir çok risk vardır. Bu riskler de karar vermede etkilidirler. Özellikle politik riskin düşük olması istenen durumdur. Riski dağıtmanın en iyi yolu, değişik ülkelerde faaliyette bulunmaktır. Bu sayede döviz kontrolü, ekonomik durgunluklar gibi riskler dağıtılmış olacağından bir yerdeki kar düşüşü diğer taraftan engellenebilecektir. Duran varlıklara yapılan yatırımın riski daha fazladır. Riskten kaçan bir firma dönen varlıklara daha fazla yatırım yapıp, doğrudan yatırımdan çok ihracatta kalmayı tercih edecektir.

6. Kontrol: Dış faaliyetleri artan bir firmanın bu yatırımlar ve faaliyetler üzerindeki kontrol gücü de gittikçe azalmaktadır. Ayrıca, dış faaliyetlerde birlikte iş yapılan ortaklar yüzünden, faaliyet kârı da düşmektedir. Gelirler ve rekabet

üzerindeki kontrolün firmalar için hayati önem taşıması, bazı kesimler tarafından kontrolün en önemli değişken olarak gösterilmesine neden olmaktadır.

7. Ürün Çeşitliliği: Teknolojiyi ve ürünleri diğer ülkelere transfer etmenin maliyeti, firmanın teknolojisine ve gücüne göre değişmektedir. Üretimi aile şirketlerine aktarmak daha ucuz iken, dışarıdan başka firmalara vermek daha pahalıdır. Bu nedenden dolayı, teknolojisi yüksek olan firmaların dışa açılırken ortak seçmek yerine direkt olarak %100 yatırıma gitmeleri daha uygun olmaktadır.

8. Firmanın Önceki Dış Faaliyetleri: Eğer bir şirketin daha önceden yurtdışı faaliyetleri var ise başka bir firma ile kontrat yapması ya da lisans vermesi pek önerilmemektedir. Eğer dışarıdaki başka firma ile anlaşarak teknoloji o firmaya aktarılıyor ise, lisans verilen ürün daha önce faaliyette bulunulan ürün ile aynı olmamalıdır. Örneğin, Vestel Hindistan'a buzdolabı satıyor ve iyi kâr ediyor ise, herhangi bir Hintli firmayla üretim anlaşması yaptığında, buzdolabından başka bir ürünün teknolojisini vermesi daha uygun olacaktır. Buna ilaveten, eğer girilen ülke daha az gelişmiş bir ülke ise, teknolojisi eski olan ürün verilmektedir.

9. Ülke Benzerliği: Eğer dışarıda üretim yolu seçilecekse, benzer ülkelerin seçilmesi firmalar açısından daha çok tercih edilmektedir. Örnek olarak, ABD'li bir firmalarının yatırım yaparken İngilizce konuşan ülkeleri, Türk firmalarının da Türkî Cumhuriyetlerini seçmeleri eğilimi verilebilir.

1.4. Dışa Açılmada Karşılaşılan Riskler ve Alınacak Tedbirler

1.4.1. Olası Riskler

Dış yatırımlarda riskler temelde çevresel faktörlerin oluşturduğu risklerdir. Bunlar, ekonomik, sosyal, politik, yasal, ticari ve teknolojik risklerdir.

1. Ekonomik Risk

Yabancı firma açısından ev sahibi ülkenin ekonomik politikaları olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Örneğin, yabancı firmanın kârını veya sermayesini yurt dışına çıkartması kısıtlanabilir. İşletmenin üretimi için gerekli hammadde ve yabancı maddelerin ithalatı ülkenin mevzuatına takılabilir. Yerli yönetici kullanma konusundaki bir zorlama, firmayı yetersizliğin ve/veya tecrübesizliğin neden olduğu

performans düşüklüğüne sürükleyebilir. Çok uluslu işletmeler için vergi politikaları diğer önemli bir etken olmaktadır. Uluslararası işletmenin bir ülkedeki fiyat politikaları da her zaman serbest olmayabilir. Toplumsal faydası fazla olan mal ve hizmet üretimlerinde devletler, kendi kontrollerini artırmak istemektedirler. Uluslararası işletmenin yüksek fiyat uygulaması engellendiği gibi, düşük fiyat politikası uygulayarak yerel rakiplerini sarsmaları da önlenmektedir¹³.

2. Sosyal Risk

Uluslararası işletmenin yabancı bir ülkede karşılaştığı sorunların başında milliyetçilik akımları gelmektedir. Yerel halkın yabancı işletmelere karşı takınacağı olumsuz tutum negatif etkiler doğurabilmektedir. Doğrudan bir tavır olmasa da, en azından aynı alanda faaliyet gösteren yerel firmalara karşı doğru oluşabilecek bir talep kayması yabancı yatırımcıyı zarara uğratabilir. Popülist davranan hükümetler de bu tutumdan etkilenecek, yabancı yatırımcıların aleyhine olabilecek bir takım somut kararlar da alabilirler. Başarılı olmak isteyen firma, ev sahibi ülke halkının güveninin kazanmalıdır. Bunun birinci şartı da onlardan biri gibi davranmak, çevreye uyum sağlamaktır. Ayrıca çevre konusunda da son derece hassas olunmalıdır. Bu konuda da bir takım engellerle karşılaşılabilir.

3. Politik Risk

Ev sahibi ülke hükümeti ile problemlerin çözümü, yabancı ülkede yapılan bir yatırımın başarısı için son derece önemlidir ve üst derecede yönetim becerisi gerektirmektedir. Ülke yönetim biçimini yakından takip etmek, uluslararası yönetici için can alıcı bir faaliyettir. Bunu yapan uluslararası kuruluşlar her yıl hazırladıkları raporlarla yatırım yapılan ülkelerdeki politik iklimi takip etmektedirler. Böylece olası gelişmeler karşısında önceden gerekli tedbirler alınmaya çalışılmaktadır. Oluşabilecek bir rejim değişikliği sonucu gelecek olan kamulaştırma politikaları yabancı yatırımcıların en büyük kâbusudur. Bazı durumlarda, yeni gelen iktidarlar kamulaştırma gibi radikal yollara gitmese de, yaptıkları kanuni değişiklikleriyle yabancı yatırımcılar için cazip olan bir ortamı bozabilmektedirler.

¹³ MUTLU, Esin Can; **Uluslararası İşletmecilik**; Beta Basım; İstanbul, 1999; S.481

4. Ticari Risk

Ticari risk sadece uluslararası alanda faaliyet gösteren firmalar için değil, ulusal bazda faaliyet gösterenler için de geçerlidir. Fakat bu risk uluslararası pazarlarda daha büyüktür. Örnek vermek gerekirse; özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde sağlam oturtulmuş bir hukuk düzeni yoktur. Bu ülkelerdeki bir firmadan alacağı olan uluslararası yatırımcının, karşı tarafın temerrüdü halinde işi son derece zordur. Öncelikle borçlu firmaya ulaşmak son derece güç olabilmektedir. Ulaşılması halinde de tahsilat olasılığı yine düşüktür. Bu tür bir riskten korunmanın en iyi yolu daha anlaşma aşamasında alınacak tedbirlerle kendini sağlama almaktır. Örneğin karşı firmadan teminat mektubu yada o firmanın hükümetinden garanti istenebilir. Bunun yanı sıra tüketici tercihleri, yeni rakipler, mali darboğazlar gibi sorunlar da ticari risk olarak sayılabilir. ABD'de faaliyet gösteren The Overseas Private Investment Corporation (OPIC) hizmet verdiği uluslararası firmaların ticari risklerini kesinlikle sigortalamamaktadır.

5. Teknolojik Risk

Teknolojik risk de tüm firmalar için geçerlidir. Büyük çapta kaynaklar harcanarak yapılan yatırımlar teknolojik gelişmeler sonucu etkinliğini yitirebilir. Burada iki olası yol mevcuttur: Birincisi, firmanın ürettiği mal veya hizmet artık tamamen veya kısmen gereksiz kalabilir. Daha avantajlı ikame ürünleri üretilmeye başlanmış olabilir çünkü. İkinci olasılık, teknolojik gelişmeler sonucu aynı mal veya hizmeti daha uygun şartlarda üretilebilme imkanı ortaya çıkabilir. Bu durumda firmanın yaptığı yatırım boşa çıkacaktır, çünkü daha avantajlı şartlarda altında üretim yapan diğer firmalarla rekabet etmesi zorlaşacaktır.

1.4.2. Risklere Karşı Alınacak Tedbirler

Yabancı ülkede faaliyet gösterecek işletmelerin ortaya çıkabilecek riskleri önlemek üzere alabilecekleri bazı tedbirler vardır. Bunlar kısaca aşağıdaki gibi belirtilebilir¹⁴.

a) Şirketin üretim için zorunlu olan bir parçanın denetimini elinde tutmak:

Yabancı sermaye şirketi, kendi katkısı olmadan ev sahibi ülkede üretimin yapılmasını engellemeye çalışmaktadır. Bunun için temel girdilerden biri başka bir

¹⁴ SEYİDOĞLU, Halil; **Uluslararası Finans**; Gizem Yayınları; İstanbul, 1997; S.401

ülkede (genelde ana ülkede) üretilmektedir. Örneğin araba motorunu kilit bir parçası ya da kolalı içeceklerde olduğu gibi bunların özü ana ülkede üretilip formülü gizli tutulmaktadır. Yabancı ülkede sadece içki özünü sulandırarak şişeleme yapılır. Bu tavır gıda alanında da çok sık uygulanmaktadır. Kentucky Fried Chicken kullandığı baharatları, Mc Donald's da hamburger köftesini ana ülkede üretmeye özen göstermektedir.

b) Mülkiyetin ana ülkeye devrinin öngörmek: Yabancı sermayedar ile ev sahibi ülke arasında, daha kuruluş aşamasında yapılan anlaşma ile şirketin bir süre sonra bir takım şartlar yerine getirilmek koşuluyla yerel firmalara yada hükümete devri kararlaştırılmış olabilir. Böylece gerek ortaklar, gerekse hükümet firmaya daha çok sahiplenecek ve yabancı ortağa da daha pozitif davranacaktır. Bunun sebebi firmanın başarısı onların çıkarlarına olacağı hususudur. Bu yöntemim uygulamasına ülkemizde "Yap, İşlet, Devret" adı altında sıkça rastlanmaktadır.

c) Yerel ülkeden borçlanmak: Ev sahibi ülkeden yapılacak borçlanmalar yabancı sermaye şirketi için millileştirme riskini azaltabilir. Borçlanma yerel para ile yapılıncı, döviz kurundaki olası ani değişimlerden doğabilecek kur riski de önlenmiş olacaktır. Ancak buradaki temel sorun, az gelişmiş ülkelerde yerel kaynaklardan borçlanma imkanlarının sınırlı olmasıdır. Bu ülkelerde genellikle etkin işleyen sermaye piyasaları bulunmamaktadır. Hükümetlerin sağladığı kaynakların dağılımında da politik tercihler ön plana çıkmaktadır.

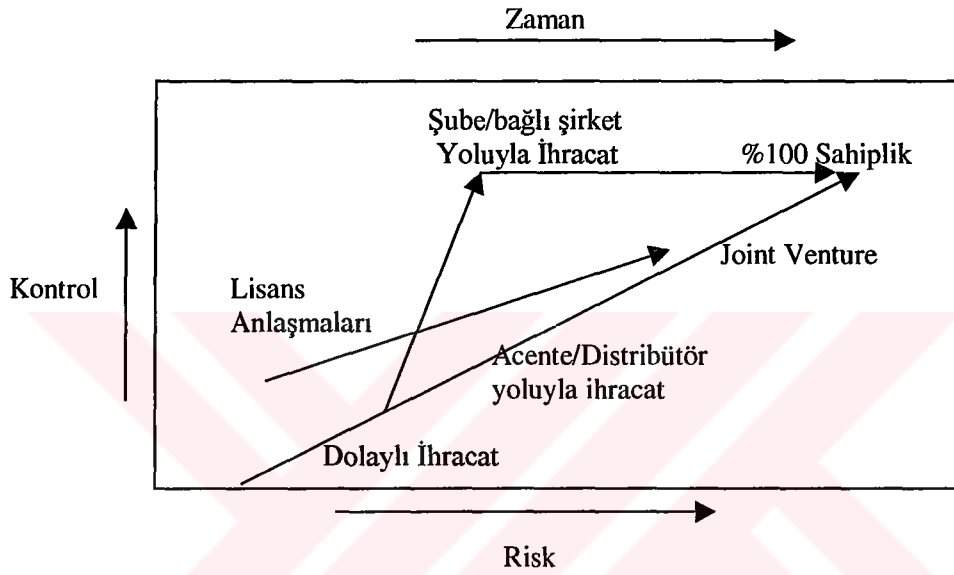
d) Dış yatırım sigortası yaptırmak: Birçok ülkede yurt dışına yatırım yapan ulusal şirketleri, para transferi güçlükleri, millileştirme, savaş, ihtilal, vs gibi risklere karşı sigorta eden resmi ve yarı resmi kuruluşlar vardır. Örneğin ABD'de OPIC, az gelişmiş ülkelerde yapılan yatırımları siyasal riskler karşısında sigorta eder, onlara prefinansman kredisi verir. Kanada'da EDC (Export Development Corporation) aynı amaçla hizmet verir. İngiltere, Fransa, Almanya gibi diğer ülkelerde de benzer kuruluşlar vardır. Ülkemizde de bu sorumluluğu Eximbank üstlenmiştir.

e) Yatırımların karşılıklı garanti edilmesi: İki ülke karşılıklı olarak, diğer ülkeye ait şirketlerin kendi ülkelerinde yapacakları yatırımları garanti altına almaktadır. Bu sayede firmalar, özellikle siyasi risk endişesinden kurtarılır. Bu yol firmaların değil, hükümetleri inisiyatifindedir. Burada firmaların yapabileceği şey,

kendi hükümetlerine bu konuda baskı yapmak yada bu tür anlaşmaların daha önceden mevcut olduğu ülkeleri tercih etmektir.

1.5. Dışa Açılma Kararında Görülebilen Değişmeler

Dışa açılma kararı verecek olan firma, önündeki seçenekleri inceleyip, hepsinin avantajlarını ve dezavantajlarının iyice değerlendirip, kendine en uygun olan yolu seçecektir. Ancak zamanla mevcut şartlarda oluşacak değişmeler, bu yöntemin değişmesine de neden olabilir.



Şekil 2: Dış Pazar Metodunda Zamanla Görülebilen Değişim

Kaynak: ROOT, F.R.; Foreign Market Entry Strategies; Lexington Books; Toronto, 1987; S.18

Şekil 2'de dış pazara giriş yönteminde zamanla oluşabilecek değişmeler verilmiştir. Değişim genelde dış pazarda daha fazla kontrol sağlayan fakat aynı zamanda daha fazla risk taşıyan metodlara doğru yöneliktir. Şirket yeterince büyük değilse en son varabileceği nokta genellikle şube/bağlı şirket yoluyla ihracattır. Ürünleri somut üretim değil, hizmet olan şirketler için ihracat yolu kapalı olduğundan lisans anlaşmaları ile başlayan yolu takip edeceklerdir¹⁵.

¹⁵ ROOT, F.R.; Foreign Market Entry Strategies; Lexington Books; Toronto, 1987; S.15

2. ORTAK YATIRIM (JOİNT VENTURE)

2.1. Joint Venture'ın Tanımı ve Unsurları

Joint venture'ın kesin bir tanımlaması olmamakla birlikte, aşağıda işletme literatüründe rastlanan değişik tanımlamalarına yer verilmiştir.

Uluslararası ticarete joint venture'ın en geniş tanımı Friedman tarafından şu şekilde yapılmıştır "Joint venture geçici sayılmayacak süre için yapılan her türlü işbirliğidir"¹⁶.

Joint venture, bir yada daha fazla ülkeden işletmenin mülkiyetini birlikte üstlendiği işletmedir. Joint venture,yeni kurulan bir işletme olabileceği gibi daha önceden kurulmuş birkaç işletmenin mevcut bölümlerinin birleştirilmesiyle de oluşturulabilir¹⁷.

Joint venture, iki ya da daha fazla işletmenin bir araya gelerek bir ya da daha fazla faaliyetin herhangi bir aşamasını gerçekleştirmek üzere kurdukları yasal statüdeki ortaklıklardır. Her ortak joint venture'a para, teknoloji, fiziksel varlıklar ya da faaliyet için ne gerekiyorsa onu koyar¹⁸.

Joint venture iki ya da daha fazla işletmenin bağımsızlıklarını koruyarak, ortaklaşa belirledikleri amaçları yerine getirmek üzere oluşturdukları bir üçüncü teşebbüstür¹⁹.

İşletmelerin konumlarını güçlendirmek amacıyla başvurdukları ortak bir anlaşmayı ifade eden joint venture, bir işletmenin diğer işletmeden pay almasıyla oluşabileceği gibi, iki ya da daha fazla işletmenin eşit veya eşit olmayan haklarla sahip oldukları yeni bir işletme şeklinde de ortaya çıkabilir²⁰.

¹⁶ AYDIN, Nurhan; **Uluslararası Doğrudan Yatırımlar ve Ortak Girişimler (Joint Ventures)**; Anadolu Üniversitesi Yayınları; Eskişehir, 1997; S.11

¹⁷ BEAMISH, Paul W.; "Joint ventures in LDC's: Partner Selection and Performance"; **Management International Review**; 34.2,1994; S.72

¹⁸ GUALTIERI, Guiseppina; **Joint Ventures: Characteristics, Motives and Effects**; Commission of the European Communities; 1989; S.4

¹⁹ İNECİ, Barbaros; "AET Rekabet Kuralları Çerçevesinde Müşterek Teşebbüsler"; **İKV Yayınları No:56**, İstanbul 1988; S.4

²⁰ AYDEMİR, Nilgün; "Globalleşme Stratejisi, Birleşmeler ve Sinerji"; **İ.Ü.İ.F. Yönetim Dergisi**; Ekim 1995; S.37

Joint venture, kâr etmek amacıyla bir hizmet ya da ürünün üretilmesi, geliştirilmesi, pazarlanması, araştırılması ya da dağıtılması için iki ya da daha fazla kurum arasında oluşturulan ortaklıktır²¹.

Joint venture, iki ya da daha çok ortağın kendi faaliyetlerini sürdürürken, belli bir işi görmek üzere sürekli veya geçici olarak bir şirket kurup, bu şirkette kendi işletmelerinden teknik, mali ve ticari destek sağlamaları üzerine anlaşmalarıdır²².

Bütün bu tanımlar çerçevesinde görüldüğü gibi joint venture, iki ya da daha fazla sayıda tarafın herhangi bir işi gerçekleştirmek üzere, bir sözleşmeye bağlı olarak, bir araya gelmesine dayanan bir ortaklık olarak kısaca tanımlanabilir.

Genel olarak müşterek iş ortaklıkları, ABD ile İngiliz hukuklarında "Joint Venture" olarak adlandırılmaktadır. Alman hukukunda ise, müşterek iş ortaklığı için "Gemeinschaftsunternehmen" veya "Arbeitsgemeinschaft" sözcükleri, Fransız hukukunda ise joint venture'ın değişik türleri dikkate alınarak "association d'entreprises", "groupement d'entreprises", "coentre-prise" veya "entreprise commune" deyimleri kullanılmaktadır²³.

Türk hukukunda ise joint venture ile ilgili olarak ilk defa "İş Ortaklığı" deyimini 10.06.1949 tarih ve 5422 sayılı Kurumlar Vergisi Kanununa, 12.01.1985 tarih ve 3239 sayılı Kanunla getirilen değişik 1. maddenin E bendinde kullanılmıştır. İş ortaklığının tanımı ise söz konusu kanunun mükerrer 6. maddesinde verilmiştir. ["Birinci maddenin A, B, C ve D bentlerinde (sırasıyla sermaye şirketleri, kooperatifler, iktisadi kamu müesseseleri, dernek ve vakıflara ait iktisadi işletmeler) yazılı kurumaların, kendi aralarında şahıs ortaklıkları veya gerçek kişilerle belli bir işin yapılmasını müştereken taahhüt etmek ve kazancını paylaşmak amacıyla kurdukları ortaklıklar, iş ortaklığıdır]²⁴.

²¹ KUKALIS, Sal ve JUNGEMAN Mark; "Stratejik Planinnig for a Joint Venture"; Long Range Planing; V.28,1995; S.3

²² DAYINARLI, Kemal; Joint Venture Sözleşmeleri; Dayınarlı Yay.; Ankara, 1989; S.24

²³ KAPLAN, İbrahim; İnşaat Sektöründe Müşterek İş Ortaklığı – Joint Venture; Dayınarlı Yay.; Ankara, 1994; S.2

²⁴ KAPLAN; y.a.g.e.; S.2

Uygulamada joint venture deyiminin yanı sıra “müşterek girişim”, “müşterek iş ortaklığı”, “müşterek taahhüt” ve “müşterek teşebbüs ortaklığı” gibi deyimlerin de kullanıldığı görülmektedir. 09.10.1984 tarih ve 18540 sayılı Resmi Gazetede yayımlanmış bulunan Bayındırlık İşleri Genel Şartnamesinin 52/1 hükmünde joint venture niteliğindeki kuruluşlarca üstlenilen taahhütlerle ilgili sözleşmelerde müteahhitlerden birinin ölmesi, iflası, tutuklanması ve hüküm giymesi veya pilot firmanın iflası veya dağılması hallerinde, sözleşmenin devamı ve sona ermesi gibi durumlar düzenlenirken “birlikte yapılan taahhüt” deyimini kullanılmıştır²⁵.

Görülüyor ki gerek bizim, gerekse diğer ülke mevzuatlarında joint venture’ın kesin ve net bir tanımlaması yoktur. ABD mahkemelerinde kullanılan joint venture tarifine göre “joint venture, bir partnership veya tüzel kişiliği haiz herhangi bir şirket kurmaksızın belli bir ticari işlemde kâr elde etmek isteyen iki veya daha fazla kişinin işbirliğidir”. Dikkat çekici nokta, şu ana kadar joint venture’dan söz edebilmek için en az iki firmanın ortaklığında söz edildi, ama burada tüzel kişilik olmadan sadece iki kişinin ekonomik bir amaç doğrultusunda bir araya gelmesi yeterlidir. Bu tanıma göre joint venture ilişkisi şu unsurları bulundurmalıdır²⁶:

a) Sözleşme Unsuru: Joint venture, iki veya daha fazla, birbirinden hukuki ve iktisadi olarak bağımsız ortakların müşterek işbirliği yapmak üzere anlaşmalarıdır. Akdi bir nitelik taşır. Belli bir şekle tabi olarak yapılması zorunluluğu yoktur. Kural olarak joint venture, bir sözleşmeden ibaret olduğu için, tüzel kişiliği söz konusu değildir.

b) Ortaklık Unsuru: Joint venture, tüzel kişiliğinin bulunması zorunlu olmayan bağımsız bir organizasyona sahip ortaklıktır. Ortakların her biri tek başına, söz konusu müşterek amaçta diğerlerini temsile yetkilidir. Ancak sözleşmede temsil konusunda özel hükümler yer alabilir.

c) Müşterek İş Yapma ve Kâr Elde Etme Amacı: Ortakların, girişimin kâr ve zararına katılmaları gerekir. Kural olarak, joint venture sözleşmesinde ortakların kâr ve zarara katılma oranları belirtilir. Kâr ile ilgili oran zarar için de geçerlidir.

²⁵ KAPLAN, İbrahim; **İnşaat Sektöründe Müşterek İş Ortaklığı – Joint Venture**; Dayınarlı Yay.; Ankara, 1994; S.3

²⁶ DAYINARLI, Kemal; **Joint Venture Sözleşmeleri**; Dayınarlı Yay.; Ankara, 1989; S.27

Sözleşmede kâr ve zararın paylaşılması hususunda özel bir hüküm yoksa eşitlik esası geçerli olacaktır

d) Müşterek Yönetim Esası: Ortaklar birbirine karşı bağımsız olmakla beraber, müşterek yönetimde bir hukuka bağlıdırlar. Ortaklar arasında uygulanacak kuralların başında tabi ki önce sözleşme hükümleri gelir, daha sonra sırasıyla sözleşmenin tâbi olduğu hukuk kuralları uygulanacaktır.

2.2. Joint Venture'dan Beklentiler

Joint venture fikri mutlaka tarafların bir takım beklentileri sonucu doğacaktır. Kurulacak olan bu yeni ortaklıktan birçok çevrenin bir takım beklentileri vardır. bunları kısaca saymak gerekirse – başta ortak olacak olan firmanın sahipleri, yöneticileri, çalışanlar, hükümetler, iş yapılan yada yapılacak olan üçüncü firmalar, firmanın faaliyetlerinden doğacak olan ekonomik sonuçlardan etkilenecek olan bireyler gibi birçok grup karşımıza çıkmaktadır. Şekil 3'te, bazı temel grupların joint venture'dan beklentileri gösterilmektedir.

a) Yabancı İşletme Açısından

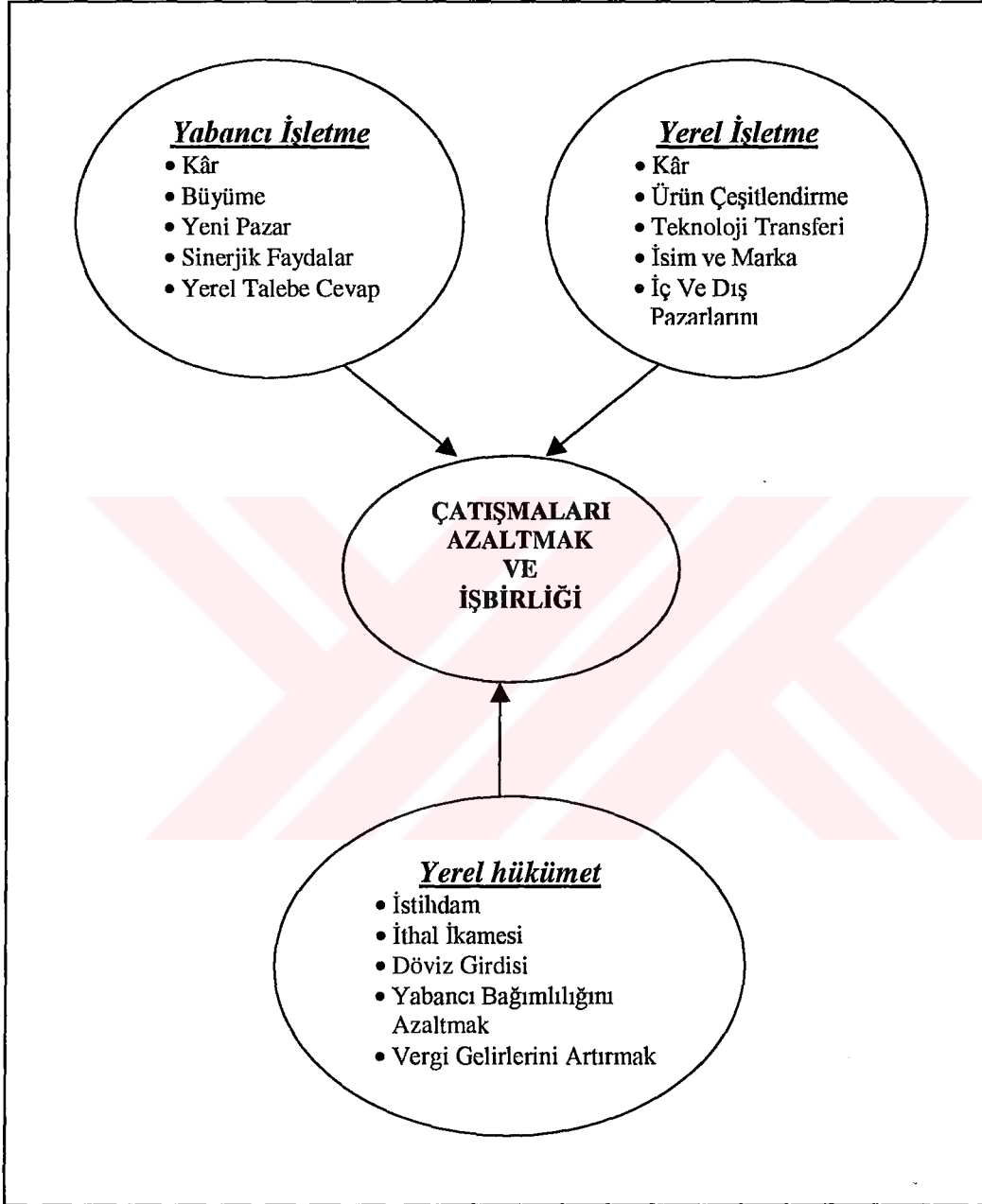
Yabancı ortak joint venture'in yapısı gereği genelde gelişmiş ülke kökenli çok uluslu işletme olmaktadır. Çok uluslu işletmenin ortak girişime girmedeki amaçlarını biraz açmak gerekirse, bunlar:

- yeni ve potansiyel olarak kârlı pazarlara girmek;
- artan ekonomik riski potansiyel ortağıyla paylaşmak;
- mahalli talepleri karşılamak;
- kamulaştırma riskini azaltmak;
- mahalli hükümetlerle iyi ilişkiler kurabilmek;
- örgütsel beceriyi birlikte kullanarak sinerjik faydalar sağlamaktır²⁷.

Çok uluslu işletmeler açısından temel amaç pazara giriş yada üretim maliyetlerini düşürmek gibi görünse de, bazı ekonomik ve politik risklerin azaltılması da etkili rol oynamaktadır. Bu faktörler arasında istikrarsız siyasi yapı, ekonomik dalgalanmalar, çevre ile iletişim, tedarik ve taşıma kaynakları ile ilişkiler sayılabilir. Tüm bunların yanı sıra, ev sahibi ülkelerin yabancı işletmelerin faaliyetleri için

²⁷ ÖZALP, İnan; "Çok Uluslu İşletmelerin Yabancı Ülkeye Giriş Yollarından Joint Venture'in Analiz Edilmesi"; *Uluslararası İşletmecilik Seçme Yazılar II*; A.Ü.Yay.;Eskişehir,1992; S.40

getirdiği sınırlamalar yerel ortak ile yapılan joint venture anlaşmaları ile aşılabilmektedir. Örneğin IBM şirketi, Brezilya'da lider durumunda bulunan Gardau Group çelik şirketi ile joint venture anlaşması yaparak Brezilya bilgi işlem pazarına nüfuz etmiştir²⁸.



Şekil 3: Joint Venture Anlaşmasından Tarafların Beklentileri

Kaynak: DATTA, Deepak K.; "International Joint Ventures: A Framework to Analysis"; *Journal of General Management*; Cilt II, 4/1988; S.84

²⁸ DATTA, Deepak K.; "International Joint Ventures: A Framework to Analysis"; *Journal of General Management*; Cilt II, 4/1988; S.81

b) Yerel İşletme Açısından

Yerel ortağın temel amacı satın alması veya geliştirmesi güç olan teknolojileri kısa zamanda elde etmektir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde bu eğilim daha da belirgindir. Teknoloji transferi sadece işletmelerin amacı olarak kalmayıp, hükümetler bu olguyu farklı şekillerde teşvik etmektedir. Bunun yanı sıra ekonomik güçleri nispeten düşük işletmeler için, yabancı ortak sayesinde tanınmış ve güçlü bir markaya da sahip olabileme imkanı doğmaktadır. Yerel işletmenin amaçlarından biri de ulusal sınırları aşarak, uluslararası pazarlara açılmaktır.

c) Hükümet Açısından:

Az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin en büyük sorunlarından biri yüksek işsizlik oranıdır. İşsizlik sadece ekonomik bir olgu değil, hükümetlerin başarısı ile doğrudan endekslenebilen sosyal bir olgu olarak görülmektedir. Bu yüzden hükümetler yabancı ortaklı ortak girişimlere sıcak bakmaktadır. Yaratılacak istihdamın yanı sıra bir beklenti de ülkenin döviz dengesine pozitif katkılar sağlanabilmesidir. Bu iki yönlü bekleyiştir:

- daha önceleri dışarıda üretilen bir ürünü içeride üreterek döviz tasarrufu sağlamak ve dışarıya bağımlılıktan kurtulmak;
- üretilen ürünleri dış pazarlara ihraç ederek ülkeye döviz girdisi sağlamak.

2.3. Joint Venture'in Başarı Koşulları

Bir joint venture'in başarılı olması için anahtar rolü oynayabilecek bazı koşullar vardır. İşletmeler joint venture oluşturma yoluna gittiklerinde bu koşulları mutlaka göz önünde bulundurmalarıdır. Söz konusu bu koşullar şöyle sıralanabilir:²⁹

a) İşletmenin Kapasite ve İhtiyaçlarının İyi Analiz Edilmesi:

- İşletme bir ortağa ihtiyaç duyulup duyulmadığını ve bu ortaklığın süresini tespit etmelidir;
- Çok uluslu işletmeler yabancı pazara girerken joint venture seçeneğinin uygun olup olmadığını çok iyi araştırmalarıdır;
- Oluşturulacak olan joint venture'in başarılı olabileme şansının, taşıdığı risklerin ve olası getirilerinin en gerçekçi biçimde tahmin edilmelidir.

²⁹ BEAMISH, Paul W., KILLING J. Peter; **International Management**; Richard D Irwin Inc.; Boston, 1994; S.85-89

b) İşletme İçin En Uygun Ortağın Belirlenmesi:

- Seçilecek olan ortağın amaçları ile ana işletme amaçlarının birbirine uygunluğu tespit edilmelidir;
- Seçilecek olan ortak söz konusu iş için gerekli beceri ve kaynaklar açısından yeterli olup olmadığı tespit edilmelidir;
- Oluşturulacak olan joint venture'in rekabet gücü hangi seviyede olacaktır;
- Seçilecek olan ortakla uyum sorunu olacaktır ve alışma devresi ne kadar sürecektir.

c) Joint Venture'in Oluşturulma Aşamasında Dikkat Edilmesi Gereken Faktörler:

- Oluşturulacak olan joint venture'in faaliyet alanının tanımlanması;
- Ana işletme ve diğer işletmelere karşı güdülecek stratejilerin belirlenmesi;
- Her iki tarafa da faydalı olabilecek ve onları memnun edebilecek ortamı sağlamak için tarafların görev ve sorumluluklarının belirlenmesi;
- Oluşturulacak olan ortak girişimde tarafların yönetimdeki rollerinin belirlenmesi.

d) Joint Venture Sözleşmesi Yapılırken Özenli Davranılmalıdır:

- Anlaşma yapılırken yasal düzenlemelere dikkat edilmeli;
- Gerekirse sözleşme uzmanlar tarafından incelenmelidir.

e) Joint Venture'in Devamlılığının Sağlanması:

- Üst yönetim dikkatini sürekli olarak joint venture üzerinde odaklaştırması gerekmektedir;
- Kültürel farklardan dolayı meydana gelebilecek olan sorunlar minimuma indirgenmelidir;
- Ana işletme doğabilecek itilâfları önleyebilecek tedbirler alınmalıdır;
- Oluşturulacak olan joint venture esnek bir yapıya sahip olmalıdır;

2.4. Joint Venture'in Yapısı

2.4.1. Ortaklık Yapısı

Basit olarak ele alındığında, Joint venture iki temel yapıda ele alınarak açıklanabilir. Bunlar, Sözleşmeli Joint Venture ile Adil Paylaşımli Joint Venture'dır³⁰.

Sözleşmeli Joint Venture (Contractual Joint Venture), iki ya da daha fazla işletmenin uzun dönem kârıyla birlikte yatırım maliyetini de paylaştığı tipik bir ortaklık anlaşmasıdır. Bu tip joint venture'lar belirli bir süreyi kapsayan projeler için oluşturulup proje tamamlandığında son bulmaktadır.

Adil Paylaşımli Joint Venture (Equity Joint Venture), iki ya da daha fazla işletme tarafından bağlı işletme gibi kurulan genellikle ayrı bir işletmedir. Her ortak bağlı işletmede sahip olduğu pay ile orantılı olarak kâr ve zararı paylaştığı hisse senetlerine sahiptir³¹.

Çok uluslu işletmeler yatırım kararlarını verdikten sonra, sıra oluşturulacak olan yeni işletmenin ortaklık profilinin belirlenmesine gelmektedir. Bu son derece önemli bir stratejik karardır. Yabancı bir ülkeye giriş %100 mülkiyet ya da joint venture şeklinde olabilir.

Yatırımlar, ortaklık payları göz önünde tutularak şöyle sınıflandırılabilirler³²:

- %95 - %100 arası ortaklık payı – %100 mülkiyetli bağlı işletme;
- %11 - % 94 arası ortaklık payı – joint venture;
- % 10'a kadar ortaklık payı – portföy yatırımı;

Joint venture'lar da kendi aralarında sınıflandırılabilirler³³:

- % 51 - % 94 arası ortaklık payı – çoğunluk paylı joint venture;
- % 50 - % 50 paylı ortaklıklar – eşit paylaşımli joint venture;
- % 11 - % 49 arası ortaklık payı – azınlık paylı joint venture.

³⁰ CLUTTERBUCK, David; "The Jigsaw with Bits in Three Countries"; **International Management**; Ağustos 1981; S.16

³¹ GLOBERMAN, Steven; **Fundamentals of International Business Management**; Prentice Hall Book Company; New Jersey, 1986; S.11

³² CASSERES, Benjamin Gomez; "Joint Ventures in the Face of Global Competition"; **Sloan Management Review**; 1/1989; S.17

³³ CHOWDHURY, Jafor; "Performance on Internationnal Joint Ventures and Wholly Owned Foreign Subsidiaries: A Comparative Perspective"; **Management International Review**; V32, 1992; S.120

					Satış Ofisi
					Depo-lama
					Paket/Montaj
					Tüm Ölçekte
%100 Mülkiyet (Ortak Yok)	ÇUI Ortak	Özel Yerel Ortak	Yerel Hükümet Ortak	Yerel Kamu Ortak	
Çoğunluk Payı					
Eşit Paylaşım					
Azınlık Payı					

Şekil 4: Doğrudan Yatırım Seçenekleri

Kaynak: AYDIN, Nurhan; **Uluslararası Doğrudan Yatırımlar ve Ortak Girişimler (Joint Ventures)**; A.Ü.Yayınları; Eskişehir, 1997; S.121

Şekil 4'te, doğrudan yatırım kararı veren bir firmanın önünde bulunan değişik seçenekler gösterilmektedir:

- **Yatırım ölçeği** olarak – satış ofisi, depo, paketleme ve montaj ya da tüm ölçekli üretim;
- **Ortaklık payı** olarak – tümüne sahip olmak, çoğunluk payı, eşit paylaşım ya da azınlık payı;
- **Ortaklık türü** olarak – tek başına, çok uluslu işletme ortak, özel yerel ortak, yerel hükümet ortak ya da yerel kamu ortak.

Şekilde de görüldüğü gibi bu konuda işletmelerin önünde 80 (5x4x4) farklı seçenek bulunmaktadır. İşletmeler bu seçeneklerden sadece birini ya da birkaçını beraber seçerek yatırıma gidebilirler. Amaçlara ulaşabilmek ve nihai başarı için mevcut koşullar altında en uygun işbirliği şeklinin belirlenmesi son derece önemlidir.

Ortaklık yapısının, ev sahibi ülke, yerel ortak ve yabancı ortaklar açısından farklı anlamları vardır. Doğrudan yatırımlar nitelikleri itibariyle uzun vadeli yatırımlar olduklarından kısa sürede geriye dönüşü olmayan özellikler taşımaktadırlar. Dolayısıyla yabancı ülkede böyle bir yatırımın ne şekilde yapılacağı son derece önemlidir. Yabancı firma açısından, üretim ağının bütünleştirilmesi ve rasyonalizasyonunda, bağlı işletmeyi kontrol, bölgesel ya da global politikaların bütünleştirilmesi gibi konularda ortaklık yapısının önemli rolü vardır. Ev sahibi ülke de ulusal ekonomik amaçlarını gerçekleştirebilmek, ihracatın artırılması, teknoloji transferi, yeni iş olanakları, döviz kontrolü ve diğer kaynakları daha etkin olarak kullanabilmek için ortaklık yapısına önem vermektedir.

Joint venture ve % 100 mülkiyetli yatırım arasında iki temel fark vardır. Bunlardan ilki, joint venture fiziksel varlığı olmayan değerlerin ülkeye girişini hızlandırmasıdır. Yeni becerileri ve teknolojileri öğrenen yerli ortak, bunu diğer işletmelerine de yansıtacağı için, bu olay hem kendisine hem de ülke ekonomisine katkıda bulunacaktır. Diğer bir farklılık da, joint venture'da farklı işletme kültürlerinin, farklı amaçların ve farklı önceliklerin uyumlaştırılması için özel gayretin gösterilmesi gerekmektedir.

Joint venture'ların bu iki özelliğini göz önünde bulunduran Amerikan firmaları, eğer herhangi bir kısıtlama yoksa, %100 mülkiyetli yatırımları daha fazla tercih etmektedirler. Yapılan bir araştırma, ABD yurt dışı yatırımlarının %60'ında %100 mülkiyet, %8-9 çoğunluk payı, %7-8 de azınlık payı söz konusu olduğunu göstermektedir. Buna karşılık Japon yatırımlarında %100 sermaye katkısı %29, çoğunluk payı %34, azınlık payı da %37'dir³⁴.

Japonlar yurtdışı yatırımlarında kullandıkları hammaddeleri ya da üretim sürecinde kullanılacak olan parçaları %80-90 oranlarında Japonya'dan ithal etmektedirler. ABD ve İngiliz firmalarında bu tür mamul akışı %50'den daha düşük bir seviyede seyretmektedir. Japonların amacı, üretilen ürünü satmaktan ziyade, ihracat ve ithalat yaparak transfer fiyatlamasından da faydalanarak kârlarını maksimize etmektir. Bunun başlıca nedeni, Japonların genelde ortaklık paylarını belirlenmesinde kısıtlamalar yapan gelişmekte olan ülkelere yatırım yapmalarıdır.

³⁴ <http://www.gwjapon.org/statistics.html>

En uygun ortaklık yapısının belirlenmesinin yanı sıra, bu ortaklığın kurulacağı doğru ortağı bulmak da son derece hayati bir konudur. Kendine uygun ortak bulamayan bir firmanın atabileceği en mantıklı adım joint venture kurma planlarından vazgeçmek ya da en azından doğru ortağı bulana kadar ertelemektir. Aksi halde başarısızlığa mahkumdur³⁵.

Joint venture şeklinde kurulan bir işletmede ortaklar arasındaki ilişki farklı evrelerde izlenebilir³⁶:

- Yeni kurulmuş olan işletmede her iki ortak da aktif rol almaktadır. Bu roller birbirini tamamlayıcıdır. Örneğin işletmelerden biri teknolojiyi, diğeri finansmanı ya da pazarlamayı sağlamaktadır. Başarılı olabilmek için her iki taraf da olanakları ölçüsünde maksimum çaba göstermektedir.

- Evrimin ikinci aşamasında, kurucu ortaklardan biri zamanla joint venture'in yönetiminde daha aktif hale gelerek, diğere baskın duruma gelir. Bunun nedenleri farklı olabilir. İşletmelerden birinin üstlendiği görev, diğere nazaran önem kazanmış olabilir. Bir başka sebep, ortaklardan biri için zamanla bu girişimin öneminin azalmasıdır. Pazar cazibesini kaybetmiş olabilir ve işletme artık joint venture için daha az çaba harcayıp, yeni arayışlara yönelebilir. Bu durumda ya joint venture sona erecek, ya da diğerk ortak işleri üzerine alıp faaliyeti sürdürecektir. Bir süre sonra da ortaklık bozulup, firma işleri tek başına yürütmeye başlayacaktır.

- Üçüncü evrede, joint venture ortaklarının kişilikleri kaybolup, işletme daha çok kendi kendini yöneten bağımsız bir kişiliğe bürünmektedir. Fakat bu durum uygulamada nadiren görülebilmektedir, çünkü işletmeler genelde bu aşamaya gelmeden ortaklığı sonlandırmayı düşünmektedirler. Bundan dolayı genelde ikinci aşama joint venture'lar için sonuç olarak kabul edilebilir.

³⁵ GOLDENBERG, Susan; **International Joint Ventures in Action**; Harward Business School Press; USA, 1988; S.15

³⁶ LORANGE, Peter & Johan Roos; **Strategic Alliances**; Blackwell Publishers; Massachusetts, USA, 1992; S.50

2.4.2. Joint Venture'ın Hukuki Yapısı

2.4.2.1. Anlaşma Detayları:

Bir joint venture'ın oluşturulması ile taraflar karşılıklı olarak sorumluluk isteyen, ağır yükümlülükler altına girmekteler. Bu yüzden bu aşamada titiz ve uzun çalışmalar yapılmalıdır. Kurulacak olan ortaklığın başarısı büyük ölçüde başlangıç aşamasında yapılan çalışmalara bağlıdır. Her şeyden önce amaçlar ve sorumluluklar belirlenmeli, beklenti farkları da dikkate alınarak doğabilecek itilâflar önceden tahmin edilerek detaylı olarak ele alınmalıdır. Bu konularda kesin anlaşmaya varılmalıdır. Kuruluştan sonra ortaya çıkabilecek anlaşmazlıklar büyük sorunlara neden olabilir, hatta ortaklığın düzgün işlemlerini ve başarılı olmasını önemli ölçüde engelleyecek boyutlara ulaşabilmektedir.

Joint venture hukuki yapısı itibariyle, ön kuruluş sözleşmesi, temel sözleşme, müşterek iş ortaklığı sözleşmesi (tabi mutabakat) ve uydu (satelit) sözleşmelerinden oluşan birleşik bir sözleşmedir³⁷.

a) Ön Kuruluş Sözleşmesi

Ön kuruluş sözleşmesi, taraflar arasında temel sözleşmenin kuruluşundan önce yapılabileceği gibi, temel sözleşmenin 'girişi' ya da 'başlangıç maddesi' şeklinde de yapılabilir. Ön sözleşme taraflar açısından bağlayıcı değildir. Herhangi bir sebepten dolayı temel sözleşme kurulmazsa bu sözleşme de kendiliğinden ortadan kalkar. Ortak girişim sözleşmesinin (temel sözleşme) akdedilmesi durumunda ise, ön kuruluş sözleşmesi ve 'giriş' ('başlangıç maddesi'), tarafların iradelerini açıkladığı için ve taraflar dışında üçüncü kişilere yönelik olarak da tarafların iradelerinin yansıtması bakımından, sözleşme süresince, anlaşmazlık halinde, her zaman kendisine başvurulacak bir kaynak niteliğindedir³⁸. Kurulması düşünülen müşterek iş ortaklığında taraflar arasında doğacak olan ilişkinin temelini oluşturan bu sözleşme, çok dikkatli bir şekilde kaleme alınmalıdır.

³⁷ KAPLAN, İbrahim; İnşaat Sektöründe Müşterek İş Ortaklığı – Joint Venture; Dayınarlı Yayınları; Ankara, 1994; S.8

³⁸ AKYOL, Ş.; Borçlar Hukuku (Özel Borç İlişkileri), F.1; İstanbul, 1984; S.72

b) Temel Sözleşme

Oluşturulacak olan joint venture'in faaliyet alanı ne olursa olsun, taraflar arasında mutlaka temel bir sözleşme yapılmaktadır. İster sözleşmeye dayalı, ister sermaye katımlı olarak kurulsun, temel sözleşme taraflar arasındaki hukuki ilişkiyi düzenlemektedir. Bu temel anlaşmanın içermesi gereken hususlar şöyledir³⁹:

- Oluşturulacak olan joint venture'in kuruluş amacı ve faaliyet alanı;
- Tarafların kuruluş aşamasında yüklenecekleri yükümlülükler;
- Ortaklığın hukuki biçimi;
- Yönetim ve dışarıya karşı temsil konuları;
- Toplantı ve karar yeter sayıları;
- Ortaklığın finansmanı;
- Kâr dağıtımı;
- Joint venture ile ortaklar arasında hukuki ve ekonomik ilişkiler;
- Ortak girişime getirilecek lisans ve know-how'ların kullanılması;
- Taraflar arası doğabilecek anlaşmazlıkların çözümünde uygulanacak yöntemler ve başvurulacak merciler;
- Ortakların sorumlulukları;
- Ortakların pay devri;
- Joint venture'in süresi ve ortaklığı sona erdirmeye şartları.

c) Müşterek İş Ortaklığı Sözleşmesi (Tabi Mutabakat)

Taraflar arasında temel mutabakatta, yürütülecek olan ortak iş için kurulması planlanan şirket hakkında da hükümler yer almış olabilir. Bu yeni ortak şirket, şahıs şirketi olarak kolektif veya komandit, sermaye şirketi olarak da anonim veya limited ya da bunların dışında kooperatif olarak kurulabilir. Buradaki seçenek, mutlaka girişimin kurulduğu ülke hukukunda yer alan şirket türlerinden biri olacaktır. Ortak girişimler için belli bir şirket türü bulunmamaktadır. Ancak, genellikle anonim ortaklık (joint stock corporation) veya diğer ortakların sorumluluklarının koydukları sermaye ile sınırlı olduğu (limited liability company) ortaklık türleri seçilmektedir⁴⁰. Bu durumda müşterek iş ortaklığının niteliği bir özel şirket nev'ine göre belirlenecek ve şirkete dair ana sözleşme Ticaret Kanunu hükümleri uygulanacaktır⁴¹.

³⁹ TEKİNALP; **Joint Venture**; Ankara, 1989; S.167

⁴⁰ KUIPER, W.G.; **East-West Joint Ventures**; Diemen, 1988; S.26

⁴¹ KAPLAN, İbrahim; **İnşaat Sektöründe Müşterek İş Ortaklığı – Joint Venture**; Dayınarlı Yayınları; Ankara, 1994; S.14

Eğer, taraflar arası kurulması düşünülen müşterek iş ortaklığının hukuki niteliğinden temel mutabakatta bahsedilmemiş, sadece ortaklığın temsili, idaresi ve sona erme sebeplerinden bahsedilmişse, bu tür iş ortaklığı bir adi şirkettir⁴².

d) Uydu (Satellite) Sözleşmeleri

Uydu sözleşmeleri, temel mutabakattaki hükümler çerçevesinde, müşterek iş ortaklığı ile bunun ortakları arasında Borçlar Kanunu'nun 19. ve devamındaki hükümleri uyarınca kurulmuş bulunan değişik muhtevalı sözleşmelerdir.

Joint venture'in konusuna göre uydu sözleşmeleri,

- müşterek iş ile ilgili lisans sözleşmesi,
- marka lisansı sözleşmesi,
- patent lisansı sözleşmesi,
- teknik yardım ve mühendislik sözleşmesi,
- işin belli kısımlarının yapılmasına ait taşıeron sözleşmesi,
- malzeme temini ile ilişkili alım/satım sözleşmesi

şeklinde olabilmektedir.⁴³

Temel sözleşme ile uydu sözleşmeler arasında hiyerarşik bir bağın varlığı kabul edilecek olursa, uydu sözleşmelerde temel sözleşmeye aykırılık bulunması halinde uydu sözleşmenin temel sözleşmeye uygun hale getirilmesi gerekmektedir⁴⁴. Ancak bu uygulamada her zaman kabul görmemektedir.

Temel sözleşme ile uydu sözleşmelerin tarafları farklı ve dolayısıyla birbirinden bağımsızdırlar. Bu nedenle temel sözleşmenin uydu sözleşmeler için bir çerçeve niteliğinde olduğu ve taraflarca aksi kararlaştırılmadıkça, temel sözleşmenin uydu sözleşmelerden, uydu sözleşmelerin de temel sözleşmeden bağımsız sözleşmeler olduğu kabul edilmesi gerekmektedir⁴⁵.

⁴² bkn. Borçlar Kanunu, md 520/2

⁴³ DAYINARLI, Kemal; **Joint Venture Sözleşmeleri**; Dayınarlı Yay.; Ankara, 1989; S.15

⁴⁴ ÖZTÜRK, Pınar Soy; **Ortak girişim ve Ortak Girişimde Uygulanacak Hukuk**; Yüksek Lisans Tezi; Ankara, 1999; S.30

⁴⁵ KAPLAN, İbrahim; **İnşaat Sektöründe Müşterek İş Ortaklığı – Joint Venture**; Dayınarlı Yayınları; Ankara, 1994; S.17

2.4.2.2. Joint Venture Sözleşmesinde Tarafların Borçları ve Hakları

a) Tarafların Borçları

1. Sermaye koyma

Genel olarak taraflardan her birinin koymakla yükümlü olduğu sermaye miktarı temel mutabakatta belirlenmiştir. Eğer joint venture'ın temel kuruluş amacı bulunulan faaliyet sonrası kâr sağlayıp, bunu ortaklar arasında dağıtmak ise, ortakların borç ve hakları bir yüzde ile belirlenir. Fakat amaçlar sadece kârla sınırlı kalmayabilir. Örneğin ortaklar müşterek tesisler ve laboratuarlardan faydalanma, müşterek araştırma sonuçlarını kullanabilme gibi amaçlar da güdebilirler. Bu durumda paylaşma sırasında sadece konan sermaye ile orantılama metodu yetersiz kalmaktadır.

Tarafların ortaklığa girerken koyabilecekleri sermayenin niteliği farklılık arz etmektedir:

- **Nakit para:** Bu sermaye mali nitelik taşıyan araçlardan oluşabilir; nakdi sermaye, yapılacak avans ödemeleri vs. gibi. Bu tür sermaye girişini sağlayacak ödemelerin miktarı, ödeme zamanı, ödenecek para cinsi, muhasebe kayıtlarının tutulması gibi konular bu çerçevede yer almaktadır.

- **Gayri nakdi sermaye:** Bunun yanı sıra, ortakların koyacağı sermaye mal olarak da ifade edilebilir. Burada mal kavramı geniş bir çerçevede değerlendirilmelidir. Lisans, marka gibi gayri maddi haklar ve teknik bilgi, know-how, mal ve pazar bilgisi tecrübe de bu konunun kapsamındadır.

2. İşbirliği Borcu:

Ortakların birbirine bağlılığı ve karşılıklı sadakatleri de önemli bir husus teşkil etmektedir. Tarafların her biri müşterek amaca ulaşabilmek için elinden gelen yardımı yapmalıdır. Bu husus genellikle temel mutabakatın başlangıç maddesinde belirtilmektedir.

3. Rekabet Yapmama Borcu:

Joint venture sözleşmelerinde ortaklar tarafından yaratılabilecek rekabete de değinilmektedir. Tarafların birbirleri ile ve joint venture ile rekabete giremeyeceklerini hükme bağlayan hususlara yer verilmektedir.

4. Sır Saklama Borcu:

Taraflardan herhangi birinin, bu işbirliğinden dolayı diğer ortaklar ile ilgili bazı şirket sırlarını öğrenmesi bazen kaçınılmaz olabilmektedir. İştirakçiler diğer ortaklarının ve joint venture'in sırlarını saklamakla yükümlüdürler.

b) Tarafların Hakları:

Tarafların kararlara katılma hakkı , yönetim ve temsil hakkı, denetime katılma hakkı, faaliyetlerden faydalanma hakkı ve kâra iştirak hakları vardır⁴⁶.

Aslında ilke olarak, taraflardan her birinin hakları borçları ile doğru orantılıdır. Fakat bazı istisnai durumlar da görülebilmektedir. Buna en iyi örnek olarak petrol işletmeleri gösterilebilir. Bilindiği gibi petrol çıkarma işlemi, ön araştırma ve işletme olmak üzere, iki temel aşamadan oluşmaktadır. Araştırma safhasında petrol bulunup bulunmayacağı garanti olmadığından dolayı, buraya yatırılacak olan sermaye büyük risk taşımaktadır. Bu yüzden petrol işi için kurulan joint venture'larda ilk aşamada çıkarılan petrolden elde edilen gelir yabancı ortağın koymuş olduğu sermayeyi tazmin etmek için kullanılmakta ya da petrolün bir bölümü daha ucuz fiyattan bu ortağa satılmaktadır.

Bilindiği gibi her zaman joint venture'lardan bir ticari faaliyet sonucu gelir amaçlanmayabilir. Taraflardan bazıları joint venture'a hammadde veya yarı mamul satmayı, bazıları da kendi üretimleri için gerekli ara girdileri joint venture'dan temin etmeyi hedeflemiş olabilir. Tarafların ortak işletmeye mal satma veya buradan mal alma hakları temel mutabakatta ya da daha sıkça görülen şekliyle ek sözleşmelerle düzenlenmelidir.

2.4.2.3. Uyuşmazlıkların Çözümü

Joint venture'da oyların eşit olması veya azınlıkta olan ortağa veto hakkı tanınması, taraflar arasında bazı konularda anlaşmazlık doğduğu taktirde ciddi

⁴⁶ DAYINARLI, Kemal; **Joint Venture Sözleşmeleri**; Dayınarlı Yay.; Ankara, 1989; S.67

sorunlara yol açabilmektedir. Bazen, en kötü karar bile herhangi bir olaya karşı kayıtsız kalmaktan iyidir. Karar verme mekanizmasının aksaması hızla değişen piyasa koşulları karşısında işletmeye ve dolayısıyla her iki ortağa da ciddi zararlar getirebilmektedir. Bunları önlemenin en etkili yolu, daha görüşme aşamasında ihtilafların hangi yoldan çözüleceğinin belirlenmesidir. Anlaşmazlık durumunda başvurulabilecek çözüm yolları aşağıdaki gibi sıralanabilir⁴⁷:

1. Uyuşmazlığın Ortaklar Arasında Sulh Yolu ile Çözülmesi – Bu yöntem, joint venture organlarına “swing man” veya “umpire” denilen tarafsız bir kişiyi yönetim kurulu ya da müdürler kuruluna tayin edilmesidir. Burada amaç joint venture’da oyların eşitliği halinde tarafların kendi menfaatleri doğrusunda adım atmak isterken çatışmaları önlemektir. Bazen joint venture’ı finanse eden bankalar risklerini azaltmak için bu tür bir uygulama istemektedirler.

2. Uyuşmazlıkların Dışarıdan Kişilerin Müdahalesi ile Çözülmesi

a) Uzlaştırıcı ve Bilirkişi

İhtilaf durumunda joint venture haricinde bir kişiye başvurmak da öngörülebilir. Uzlaştırıcıya başvurmak uygulamada sıkça rastlanan bir durumdur. Uzlaştırıcının kararları sadece tavsiye niteliğindedir. Eğer, her iki taraf da kabul ettiğini beyan ederse, bu kararlar o zaman hukuki sonuç doğurmaktadır. Bazen firmalar anlaşamadıkları bir konuda o konunun uzmanı olan birinin (bilirkişi) görüşüne de başvurabilirler. Bilirkişi sadece konuyu teknik açıdan ele alır görüşlerini uygulayıp uygulamamak yine iki tarafın iradesine kalmıştır.

b) Tahkim

Taraflar, kendi aralarında çözüm bulamadıktan sonra uzlaştırıcı kişilerin de tavsiyeleri sonuç vermezse yasal yollara başvurabilirler. Mahkemeye gidilmesi halinde de uluslararası ortaklıklarda hangi ülke hukukunun uygulanacağı sorunu doğmaktadır. Joint venture’larda tarafların tercihi, ihtilâfların normal mahkemeler yerine hakemlerce çözümlenmesidir.

⁴⁷ DAYINARLI, Kemal; **Joint Venture Sözleşmeleri**; Dayınarlı Yay.; Ankara, 1989; S.69

Firmaları bu tercihe yönelten birkaç faktör vardır. Bunlar:

- tahkimin kısa sürede sonuç vermesi;
- mahkemeye göre daha az masraflı olması;
- hakemlerin konuya hakim uzman kişiler olması;
- sürecin gizli yürütülmesi;
- bazı ülkelerdeki mahkemelerin tarafsızlık ve bağımsızlıklarından şüphe duyulması;
- uyumsuz olan iki ülke hukuklarından birini tercih etmek yerine uluslar üstü hukukun kullanılması;
- hakem kararların kesin olmasıdır.

2.4.2.4. Joint Venture'dan Cayma Hakkı

Bazen olaylar öyle bir şekilde gelişebilir ki, taraflardan biri veya birkaçı ortaklıktan çekilmek zorunda kalabilir. Ortağın kendine bağlı olmayan nedenlerden dolayı, joint venture'in amaçlarını artık yerine getiremediğini ispatlaması durumunda ortaklıktan ayrılma hakkı doğar. Joint venture prensip olarak isteğe bağlı bir iş ortaklığı olduğundan dolayı, istemeyen kişi bunu devam ettirmeye zorlanamaz. Bu noktada öncelikle yapılacak olan iş, ortaklığın devam edip etmeyeceğine ve devam ederse bunun şartlarına karar verilmesidir. Daha sonra da çıkmak isteyen ortağa, eğer çıkmak için geçerli nedenleri varsa, ödenecek tazminat miktarı belirlenmelidir. Bunu yapmak için geçerli bir neden yoksa, bu sefer çıkmak isteyen taraf geri kalanlara karşı bir tazminat ödemekle yükümlü kalacaktır. Caymanın sonuçlarını kısaca saymak gerekirse⁴⁸:

- Bir ortağın joint venture'dan çıkması, normal bir hissedarın bir şirketten çıkmasına nazaran daha ağır sonuçlar doğurmaktadır. Bunun nedeni, genelde joint venture ortaklarının aynı zamanda teknoloji bakımından joint venture'ı besleyen onun piyasaya girmesini sağlayan kaynaklar, ona mal temin eden satıcılar veya joint venture'ın ürettiği malları satın alan önemli bir müşteri olmalarıdır;

- Bunun yanı sıra ortaklık yapısı değişeceği için yeni bir denetim mekanizması kurulmalıdır;

⁴⁸ DAYINARLI, Kemal; **Joint Venture Sözleşmeleri**; Dayınarlı Yay.; Ankara, 1989; S.59

- Yabancı ortağın joint venture'dan çıkması, işin sonunda ödenmesi gereken vergilerin, bu ortağın çıkış tarihinde ödenmesini gerektirebilmektedir;

- Yerli ortağın çıkması durumunda da joint venture'ın kuruluşu için aranılan bazı şartların bozulmasına neden olabilmektedir;

- Son olarak da, bir ortağın gidişi ile işletmeye başka bir ortak alınırsa ileride uyumsuzluk sorunları yaşanma ihtimali oldukça yüksektir.

Görüldüğü gibi, ortaklıktan ayrılmak ağır sonuçlar doğurmaktadır. Bu yüzden temel mutabakat oluşturulurken bu imkânın sınırlandırılmasına özen gösterilmelidir. Bunun için kullanılan metod, ortaklara ait hak ve borçların veya şirketteki hisselerinin devrini diğer tarafın veya tarafların onayına tabi tutmaktır.

2.4.2.5. Joint Venture'ın Sona Ermesi

a) Süre Şartı:

Joint venture'ın süresi her şeyden önce kuruluşta güdülen amaçla ilgilidir. Bir yandan ortakların her biri kuruluşun amacının gerçekleştirilebilmesi için yeteri kadar süre ile joint venture'a iştirakte bulunmalıdır, diğer yandan da eğer yapılan fedakarlıkların karşılığı alınamıyorsa, ortakların joint venture'dan cayma hakları saklı tutulmalıdır. Bu yüzden genelde joint venture'ların kuruluş aşamasında fazla uzun süreler öngörülmez. Süre kısa tutulup, daha sonra gerekli görüldüğünde uzatmaya gidilmektedir.

Sürenin belirlenmesi aşamasında önemli bir nokta yapılacak işin niteliğidir. Maden ve de özellikle petrol işletmelerinde iki safha vardır. Önce araştırma, sonra da bulunan maden veya petrolün çıkarılıp işletilmesi. Burada ilk aşamada ortaklar büyük yatırımlarına karşılık gelir elde edememektedirler. Girdi ancak ürünü çıkarmaya başladıktan sonra sağlanmaktadır. Bu da bazen uzun bir zaman sürecini ifade edebilmektedir. Bir başka örnek olarak da ileri teknoloji transferini içeren joint venture'lar gösterilebilir. Kurulacak ortaklığın ömrü teknolojinin ömrü ile yakından ilgilidir. Burada sektör de çok önemlidir. Elektronik ve bilgisayar sektörlerindeki baş döndürücü gelişmeler dikkatte alınacak olursa, bu alanda bir teknolojinin kısa sürede demode olması çok doğaldır.

b) Şarta Bağlı Hükümler

Süreye bakılmaksızın, tarafların joint venture'dan çıkma hakları veya ortaklığın son bulması durumu belli bazı hükümlere bağlanmış olabilir. Bu, belli bir olayın olması veya herhangi bir sonucun elde edilmesi gibi şartlar olabilmektedir.

c) Fesih Hakkı

Yukarıda bahsedilen hallerin dışında joint venture'ın son bulması "intuitu personae" kıstasına bağlanmıştır. Bir ortağın joint venture'a iştirak nispeti önemli oranda değişmiş ise bu işin aynı şartlarda devamı önemli sorunlar doğurabilir. Örneğin müşterek girişimin başarısız olması durumunda taraflardan biri daha fazla zarar görebilmekte, bu da adaletsizlik yaratmaktadır.

Sebepler her ne olursa olsun (sözleşme süresinin dolması, fesih hakkını kullanma ya da veya fesih doğuracağı kararlaştırılan herhangi bir olayın vuku), joint venture'ın sona erdirilmesi ya karşılıklı anlaşma ya da tek taraflı irade beyanı ile mümkündür.

Temel mutabakatın sona ermesi durumunda tasfiyeye ait hükümler de öngörülmelidir. Temel mutabakat çerçevesinde tabi mutabakatlar da tasfiye edilecektir. Müşterek şirketin tasfiyesi veya hisselerinin tamamını ortaklardan birine devri, demirbaş ve stokların durumu, patent ve lisans sözleşmelerinde doğan haklar gibi konular hakkında bir karara varılmalıdır.

2.4.2.6. Taslak Joint Venture Anlaşması

Bir joint venture'ın oluşturulması, yeni bir şirket kurulmasından daha detaylı ve uzun çalışmalar gerektirecek bir olaydır. Her şeyden önce çokuluslu olma ve beklenti farklılıkları, her bir konunun önceden detaylı olarak ele alınması ve kesin anlaşma sağlanmasını gerektirmektedir. Kuruluş sonrasında ortaya çıkabilecek sorunlar, her iki taraf içinde büyük risklere yol açabilir.

Takip eden liste, joint venture projeleriyle ilgilenen ABD ve batılı iş adamlarının, joint venture anlaşmalarında izledikleri metodu ve dikkate aldıkları hususları göstermektedir. Politik faktörlerin yer almadığı bu liste, sadece joint venture'lar için değil, birlikte üretim anlaşmaları, anahtar teslimi fabrika kontratları ve

çeşitli hizmet akitleri de dahil olmak üzere birçok işbirliği şekillerinde de uygulanabilir niteliktedir⁴⁹:

1-Amaçlar ve Tanımlar

- a) İşin yapısı, kapsamı, tahditler, üretim programları, süre vb.;
- b) Tanımlar;

2-İşin Yapılaşması:

- a) Yapısal Durum;
- b) Yapılaşma Kanunları;
- c) Finansal Katılımlar;
- d) Katılımların Geri Alınması;
- e) JV içinde Karşılıklı İlgiler;
- f) Kârın Transferi;

3-Sahip Olma, Kontrol:

- a) Sorumluluk Paylaşımı;
- b) Risk ve Sorumlulukların Yerleştirilmesi;
- c) Kâr/Fayda'nın Dağılımı;
- c) Alacakların Değerlendirilmesi ve Dağılımı;
- d) Görevlendirme ve Transfer;
- e) İflas veya Vazgeçme Şartları;
- f) Kontrol Düzenlemeleri;

4-Yönetim:

- a) Oy Hakları ve Sorumluluklar;
- b) Yönetim Kurulları veya Komitelerinde Temsil;
- c) Yönetim Kurulları veya Komitelerin Gücü;
- d) Bütçe, İmalat, Üretim ve İş Planları Onayı;
- e) Genel Müdür ve Diğer Görevlilerin Atanması;
- f) Teknik Komiteler;
- g) Çalışanların Katılımı;

⁴⁹ ÖZALP, İnan; SALDIRANER, Yıldırım; DEREKÖY, A. Hamdi; "Çok Uluslu İşletmelerin Geleceğine Bir Çözüm Olarak Joint Venture "**Uluslararası İşletmecilik Seçme Yazılar II**; Anadolu Üniversitesi Yayınları; Eskişehir, 1992; S.119

5-Finansal Yapı:

- a) Borç Oranı;
- b) Nakit Katkılar (Yerli-Yabancı);
- c) Altyapı, Makine, Teçhizat Dahil Aynı Katkılar;
- d) Sermaye Kaynağı;
- e) Borçlanmalar;
- f) Borçlanma Tahditleri (Yerli-Yabancı);
- g) Güvenlik Hisseleri;
- h) Garantiler;
- i) Finansal Düzenlemelerin Tamamlanma Zamanlaması;
- j) Güvenlik Hisseleri ve Garantilerin Uygulanması.

6-Finansal Politikalar:

- a) Rezervler;
- b) Değişimler;
- c) Genişlemeler;
- d) Borcun Geri Çekilmesi;
- e) Kârın Saptanması;
- f) Kâr Dağıtım ve Gönderilmesi.

7- İşe Alma ve Eğitim:

- a) Yerel Personelin İşe Alımı ve Çıkarılışı;
- b) Yabancı Personelin İşe Alımı ve Çıkarılışı;
- c) Tercih Politikası;
- d) Eğitim ve Tahsil;
- e) Yabancı Tahditleri;
- f) Yabancı Gelirlerinde Tahditler;
- g) Ücretler, Yerel ve Yabancı Personel Çalışma Şartları;
- h) Çalışanlar İçin Güvenlik Standartları;
- i) İşçi İlişkileri.

8- Üretim İşlemleri Anlaşması:

- a) Yapılabilirlik Çalışması;
- b) Üretim Belirleme ve Üretim Kapasitesi;
- c) Altyapı ve Sosyal Hizmetler Temini;

- d) Yerel Madde ve Hizmetlerin Temini;
- e) İthal Madde ve Hizmetlerin Temini ve Seçimi;
- f) Devlete Ait İşler;
- g) Makine ve Ekipmanın Yerleştirilmesi;
- h) Üretime Başlama;
- i) Denetim ve Kalite Kontrol;
- j) Ara Verme ve Kapanma;
- k) Orijinal Sermaye Ekipmanı Üzerindeki İthalat Politikası;
- l) Üretim Tesisleri Ekipmanı ve Alacakların Sigortalanması.

9- Vergilendirme ve Yıllık Taahhütler:

- a) Amortisman ve Yeniden Değerleme - Uygulama Şekilleri ve Oranlar;
- b) Aynı Sermayenin Değerlendirilmesi;
- c) Yatırım Yapılan Ülke Dışındaki Harcamaların Yerleştirilmesi;
- d) Vergilendirilecek Gelir ve Vergi Oranları;
- e) Kâr Hisselerin Vergilendirilmesi;
- f) Hisselerin Vergilendirilmesi;
- g) Teknik ve Diğer Hizmetlerin Gelirlerinin Vergilendirilmesi;
- h) Patent ve Lisans Hakları Gelirlerinin Vergilendirilmesi;
- i) Yabancı Personel Gelirlerinin Vergilendirilmesi;
- j) İşe Alma ve İşçi Sosyal Haklarının Vergilendirilmesi;
- k) Gümrük Vergileri, Üretim, Satış ve Tüketim Vergileri;
- l) Teşvikler, İndirimler ve Muafiyetler;
- m) Tasfiyede Vergi İşlemleri;
- n) Diğer Finansal Yükümlülükler;
- o) Ticaret Anlaşmaları.

10- Finansal İşlemler:

- a) Brüt ve Net Karın Hesaplanması;
- b) Satış Hasılatının Hesaplanması;
- c) Direkt İşletme ve Üretim Giderlerinin Hesaplanması;
- d) Endirekt Giderlerin Dağılımı:
 - Genel ve İdari Giderler;
 - Araştırma ve Gelişme Giderleri.

11- Yabancı Para Uygulamaları:

- a) Yabancı Paranın İthalı;
- b) Yabancı Para Harcamaları;
- c) Yabancı Para Kârları;
- d) Yatırım Yapılan Ülke Dışında Yabancı Paranın Tutulması;
- e) Yabancı Personelin Yabancı Para Düzenlemeleri;
- f) Çevirim İhtiyaçları;
- g) Çevirme Oranları;
- h) Ana Para Sermaye, Kâr ve Hisselerin Geri Dönüşü.

12- Devlet Desteği ve Hakların Garantisi:

- a) Altyapı Hizmetleri ve İşleri;
- b) Çalışma Sahalarına Ulaşım;
- c) Bilgi;
- d) İdari Yetkilendirme ve Onay;
- e) Özel Uygulama.

13- Teknoloji Transferi:

- a) Genel Terimler ve Süre;
- b) Ödemeler;
- c) Garantiler;
- d) Patent ve Hakların Kullanılması;
- e) Girdilerin Satın Alınması;
- f) Gelişmelerin Takibi;
- g) Limitli ve Yan Lisans Anlaşmaları;
- h) Satış ve Üretim Üzerindeki Kısıtlamalar;
- i) Yerel Araştırma ve Geliştirme.

14- Pazar Düzenlemeleri:

- a) Yerel Pazar;
- b) Yabancı Pazar;
- c) Fiyatlandırma Politikası ve Kredileme;
- d) İş Yapma Tahditleri;
- e) Yetkilendirme;
- f) Dağıtım;

- g) Satış Ücretleri;
- h) Promosyon ve Reklam Ücretleri;
- i) Satış Sonrası Hizmetler;
- j) İhraç Vergileri ve Kısıtlamaları;
- k) Sigorta;
- l) Yerel ve Uluslararası Ulaşım.

15- Çevre Koruma :

- a) Çevre Koruma Kontrol Standartları;
- b) Kirlenme Sorumluluğu;
- c) Koruma Uygulamaları.

16- Kayıtların Tutulması Muhafaza ve Denetimi:

- a) Kayıtların Muhafazası;
- b) Kayıt Tutma İhtiyacı;
- c) Muhasebe Sistemleri;
- d) Denetimler;
- e) Raporlama İhtiyaçları.

17- Genel Hükümler:

- a) Süre;
- b) Gecikme;
- c) Sona Erme;
- d) Uygulanacak Kanunlar;
- e) Millileştirme ve Tazminat;
- f) İlaveler;
- g) Gözden Geçirme ve Uyarılar
- h) Müracaat ve Tescil;
- i) Yenileme ve Uzatmalar.

18-Anlaşmazlıkların Çözümü:

- a) Yerel Mahkemeler;
- b) Hakem Usulü;
- c) Uygun Kanun Seçimi;
- d) Hakem Kararı Uygulaması.

2.5. Joint Venture Şekilleri

2.5.1. Faaliyet Alanlarına Göre Joint Venture Şekilleri

a) Petrol ve Maden İşletmeciliği Sektörü

Uluslararası alanda ilk joint venture örnekleri bu alanda görülmüştür. Gerekli olan yatırımın miktarının ve risklerin büyüklüğü petrol ve maden şirketlerini birlikte hareket etmeye zorlamıştır. Bu şirketler kendi aralarında ayrıca yeni bir şirket kurmayıp, aşağıdaki üç farklı noktaya dayanan bazı gruplaşmalara girmişlerdir⁵⁰:

- Araştırma ve işletme masrafları ile risklerin ve kârların paylaşılması;
- Müşterek amaçlara ulaşabilmek için yapılması gereken işlerin yerine getirilmesi için ortaklardan birinin işletmeci olarak tayini;
- İşletmeci firmanın işlerini joint venture adına kontrol eden bir kuruluşun oluşturulması.

Bu alanda bir başka uygulama da, yabancı ortağın devlet adına petrolün araştırılması ve işletilmesi yükümlülüğünü üstlenmesidir. Bu tür bir joint venture'a "sınai işbirliği" denmektedir. Petrol araştırmasını yapacak devlet ile bu işte uzman yabancı firmalar arasında kurulan bu işbirliğinde petrol araştırması ve işletme için gerekli olan teknik donanım yabancılara bırakılmaktadır. Devlet daha sonra işletme safhasında devreye girmektedir. Yabancı şirketler çıkarılan petrolün bir kısmını kendi payı olarak almaktadırlar. Devletler de kendi kamu kuruluşlarını devreye sokarak kendi doğal kaynaklarının en verimli biçimde işletilmesini sağlamaktadırlar.

Abu Dhabi National Oil Corporation (ADNOC) ile Compaigne Francaise des Petroles arasında kurulan ortak girişim, yabancı ortağın araştırmayı üstlenmesi ve daha sonra üretim safhasında çalışacak olan personelin eğitimini üstlenmesini kapsamaktadır.

b) Bankacılık Sektörü

Bankalar arası kurulan joint-venture şeklindeki girişimler akdi nitelik taşımaktadır. Bu tür joint-venture sözleşmelerinde, bir akde istinaden kurulduğunun,

⁵⁰ DAYINARLI, Kemal; **Joint Venture Sözleşmeleri**; Dayınarlı Yay.; Ankara, 1989; S.31

kaynakların müşterek ortaya konmasının, risklerin paylaşılmasının, yapılan her şeyin denetime tabi tutulmasının ve konunun sınırlı olmasının öngörüldüğü görülmektedir. Bu itibarla bankalar arası kurulan gruplaşmalarda şu özellikler dikkat çekmektedir⁵¹:

- Ödünç olarak verilen meblağlar ortak bankalar tarafından belirli bir oran dahilinde üstlenilmektedir;
- Bankalardan biri, ödünç olarak verilen meblağın idaresini, ödünç alan ve krediyi sigorta eden müesseselerle olan ilişkileri belli bir ücret karşılığı yürüten bir pilot banka konumundadır;
- Ortak bankalar, pilot bankanın işlerini kontrol eden bir denetim sistemi kurmaktadır.

c) İnşaat Sektörü

Joint venture'a en sık rastlanılan alanlardan biri inşaat sektörüdür. Özellikle devletler tarafından yapılan bayındırlık işleri ve büyük sanayi tesislerinin inşasında iki veya daha fazla ortağın bir araya gelmesi oldukça sık rastlanılan bir durumdur. Bu tür gruplaşmalara gerek ulusal, gerek ise uluslararası düzeyde rastlanabilir. Bu gruplaşmalara konsorsiyum (consortium) adı verilmektedir. Bu gruplaşmalar belli bir işin yerine getirilmesini amaçlar ve iş sonunda ortaklık kendiliğinden sona ermektedir. Bu tür konsorsiyumlara girerken ortakların amaçları:

- İşin yerine getirilmesi için tek bir firmanın olanaklarının yetersiz kaldığı durumlarda, firmaların birbirinin mali ve teknik gücünden faydalanmak;
- uyguladıkları teknolojik yeniliklerden faydalanmak;
- işin büyük olan riskini ortaklar arasında dağıtmak suretiyle azaltmak;
- rasyonel bir iş bölümünü gerçekleştirmek;
- yerli ortağın getirebileceği kolaylık ve ayrıcalıklardan faydalanmak olarak sayılabilir.

İşin belli kısımlarının ortaklar arasında ayrı ayrı yapılması halinde sorumlulukların da birbirinden ayrıldığı görülebilir. Taraflardan her biri kendi payına düşen görevi yerine getirip bedelini tahsil etmekte, daha sonra da yaptığı işin iyi veya kötü olmasından tek başına sorumlu olmaktadır.

⁵¹ DAYINARLI, Kemal; **Joint Venture Sözleşmeleri**; Dayınarlı Yay.; Ankara, 1989; S.33

İnşaat sektöründe farklı bir joint venture türüne de rastlayabiliriz. İş sahibi ile müteahhit inşa edilen tesisi birlikte işletme yoluna gidebilirler. Böyle bir durumda yapımçı firmadan teknoloji ve insan kaynakları transferi sağlanmaktadır. İşin yapımını üstlenecek olan taraf daha sonra buranın işletmesine de ortak olacağı için daha itinalı davranacaktır.

d) Ortak Araştırma ve İmalat Sektörü

Joint venture'in bir başka türü de çeşitli sanayi kollarında görülen araştırma ve müşterek imalat yapmak üzere kurulan ortaklıklardır. Bu tip ortaklıklar iki temel gruba ayrılabilir:

- İlkinde ortaklar eşit durumdadır; hatta piyasada birbirinin rakipleri bile olabilirler. Amaçları kurdukları bu joint venture ile fiyatları rasyonel seviyeye getirebilmektir.

- İkincisi ise daha fazla dikey bir ortaklık söz konusudur. Burada ortaklar birbirlerinin imalatlarını tamamlamaktadırlar.

Birinci tipe en iyi örnekler otomobil sanayinde görülebilir. Francaise de Mecanique, Renault ve Peugeot tarafından ortak girişim sonucu ortaya çıkan bir kuruluştur. Bu kuruluş her iki ortak firma için de araba motoru imal etmektedir. Aynı şekilde RCA ve Thompson tarafından kurulan Video Color da ortakların ana imalatlarında kullanılmak üzere renkli TV tüpü üretmektedir. Bu tür ortaklığın temel amacı, üretilen mamulleri satarak kâr etmekten ziyade kurucu ana şirketlerin imalatlarında kullanılmak üzere gereksinim duyulan yan sanayi ürünlerini temin ederek onlara destek sağlamaktır.

e) Yatırım Alanları

Bu tür joint venture'larda ortakların amacı her şeyden önce birikimlerini verimli olabilecek bir alana yönlendirerek gelir elde etmektir. Özellikle gelişmiş ülkelerdeki büyük firmaların yatırımlarını az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere yönlendirmesi çok yaygın bir olgudur. Yabancı ortak buraya sadece sermaye getirmekle kalmayıp, bununla beraber teknik bilgisini (know-how) ve yapım metodunu (savoir faire) de beraberinde taşımaktadır. Yabancı firmanın amacı ucuz işgücü ve hammaddeden yararlanarak üretim giderlerini azaltmaktır. Yerli ortak da gelişmekte olan ülkelerde sık olarak görülebilen çeşitli engellerin ve zorlukların aşılmasını ve yerel pazara ilişkin bilgi temin etmektedir. Yerli firmanın amacı da sermaye ve teknoloji ithal

etmektedir. Bu tür ülkeler sanayilerini geliştirmek istediklerinden yabancı yatırımcıları çekebilmek için sağlanan kolaylıklar ve teşvikler de önemli bir avantaj sağlamaktadır. Bu tür girişimler, Doğu Bloğu yıkılmadan önce buradaki kamu kuruluşları ile batılı büyük firmalar arasında kurulmuştur. Burada, daha ziyade yabancı yatırımcının kurulan tesiste üretilen mamulün bir kısmını ya da tamamını satın almasına dayanan buy - back sistemi çalışmaktadır.

2.5.2. Ortakların Niteliğine Göre Joint Venture Şekilleri

a) Devletler Arasında Kurulan Joint Venture

Bu tür girişimlerin temel amacı kısa sürede kâr elde etmekten öte, milli ekonomilerine ve kamu hizmetlerine uzun vadeli faydalar sağlamaktır. Kişi ya da özel kurumlar arasında kurulan joint venture için uygulanan usuller burada da geçerlidir. Devletler arası işbirliğinde iki temel koşula uyulması zorunludur:

- Birincisi, taraflar arasında yapılacak bir mutabakat ile şirket teşkilatının düzenlenmesi;
- İkincisi, devletlerarası ilişkilerde tam eşitlik esasına uyulmasıdır.

Örnek vermek gerekirse, Mont – Blanc tüneline Fransa ile İtalya ortaklığı, Brezilya ile Paraguay arasında Paraguay nehrinin hidroelektrik gücünde faydalanmak için yapılan anlaşma, aynı şekilde Bulgaristan ile Romanya tarafından Tuna nehrinde inşa edilen Kozloduy Hidroelektrik santrali sayılabilir.

b) Devletlerle Özel Kişiler Arasında Kurulan Joint Venture

Bu tür ortaklıklar, taraflardan biri devlet olduğu için az veya çok kamu hukukunun uygulama alanına girmektedir. Dolayısıyla joint venture'ın prensip olarak tamamen serbest iradeye dayanıyor olmasının yanı sıra, kamu hukukunun da uygulanması söz konusu olduğu durumlarda bazı sorunların ortaya çıkması kuvvetle muhtemeldir. Bu konuda örnek vermek gerekirse Fransa'da devlet ile özel kişiler arasında kurulan ortaklıkların düzenlenmesinde İdare Hukuku öne çıkmaktadır. İngiliz hukukunda ise tam aksi bir durum söz konusudur; devlet ile özel kişiler arasında hiçbir fark gözetilmemektedir.

Devletle özel kişiler arasında joint venture oluşturulmasında sosyalist devletlerden en liberal devletlere kadar bütün hukuk sistemlerinde aşağıdaki ilkeler göz önünde bulundurulmaktadır⁵²:

- Joint venture'in amacına ulaşabilmesi için devletin ekonomide önemli rol oynaması gerekmektedir;
- Ortak olarak devlet bazı özelliklere sahiptir;
- Devlet ancak kanun koyucu buna izin veriyorsa veya yürürlükteki mevzuat buna müsait ise joint venture kurabilmektedir;
- Sözleşmeye dayalı faaliyetlere hakim olan kar elde etme amacının, devletin faaliyetleri için birincil amaç olarak ele alınmamaktadır.

c) Özel Kişiler Arasında Kurulan Joint Venture

Genellikle mevcut olan joint venture'ların büyük bir kısmı özel kişilerin, ağırlıklı olarak da çok uluslu işletmelerin, bir araya gelerek oluşturdukları joint venture'lardır. Son yıllarda KOBİ'lerin de uluslararası pazarlara açılmak için bu tür ortaklıklara gitmeleri giderek artan bir trend haline gelmiştir. Bu çalışma da ağırlıklı olarak bu tür ortaklıklar incelenmiştir.

2.5.3. Sermaye ya da Hakların Tahsis Edilişine Göre Joint Venture'lar

a) Sermayesi Hisselere Bölünmüş Joint Venture

Sermayesi hisselerle bölünmüş joint venture, ortaklıkta sermayenin doğrudan doğruya yatırımını gösterir ve hissedar iştirakleri şeklinde bir joint venture'in kurulmasını ifade eder. Burada ortaklar arası ilişkilerde sermayenin azınlık, eşitlik veya çoğunluk esası geçerlidir.

Payların dağılımının belirlenmesinde temel etkenlerden biri çeşitli ülke hükümetlerinin bu konuda koydukları yasala zorunluluklardır. İkinci önemli husus da yatırımcı ortakların izledikleri politikalarıdır. Kanadalılar yurtdışı faaliyetlerinde sermayenin %100'üne ya da en azından çoğunluğuna sahip olmayı yeğlerken, Fransızlar da azınlık payını tercih etmektedirler. Bu ülke yatırımcıları, bu tercihlerinde gerektiğinde yatırım kararlarından dönmeye kadar ısrarcıdır. Almanlar

⁵² AYDIN, Nurhan; **Uluslararası Doğrudan Yatırımlar ve Ortak Girişimler**; A.Ü.Yayınları; Eskişehir, 1997; S.17

ise genelde eşit paylı joint venture kurmayı tercih etmekle birlikte bu konuda daha esnek davranmaktadırlar.

Pay dağılımında bu iki etkenin dışında faaliyetlerin boyutları, türü, rekabetin yapısı, şiddeti gibi etkenler de rol oynamaktadır⁵³.

b) Sermayesi Hisselere Bölünmemiş Joint Venture

Sermayesi hisselerle bölünmemiş joint venture'larda ortaklık payları hisselerle ayrılmış bir sermaye şeklinde olmayıp sadece sözleşme ile belirlenir. Bu tür ortaklığın bir diğer adı da " Sözleşmeye Dayalı Joint Venture "dır. Bu tür bir ortaklık girişiminde şekil yönünden geniş serbestlik ve çeşitlilik dikkat çekmektedir.

2.5.4. Ana Firmayla İlişkilerine Göre Joint Venture Şekilleri

a) Yatay Joint Venture:

Yatay joint venture'lar aynı alanda faaliyet gösteren işletmelerin bir araya gelmesi ile meydana gelen ortak girişimlerdir. Bu tür ortaklıklar, ana işletme ile joint venture arasında rekabetin ortadan kalkması nedeniyle ekonomi açısından sakıncalı görülmektedirler. Joint venture'da, ana işletmeden kaynak transferi yapılarak yüksek verimlilik sağlanabilmekte, rasyonalizasyon gerçekleştirilebilmektedir. Bunun neticesinde ölçek ekonomisinin getirdiği avantajlardan yararlanılabilmektedir.

Bazı durumlarda verimlilik artışı ve maliyet avantajı sağlaması nedeniyle yatay joint venture'lardan kaçıldığı görülebilir. Çünkü bu durumda üstün olan firma daha zayıf pozisyonda olan firmayla ortaklığa girerek ona yardım etmiş olur. Karşılaştırmalı avantaja sahip firmalar, varlıklar üzerinden karlılığı artırabilmek için, teknoloji satışına ya da ihracata alternatif bir yol olarak yatay joint venture kurmayı tercih etmektedirler.

b) Dikey Joint Venture

Herhangi bir alanda faaliyet gösteren alıcıların ve satıcıların bir araya gelerek oluşturdukları joint venture'ladır. Burada alıcı derken nihai alıcı algılanmamalıdır. Alıcı ve satıcıdan kasıt üretimden tüketim aşamasına kadar tüm safhaları

⁵³ RONEN, Simcha; **Comparative and Multinational Management**; John Wiley Sons.; New York, 1986; S.337

kapsamaktadır. Bir ürünü montajını yapan firma, bu ürün için parça üreten firma açısından alıcıdır. Bu tür joint venture'lardan mevcut rakiplerin yanı sıra potansiyel rakipler de etkilenmektedirler. Çünkü onların piyasaya giriş yolları kısmen ya da tamamen kapanabilir. Örneği gibi, firmalar ortak hareket ederek piyasalarda haksız rekabet ortamı oluşturmaktadırlar. Bunu yanı sıra dikey joint venture'ların işlem maliyetlerin düşürülmesi ve kaynakların daha verimli kullanılması gibi olumlu ekonomik etkileri de vardır.

c) Çapraz Joint Venture

Bu tür joint venture'larda ortakların ürünleri ne birbirlerinin ikamesi (yatay joint venture) ne de girdisidir (dikey joint venture). Bunlar farklı dallarda faaliyet gösteren işletmelerin oluşturdukları ortak girişimlerdir. Ortaklar herhangi bir şekilde rekabete olumsuz etki etmezler ve iyi bir piyasanın oluşmasında katkıda bulunmaktadırlar.

2.5.5. Ulusal Bazda Olup Olmamlarına Göre Joint Venture Şekilleri

Joint venture'lar genelde farklı iki ülke firmasının bir araya gelerek oluşturduğu ortaklıklar olmasına rağmen, kavram olarak böyle bir zorunluluk yoktur. Daha nadir de olsa, ulusal bazda iki veya daha fazla firmanın joint venture niteliğinde ortaklık kurmalarına rastlanmaktadır. Bu noktadan hareketle aynı ülkeden firmaların oluşturdukları joint venture'lara "ulusal joint venture", farklı ülke firmalarının oluşturduğu joint venture'lara da "uluslararası joint venture" denilmektedir.

2.5.6. Yönetim Hakimiyetine Göre Joint Venture Şekilleri

Katılım payı ve kontrol temeline göre üç tür stratejik alternatiften söz edilebilir⁵⁴:

a) Taraflardan Birinin Üstün Olduğu Joint Venture

Bu yolu seçmiş bulunan joint venture'larda yönetim kurulu her iki tarafın yöneticilerinin katılımıyla meydana gelmesine rağmen, yönetim mekanizması stratejik ve hayati kararlarda baskın olan tarafın yöneticilerinin söz sahibi olacağı şekilde düzenlenmiştir. Özellikle büyük çokuluslu işletmeler açısından bakıldığında bu stratejinin yerel hükümetler tarafından gelen baskı ve engellemeleri bertaraf etmek için zorunlu olarak kabul edildiği görülebilir. Bir ikinci durum da pasif durumda olan

⁵⁴ KILLING, J.P.; "How to Make a Global Joint Venture Work"; **Harvard Business Review**; Sayı 3 (Mayıs-Haziran), 1982; S.13

ortağın düşük bir finansal yatırım ile oldukça iyi bir getiri oranı ile katılım ve paylaşımıdır.

b) Yönetim Hakkının Eşit Olduğu Joint Venture

Bu strateji uygulamada sık olarak tercih edilmektedir. Taraflar uzman oldukları konularda yönetime katılıp kararlar birlikte verilmektedir. Örneğin taraflardan biri teknolojik bilgisi ile, diğeri de pazar bilgisi ile öne çıkabilir.

c) Bağımsız Joint Venture

Joint venture'ı oluşturan işletmelerin birbirlerine müdahale hakkı kısmen serbesttir. Teorik olarak joint venture'lar bağımsız birer işletme olarak gözükmelerine karşın, pratikte ana işletmeler ile joint venture arasında çok sayıda kaçınılmaz bağlar mevcuttur. Genellikle ana işletmeler joint venture'a özerklik tanıma ve serbestlik vererek, bağımsız bir işletme gibi hareket etmesi konusunda son derece isteksiz davranmaktadırlar.

2.6. Joint Venture'ın Sağladığı Avantajlar ve Dezavantajlar:

2.6.1. Joint Venture'ın Sağladığı Avantajlar

Firmaları uluslararası alanda ortak teşebbüs oluşturmaya iten birçok sebep vardır. Joint venture'ların, tarafları böyle bir uluslararası ortaklık arayışına iten başlıca avantajları üç kategoriye ayrılabilir:

- Kaynak kullanımı.
- Pazar kullanımı.
- Risk kullanımı

Tablo 2 bu üç temel bölüme taslak çizmekte ve her bir sınıfın içerdiği özel motifleri listelemektedir. Ortak teşebbüsleri dikkatle araştıranların keşfedeceği bir gerçek vardır – başarılı bir joint venture aynı başarılı bir evlilik gibidir. Tarafların üstün olma çabası nadiren görülmektedir. Başarılı ve devamlılığı olan bir teşebbüs içindeki her bir partner genellikle elinden gelenin en iyisini yapmak ve belirli ilişkileri devam ettirmek için güçlü güdülere sahiptir⁵⁵.

⁵⁵ WILLE, John R.; *“Joint Venturing Strategies”*; **The Handbook of Joint Venturing**; Business D Irwin Inc.; Homewood, Illinois, 1988; S.5

Tablo 2: Ortak Teşebbüsün Sağladığı Avantajlar

Ortak Teşebbüsün Sağladığı Avantajlar
<p>A. Kaynak Kullanımı Yönünden:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Stratejik bir kaynağı elde etme veya korumak<ol style="list-style-type: none">a. Finansmanb. Hammaddeler veya fiziksel teçhizatc. Teknoloji veya patentd. Yönetim kabiliyetie. Pazarlama veya şirket zekası2. Yan ürün kullanımında kârlılık
<p>B. Pazar Kullanımı Yönünden</p> <ol style="list-style-type: none">1. Ürün dağıtımını genişletmek<ol style="list-style-type: none">a. Ürün yollarını genişletmekb. Ölçekli ekonomileri elde etmek için hacmi artırmakc. Minimum Ekinlik Ölçeği teçhizatların verimli kullanmak2. Giriş için pazar engellerinin üstesinden gelmek<ol style="list-style-type: none">a. Yüksek başlangıç maliyetlerib. Hukuk ve vergi engelleric. Pazar ve kültürel bilgi3. Olgun veya azalan ürün hatlarını yeniden düzenlemek4. Yeni ürün pazarlarına çeşitlendirmek5. Yeni rakiplerin girişi için engelleri artırmak6. Uluslararası birleşmeler için bir vasıta sağlamak
<p>C. Risk Kullanımı Yönünden</p> <ol style="list-style-type: none">1. Arge maliyetlerini ve riski paylaşmak2. Verimli yatırım maliyetleri ve riski paylaşmak

Kaynak: WILLE, John R.; *“Joint Venturing Strategies”*; **The Handbook of Joint Venturing**; Business D Irwin Inc.; Homewood, Illinois, 1988; S.6

A. Kaynak Kullanımı

Ortak teşebbüs yaklaşım tarzı, özel ihtiyaçların karşılanması, şirketlerin etkili biçimde rekabet edebilmek için uzmanlaşmış kaynak veya yeteneklere ihtiyaç duyması, veya kendi imalat yöntemlerine yabancı, o ana kadar etkili olmadıkları ürünleri üretmeleri için etkili bir araçtır.

1. Stratejik Bir Kaynağı Elde Etmek veya Korumak

Bir çok ortak teşebbüs, pazar olanaklarını karlı veya zaman açısından uygun olarak kullanmak için bir veya daha fazla temel malzemeye gereksinim duyulduğunda oluşturulmaktadır. Taraflardan birinin veya her iki ana teşebbüsün imal ettiği ürüne ihtiyaç duyulmaktadır. Dikey birleştirme isteği ortak teşebbüs oluşumunun genel bir zorluğudur. Teşebbüs ortakları genellikle aşağıdaki kaynaklar üzerinde durmaktadırlar:

- **Finansman:** Bir firmanın verilen pazar olanaklarından faydalanmak için teknoloji ve dağıtım yeteneğine sahip olması, ancak planlarını uygulamak için sadece finansmana ihtiyaç duyması sıkça rastlanan bir durumdur. Bu durumda, kurulacak olan ortaklık, herhangi bir sektörde teknik partnere finansman ortağını sağlayacaktır.

- **Hammaddeler veya fiziksel teçhizat:** Bir firma diğer ortağın getireceği hammadde veya imalat kapasitesi gibi özel fiziksel kaynakların tedarikini sağlamak için bir ortak teşebbüs oluşturabilir. Teşebbüs gerektiği gibi yapılandırıldığında, birçok avantajlara sahip olacağından dolayı, bu yaklaşım tarzı, kaynak araştırması yapan firma için uzun vadeli tedarik sözleşmelerinden üstün olabilir.

- Kaynak sağlayan ortak, teşebbüsün rekabete dayanabilirliğini sağlamak için hammaddeleri pazar şartlarının altında bir fiyattan vermektedir;
- Hammadde temininde fiyat dışında diğer faktörlerde de (vade, nakliye, süreklilik) daha uygun şartlar sağlanmaktadır;
- Uzun veya belirsiz zaman aralığında kaynak sağlamayı üstlenmektedir. Bu da ortaklığın üçüncü firmalara karşı bağımlı olmamasının sağlamaktadır.

Kaynak araştıran partner için, daha kıt kaynak daha büyük potansiyel faydadır. Buna ilaveten üretilen ürünlerde artırılmış kalite ve tüketici isteklerini daha iyi karşılayabilme yeteneği gibi faydalar gerçekleştirilebilir.

Kaynak odaklı ortak, joint venture yaklaşımını kendisine vizyon ve kaynak kontrolü konularında katkıda bulunduğu için de cazip bulabilir. Bu konuyu biraz açarsak, söz konusu kaynak, kaynak sağlayıcı ile özdeşleşen özel bir isim veya ticari marka ise, bu firma kontrolü elinde bulundurmak istemektedir. Bu kontrol iki yönlüdür. Firma zaten uzman olduğu bir konudaki pazarı başkalarına kaptırmak istememektedir. İkinci nokta da, büyük emekler sonucu yaratılan marka veya ismi tamamen başkalarına vererek tehlikeye atmaktan kaçınmaktadır. Örneğin, CBS/Fox gibi film dağıtımındaki ortak teşebbüsler, video kaset satış ve kiralama vasıtasıyla film dağıtımını sıkı bir şekilde denetlemek, böylece film gelirlerini artırmak üzere planlanmışlardır. Hilton gibi bir çok otel şirketi de lisans veya imtiyaz yerine, hizmet kalitelerinin günlük kontrolünü sağlamak için ortak teşebbüsleri kullanmaktadırlar.

- **Teknoloji veya patent.** Günümüzde ortak teşebbüs faaliyetinin en yaygın şekillerinden biri, yeni bir teknoloji veya patent geliştirmiş daha küçük firmalar ile üretim ve dağıtım kapasiteleri olan büyük firma arasında kurulan joint venture'lardır. N.V.Philips gibi bir çok büyük firma, teknoloji odaklı küçük şirketler içinde, gelecekte ortaklığın yaratıcı çabalarının meyvelerini toplayabilmek için azınlık payına razı gelebilir. Bu yaklaşım tarzı, özellikle bürokrasi tarafından yaratıcılığın gelişmesi önlenmiş veya ar-ge yetenekleri körelmiş olgun şirketler için avantajlıdır.

- **Yönetim kabiliyeti.** Bazı ortak teşebbüslerde, bir ortak belirli bir ürünü üretmek ve pazarlamak için fiziksel yeteneğe sahip olabilir fakat bazı önemli alanlarda yönetim uzmanlığına ihtiyaç duyabilmektedir. Gerekli yönetim yeteneğine sahip bir ortağı olan bir joint venture, bilgi eğrisini hızla yükseltmek ve rekabet edebilir bir pozisyonu daha hızlı elde etmek için fırsat yaratır. Bu durum çokuluslu şirketlerle gelişen ülkelerdeki yerel partnerler arasında sık görülmektedir. Yerel ortaklar üretimin temel faktörlerini kontrol etmelerine rağmen, çok uluslu işletmenin sağlayacağı modern yönetim teknikleri olmadan dünya pazarlarında etkili rekabet edememektedirler.

Kilit personelini kaybetme riski ile karşı karşıya kalan şirketler, bu kritik uzmanlığı elde tutabilmek için ortak teşebbüs yaklaşımından faydalanabilirler. Bu örneklerde teşebbüs mülkiyeti, ana şirket ile kendi işini kurabilecek veya daha iyi ücretle rakiplerine gidebilecek en önemli çalışanlar arasında paylaşılmaktadır. Bu

yöntem, özellikle personel ve yönetim devamlılığının istenen büyüme oranlarını sürdürmede önemli olduğu durumlarda tercih edilmektedir.

- **Pazar veya Şirket Kültürü:** Ortak teşebbüs yaklaşımı, bir firmayı yeni pazarlara veya potansiyel ortaklara tanıtmak ve aynı zamanda da onları daha yakından tanıyabilmek için faydalıdır. Bilgi araştıran bir firma, ortağı aracılığıyla iyi tanımadığı bir pazar veya firma hakkında daha geniş bir perspektif edinebilir. Bu olgu Japonya gibi, stratejik ufukları daha uzun dönemli olan ve stratejik kararları kapsamlı bilgi ve araştırmaya dayanan iş kültürlerinde daha yaygındır. Bununla birlikte, batılı firmaların da küçük joint venture'ları ortağı esas yatırımdan önce dikkatlice değerlendirmekte bir araç olarak kullandığı bilinmektedir.

2. Yan Ürün Kullanımında Kârlılık

Bir üretim işleminin önemli miktarlarda birincil ürünle ilgisi olmayan pazarlanabilir yan ürünler meydana getirmesi uygulamada sıkça rastlanan bir durumdur. Eğer imalatçı bu yan ürünleri etkili bir şekilde pazarlamak için dağıtım yeteneğine sahip değilse, nitelikli dağıtıcı olan bir başka firma ile ortak teşebbüs uygun bir alternatif olabilir. Teşebbüs yapısına bağlı olarak, bu yaklaşım tarzı firmanın yan ürünler ile ilgili pazarlama risklerine maruz kalmasını azaltmak için kullanılabilir (örneğin fiyat dalgalanması, rekabet, vs.). Daha sonra ele alınan maliyet paylaşımı bu duruma paralel bir neden olabilmektedir.

B. Pazar Kullanımı

Bir firma belirli bir ürün veya hizmeti üretme yeteneğine sahip olduğu halde, bir ortak teşebbüs pazarlama avantajları sağlayabilir. Yatay ve dikey entegrasyon, ortak teşebbüs birlikleri aracılığıyla başarıyla sonuçlandırılabilir. Joint venture'ların pazar erişimini arttırmak yada pazarda yeniden yapılandırmak için birçok yol bulunmaktadır.

1. Ürün Dağıtımını Genişletmek: Özellikle farklı coğrafik bölgelerde fakat benzer ürün pazarlarında çalıştıklarında, tarafların kendi dağıtım kapasitesinin üzerine çıkması için, ortak teşebbüsler elverişli durum sağlamaktadır. Bu nitelik, aşağıda örneklendiği gibi, birkaç özel stratejik pazarlama hedefini başarmak için kullanılabilir:

- **Ürün yollarını genişletmek:** Birbirlerine yakın fakat doğrudan rakip olmayan iki potansiyel ortak için bir dağıtım ortak teşebbüsü; her ikisinin de pazarlama ve satış yatırımlarının kullanımını maksimize etmek ve daha geniş bir alanda ürünlerini sunarak müşteri memnuniyeti sağlamak için elverişli ortam oluşturmaktadır. Bu, ortaklardan birisi veya her ikisi de büyük bir dağıtım altyapısına sahip olup, sınırlı ürün yollarından dolayı bu niteliklerini etkili bir biçimde kullanamadıklarında özellikle değerlendirilebilmektedir. İsmi ni ülser ilacı Tagamet ve kalp ilacı Dyazide'e öncülük ederek duyurmuş olan Smith Kline Beckman bu duruma güzel bir örnektir. Bu ürünler gerekli olgunluğa ulaştığında ve aynı pazar potansiyeline başka bir ürün çıktığı zaman gelir akışı sağlayabilmek için Smith Kline Beckman boşluğu daha küçük potansiyel pazarların yararlandığı, daha fazla sayıda ilaçla doldurmak zorundaydı. Smith Kline kendi ar-ge çabasını desteklemek için ortak teşebbüsler oluşturmuş ve diğer ilaç firmalarından lisanslar anlaşmaları yapmıştır. Bu yöntemle firmalar mevcut dağıtım ağı vasıtasıyla pazarlanabilen yeni ürünlerden faydalanma şansına da sahip olabilmektedirler.

- **Ölçek ekonomilerinden faydalanmak için hacim artırmak:** Fiyat rekabetinin söz konusu olduğu homojen ürün pazarlarında, joint venture'lar ölçek ekonomilerin getireceği avantajlardan yararlanabilmek için uygun bir araç olarak kullanılmaktadır. Bu daha geniş kapsamlı ürün dağıtımını, genel giderlerin konsolidasyonu ve imalat etkinliğinin artırılması aracılığıyla başarılabilir.

- **Minimum Etkinlik Ölçeği teçhizatların verimli kullanmak:** Bazı durumlarda teknik faktörler, birim maliyetler ve fiyatlar müşteriler için kabul edilebilir bir seviyeye erişmeden önce belirli bir ürünün başlangıç miktar seviyesinin üretilmiş olmasını zorunlu kılar. Bir ortak teşebbüs büyük miktarlarda imal edilen ürün için yeterli dağıtım kapasitesini sağlamak için kullanılabilir. Örneğin, Alaska Boru Hattı'nı inşa etmek ve çalıştırmak için birkaç petrol şirketi bir birlik oluşturmuştur. Bu boru hattındaki işleme tarzı, sadece bir üreticinin iş yapma yeteneği ile maliyet verimliliği sağlayamazdı.

2. Giriş İçin Pazar Engellerinin Üstesinden Gelmek

Zor veya kapalı pazarlara girmek isteyen firmalar için joint venture cazip bir fırsattır. Birçok pazar ilk bakışta, yabancılara giriş için bazı engellerden dolayı ekonomik olarak çekici görünmemektedir.

- **Yüksek başlangıç maliyetleri:** İç pazar başlangıç maliyetleri, ücret ve gayrimenkul fiyatlarından dolayı yüksek olabilmektedir. Ürünlerinin pazar çekiciliği az olan bir şirket için, yeni bir dağıtım ağı kurma maliyeti ekonomik olmayacaktır. Bu durum, yabancı mali hizmet firmalarının akın etmesi sonucunda gayrimenkul fiyatlarının çarpıcı bir şekilde arttığı Japon pazarına girmeyi araştıran şirketlere özgü bir problem olarak örneklenebilir.

- **Hukuk ve vergi engelleri:** Bu engellerle mevcut yerel firmaları korumak veya yerli üreticileri daha fazla büyütmek amaçlanmaktadır. Gelişen birçok ülkede yerel firmalara sahip ortak teşebbüsler, yerli pazarda sadece hukuki araçlarla var olmaktadır. Bu teşebbüsler genellikle yüzde 51'e kadar yabancı çok uluslular tarafından sahip olunmakta ve yerli yönetim ve teknik kaynakların gelişmesini teşvik etmek için zorlanmaktadır.

- **Pazar ve kültürel bilgi.** Bunlar bir uluslararası teşebbüsün başarısını veya başarısızlığını şiddetle etkileyebilecek, fiziksel varlığı olmayan faktörlerdir. Eğer yabancı bir firma yerel iş kültür bilgisine sahip değilse, etkili biçimde iş görmek, pazarda var olma için güvenilirliği ve uygulanabilirliği sağlamak zor olacaktır. Ayrıca, eğer firma yerel pazarın tipik özelliklerinin ve ihtiyaçlarını tamamen anlayamazsa, ürünü yanlış konumlandırabilir veya hedef müşterilerine yanlış mesajlar iletebilir. Yerel pazardaki benzer firmalardan oluşan teşebbüsler, bu pazara giriş için arayışta olan dış firmalara büyük avantajlar sağlayabilmektedirler. Sağlanan bu avantajları saymak gerekirse::

- Her iki firmanın ürünlerini pazarlamak için yerel ortağın dağıtım yeteneğini kullanmak için elverişli durum sağlanmakta, özellikle dağıtım sisteminin genel verimliliğini mevcut varlıkları üzerinde odaklanarak artırmaktadır. Bir çok durumda, bu kapasite artışı duran varlıklarda sıfır ya da çok küçük bir artışla gerçekleştirilebilir.

- Tehdit edici vergi engellerinden kurtulmak için, bir yerel ortak ile birlikte yerel bir imalat varlığı kurmak elverişli durum sağlanmaktadır. Günümüzde birçok Japon firması A.B.D. pazarına sürekli ulaşımı sağlamak için A.B.D. firmaları ile ortak teşebbüsler oluşturmaktadır. California'daki General Motors - Toyota teşebbüsü bu taktiğe en güzel örnektir.

- Yerel bir firma ile ortaklık vasıtasıyla kapalı bir pazara girmek ya da bu pazarı tamamen elde edebilmek için elverişli durum sağlanmaktadır. Yerli firmanın ortaklığı sadece yasal ihtiyaçları gidermeyecektir. Hükümet tarafından yabancı teşebbüslerin kamulaştırılması veya sınırlandırılması gibi gelecek faaliyetlerine karşı bir miktar koruma sağlayabilecektir. Örneğin, Çin'in döviz ihtiyacından dolayı birçok şirket yerli pazarlara sürekli ulaşmayı sağlamak için Çin firmaları ile ortak teşebbüsler oluşturmuşlardır. Teşebbüs yabancı ortağına ihracat yapmak vasıtasıyla satış yapmakta, masraflarının büyük bir kısmı yerel para ile karşılanmaktadır.

- Joint venture'in hedef pazarı tanımak ve nüfuz etmedeki başarısını arttıracak olan bir faktör, yerel ortağın mevcut iş ortamı ve kültürel alışkanlıklarını son derece iyi tanınmasıdır. Buna ilaveten, tanınmış yerel ortağı olan bir girişim, gelişmekte olan ülkelerde yaygın olan, yerel müşterilerin yabancı satıcılara gösterebileceği tepkileri yok edebilmektedir. İlave olarak, yerel ortak çevre ile ilişkilere ve iş bağlantılarına katkıda bulunmaktadır. Özellikle ilaç sektörü gibi bazı sektörlerde, mahalli otoritelerle bilgi ve tecrübe paylaşımı, etkili yoldan iş yapmak için mutlaka gereklidir. Pazar ve kültürel uzmanlık yerel çalışanlar sayesinde kazanılmaktadır. Bununla birlikte, bir yerel ortağın kurumsal kimliği de bazen, çalışanların katkıda bulunabileceği bilgi ve uzmanlık kadar önemlidir.

Eğer yabancı firma yerel pazarda kendi ismini yerleştirmeyi tercih ederse, bağımsız bir oluşumun öncüsü olarak, sınırlı süreli bir ortak teşebbüs kurmak uygun olmaktadır. Yabancı ortak ayrılırken gelecekteki tercihleri için gerekli olan kaynak ve bilgilere sahip olacaktır.

3. Olgun veya Azalan Ürün Hatlarını Yeniden Düzenlemek

Ortak teşebbüslerin daha değişik kullanımlarından bir tanesi, olgun veya azalan bir endüstride firmaların rekabetsel pozisyonunu güçlendirmektir. Değeri azalan bir pazarda pay almak için yarışma olasılığı ile karşı karşıya kalan şirketler için bir ortak teşebbüs, pazardaki pozisyonlarını kuvvetlendirirken kapsamlı imalat yatırımlarını verimlileştirmek için bir araç sağlamaktadır. Eğer bu ürün hatlarının getirisi yüksek ise, bu yaklaşım sabit yatırımların faydalı ömrünü uzatabilmektedir.

Alternatif olarak, ortaklardan biri veya her ikisi, ortak teşebbüsü yatırımlarının değerini artırmada bir araç olarak görüyor olabilmektedirler. Potansiyel müşteri için,

iyi düzenlenmiş bir ortaklık, iki daha küçük ve daha az rekabet edebilen ortaklık öncesi işletmeden daha değerli olacağı gerçeği de göz ardı edilmemelidir.

4. Yeni Ürün Pazarlarında Çeşitlendirmek

Belirli bir firmanın bir endüstride geliştirdiği teknik hüner ve yetenekler diğer ürün ve hizmetlerde kullanılabildiğinde, halen hedef pazara hizmet eden bir firmaya sahip bir ortak teşebbüs açısından bu uzmanlığı kendi menfaatine çevirmek için etkili bir araç olabilmektedir. Firmalar, tamamlayıcı ürün ve pazar bilgisi sağlayan bir ortak bularak, yeni bir ürünü pazarlamanın getirebileceği riskleri azaltma yoluna gidebilmektedirler. Sony Prudential Sigorta, Wilson Spor Malzemeleri ve Pepsico ile ortak teşebbüs oluşturmada bu taktik kullanılmıştır. Gazete kağıdı üretmek için Knight Ridder'ın Media General ile olan ortak teşebbüsü, bu strateji aracılığıyla dikey bütünleşmenin de başarılabileceğini göstermektedir.

Ortak teşebbüsler, var olan bir ürün için yeni bir dağıtım sistemi geliştirilirken de yararlı bir yaklaşımdır. Örneğin, 1980 de Automated Data Processing (ADP) ve Townsend - Greenspan&Co., Econalyst'yi oluşturmak için bir araya gelmişlerdir. Bu firma, Townsend - Greenspan'ın rapor, tahmin ve posta ile daha önceden dağıtılmış ekonomik verilerini on-line bilgisayar erişimi ile müşterilere sağlamıştır. Aynı şekilde, CBS ve Twentieth - Century Fox Video, sinemaya alternatif olarak hızla gelişen yeni video kaset film pazarını kullanmak için CBS / Fox'u oluşturmuşlardır.

5. Yeni Rakiplerin Girişi İçin Engelleri Artırmak

Ortak teşebbüs yaklaşımı, bir çok durumda giriş maliyetlerini artırarak rekabeti önlemek veya etkisizleştirmek için kullanılabilir. Bu amaca ulaşabilmek için aşağıdaki yollara başvurulmaktadır:

- Önemli bir kaynağın en önemli sağlayıcısı ile birlik olmak, böylece özel veya ayrıcalıklı giriş sağlamak;

- Hızla hacim oluşturmak için birleşen partnerlerin teknolojik, imalat ve dağıtım yeteneklerini kullanmak, böylece birim maliyetleri düşürme ve potansiyel rakipleri büyük başlangıç maliyetleri ve risklerine maruz bırakmak.

6. Uluslararası Birleşmeler İçin Bir Vasıta Sağlamak

Yerli endüstri liderlerinin yabancı mülkiyet hakkındaki endişeleri ile, hem gelişmiş, hem de gelişmekte olan ülkelerde ekonomik milliyetçiliğin yükselmesi yabancılara karşı negatif yaklaşım sonucunu doğurmuştur. En dikkate değer örneklerden bir tanesi Hong Kong ve Shanghai Bankalarının, Royal Bank of Scotland'ı elde etme girişiminin, Bank of England tarafından reddedilmesidir. Her ne kadar gerekçe olarak Hong-Kong'ta Merkez Bankası yokluğu gösterilmiş olsa da, gerçek sebebin ekonomik bağımsızlık konusu olduğu bilinmektedir.

Milliyetçi kaygıları hafifletmek için, büyük birleşmeleri ve kazançları tasarlayan müstakbel ortaklar, yerel firmaların milli kimliklerini koruyarak, bu olumsuzluğu bertaraf edebilmektedirler. Bu olguya en yeni örnek, iki firmanın varlıklarının çoğunluğu bir ortak teşebbüse devredilen Asea - Brown Boveri birleşmesidir. Bu oluşum dünyadaki en büyük elektrik müteahhitlerinden birisi olarak ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, Brown Boveri İsviçre' de kalmaya devam ederken, Asea bir İsveç holdingi olma kimliğini yitirmemiştir. Her ikisi de ortak teşebbüsün yönetiminde önemli rol oynamakta, fakat kendi ülke pazarlarında tüketicini karşısına eski yerel firmalar olarak çıkmaktadırlar.

Politik faydaları bir yana, doğrudan yatırım yerine joint venture kullanımı, ortak ve hissedarlara kâr payı ödemlerinde önemli vergi avantajı ve transfer kolaylıkları gibi avantajlar sağlamaktadır.

C. Risk Kullanımı

Joint venture oluşturmanın temelinde yatan en büyük sebeplerinden bir tanesi, maliyetleri ve riskleri paylaşmaktır. Ar-ge ve üretim ortak teşebbüsleri bu duruma en yaygın örneklerdir. Bu tür yatırımlar, geri dönüşü tamamen garanti olmayan büyük başlangıç maliyeti gerektirmektedirler. Her iki girişimde de ortak teşebbüs fikri, riskleri diğer iştirakçiler üzerine yaymada kullanılmaktadır. Böylece ortak teşebbüsün başarısızlığı halinde risk paylaşılmış olmaktadır.

1. Ar-ge Maliyetlerini ve Riski Paylaşmak

Ortak teşebbüslerde oldukça sık görülen bir yaklaşım, temel veya uygulamalı araştırma giderlerini karşılamak için rakipler arasında kurulan joint venture'lardır. Bu

yaklaşım, özellikle beklenen ürünleri taklitçilerden saklamanın zor olacağı durumlarda, maliyet olarak ortaklar/rakipler aracılığıyla paylaşmak için uygundur.

Teknolojik yenilikler ve yeni ürün geliştirme çalışmalarındaki uzmanlıklarını birleştirmeyi isteyen ileri teknoloji firmaları arasında birçok ar-ge ortak teşebbüsü ortaya çıkmıştır. En açık ortak girişimlerden bir tanesi, 1983 yılında ileri bilgisayar yazılımı ve yarı iletken teknolojilerini geliştirmek için 15 firma tarafından oluşturulan Microelectronics and Computer Technology Corp. oluşumu ile meydana gelmiştir. Bazı durumlarda ürün araştırma ve geliştirmede işbirliği için, firmalar aralarında bir joint venture oluşturmadan da ortak hareket edebilmektedirler. İştirakçiler sadece araştırmalarını koordine etmekte ve sonuçları paylaşmaktadırlar. Bununla birlikte, tesislerde büyük yatırıma, ekipman ve prototipe ihtiyaç duyulduğunda bu yaklaşım o kadar etkili değildir.

2. Verimli Yatırım Maliyetleri ve Riski Paylaşmak

Ortak teşebbüsler, uzak bölgelerde maden kazma ve kuyu açma işlemlerinin maliyeti milyonlarca doları bulan yer altı çıkarma endüstrilerinde en çok rastlanan organizasyon türüdür. Çünkü çıkarılan kaynak olan, petrol veya maden kolayca görülemez ve miktarı ölçülemez olması ile tahmin edilen yatırım dönüşümü konusu önemli bir çelişkidir. Bir de teşebbüsün uzun süreli kârlılığını etkileyebilecek faktörler vardır. Yabancı borsalardaki dalgalanmalar, kamulaştırma, teknolojik değişim ve arz-talep durumlarının yön değiştirmesi bu faktörlere dahil edilebilir.

2.6.2. Joint Venture 'ın Dezavantajları:

Doğal olarak, genelde farklı ülkelerden olmak üzere, en azından iki ortağın bir araya gelmesinden oluşan joint venture'ların yönetiminde ve uygulanmasında bir takım zorluklarla karşılaşmaktadır. Bu zorlukların temel kaynağı söz konusu ortakların sahip oldukları yönetim ve organizasyon yapılarının farklı oluşudur. Bu farklılıklar işletme yönetimi ve işletme organizasyonu olmak üzere iki açıdan ele alınabilmektedir⁵⁶:

⁵⁶ ÖZALP, İnan; "Çok Uluslu İşletmelerin Yabancı Ülkeye Giriş Yollarından Joint Venture'in Analiz Edilmesi"; **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**; Haziran 1987. S.47

A) İşletme Yönetimi Açısından:

- Kültürel farklılıklar;
- Yönetim biçimi ve anlayışında kaynaklanan farklılıklar.

B) İşletme Organizasyonu Açısından:

- Organizasyonel sistem farklılıkları;
- Organizasyonel politikalar ve stratejilerdeki farklılıklar.

Yukarıda sayılan bu farklılıkların neden olabileceği problemler şöyle sıralanmaktadır:

a) Ortakların Çıkarlarında Çatışma:

Her iki taraf da birbirinden bağımsız işletme olduğu için, her ikisini de amacı bu ortaklıktan maksimum fayda sağlamaktır. Fakat bu noktada bazen iki tarafın çıkarları çakışabilmektedir ve bir tarafın kârlı olması, diğer tarafı zarara uğratabilmektedir. Ya da en azından onun kârını düşürerek memnuniyetini azaltabilmektedir. Bunun önüne geçilmesi ya da en azından en aza indirilebilmesi için kuruluş aşamasında dikkatli davranmak gerekmektedir. Joint venture sinerjik bir yapıya sahip olmalıdır. Ortakların kaynak ve ihtiyaçları birbirini tamamlamaları, amaçları da uyumlaştırılmalıdır. Çatışmalar genelde şu noktalarda doğabilmektedir:

aa) Amaçların Farklılığı:

- İşletmelerin ait oldukları ülkelerin amaçları istihdam, eğitim ve sosyal faydalar açılarından farklılık gösterebilmektedir;

- Gerçekte faaliyetlerin temel amacı, işletme değerini maksimum yapacak kârlılıkta çalışmaktır. Ancak ortakların kârlılık anlayışları farklı olabilmektedir. Amerikalılar yatırım üzerinden kârlılığı ele alırken, Japonlar kârlılığı özsermaye açısından ele almaktadırlar;

- Aynı şekilde ABD'de pazar payı ve satış hacmi ile kısa vadede yüksek kârlılık amaçlanırken, Japonya'da verimlilik ve etkinlik konularında uzun vadeli istikrar amaçlanmaktadır;

ab) Transfer Fiyatlaması Sorunu:

Çok uluslu işletme global olarak karlılığı maksimize etmek isterken, yerel ortak sadece joint venture'in kârlılığı ile ilgilenmektedir. Çok uluslu işletmeler kârlılıklarını arttırabilmek için joint venture'a mümkün olduğu kadar fazla girdi satarak transfer fiyatlaması yoluyla bir avantaj sağlamayı amaçlarken, yerel işletmeler girdilerin başka yerlerden daha uygun şartlarda temin edilmesini isteyebilmektedirler. Bu yüzden, bu problem joint venture'larda karşılaşılan önemli bir çatışma konusudur. Bu sorunun çözümü, joint venture'ın oluşturulma aşamasında transfer fiyatlaması şartlarını belirlemek olacaktır. Ancak önceden olmayan, yeni ürünlerin söz konusu olması halinde, fiyatların belirlenmesi sorunu tekrar ortaya çıkacaktır⁵⁷.

ac) Kârın Dağıtılması:

Taraflar, kârın ne zaman ve ne miktarda dağıtılacağı konusunda farklı görüşlerde olabilirler. Ortakların mali yapıları ve finansal stratejileri doğal olarak farklı olduğu için kârın hemen dağıtılması ya da işletme bünyesinde tutulması konusunda da aynı fikirde olmaları zor gözükmetedir.

b) Kontrol Kaybı:

Özellikle global anlamda faaliyette bulunan çok uluslu işletmeler kontrolü ellerinde tutmak istemektedirler. Birçok çok uluslu işletme üretim, pazarlama ve finansman konularında etkili bir politika takip etmelerinde joint venture'ları potansiyel bir engel olarak görmektedirler. Bunun başlıca nedeni, özellikle yüksek nitelikli ürünler üreten, güçlü bir markası ve pazar prestiji olan işletmelerin üretim ve pazarlama üzerindeki kontrol kaybı, yüksek riskler doğurmaktadır. Ortağın yapacağı en ufak bir hata, bir anda çok uluslu işletmenin bütün dünyadaki imajını zedeleyip istenmeyen sonuçlar doğurabilecektir.

Kontrol kaybı ihtimali, özellikle azınlık payıyla oluşturulacak joint venture'larda daha yüksektir. Paylar arasında farklılık arttıkça bu sorunun azalacaktır. Bir ortağın açıkça daha baskın rol almasının çatışmaları azalttığı görülmektedir⁵⁸. Büyük hisseye sahip firman kendine uygun koşulları öne sürebilecek, azınlıkta olan firma ya da firmalar da bu konuda fazla muhalefet yapamayacaklardır.

⁵⁷ SHAPIRO, Alan C.; **Foundations of Multinational Financial Management**; Allyn and Bacon; Boston, 1994; S.360

⁵⁸ AUSTIN, James E.; **Managing in Developing Countries**; The Free Press; USA, 1990; S.337

Bu konuda en iyi örnek olarak Gillette verilebilir. Gillette tıraş bıçağında üstün kalite sunmayı amaçlayan bir firmadır. Bu yüzden ortaklık ya da azınlık olarak katılım bir yana, bu firma sadece %100 mülkiyete dayalı yatırımlar yapmaktadır. Bu konuda sadece Çin ve Hindistan'da taviz verilmiştir. Bu ülkelerde kurulan ortaklıklar da Gillette üstünlük payına sahip olmak ve firma üzerinde kontrolünü kendinde tutmak konusunda son derece hassas davranmıştır

c) Çakışan Maliyetler:

Bilindiği üzere joint venture, faaliyetlerin her bir ortak tarafından ayrı ayrı yapılması yerine, birlikte yapılmasıyla sinerjik faydalar sağlayabilen bir yöntemdir. Fakat bazı durumlarda bu amaca ulaşabilmek, önemli zaman ve maliyetler anlamına gelebilmektedirler. Ortaklar arasında iletişim güçlüklerinin üstesinden gelinebilmesi, farklı yönetim sistemlerinin, farklı kültürel normlarının uyumlaştırılabilmesi için önemli miktarlarda çakışan maliyetlere katlanmak gerekebilecektir⁵⁹.

d) Kâr Transferi:

Birçok ülke mevzuatı joint venture tarafından verilen kâr paylarının ülke dışına transferine sınırlamalar getirmiştir. Eski SSCB'den örnek verilecek olursa; Bir joint venture ortağının en esaslı amacı, SSCB'de işlerini geliştirmek, kazançlı bir yatırım yapmak ve bu faaliyetten elde ettiği kârları ülkesine transfer edebilmektir. Yedek akçe, araştırma ve kalkınma fonları yatırımda kullanılırsa, bunla vergiye tabi değildi. Geri kalan kârdan %30 vergi alınmaktaydı. Kârın bakiyesi ortaklar arasında paylaşılmaktaydı. Yabancı ortağa düşen pay bankaya yatırılabilir, SSCB sınırları içinde harcanabilir veya yabancı bir ülkeye döviz olarak transfer edilebilmekteydi. Bu durumda transfer edilecek meblağ % 20 vergiye tabidir. Joint venture sermayesinin azami %25'ine kadar meblağ için yedek akçe ayırma zorunluluğu vardı. (The USSR Chamber of Commerce and Industry)⁶⁰. Görülüyor ki kârın nakit olarak paylaşılması durumunda yabancı ortak ekstra bir maliyete katlanacaktır. Bu durumda yabancı firmanın tavrı, ülke dışına kendi kontrolünde olan bir firmaya, mal ihraç ederek kâr transfer etmek istemesi şeklinde olabilecektir. Diğer ortağın esas amacın dışına çıkılması konusunda ılımlı olmaması taraflar arası çatışmaya neden olacaktır.

⁵⁹ AYDIN, Nurhan; **Uluslararası Doğrudan Yatırımlar ve Ortak Girişimler**; Anadolu Üniversitesi Yayınları; Eskişehir, 1997; S.67

⁶⁰ DAYINARLI, Kemal; **Joint Venture Sözleşmeleri**; Dayınarlı Hukuk Yayınları Limited Şirketi; Ankara, 1989; S. 68

2.7. Joint Venture'ların Başarı Kriterleri

Başarılı bir ortak girişim oluşturabilmek için önce ortaklar arasındaki uyum ve işbirliği en üst noktaya çıkarılmalıdır. Bir ortak girişime gidecek olanlar stratejik alternatiflerin göz önüne alınıp alınmadığını ve planlanan girişimin kendi genel stratejileriyle uyumlu olup olmadığından kesinlikle emin olmaları gerekmektedir⁶¹. Eğer bu sorulara cevap pozitif ise, başarı şansı yüksek olacaktır.

Bir ortak girişimin başarısı için sadece üst yönetimin taahhütleri tek başına yeterli değildir. Fikir ve amaç birliği alt kademelere de yansıtılarak, organizasyonun bütününde sinerjiyi yakalamak gerekmektedir. İş görenler de karşılıklı güvene sahip olmalı ve işbirliği için istekli olmalıdırlar. Bu noktada entegrasyonu sağlamak ve örgütsel uyumsuzluk engeli karşısında değişim sürecini başlatabilmek için çok iyi bir yönetim becerisine ihtiyaç duyulacaktır. Müzakere süreci sadece sorumlulukların belirlenmesi değil, karşılıklı güven ortamının oluşturulması amacını da taşımaktadır⁶².

Tablo 3: Uluslararası Ortak Girişimler İçin Başarı Kriterleri

	<u>Devlin ve Bleakley</u>	<u>Renard</u>
1. Stratejik Tutarlılık	<ul style="list-style-type: none">- Stratejik tercihlerin belirlenmesi- Birleşik ortak tercihi	<ul style="list-style-type: none">- Ortak girişim için stratejik amaçlar- Doğru ortağı bulmak
2. Paylaşılmış Değerler	<ul style="list-style-type: none">- Açık olarak belirlenmiş amaç ve hedefler- Yeterli kaynak katkısı yapılması- Anahtar personelin transferi ve kariyer imkanlarını geliştirmek	<ul style="list-style-type: none">- Dikkatli müzakere ve güven oluşturma- İnsan uyumu
3. Kültür	-----	<ul style="list-style-type: none">- İnsan uyumu
4. Egemenlik	<ul style="list-style-type: none">- Sorumluluk ve sorumluluk şartlarının tahsisi	<ul style="list-style-type: none">- Şirketin yasal mukavelesi

Kaynak: BEAMISH, Paul W.; "Joint ventures in LDC's: Partner Selection and Performance"; *Management International Review*; 34.2, 1994; S.36

⁶¹ LYLES, Marjorie A.; "Common Mistakes of Joint Venture Experienced Firms"; *Columbia Journal of World Business*; Summer, 1987; S.79

⁶² BEAMISH, Paul W., KILLING J. Peter; *International Management*; Richard D Irwin Inc.; Boston, 1994; S.129

Tablo 3'te, farklı yazarlara göre, uluslararası bir ortak girişim için başarılı olma kriterleri karşılaştırılmalı olarak özetlenmektedir.

Taraflara, ortak girişime kendi katkılarının yanı sıra, karşı tarafın da katkılarının gerekli hatta vazgeçilmez olduğu aşılmalıdır. Her iki tarafın da katkıları açıkça belirlenmelidir. Karşılıklı avantajlar ve dezavantajlar bilinmeli, çıkar çatışmaları doğabilecek alanlar önceden düşünülüp önlem alınmalıdır. Tarafların amacı minimum risk seviyesinde maksimum fayda sağlamaktır. Kaynak kullanımı dışında, potansiyel diğer çatışma alanları, yönetim yapıları, kâr dağıtımı, patent sahipliği ve geri ödeme konuları olabilmektedir. Bir araya gelen şirketlerin rakip değil, ortak oldukları olgusu en tepeden en alt seviyeye kadar herkese aşılmalıdır. Joint venture'dan beklenen sinerji ancak tarafların avantajlı oldukları konularda, birbirini tamamlayarak birleşmeleri halinde görülecektir. Burada doğru ortak seçimi ön plana çıkmaktadır. Ortaklar hedeflenen işi yapabilmek için gerekli bilgi, beceri ve kaynağa sahip olmalıdırlar. Hatta sadece bunlara sahip olmak yetmez. Rekabet edebilmek için sermaye, teknoloji, pazar payı ve işgücü gibi konularda diğer firmalara göre göreceli üstünlük sağlamaları gerekmektedir. Ortaklık müzakerelerini yürütecek olan yetkililerin ileri görüşlü, sabırlı, esnek ve gerçekçi beklentiler taşımalarıdır. Başarılı bir müzakere sonucunda herkesin karlı çıkacağı gerçeği göz önünde bulundurulmalıdır. Özellikle payların eşit olmadığı ortaklıklarda yeti ve sorumluluk alanları çok iyi belirlenmelidir. Bu konuda bir çatışma doğdu taktirde de çözüm yollarının ve mercilerinin önceden belirlenmesi her iki taraf için de güven unsurunu arttıracaktır.

Joint venture'ı oluşturmak için bir araya gelen taraflar için yukarıda sayılan amaç birliği, karşılıklı güven ve uyum, bilgi, beceri ve kaynak olanaklarının yanı sıra kültürel uyuma da ihtiyaç vardır. Ortaklığın tarafları işlerin nasıl yürütüleceği konusunda farklı inanış ve yöntemlere sahip oldukları taktirde bir çatışma ortamı ortaya çıkacaktır. Kültürel uyum sadece işbirlikçi uyum olarak görülmemelidir. İşbirlikçi kültür çatışmalarının dışında, joint venture'ın doğasında olan, farklı ulusal kültürlerin bir araya gelmesinde kaynaklanan problemler görülmektedir. Ulusal değerler liderlik tarzı, işletme organizasyonu, örgütsel yapı iş dizaynı ve kontrol mekanizmalarının oluşturulmasında etkili olmaktadır⁶³.

⁶³ LANE, Henry W; BEAMISH, Paul W.; "Cross-Cultural Cooperative Behavior in Joint Ventures in LDC's"; **Management International Review**; 30. Special Issue, 1990; S.94

3. TÜRKİYE'DE ORTAK YATIRIMLARIN DURUMU

3.1. Türkiye'de Yabancı Sermaye Yatırımları

3.1.1. Genel Değerlendirme

Gelişmiş ülkelerin refah seviyesini yakalayabilmesi için, Türkiye'nin son yıllarda ortalama %5 olan kalkınma hızını arttırması gerekmektedir. Son Kasım/2000 ve Şubat/2001 krizlerinden sonra, yapılan tahminlere göre, ekonomide 2001 yılında %5-7 küçülme beklenmektedir⁶⁴. Oysa ki istenilen refah düzeyine erişebilmek için ortalama %10'luk büyümeyi yakalamak gerekmektedir. Büyümeyi sağlayabilmenin en iyi kaynaklardan biri yabancı sermaye yatırımlarıdır. 1994 yılına kadar her yıl yaklaşık 200 milyar dolar civarında olan yabancı sermaye yatırımları, sıcak para hareketlerindeki artışın da etkisiyle hızla artarak son yıllarda 1 trilyon dolar seviyesini aşmıştır. Tablo 4'te de görüldüğü gibi, ülkemiz yabancı sermaye yatırımlarından yeterince istifade edememektedir. Bu olumsuz görüntüyü çizerken dikkat edilmesi gereken nokta, son yıllarda gelen yabancı sermayede önemli gelişmeler sağlandığıdır. Burada temel sorun Türkiye'nin bu kaynağı çok geç fark etmesi ve harekete geçene kadar diğer ülkelerin bu istikamette önemli aşamalar kaydetmesidir. Tablo 5'te yıllar itibarıyla ülkemize gerçekleşen yabancı sermaye girişleri verilmektedir. 2001 yılında rekor seviyede yabancı sermaye girişi gerçekleşmiştir. Bu rakamı yükselten iki tane önemli kalem vardır. Birincisi Aria yatırımı, ikincisi de HSBC'nin Demirbank'ı satın almasıdır. 1971-1980 döneminde gelen toplam yabancı sermaye rakamı sadece 100 milyon dolar civarında iken, aynı dönemde İngiltere'ye 40,5 milyar dolar, İspanya'ya 7 milyar dolar, İtalya'ya 5,7 milyar dolar yabancı sermaye girişi olmuştur⁶⁵. Türkiye'nin yabancı sermaye portresini daha iyi çizebilmek için gerilere dönerek, bu konudaki gelişmelere kısaca göz atmakta yarar vardır.

Türkiye'de yabancı sermayenin teşviki ile ilgili olarak ilk yasa, 1951 yılında çıkarılan 5821 sayılı Yabancı Sermaye Yatırımlarının Teşvik Kanunudur. Bu yasa ile ülkemize gelen yabancı sermayenin kâr ve para transferlerine bir takım sınırlamalar getirilmiştir. Bu yasayı halen yürürlükte olan 23 Ocak 1954 tarihli, 6224 sayılı Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu izlemiştir. Bu yasa ile ülkemizde yatırım yapacak

⁶⁴ Capital ; Ağustos/2001; S.46

⁶⁵ DPT; Yabancı Sermaye Raporu (1990 – 1992) ; Ankara, 1992, S.1

Tablo 4: Dünyada Yabancı Sermaye Akımları

Ülke	1989-1994 (Yıllık Ort.)		1995		1996		1997		1998		1999		2000	
	Mln. \$	%	Mln. \$	%	Mln. \$	%	Mln. \$	%	Mln. \$	%	Mln. \$	%	Mln. \$	%
Avusturya	1.045	0,52	1.904	0,58	4.426	1,15	2.654	0,56	4.533	0,66	2.975	0,28	9.734	0,77
Belçika	9.163	4,58	10.689	3,23	14.064	3,65	11.998	2,51	22.691	3,28	119.693	11,13	87.129	6,86
Danimarka	1.918	0,96	3.194	0,96	598	0,16	2.472	0,52	7.328	1,06	11.410	1,06	15.748	1,24
Finlandiya	646	0,32	1.063	0,32	1.109	0,29	2.119	0,44	12.144	1,76	4.605	0,43	8.228	0,65
Fransa	12.357	6,17	23.675	7,15	21.961	5,71	23.173	4,85	30.984	4,48	47.069	4,38	44.152	3,47
Almanya	3.376	1,69	12.025	3,63	6.572	1,71	12.245	2,56	24.277	3,51	55.940	5,20	176.055	13,85
Yunanistan	999	0,50	1.053	0,32	1.058	0,27	984	0,21	850	0,12	560	0,05	1.115	0,09
İrlanda	912	0,46	1.447	0,44	2.618	0,68	2.743	0,57	11.035	1,60	14.929	1,39	16.320	1,28
İtalya	3.338	1,67	4.842	1,46	3.546	0,92	3.700	0,77	2.635	0,38	6.749	0,63	11.383	0,90
Hollanda	7.242	3,62	12.322	3,72	16.107	4,18	11.169	2,34	37.948	5,49	42.579	3,96	55.011	4,33
Portekiz	1.912	0,96	685	0,21	1.494	0,39	2.478	0,52	3.115	0,45	1.145	0,11	4.263	0,34
İspanya	11.123	5,56	6.161	1,86	6.585	1,71	7.697	1,61	14.214	2,06	15.758	1,47	36.615	2,88
İsveç	3.366	1,68	14.453	4,37	5.070	1,32	10.968	2,29	19.564	2,83	60.801	5,66	21.499	1,69
İngiltere	19.236	9,61	19.969	6,03	24.435	6,35	33.227	6,95	70.590	10,21	82.941	7,72	130.428	10,26
AB Toplam	76.633	38,29	113.482	34,28	109.643	28,49	127.627	26,70	261.908	37,87	467.154	43,45	617.680	48,61
AB Ortalama	5.474	2,73	8.106	2,45	7.832	2,03	9.116	1,91	18.708	2,71	33.368	3,10	44.120	3,47
Kanada	5.692	2,84	9.257	2,80	9.635	2,50	11.525	2,41	22.575	3,26	25.150	2,34	63.335	4,98
ABD	42.535	21,25	58.772	17,75	84.455	21,94	103.398	21,64	174.434	25,22	294.976	27,44	281.115	22,12
Avustralya	5.790	2,89	11.970	3,62	6.110	1,59	7.670	1,60	5.983	0,87	6.355	0,59	11.675	0,92
İsrail	380	0,19	1.349	0,41	1.387	0,36	1.628	0,34	1.754	0,25	2.363	0,22	5.349	0,42
Japonya	969	0,48	390	0,12	200	0,05	3.200	0,67	3.268	0,47	12.741	1,19	8.187	0,64
Rusya	850	0,42	2.016	0,61	2.479	0,64	6.638	1,39	2.761	0,40	3.309	0,31	2.704	0,21
Diğer Ülkeler	66.588	33,27	132.947	40,16	170.279	44,24	215.427	45,08	217.921	31,51	262.218	24,39	279.737	22,01
Türkiye	708	0,35	1.127	0,34	964	0,25	1.032	0,22	976	0,14	817	0,08	1.719	0,14
Toplam	200.145	100	331.068	100	384.910	100	477.918	100	691.544	100	1.075.049	100	1.270.764	100

Kaynak: Yabancı Sermaye Demegi
http://www.yased.org.tr

Tablo 5: Yıllar İtibariyle Yabancı Sermaye Girişleri

YILLAR	İZİN VERİLEN YABANCI SERMAYE (MİLYON \$)	YATIRIM BELGELERİNİN TOP.YAT. TUTARI (MİLYAR TL)	YABANCI SERMAYELİ FİRMA SAYISI (KÜMÜLATİF)	FİRMALARIN TOPLAM SERMAYESİ (MİLYAR TL KÜMÜLATİF)	FİİLİ GİRİŞ (MİLYON \$)
1980	97.00	76.87	78	28,39	35
1981	337.51	72.16	109	47,4	141
1982	167.00	218.14	147	100,196	103
1983	102.74	199.22	166	147,109	87
1984	271.36	312.28	235	254,775	162
1985	234.49	1,168.16	408	464,981	158
1986	364.00	3,099.74	619	707,164	170
1987	655.24	3,179.53	836	960,035	239
1988	820.52	5,468.27	1.172	1,597,103	488
1989	1,511.94	9,507.35	1.525	4,847,832	855
1990	1,861.16	18,249.28	1.856	7,943,775	1.005
1991	1,967.26	15,893.98	2.123	13,101,036	1.041
1992	1,819.96	17,976.36	2.330	23,441,214	1.242
1993	2,063.39	70,136.27	2.554	36,737,050	1.016
1994	1,477.61	37,202.36	2.830	62,449,964	830
1995	2,938.32	328,447.82	3.161	113,013,790	1.127
1996	3,834.97	1,250,652.13	3.582	235,971,182	964
1997	1,678.20	624,461.10	4.068	458,968,459	1.032
1998	1,646.76	1,016,653.54	4.533	823,560,554	976
1999	1,700.52	1,599,520.36	4.950	1,446,503	817
2000	3,059.90	7,883,004.85	5.328	3,063,464	1.719
2001*	1,196.00	1,767,047.15	5.590	4,233,071	2.161
TOPLAM	29,805.85	14,652,547	---	---	16,119

* Eylül sonu itibariyle

Kaynak: Devlet Planlama Teşkilatı

<http://ekutup.dpt.tr/teg/2001/09/tv.21.xls>

olan yabancı yatırımcılardan Türkiye'nin ekonomik kalkınmasına katkıda bulunmak, Türk özel girişimcilerine açık alanlarda çalışmak ve tekelleşme yaratmamak gibi bazı temel koşulları yerine getirmeleri istenmektedir. Buna karşılık dışarıya kâr transferleri herhangi bir kısıtlama olmaksızın, tamamen serbest bırakılmıştır. Şirketin tasfiyesi durumunda satış gelirlerinin tamamının yurt dışına transfer edilebileceği ve transfer edilmeyen kârların istenildiği zaman ana sermayeye eklenebileceği ifade edilmektedir⁶⁶.

6224 sayılı Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu aslında genel bir yasa durumundadır. Uygulamaya ilişkin temel ayrıntı ve ilkelere 5 Yıllık Kalkınma planlarında ve yıllık programlarda yer verilmiştir. III 5 Yıllık Kalkınma Planında yabancı sermaye konusunda şu ilkeler yer almıştır⁶⁷:

a) Yabancı sermayenin yurt içinde bulunmayan bir teknolojiyi getirmesi esas olacaktır. Üretimin çoğunda ihracata yönelik olan projelerde bu şart daha esnek olacaktır;

b) Kurulacak kapasitelerde uluslararası rekabet olanağına sahip olma şartı aranacaktır;

c) İzin verilirken firma faaliyet alanı geniş olmayacak, izin balıca karakteristikleri belli olan projelere bağlanacaktır;

d) İzin verilirken mümkün olan ölçüde ihracat şartı aranacaktır;

e) Yerli – yabancı sermaye kuruluşlarında, yabancı ortağa patent, royalti v.b. gibi isimler altında gayri maddi hak ve ödemelerinin, yerli sermayenin hissesi oranında yapılması esas olacaktır;

f) Yabancı sermayeye izin verilirken herhangi bir üretim dalında tekel yaratmamasına dikkat edilecektir. Halen yabancı firmaların tekelinde bulunan dallarda ise yerli sermayenin çoğunlukta olduğu firmalara öncelik tanınacaktır;

⁶⁶ TAŞLICA, A. Osman; "Çok Uluslu İşletmeler ve Türkiye"; **Uluslararası İşletmecilik Seçme Yazılar II**; Anadolu Üniversitesi Yayınları; Eskişehir, 1992; S.203

⁶⁷ TUSİAD; **Görüş**; S.12; Ankara, Aralık 1977; S.8

g) Yatırım izinleri belli sürelerle bağlı olacaktır;

h) İlaç sanayiinde yabancı sermaye ancak ilaç aktif maddeleri üretimi ile ilgili olmak, kimya sanayii için de yerli girişimlere engel olmamak kaydıyla müsaade edilecektir;

ı) Turizm sektöründeki yabancı sermaye yatırımları fiziksel planları yapılmış, kitle turizmine ve dış turizme yönelik olacaktır. Tamamlanmış tesis mülkiyetlerinin yabancı firmalara devrine izin verilmeyecektir;

i) Firmaların çalıştıracağı yabancı personele izin verilirken, bunlar sürekli olarak çalışacak kişi olarak değil, makul sürelerde bilgilerini Türk personele aktaracak kişiler olarak düşünülecektir.

Türkiye'de 1980 öncesi dönemde yabancı sermayenin girebileceği faaliyet alanları, kâr ve teknoloji transferleri, yabancı sermayeli şirketlerin Türkiye'de faaliyet gösteren şirketlerle ortaklığı gibi konularla kısıtlanmıştır. Ayrıca bürokratik işlemler yabancı yatırımcıları caydırıcı nitelikte olmuştur. 1980 öncesi dönemde iç piyasanın yabancı yatırımcılara karşı korunmasında, söz konusu dönemde uygulanan ithal ikamesine yönelik sanayileşme stratejisinin rolü büyüktür. Bu stratejide, ülke sanayiini yabancı rekabetine karşı korumaya yönelik birtakım araçlar geliştirilmiştir. Aşırı değerlenmiş döviz kuru, ithalat yasakları, kotalar, yüksek gümrük vergileri, sıkı kambiyo kontrolü, bu araçlardan bazılarıdır⁶⁸. Bu konudaki olumsuz yaklaşımın ekonomik yönü yanı sıra, yabancı sermayenin gittiği ülkede bağımlılık ilişkisi yarattığı, o ülkeyi siyasal ve ekonomik açıdan kendi ülkesinin uzantısı haline getirerek ekonomik ve siyasal bağımsızlığını tehlikeye soktuğunu savunan ideolojik tezler ortaya atılmıştır.

1970'li yılların sonlarında ekonomide hem fiyat istikrarı bozulmuş, hem de GSMH yıllık büyüme oranları gerilemiştir. Örneğin, 1979'da GSMH yıllık büyüme oranı %1'e kadar düşmüştür. Enflasyon oranı ise 1980'de %100'ü aşmıştır. Ekonominin bunalıma girmesi nedeniyle 24 Ocak 1980 İstikrar Programı uygulamaya konulmuştur. İstikrar programında ekonomik büyümenin

⁶⁸ AKLAN, Nejla Adanur; "Türkiye'de Yabancı Sermaye Yatırımları"; Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi; Bursa, 1999; S.4

sağlanmasında dış kaynaklara büyük önem verildiğinden, özel yabancı sermayeyi teşvik politikası 1980 sonrası dönemde önem kazanmıştır.

Yürürlük tarihi 1954 yılı olan 6224 Sayılı Kanun, 1980 öncesi dönemde yabancı sermayeyi ülkemize çekmede yetersiz kalmıştır. Yabancı sermayeli kuruluşlara yatırım izni verilmesi, bu kuruluşların sermaye artırımları, faaliyet alanlarında değişiklik yapabilmeleri gibi konularda Bakanlar Kurulu kararının beklenmesi, 6224 sayılı kanunun en önemli eksikliğini teşkil etmiştir. 1980 sonrasında ortamında 6224 Sayılı Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu yetersiz bulunarak, yabancı sermayeyi özendirme amacıyla aşağıdaki önlemler alınmıştır:

- Yabancı sermayenin faaliyet alanları genişletilmiş özellikle tarım, madencilik ve bir dizi hizmet alt kesimlerine yabancı sermayenin girişi kolaylaştırılmıştır;

- Toplam 500 milyon doları aşan garantisiz ticari borçların yabancı sermaye yatırımlarına dönüştürülmesine olanak tanınmıştır;

- Sermaye giriş ve çıkışlarında serbestleştirmeye gidilerek yabancı sermayeye güven verici bir ortam sağlanmıştır;

- Serbest bölgeler kurularak yabancı sermayenin yerli sınırlamaların dışında çalışmasına olanak tanınmıştır.

Türkiye’de 1980 sonrası dönemde yoğunlaşan dış kaynak ihtiyacı, kısa vadeli sermaye ithalini gündeme getirmiştir. 11 Ağustos 1989 tarihli Resmi Gazetede yayınlanan, Türk Parasının Kıymetini Koruma Hakkındaki Kanuna dayalı olarak çıkarılan 32 Sayılı Kararname ile yabancı sermaye üzerindeki miktar kısıtlamaları kaldırılmış ve yabancıların Türkiye’deki menkul kıymet piyasasından alım yapabilmelerine izin verilmiştir. 32 Sayılı Kararname ile serbestleşme sürecine giren Türkiye’de reel faiz hadlerinin yükselmesinin etkisiyle yabancı sermaye girişlerinde önemli artışlar olmuştur.

32 Sayılı Kararname ile getirilen diğer bir yenilik, gayrimenkuller ve aynı haklar üzerindeki blokaj hükmünün kaldırılmasıdır. Buna göre, yabancıların döviz bozdurmaksızın yurt içinde elde ettikleri gayrimenkullere ve aynı haklara ait

gelirlerin, yurt içinde kullanımı veya yurt dışına transferi serbest bırakılmıştır. 32 Sayılı Kararname ile sadece kısa vadeli sermaye girişi teşvik edilmemiş, aynı zamanda özel sektöre ara girdi ithalatında da kolaylıklar sağlanmıştır.

Türkiye'nin dışa açık büyüme sürecine girdiği 1980 sonrası dönemde yabancı sermaye girişlerinde etkili olan bir diğer gelişme, kamu kuruluşlarının özelleştirilmesidir. Tekel konumunda olan mal ve hizmet üreten kamu kuruluşlarının özelleştirilmesinin yabancı yatırımcıya sağladığı en önemli yarar, geniş tüketici kitlesine sahip bir piyasaya doğrudan doğruya özelleştirilen kuruluşların hisse senetlerini satın alarak girmektir. Özelleştirme faaliyetlerinin başlamasından sonra, ülkemizde faaliyet gösteren yabancı sermayeli şirket sayısında artış olmuştur.

1988 yılından sonra ülkemize sanayi yatırımı için gelen yabancı şirketlerin, bu alandaki 500 büyük firma arasında giderek artan bir paya sahip olduklarını belirtmek gerekmektedir. 1988 yılında Türkiye'de sanayi sektöründe faaliyet gösteren 500 büyük firma arasında yer alan yabancı sermayeli şirket sayısı 66 iken, bu sayı Ağustos 2001 itibariyle 120'dir⁶⁹. Bunlardan 54'ü %100 yabancı sermaye yatırımı, 66'sı ise Türk firmalarla kurulan ortaklıklardır. Bu firmaların özet portresi tablo 6'da verilmiştir. Önümüzdeki yıllarda özelleştirme faaliyetlerinin hızlanması ve gerekli yasal düzenlemelerin yapılmasıyla yabancı sermayeli şirket sayısının artması beklenmektedir.

Tablo 5 verileri değerlendirildiğinde, Türkiye'ye 1980 sonrası gelen yabancı sermaye miktarı, 1954 -1980 dönemi boyunca gerçekleşen toplam girişler dikkate alındığında (229 milyon dolar)⁷⁰, oldukça tatmin edicidir. Yabancı yatırımcılara kâr transferi olanaklarının sağlanması, bürokratik işlemlerin azaltılması, yerel firmalarla kuracakları ortaklıklara herhangi bir sınırlama getirilmemesi gibi düzenlemeler, yabancı sermaye girişini olumlu yönde etkilemiştir. Ancak yabancı sermaye yatırım yapacağı ülkede kendisine sağlanan teşviklere önem verdiği kadar, faaliyette bulunacağı ülkedeki siyasi istikrara da önem vermektedir. Ülkemizde siyasi istikrarsızlığın tırmandığı yıllarda, ülkemize giren yabancı sermaye miktarı azalmıştır. Söz konusu huzursuzlukların etkisi 1983 yılında da hissedilmiştir. 1983 yılının, seçim yılı olması yabancı sermaye ile ilgili olarak yapılacak düzenlemelerin

⁶⁹ Capital Dergisi, Ağustos 2001; S.95

⁷⁰ YASED; <http://www.yased.org.tr/durum.html>

Tablo 6: 500 Büyük Türk-Yabancı Sanayi Ortaklık - 2000

	500 Büyük Sıra No:	Firma İsmi	Sektör	Ciro Milyar TL	Sermaye Dağılımı		Çalışan Sayısı
					Türk	Yabancı	
1	3	Ford Otosan	Otomotiv	635.963	48,41	51,59	3.951
2	5	Tofaş Türk	Otomotiv	501.821	62,14	37,86	210
3	6	Vestel Elektronik	Elk-Elektronik	498.269	48,41	51,59	3.187
4	7	Mercedes-Benz Türk AŞ	Otomotiv	476.319	7,04	85,00	3.248
5	10	BSH Profilo	Elk-Elektronik	309.611	34,00	66,00	2.912
6	14	Sasa	Tekstil	239.733	18,89	81,11	2.916
7	15	Philsa	Tütün	233.500	25,00	75,00	713
8	18	İpragaz	Enerji	206.900	49,00	51,00	644
9	26	Hyundai-Assan	Otomotiv	160.621	50,00	50,00	840
10	29	Goodyear	Otomotiv	153.818	40,59	59,41	1.563
11	31	Netaş	Elk-Elektronik	150.025	46,87	53,13	1.068
12	32	Brisa	Lastik	149.842	57,14	42,86	1.175
13	43	Akçansa Çimento	Çimento	118.325	60,28	39,72	938
14	45	Marsa	Gıda	113.888	51,00	49,00	629
15	47	Anadolu Efes Biracılık	Gıda	111.733	94,85	5,15	1.115
16	51	Anadolu Isuzu	Otomotiv	109.370	70,25	29,75	677
17	52	Alcatel Teletaş	Elk-Elektronik	107.728	35,00	65,00	784
18	53	Borçelik San.Tic.AŞ.	Demir-çelik	107.298	71,18	28,82	340
19	55	Eczacıbaşı İlaç	İlaç-kimya	105.400	50,00	50,00	876
20	56	Fruko Meşrubat AŞ.	Gıda	103.822	77,97	22,03	1.110
21	60	Borusan	Metal	99.382	90,00	10,00	334
22	66	Kordsa	Tekstil	96.906	77,97	22,03	432
23	69	Türk Traktör AŞ.	Otomotiv	96.056	62,50	37,50	975
24	72	Köy-Tür Tavukçuluk	Gıda	92.866	66,14	33,86	2.100
25	74	Toyota Sa Otomotiv	Otomotiv	92.076	25,00	75,00	776
26	76	Otoyol San. A.Ş.	Otomotiv	88.108	73,00	27,00	1.265
27	77	Türk Pirelli Kablo	Lastik	87.173	16,30	83,70	515
28	97	Alarko Carrier	Makine	73.083	58,00	42,00	818
29	111	Anadolu Gıda San. AŞ.	Gıda	64.831	77,64	22,36	1.000
30	112	Marshall	İlaç-kimya	63.635	60,71	39,29	585
31	124	Teknik Malzeme AŞ.	Otomotiv	53.861	50,00	50,00	420
32	132	StarwoodOrman Ürünl.	Ağaç-orman	50.835	75,50	24,50	474
33	143	Olmuksa	Ambalaj	47.652	58,38	41,62	418

34	170	Tat Konserve	Gıda	41.354	85,00	15,00	1.231
35	174	Assan Hyundai AŞ.	Demir-çelik	40.976	60,00	40,00	49
36	177	Merko Gıda	Gıda	40.317	77,82	22,18	317
37	183	Levi Strauss Konf.	Tekstil	38.600	59,00	51,00	620
38	185	Polinas Plastik	Plastik	38.089	75,00	25,00	343
39	190	Baymak Makine	Makine	36.253	15,00	85,00	175
40	191	Tusaş Motor San. AŞ.	Otomotiv	36.250	54,00	46,00	552
41	193	Betek Boya ve Kimya	İlaç-kimya	36.087	75,00	25,00	456
42	195	Beypi Beypazarı	Gıda	35.897	87,81	12,19	985
43	196	Coats Türk İplik San.AŞ	Tekstil	35.781	25,00	75,00	940
44	213	Doğan Burda Rizzoli	Basın	33.724	60,00	40,00	267
45	222	Akzo Nobel Kim.San.	İlaç-kimya	32.680	49,00	51,00	415
46	239	Tire Kutsan	Ağaç- Orman	29.583	74,53	25,47	616
47	247	Başer Kimya San.	İlaç-kimya	28.574	55,00	45,00	356
48	251	ÇBS Boya	İlaç-kimya	28.378	85,23	14,77	156
49	253	Park Elektrik	Ei-elektronik	27.950	85,00	15,00	656
50	263	Beksa Çelik Kord	Demir-çelik	27.121	50,00	50,00	300
51	277	DYO Matbaa Mürekkep	İlaç-kimya	25.675	56,50	53,50	220
52	282	İnci Exide Akü San. AŞ.	Ei-elektronik	24.956	50,00	50,00	402
53	293	Işıklar Ambalaj	Ambalaj	24.555	86,88	13,12	383
54	304	Konya Çimento	Çimento	23.937	49,50	50,50	165
55	305	Nursan Ei. Donanım	Otomotiv	23.875	60,00	40,00	840
56	309	Fresh Cake Gıda San.	Gıda	23.406	50,00	50,00	168
57	313	Denizli Çimento Sanayi	Çimento	23.184	50,00	50,00	267
58	314	Kerevitaş	Gıda	23.111	74,83	25,17	1.040
59	316	Progıda Tarım Ürünleri	Gıda	22.658	30,00	70,00	350
60	322	Tam Gıda San. Ve Tic.	Gıda	22.423	93,78	6,22	556
61	323	Jantaş Jant San.	Otomotiv	22.354	75,00	25,00	535
62	326	FNSS Savunma Sist.	Ei-elektronik	22.251	49,00	51,00	374
63	355	Termo Teknik San.Tic.	Makine	20.295	15,00	85,00	365
64	373	Lear Oto Yan San.	Otomotiv	18.896	33,00	67,00	240
65	374	Baştaş Başkent Çimento	Çimento	18.778	18,00	82,00	171
66	381	İstanbul Çorap San. AŞ.	Tekstil	18.133	84,00	16,00	1.345

Kaynak: Capital Dergisi; 500 Büyük Sanayi Kuruluşu CD; Eylül/2001

aksamasına neden olmuştur. Yabancı sermaye girişleri 1987 yılından sonraki yıllarda ivme kazanmıştır. 1989 yılında döviz girişini teşvik etmek amacıyla alınan önlemler yabancı sermaye girişini olumlu yönde etkilemiştir. Ancak 1989 yılından sonra ülkemize giren yabancı sermayenin genelde spekülâtif amaçlı olması, 1989-1994 döneminde ekonomide dengesizliklere neden olmuştur. Ekonomide oluşan dengesizlikleri gidermek amacıyla alınan 5 Nisan 1994 kararları da yabancı yatırımcıları tatmin etmemiştir. Türkiye'ye 1995 yılında giren doğrudan yabancı sermaye miktarı 1.127 milyon dolardır. Ancak aynı yılda diğer gelişmekte olan ülkelere giren doğrudan yabancı sermaye miktarları şöyledir; Çin 37,7 milyar dolar, Malezya 5,8 milyar dolar, Singapur 5,3 milyar dolar, Polonya 2,5 milyar dolar⁷¹. Türkiye'nin doğrudan yabancı sermaye yatırımlarından aldığı pay, yukarıda saydığımız ülkelerle kıyaslandığında çok düşüktür.

Türkiye'ye gelen yabancı sermayenin ülkeler itibariyle dağılımına bakıldığında, Avrupa Birliği ülkeleri birinci sırada yer almaktadır. AB ülkelerinin ülkemize giren mevcut yabancı sermaye içindeki payları %67,42'dir. Türkiye'nin AB'ye tam üyeliği gerçekleştiğinde bu payın artacağı kesindir. AB ülkeleri içinde ilk sırayı, 1980 sonrasındaki sıralamayı bozmayacak bir şekilde Hollanda almaktadır. 2000 yıl sonu itibariyle toplam yabancı sermaye girişleri alındığında, Hollanda'nın mevcut yabancı sermaye içindeki payı %25,15'tir. Hollanda'nın birincilik payını korumasında Unilever ve Shell şirketlerinin etkisi büyüktür. Ülkemize yapılan yabancı sermaye yatırımlarında, ikinci sırayı %11,38'lik payıyla Almanya, üçüncü sırayı ise %1,68'lik payıyla Fransa almaktadır. ABD'nin ülkemizdeki mevcut yabancı sermaye içindeki payı ise %11,91'dir. Ülkemize giren yabancı sermaye içinde önemli paya sahip olan bu ülkelerin durumlarını Tablo 7 üzerinde daha ayrıntılı olarak görebiliriz. Burada altı çizilmesi gereken nokta 2001 yılında Aria ve HSBC girişleri ile dengelerin önemli ölçüde değişmiş olmasıdır.

Türkiye'ye en fazla yatırım yapan ülkeler, ülkemizin aynı zamanda en fazla dış ticaret ilişkisi içinde bulunduğu ülkelerdir. 2000 Ocak ayı itibariyle, Türkiye'nin ithalatında AB ülkelerinin payı % 69,4, ihracatındaki payı ise %49,9' dur⁷². Tablo 7 de görüldüğü gibi, buna paralel olarak AB ülkelerinin toplam yabancı sermaye girişleri içindeki payı, yukarıda değinildiği gibi, % 67,4 olarak gerçekleşmiştir.

⁷¹ YASED; <http://www.yased.org.tr/durum.html>

⁷² DPT; <http://ekutup.dpt.tr/teg/2001/09/tv.15.xls>

Tablo 7: Türkiye'deki Yabancı Sermaye Kuruluşlarının Ülkelere Göre Dağılımı

YABANCI SERMAYELİ KURULUŞLARIN ÜLKELERE GÖRE DAĞILIMI					
Ülkeler	Firma Adedi	Mevcut Yabancı Sermaye (Milyon TL)	Top.Yab. Serm. İçindeki Payı (%)	Şirketlerin toplam sermayesi (Milyon TL)	Top.Ser.İçi Yabancı Serm. Payı (%)
Portekiz	4	49.202	0,01	62.710	78,46
Yunanistan	50	4.593.820	0,28	10.080.176	45,57
Almanya	951	188.635.339	11,38	292.988.834	64,38
Fransa	253	176.927.231	10,68	317.655.406	55,70
Finlandiya	17	1.604.783	0,10	2.538.953	63,21
Danimarka	42	3.122.362	0,19	8.243.304	37,88
Belçika	70	9.943.960	0,60	14.109.048	70,48
Avusturya	90	6.076.817	0,37	32.530.681	18,68
İngiltere	338	76.265.190	4,60	184.597.604	41,31
Hollanda	365	416.758.927	25,15	720.864.198	57,81
Lüksemburg	44	38.764.255	2,34	49.566.167	78,21
İtalya	194	125.455.805	7,57	269.876.292	46,49
İsveç	45	33.094.661	2,00	34.152.717	96,90
İspanya	38	27.933.568	1,69	30.239.236	92,38
İrlanda	24	8.248.853	0,50	13.030.290	63,31
AB – TOPLAM	2.525	1.117.474.773	67,42	1.980.535.616	56,42
ABD	337	197.466.912	11,91	340.332.918	58,02
Diğer OECD Ülkeleri	346	113.123.080	6,83	249.956.767	45,26
OECD Ülkeleri Top	3.208	1.428.064.765	86,16	2.570.825.301	55,55
Ortadoğu Ülkeleri	901	29.132.586	1,76	74.007.616	39,36
Kuzey Afrika Ülkeleri	55	7.482.825	0,45	13.680.888	54,70
Diğer İslam Ülkeleri	54	3.299.836	0,20	3.482.430	94,76
İslam Ülkeleri Top.	1.010	39.915.247	2,41	91.170.934	43,78
Doğu Avrupa Ülkeleri	76	11.556.588	0,70	42.390.082	27,26
BDT	325	5.305.984	0,32	7.442.450	71,29
Doğu Avrupa Top.	401	16.862.572	1,02	49.832.532	33,84
Diğer Ülkeler	715	172.532.786	10,41	33.616	48,58
GENEL TOPLAM	5.334	1.657.375.370	100,00	3.066.962.383	54,04

Kaynak: Devlet Planlama Teşkilatı

<http://ekutup.dpt.tr/teg/2001/09/tv.23.xls>

Ülkemizde faaliyet gösteren yabancı sermayeli kuruluşların sektörel dağılımına bakıldığında, ağırlığın % 41,25'lik pay ile imalat sanayii ve %57,26'lık pay ile hizmet sektöründe olduğu görülmektedir (Tablo 8).

Tablo 8: Yabancı Sermaye Kuruluşlarının Sektörlere Göre Dağılımı

TÜRKİYEDE FAALİYETTE BULUNAN YABANCI SERMAYELİ KURULUŞLARIN SEKTÖREL DAĞILIMI (Milyon TL)					
SEKTÖRLER	Firma Adedi	Mevcut Yabancı Sermaye	Top.Yab.Ser. İçindeki Payı (%)	Şirketlerin Toplam Sermayesi	Top.Ser.İçindeki Yabancı Ser. Payı (%)
TARIM	128	13.859.005	0,84	26.166.128	52,97
MADENCİLİK	77	10.863.007	0,66	20.503.827	52,98
İMALAT SANAYİİ	1.349	683.618.310	41,25	1.304.771.241	52,39
HİZMETLER	3.780	948.843.983	57,26	1.715.135.950	55,32
GENEL TOPLAM	5.334	1.657.184.305	100,00	3.066.577.146	54,04

Kaynak: Devlet Planlama Teşkilatı

<http://ekutup.dpt.tr/teg/2001/09/tv.22.xls>

Yabancı sermaye yatırımlarının ülkenin üretken sektörü olan imalat sanayiinde yoğunlaşması, imalat sanayiinin bir ülkenin sanayileşmesindeki rolü dikkate alındığında, olumlu bir gelişmedir. Hizmetler sektörünün de yabancı sermaye yatırımlarındaki payı azımsanmayacak büyüklüktedir. Hizmetler sektöründe 1980 sonrası dönemde, özellikle turizmdeki patlama dikkat çekicidir. Tarım ve madencilik sektörlerinin yabancı sermaye yatırımlarından aldıkları pay çok düşüktür. Ancak tarım sektörü payında GAP projesi ile birlikte önemli bir artış olması beklenmektedir.

Yabancı sermaye yatırımlarında 1980 sonrası dönemde dikkat çeken önemli bir konu, teknoloji transferidir. Türkiye'de 1980 sonrası dönemde ihracata yönelik bir sanayileşme stratejisinin izlenmesi, gerek iç, gerekse dış piyasalardaki maliyet unsuru nedeniyle kalite ve maliyet unsurlarını ön plana çıkarmıştır. Dolayısıyla hem iç piyasaya yönelik, hem de ihracata yönelik olarak çalışan şirketlerde kalite ve düşük maliyetli üretimin önemi yükselmiştir. Sanayide yaşanan bu gelişmeler ülkemizde ileri teknolojiye olan ihtiyacı arttırmıştır. İleri teknolojilere ulaşmak ise ancak araştırma - geliştirme faaliyetlerine önemli miktarlarda fon ayırmak ile

mümkündür. Ülkemizde ar-ge faaliyetlerine yapılan harcamaların düşüklüğü dikkate alındığında, Türkiye'nin yabancı sermaye yatırımları yoluyla teknoloji ithali önem kazanmaktadır. Tablo 9'da, Türkiye'nin ar-ge harcamalarının durumu diğer OECD ülkeleri ile birlikte karşılaştırmalı olarak verilmektedir.

Tablo 9: OECD Ülkelerinde Ar-ge Harcamaları

Ülkeler	Ar-Ge Harcamaları Milyon Dolar	Ar-Ge Harc. GSMH'deki Payı - %	Kişi Başına Ar-Ge Harcamaları - \$
Belçika	2.296,5	1,70	231
Kanada	6.839,6	1,35	261
Fransa	19.208,5	2,34	342
Almanya	26.743,5	2,88	431
İtalya	9.963,5	1,25	173
Japonya	57.740,4	2,98	469
İngiltere	18.485,8	2,25	323
İspanya	3.005,1	0,75	77
ABD	144.820,7	2,82	582
Türkiye	339,8	0,14	6

Kaynak: ; "Dünyada ve Türkiye'de Sınai ve Ticari Mülkiyet Hakları", YASED Yayınları, Yayın No:40; İstanbul, 1992; S.80

Günümüzde ar-ge ünitelerine büyük miktarda fon ayıran kuruluşlar çok uluslu şirketlerdir. Çok uluslu şirketler, bir malın üretimi ile ilgili olarak geliştirdikleri teknolojiyi ya da bilgi birikimini bir süre sonra diğer ülkelere transfer etmektedirler. Çok uluslu şirketlerin teknoloji transferine yönelmeleri kendi bünyelerinde yaşadıkları gelişmelerle ilgilidir. Bir malın üretimiyle ilgili olarak geliştirilen teknoloji ya da bilgi birikimi uzun dönemde Azalan Verimler Kanununa tabidir. Böyle bir durumda çok uluslu şirketler mevcut teknolojilerini yenileme ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Teknolojinin yenilenmesi ise maliyet artışını gündeme getirmektedir. Çok uluslu şirketler açısından maliyeti düşürmenin en kısa yolu ise kullanım süresi dolan teknolojileri, ihtiyaç içinde olan ülkelere transfer etmektir.

Türkiye geniş pazara sahip bir ülke olarak yabancı yatırımcıların dikkatini çekmektedir. Ayrıca ucuz işgücü olanakları, Bağımsız Devletler Topluluğu ve diğer komşu ülkelere olan yakınlığı nedeniyle stratejik bir konuma sahiptir.

Yapılan bir araştırmaya göre, yabancı firmaları ülkemizde tek başlarına veya Türk firmalarıyla ortak yatırıma iten sebepler şöyle sıralanmıştır⁷³:

1. Türkiye'nin iç piyasasına daha yakın olmak	% 33,6
2. Türkiye'nin koyduğu ithalat vergileri ve kotalarını aşmak	% 12,6
3. Saygınlık ve prestij kazanmak için	% 11,5
4. Türkiye'den ihracat için	% 10,6
5. Vergi ve finansman açısından sağlanan kolaylıklar	% 6,2
6. Piyasadaki pozisyonunu konsolide etmek ve pekiştirmek	% 6,2
7. Hammadde sağlanması	% 5,8
8. Düşük ücret	% 3,5
10. Diğer ana firma ürünleri için ek ürün sağlama	% 1,8
11. Diğer nedenler	% 8,2
	100,0

Ülkemiz, Türkmenistan-İran-Türkiye doğal gaz boru hattı, enerji santralleri, serbest bölge projeleri ile önemli bir yatırım alanına sahip bulunmaktadır. Türkiye'nin sahip olduğu bu yatırım potansiyeli yabancı şirketlerin dikkatini çekmekte ve hatta söz konusu şirketler Türkiye'de yapılacak yatırımlardan daha fazla pay alabilmek için, Türkiye'ye karşı daha olumlu bir tutum sergilenmesi hususunda devlet yönetimlerine baskı uygulamaktadırlar.

Diğer taraftan yabancı yatırımcıların ülkemizde karşılaştıkları en önemli sorun yolsuzluktur. Dünya Bankası, destek programı kapsamında Türkiye'ye mali yardım sağlanması için yolsuzlukla mücadele için ön koşul olarak saymıştır. Dünya Bankası ve Başbakanlık Teftiş Kurulu tarafından, yabancı yatırımcılar arasında yapılan ortak çalışma sonucunda, yabancı yatırımcıların ülkemizde en çok şikayetçi oldukları rahatsızlıklar şöyle sıralanmıştır⁷⁴:

⁷³ TAŞLICA, A. Osman; "Çok Uluslu İşletmeler ve Türkiye"; Uluslararası İşletmecilik Seçme Yazılar II; Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1992; S.205

⁷⁴ Milliyet Gazetesi; 04 Mayıs 2001; S.12

Yolsuzluk düzeyi	% 65
Bürokrasi ve kırtasiyecilik	% 42
İş gücü maliyeti	% 35
Yerel piyasa büyüklüğü	% 25
Gümrükler	% 20
Siyasi ve ekonomik istikrar	% 10
Vergi rejimi	% 5
Yatırım kârlılığı	% 5

Türkiye'deki joint venture'larla ilgili diğer bazı değerlendirmeler vermek gerekirse:

- Türkiye'deki yabancı ortaklıkların %59 iki ortaklı firmadan oluşmaktadır. Üç ortaklı firmaların sayısı azdır. Sermaye dağılımı dikkate alındığında ortaklıkların yarısında yabancıların çoğunluk hissesine sahip oldukları görülmüştür. En az rastlanan ortaklık genellikle diğer ülkelerde olduğu gibi %50 - %50 ortaklık biçimidir. Ortaklıkların yalnızca % 20'si bu biçimde kurulmuştur;

- Türk ortağın seçiminde ele alınan kriterler, yabancı ortağın pay oranına bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Ancak tüm yabancı firmaların en önem verdikleri kriter yerel firmanın ünü olmaktadır. Çoğunluk payına sahip yabancı ortağın Türk ortağını seçerken, azınlık payına sahip olanlara nazaran daha seçici davrandığı görülmektedir;

- Yabancı firmaların isimden sonra, diğer önem verdiği bir husus "ortak felsefe" olmaktadır;

- Eşit paylaşımlı joint venture'larda firma imajı yanında pazar bilgisi, finansal güç gibi faktörlerin de önem kazanmakta olduğu görülmüştür;

- Azınlık payına sahip olan bir yabancı firmanın Türk ortağında aradığı temel özellik yerel firmanın pazar deneyimidir;

- Kuruluş anlaşmalarına ilave olarak, daha sonra yapılan bazı anlaşmaların da istikrar ve uyumun sağlanmasında önemli faktör olduğu gözlenmiştir;

- Ek anlaşmalar yapan yöneticilerin %70'i, başlangıçtan itibaren ortaklık şartlarında radikal bir değişim olmadığını belirtmişlerdir;

- Ortaklığın bozulduğu 17 örnekten 6'sında aşılamayan finansal güçlükler, 4'ünde yönetim biçimindeki uyumsuzluklar etkili olmuştur;

- Türk firmalarıyla yabancı firmaların kurdukları joint venture'larda en önemli özellik, iki tarafın da joint venture'a yaptıkları katkıların birbirini tamalayıcı özellikte olmasıdır;

- Türk ortağın sağladığı en önemli katkılar:

- a) Hükümetle ilişkiler;
- b) Pazar bilgisi;
- c) Yönetim know-how'u;
- d) Dağıtım kanallarıdır;

- Türk ortağın en az katkıda bulunduğu konular:

- a) Marka;
- b) Teknoloji;
- c) Hammadde;
- d) Sermayedir;

- Yabancı ortaklar da en çok teknoloji, işletme bilgisi ve sermaye konusunda katkılar sağlamaktadır. Bu katkıları marka, uluslararası anlaşmalar, hammadde ve eğitim konularındaki katkılar takip etmektedir;

- Türk ortak en çok kâr payından gelir elde etmektedir. Yabancı ortağın birinci gelir türü kâr payı olmakla beraber başka gelir kaynakları da söz konusudur. Örneğin yabancı ortak Türk ortaklara göre 10 kat daha sıklıkta royalty türü gelir elde etmektedir. Servis ücretleri, komisyonlar ve faiz gelirleri de Türk ortaklara göre 2 kat daha çok görülen gelir türleridir⁷⁵.

⁷⁵ Milliyet Gaztesi; S.6; 8 Mart 1997;

Son olarak yabancı sermaye rejiminde önemli değişikler getiren 95/6990 sayılı Yabancı Sermaye Çerçeve Kararı'nın 7 Haziran 1995 yürürlüğe girmesiyle birlikte Türkiye'nin yabancı sermaye politikasının temel ilkeleri şunlardır⁷⁶:

- Yabancı yatırımcılar, Türk yatırımcılarla aynı hak ve sorumluklara sahiptirler;
- Yabancı ortak payına ilişkin yüzde kısıtlaması bulunmamaktadır;
- Kâr payı, royaltiler, tasfiye payı vs.nin transferleri herhangi bir şekilde kısıtlanmamıştır;
- Bünyesinde yabancı sermaye bulunduran teşebbüs, kuruluş ve işletme aşamasında, ihtiyaç duyduğu yabancı personeli istihdam edebilmektedir;
- Yabancı sermaye olarak getirilen dövizlerin Türk Lira'sına çevrilmeden döviz tevdiat hesaplarında tutulabilmektedir;
- Lisans, know-how, teknik yardım ve yönetim aşamalarının onay mecburiyetleri kaldırılmıştır;
- Yabancı sermayeli girişimlerle ilgili Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü'ne yapılan başvuruların süratle sonuçlandırılması hedeflenmektedir.

3.1.2. Yabancı Sermaye Teşvikleri

Mevcut teşvik sisteminde yerli sermaye/yabancı sermaye ayrımı yoktur. Daha ziyade bazı sektörler ve bölgelere yönelik teşvikler söz konusudur. Ülkenin doğu bölgelerinde yapılan, istihdam artırıcı yatırımlar devlet tarafından desteklenmektedir. Uluslararası anlaşmalara ve kanunlara uygun olarak, uluslararası rekabette avantaj sağlayacak, ileri teknolojilere yönelik ve yabancı sermayenin ülkeye girişini destekleyecek yatırımlar da desteklenmektedir. Belirlenen kalkınmada öncelikli bölgelere ilaveten, 18 il endüstri kuşağı olarak belirlenmiştir. Bu teşvik sisteminde yatırımcılara vergi indirimleri ve muafiyetleri olarak avantajlar sağlanmaktadır. Yerleşime bağlı olarak %30-100 arasında yatırım teşvikleri mevcuttur. İnşaat ve yapım projeleri için sağlanan vergi muafiyetlerinin yanı sıra kullanılan yerli üretim makineler için geri ödemeli Katma Değer Vergisi (KDV) vardır. İhracatçılara ihracat kredileri ve düşük fiyattan enerji temin edilirken, ar-ge ağırlıklı yatırımlara da vergi ertelemeleri ve düşük faizli kredi olanakları vardır. Ayrıca kapasite artırımı, modernizasyon gibi durumlarda da firmalar devlet desteği

⁷⁶ BOZDUĞAN, Fatih; "Çok Uluslu İşletmeler İçin Uluslararası Ortak Girişimleri Kullanarak Türkiye'de Yatırım İmkanları";Yayınlanmamış Y.L.tezi;Gazi Üniversitesi; Ankara, 1999; S.124

alabilmektedirler. İhracat kaydıyla ithal edilen hammaddelere gümrük muafiyeti sağlanmaktadır.

Tüm yatırım teşvikleri Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) kontrolü ve garantisi altındadır. Yabancı yatırımcılar teşvik alabilmek için Dış Ticaret Müsteşarlığı bünyesinde olan Yabancı Yatırımlar Genel Müdürlüğü'ne başvurmak zorundadırlar.

3.1.3. Uluslararası Yatırımcılar İçin Özet Türkiye Profili

Türkiye'deki yatırım ortamını daha iyi görebilmek için ülkenin mevcut profiline göz atmak yararlı olacaktır. Türkiye kilit coğrafi konumu, doğal kaynakları, büyük işgücü potansiyeli, hızla büyüyen pazarı ile diğer gelişmekte olan ülkelerden farklılık göstermektedir. Türk girişimciler Batı ile Doğu arasındaki doğal ve tarihi bağlantıyı ekonomik köprüye dönüştürmek, yetersiz sermayenin yanı sıra yönetsel ve teknik eksiklerini de gidermek için yabancı ortaklıklara yönelmişlerdir. Türkiye, çoğu genç olan 65 milyona yakın nüfusu ile büyük ve dinamik bir pazara sahiptir. Pahalı olmayan, iyi çalışan, disiplinli üretken bir işgücünü elinde bulundurmaktadır. Serbest bölgelerde vergi zorunluluğu olmaması da çok uluslular için önemli bir avantajdır. Tablo 10'da yabancı yatırımcıları ilgilendirebilecek konular açısından, ana hatlarıyla ülkemizin profili verilmektedir

Tablo 10: Özet Türkiye Profili

Siyasi Yapı	Çok sık istikrarsızlık belirtisi var
Demokrasi ve İnsan Hakları	Az gelişmiş demokrasi ve çifte standart
Hukuk Sistemi	Yetersiz, temel yapılanma gerekli
Kültüre ve Sosyal Yapı	Çok kültürlü
Kültürel ve Sosyal Bağlantılar	Orta Doğu ve Orta Asya Ülkeleri
Uluslararası İşbirliği ve Anlaşmalar	Birçok uluslararası kuruluşu üyelik
Demografik Yapı	Nüfusun %50'den fazlası 30 yaşın altında
Nüfus ve Nüfus Dağılımı	65 milyon - %65 şehir, %35 kırsal
Pazar Yapısı	Büyük, hızlı geliyor ancak istikrarsız
Ortalama Aile Büyüklüğü	5-6 kişi / aile
Yaşam Standardı	Orta sınıf tüketici ağırlıkta
Kişi Başı Milli Gelir ve Dağılımı	3100 USD/Kişi, bölgelerarası farklılık var
Enflasyon Oranı	Ortalama %70-80 yıllık
İç ve Dış Borçlar	Yüksek

Ekonomik Büyüme Oranı	Son derece istikrarsız, inişli çıkışlı grafik
Eğitim Standardı	Yükselme trendinde
Bürokratik İşlemler	Çok zaman alıyor
Ekonomiye Devlet Müdahalesi	Oldukça yüksek
Özel Sektörün Ekonomideki Rolü	Günden güne artıyor
Rekabet Şartları	Bazı sektörler dışında yeni oluşuyor
Endüstriyel Altyapı	Bazı bölgelerde yeterli, bazılarında yetersiz
Vergi Kanunları	Yetersiz, boşluklar var
Çevre Kanunları	Yetersiz
İşçi Kanunları	Yetersiz
Gümrük Tarifeleri	Yerli üreticiye yönelik koruma
İşçilik Maliyeti	Avrupa'dan daha düşük
Çalışma Saatleri	Değişken
İş Verimliliği	Avrupa'dan daha düşük
Çalışma Yaşamında Kadınların Rolü	Özellikle büyük şehirlerde aktifler
Yatırım Teşvikleri	Bazı bölge ve sektörler ağırlıklı
Şirketlerin Güçlü Yanları	Girişimcilik, risk alma, fazla çalışma
Şirketlerin Zayıf Yanları	Teknoloji, finansman, kalite
Teknoloji, Know-how Alma Becerisi	Çok yüksek
Çokuluslulardan Beklentiler	Teknoloji, yönetsel bilgi ve tecrübe, finansman
Enerji Kaynakları ve Maliyet	Yeterli, maliyetler yüksek
Dağıtım Kanalları	Mevcut ancak yeteri kadar gelişmemiş
Yabancı Sermayeye Kamuoyu Bakışı	Pozitif
Ulaşım	İyi
Haberleşme	Çok iyi
Bankacılık Servisi	Gelişmiş durumda
Firmaların Reklam ve Tanıtım Faaliyetleri	Son yıllarda artış var
Yeni Ürün Sunuş Oranı	Çok düşük
Döviz Kurları	Sıkça enflasyon oranından sapmalar gösteriyor
Fuarlar	İyi organize ediliyor
Fiyat Değişikliği	Çok sık
Öncü Sektörler	Tekstil, seramik, otomotiv, elektronik, turizm, çimento, demir-çelik, cam, gıda vs.

Kaynak: OKTAY, Müjde; "Turkish Business Life"; İstanbul Sanayi Odası Yayınları No:1997-5; İstanbul, 1997; S.59

Bu bilgilerin ışığında Türkiye pazarının aç olduğu ve yabancılar için en cazip görünen yatırım sektörleri şunlardır⁷⁷:

- Enerji (elektrik enerjisi üretimi ve dağıtımı, enerji yönetimi, petrol ve doğalgaz taşımacılığı vs.);
- Sağlık Teknolojileri (ilaç, biyoteknoloji, hastane yönetimi, ileri tıbbi malzeme üretimi);
- Elektronik, bilişim teknolojileri;
- Turizm;
- Bankacılık, finans, sigortacılık;
- Otomotiv ve yan sanayii;
- Endüstriyel makineler imalatı;
- Çevre Teknolojileri;
- İnşaat (teknoloji, demir-çelik, cam, seramik);
- Savunma Teknolojileri;
- Gıda Teknolojileri;
- Gelişmiş tarım ve hayvancılık ve teknolojileri;

3.1.4. Türkiye'deki Yabancı Sermayenin Avantajları ve Sorunları

Devlet Planlama Teşkilatı bünyesindeki Yabancı Sermaye İhtisas Komisyonu tarafından yapılan çalışmada Türkiye'nin yabancı sermaye açısından sorunları ve avantajları şöyle sıralanmıştır⁷⁸:

3.1.4.1. Avantajlar:

- Türkiye, Doğu ile Batı'nın kesiştiği noktada, coğrafi konum olarak önemli bir yede bulunmaktadır. Asya ile Avrupa arasında bir köprü vazifesi görmesi, Orta Doğu, Kafkasya ve Türk cumhuriyetleri ile bağı olan yabancı yatırımcılar için cazibedici bir özellik taşımaktadır. Ayrıca, Orta Doğu ve Kafkasya petrolü ile Orta Asya doğal gazı ile Batı arasında bir geçiş kapısıdır;

- Yaklaşık 65 milyon nüfusu ile yabancı yatırımcılar için büyük ve hareketli bir pazar oluşturmaktadır;

⁷⁷ BOZDUĞAN, Fatih; "Çok Uluslu İşletmeler İçin Uluslararası Ortak Girişimleri Kullanarak Türkiye'de Yatırım İmkanları"; Yayınlanmamış Y.L.Tezi;Gazi Üniv.; Ankara, 1999; S:127

⁷⁸ DPT; "Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları Özel İhtisas Komisyonu Raporu"; DPT Yayınları; Ankara, Mayıs 2000; S.11

- Türkiye, dinamik ve birçok OECD ülkesi ile karşılaştırıldığında büyüme potansiyeli yüksek olan bir ülke konumundadır. Dünya Ticaret Örgütü göstergelerine göre Türkiye, dünya ticaretinde 20 en dinamik ülke arasında yer almaktadır;

- Eğitilmiş, nitelikli ve çabuk öğrenen işgücü Türkiye'nin diğer önemli bir avantajı olarak görülebilir;

- Haberleşme ve diğer altyapı hizmetleri yatırımcıların ihtiyaçlarına cevap verebilecek düzeydedir;

- Özelleştirme programının ivme kazanması da yabancı yatırımlarını ülkeye girişini hızlandırabilecek bir faktördür;

- Uluslararası tahkime ilişkin yasal düzenlemelerin yapılmış olması, enerji ve diğer altyapı sektörlerinde özel sektöre yatırım imkanı sağlanması diğer bir artıdır;

- Sermaye ve kârın serbestçe dolaşımı;

- Nispeten düşük işgücü maliyetleri;

- Kamuoyunda yabancı sermayeye pozitif bakış açısı.

3.1.4.2. Sorunlar:

- Yabancı yatırım hedeflerine ulaşılamamasının temelinde, ülkede yaşanan siyasal ve ekonomik istikrarsızlık önemli yere sahiptir;

- Yirmi yıldır aşkın bir süredir yüksek enflasyon ortamında yaşayan Türkiye'de kayıtlarını, hesaplarını Türk Lirasının yanı sıra yabancı parayla da izleyen yabancı yatırımcılar, enflasyonun yıkıcı etkilerini daha iyi görebilmekte, getirdikleri sermaye kısa sürelerde aşmaktadır. Enflasyona rağmen enflasyon muhasebesinin kabul edilmemiş olması, enflasyondan arındırılmış kârlar yerine, enflasyon sebebiyle fiktif olarak aşırı ölçüde şişmiş kârların vergilendirilmesi caydırıcı olmaktadır;

- Alınan ekonomik tedbirlerin yetersiz olması, tam olarak uygulanmaması ve sık sık değişikliklerin yaşanması yabancı yatırımcının önünü net görebilmesine ve uzun vadeli planlar yapmasına engel olmaktadır;

- Bugüne kadar yeterli özelleştirilmenin yapılmamış olması ve yap-işlet-devret ve/veya yap-işlet modellerinin uygulamaya konulmasında gecikilmiş olması yabancı yatırım girişini olumsuz etkilemektedir;

- Hukuk sistemi ve adalet mekanizmasının işleyişindeki aksaklıklar ve ihtisas mahkemelerinin olmaması yabancı yatırım için önemli caydırıcı unsurdur;

- Fikri haklar konusunda yaşanan olumlu gelişmelere rağmen, Türkiye uluslararası standartların oldukça gerinde bulunmaktadır;

- Yabancı yatırımcıların günlük uygulamada karşılaştıkları ve çok yakındıkları bürokratik işlemler ve yolsuzluklar bu olumsuz tablo içinde en büyük yerlerden birini kaplamaktadır.

3.2. Yasal Açıdan Bakış

Hukumumuzda ortak girişime ilişkin tek düzenleme 'iş ortaklığı' adı altında Kurumlar Vergisi Kanununda (KVK), 3329 sayılı kanunla⁷⁹ yapılan değişiklik sonucu madde 1/E ve mükerrer madde 6'da ve daha sonra çıkarılan 31 Seri Numaralı Kurumlar Vergisi Genel Tebliği'nde⁸⁰ yer almaktadır.

KVK'na göre 'iş ortaklığı', "kurumlar vergisi mükellefi olan sermaye şirketleri, kooperatifler, iktisadi kamu müesseseleri, demek ve vakıflara ait iktisadi işletmelerin kendi aralarında, şahıs ortaklıkları veya gerçek kişilerle belli bir işin yapılmasını müştereken taahhüt etmek ve kazancını paylaşmak amacıyla kurdukları ortaklıklardan vergi dairesinden bu şekilde mükellefiyet tesisi edilmesini talep edenler" olarak tanımlanmıştır⁸¹. Bu tanıma göre, iş ortaklığı tüzel kişiliği olmadığı halde bir kurum olarak kabul edilmekte ve ortaklarından birinin gerçek kişi sıfatını taşıması onun kurumlar vergisi yükümlüsü sayılmasını önlememektedir⁸².

3.2.1. Hukuki Açıdan Yabancı Sermaye

Ortak girişim, bir firmaya elindeki sınırlı kaynaklarla ulaşamayacağı dış pazarlara girme ve oralarda faaliyette bulunma kolaylığı sağlamaktadır. Aynı

⁷⁹ bkz Resmi Gazete; 11.12.1985, Sayı 18955

⁸⁰ bkz Resmi Gazete; 03.04.1986, Sayı 19067

⁸¹ KVK, Değişik Mükerrer Md.6, 22.07.1998 tarih, 4369 sayılı kanun

⁸² TEKİNALP; **Joint Venture**; Ankara 1989; S.157

şekilde de özellikle gelişmekte olan ülkeler için önemli bir kaynak yoludur. Joint venture, firmalar açısından daha avantajlı olduğu için yabancı sermaye girişi ihtiyacı olan ülkeler, özellikle joint venture şeklinde yatırımları teşvik etmelidirler. Bu ülkeler mevzuatlarında, yabancı ortaklı ortak girişimlerin hangi şartlar ve hangi usullerde kurulacağına ilişkin açık ve net hükümler getirmelidirler⁸³.

Batı Avrupa ülkelerinde genel olarak, yabancı sermayenin ülkeye kolayca girişine izin verilmektedir. Örneğin, İngiltere’de yabancı sermaye veya yabancı mülkiyet konusunda herhangi bir sınırlama bulunmamaktadır. Yabancı sermayenin teşviki için kolaylıklar ve vergi muafiyetleri getirilmiştir. İngiltere yasalarına göre bir joint venture sözleşmesinin geçerli olabilmesi için Sınırlı Ticaret Uygulamaları yasası (Restrictive Trade Practices Act) uyarınca tescil edilmesi gerekmektedir. Bunun amacı devletin pazarda rekabetin sınırlanmasına yönelik faaliyetleri kontrol etmek istemesidir. Bu sadece rekabetin bozulmasını önlenmesine ilişkin bir önlem olup, ortak girişimlerin izne tabi olması anlamını taşımamaktadır⁸⁴. Doğu Avrupa ülkeleri serbest piyasa ekonomisine henüz çok yeni oldukları için doğrudan yabancı sermaye yatırımlarına tedirginlikle bakmaktadırlar. Sovyetler Birliği’nin dağılmasından önce 1987 tarihinden itibaren yabancı katımlı ortaklıklara izin vermeye başlanmıştır. Ancak yabancı ortağın payı olarak üst sınır %49 olarak belirlenmiştir⁸⁵. Daha sonra bu kısıtlama kaldırılmıştır. Aynı şekilde Romanya ve Polonya’da joint venture’in yabancı ortakları ancak azınlık hisselerine sahip olabilmektedirler. Bulgaristan mevzuatında bu konuda herhangi bir sınırlama olmamakla birlikte, kurulacak olan firmanın ortakları arasında yabancı varsa Dış Ticaret Bakanlığı onayı gerekmektedir⁸⁶. Uzakdoğu ülkeleri için ortak girişimler gelişmiş Batı ülkelerinden teknoloji transferi için en ideal yoldur. Fakat çok önem verdikleri milli değerleri için bir tehdit olarak gördüklerinden genel olarak yabancı sermayeye karşı tutumları temkinlidir. Bu ülkelerin teknoloji ihtiyaçları ile yabancı sermayeye karşı olumsuz yaklaşımları arasındaki paradoks, ülkelerinde yabancı ve yerli girişimcilerin ortak yatırım yapmalarına izin verilerek giderilmektedir. Ancak yine de yabancı ortağa karşı sınırlamalar vardır. Japonya’da yabancı ortağın üst pay limiti faaliyet sektörüne göre değişmektedir. Bu konuda en rahat ülke Singapur’dur.

⁸³ HALL, R.D.; **The International Joint Venture**; New York, 1984; S.67

⁸⁴ HALL; y.a.g.e.;S.75-76

⁸⁵ RAZVİGOROVA, E./WOLF-LAUDON, G.; **East-West Joint Ventures: The new Business Environment**; Cornwall, 1991; S.153

⁸⁶ www.consult.dir.bg/kohrid/invest.html

Yabancı sermayeye kısıtlama getirilmekte ve 'açık kapı' (open door) politikası uygulanmaktadır⁸⁷. Çin'de yabancı yatırım devlet iznine tabiidir. Ayrıca birçok koşulun yerine getirilmesi gerekmektedir. Kâr transferi de devlet iznine tabiidir ve şirket tasfiye edilinceye kadar mümkün değildir⁸⁸.

Türkiye 1950'li yıllara kadar dış ticarete içe dönük bir politika izlemiş ve kendi kendine yetebilme çabası içerisinde olmuştur. Burada temel etken ekonomide izlenen devletçilik politikası olmuştur. 1950'li yılların başından itibaren yabancı sermaye konusunda hareketlenmeler başlamış, özel sektörün güçlenip gelişmesiyle birlikte ithalat ihtiyacı artmış, bu da dış borçları yükseltmiştir. Bu durum yabancı sermayeye olan ihtiyacı iyice ortaya çıkarmıştır. İlk olarak 01.08.1951 tarih, 5821 sayılı Yabancı Sermaye Yatırımlarını Teşvik Kanunu yürürlüğe girmiş, daha sonra da 18.01.1954 tarih, 6224 sayılı Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu (YSTK) kabul edilmiştir⁸⁹. Türkiye'de şu anda yabancı sermaye yatırımları 6224 sayılı YSTK, Yabancı Sermaye Çerçeve Kararı (YSÇK)⁹⁰, Yabancı Sermaye Çerçeve Kararı Hakkında Tebliği⁹¹ ve Türk Parasını Koruma Kanunu'na dayanılarak çıkarılan 32 Sayılı Karar'a göre yürütülmektedir. Ayrıca belli alanlarda yabancı sermaye yatırımlarına yönelik çıkarılan özel yasalar bulunmaktadır. Bunları kasaca saymak gerekirse: Petrol Kanunu, Turizmi Teşvik Kanunu, Serbest Bölgeler Kanunu, 3182 Sayılı Bankalar Kanunu.

6224 numaralı kanunun 2. maddesi ve 86/10353 numaralı kararnamenin 2. maddesi Türkiye'ye ithal edilebilecek çeşitli sermayeleri tanımlamaktadır. Bu maddelere uyarak, yabancı sermaye Türkiye'ye şu şekillerde ithal edilebilmektedir:

- 1- Yabancı nakit para;
- 2- Yabancı sermaye kararnamesi tarafından onaylanacak makine, ekipman, alet, makine parçaları ve diğer mallar;
- 3- Lisans, patent, marka, know-how anlaşmaları işletme payları;
- 4- Yabancı sermaye gelirleri ve özel yabancı krediler, prensip ve kar ödemeleri;
- 5- Türk parasının değerini korumaya yönelik kanunlara uygun yabancı fonlar.

⁸⁷ HALL, R.D.; **The International Joint Venture**; New York, 1984; S.130-134

⁸⁸ www.smartbiz.com/inational/china.pdf; *Intenational Business Practices in China*

⁸⁹ Resmi Gazete 23.01.1954, S. 8615

⁹⁰ Resmi Gazete 25.01.1980, S.16880 (mükerrer)

⁹¹ Resmi Gazete 24.08.1995, S.22384; değişiklik için bkz. Resmi Gazete 27.06.1996, S.22679

İlk olarak, Yabancı Sermaye Çerçeve Kararı ışığında Türk yasalarının ülkemize gelecek olan yabancı yatırımcılara bakış açısını incelemek faydalı olacaktır. Dışarıda yerleşik kişi ve kuruluşlar, Hazine Müsteşarlığı (HM) Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü tarafından verilen izin ve/veya teşvik belgelerinde yazılı olan buna uygun olarak Türkiye Ticaret Sicili Gazetesinde ilan edilen Ana Sözleşmelerinde belirtilen konularla sınırlı olmak kaydıyla, her türlü mal ve hizmet üretimine yönelik sınai, ticari, zirai ve sair konularda faaliyette bulunabilmektedirler.

YSTK'nda yabancıların değişik iş alanlarında yapacakları yatırımların minimum ne kadar olacağını belirlenmiştir. Yabancı ortak girişim partnerlerinin aşağıdaki işlere ortak olmaları için minimum 50.000 USD tutarındaki sermayeyi ülkeye getirmeleri gerekmektedir:

- 1- İthalat, ihracat ve diğer tüm danışmanlık ve hizmet aktivitelerini içeren ticari işler;
- 2- Herhangi bir yatırımdan kârı olmayan ve toplam yatırımın yüzde 50'sinin hamilin denkliklerinden karşılandığı endüstriyel üretim aktiviteleri;
- 3- Portföy yatırımları;
- 4- Yabancı sermayeye ayrı olarak yatırım yapan bir Türk ortak girişimine katılmak.

3.2.1.1. Yatırımlar ve Ticari Faaliyetler

Dışarıda yerleşik kişi ve kuruluşlar Türkiye'de yatırım yapmak ve ticari faaliyette bulunmak üzere, anonim veya limited şirket kurmak (yap-işlet-devret projelerini yürütmek üzere kurulacak şirketler anonim şirket statüsünde olacaktır) ve şube açmak ya da Türkiye'de mevcut şirketlere ortak olmak veya hisse almak için, aşağıdaki belgelerle Hazine Müsteşarlığı Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü'ne müracaat etmeleri gerekmektedir:

1. Dışarıda yerleşik kuruluşlara ait:
 - a) Faaliyet belgesi;
 - b) Son yıl faaliyet raporu (son yıl bilançosu ve faaliyet alanını ihtiva eden).
2. Dışarıda yerleşik kişilere ait:
 - a) Pasaport örneği;
 - b) Ticari ve sınai özgeçmişi ile ilgili ayrıntılı bilgi ve belgeler.

Faaliyet Belgesi ile pasaport örneği ilgili Türk Konsolosluğundan veya Lahey Devletler Özel Hukuku Konferansı çerçevesinde hazırlanan Yabancı Resmi Belgelerin Tasdiki Mecburiyetinin Kaldırılması Sözleşmesi hükümlerine göre tasdik edilmiş olmalıdır. Pasaport örneğinin Türkiye'deki bir noterce tasdik edilmiş olması halinde başkaca tasdik aranmamaktadır;

3. Yurt dışında yerleşik kişi ve/veya kuruluşun, Türkiye'de faaliyette bulunmak istediği konu için gerekli sermayeyi getireceğine dair niyet mektubu;

4. Müracaat formu (Ek 1);

5. Kurulacak şirketin ana sözleşme taslağı;

6. Yatırım için ithali düşünülen makine, teçhizat ve demirbaşların proforma faturaları, prospektüs ve katalogları ile bunların FOB (menşe ülke döviz), FOB (\$), CIF (TL) ve gümrük vergi ve resimlerinin belirtildiği üç nüsha global liste;

7. Dışarıda yerleşik kişi ve kuruluşun ortak olacağı veya hissesini alacağı mevcut şirkete ait:

a) İlgili vergi dairesinden tasdikli son 5 yıla ait bilanço ve kâr/zarar tabloları (yılın ikinci yarısında müracaat edilmesi halinde o yılın 6'ncı ay sonu itibariyle tanzim edilmiş şirketçe tasdikli bilanço ve kâr/zarar tabloları da eklenmelidir);

b) Ana sözleşmenin son şeklinin yayımlandığı T.Ticaret Sicili Gazetesi;

c) Müracaat tarihi itibariyle kıdem tazminatı yükümlülüğü;

d) Sınai tesisler için, geçerli kapasite raporu ile varsa yatırım teşvik belgesi;

e) Müracaat formu.

5. Hisse devir işlemlerinin üçüncü kişiler eliyle yapılması halinde ortaklarca verilen noterden onaylı veya yukarıdaki şekilde tasdik edilmiş vekâletname:

Hisse devirlerinde hisse satış bedeli taraflar arasında serbestçe belirlenebilmektedir. Ancak HM YSGM gerekli gördüğü hallerde değerlendirme yapabilmekte veya başka kuruluşlara yaptırabilmektedir. Değerlendirme neticesinde mani durumun tespit edilmesi halinde izin verilmeyebilir.

Yabancı ortaklar arasındaki hisse devirleri izne tabi olmaksızın serbestçe yapılabilmektedir. Ancak değişiklik hakkında, değişiklik tarihinden itibaren bir ay içinde, HM Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğüne bilgi verilmelidir. Yapılacak müracaata noterden onaylı pay defterinin bir sureti ile yeni yabancı ortaklara ilgili yukarıda belirtilen diğer belgeler eklenmelidir. Yerli ortaklar arasında hisse devirleri de izne tabi değildir.

3.2.1.2. İrtibat Bürosu Faaliyetleri

Dışarıda yerleşik kuruluşlar Türkiye'de irtibat bürosu kurmak için, aşağıdaki belgelerle HM Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğüne müracaat etmelidirler⁹²:

1. İrtibat bürosunun tüm masraflarının yurt dışından getirileceğinin beyan edildiği taahhüt mektubu;
2. Dışarıda yerleşik kuruluşlara ait:
 - a) Faaliyet belgesi;
 - b) Son yıl faaliyet raporu (son yıl bilançosu ve faaliyet alanını ihtiva eden);
3. Türkiye'deki irtibat bürosunun yapacağı işler, çalıştırılacak personel sayısı, bir yıl içinde yapılacak masraflar hakkında ayrıntılı bilgi;
4. İrtibat bürosunun faaliyetlerini yürütmekle görevli olacak kişiye verilecek yetki belgesi.

Dışarıda yerleşik kuruluşların Türkiye'de açacakları irtibat bürosunun tüm masrafları yurt dışından getirilecek dövizlerle karşılanmaktadır. İrtibat büroları ticari faaliyet gösteremez ve verilen izin konusu dışında herhangi bir faaliyette bulunamazlar. Bu bürolar, kapanış ve tasfiye haricinde, fon transferi yapamazlar.

3.2.1.3. Dolaylı İştirakler

Türkiye'de faaliyette bulunan yabancı sermayeli kuruluşlar Türkiye'de mevcut ve kurulacak diğer şirketlere gerekli izni almak kaydıyla iştirak edebilirler. İzin için, iştirak edilecek şirkete ait son yıl bilanço ve kâr/zarar tabloları, ana sözleşmenin son şeklinin yayımlandığı Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi, varsa kapasite raporu ve teşvik belgesi sureti ile HM Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğüne müracaat edilmektedir. Kambiyo mevzuatına göre yapılacak portföy yatırımları hariç, iştirak edilen şirketlerin

⁹² bkz.YSÇK; Resmi Gazete, 25.01.1980; S.16880

sermaye paylarında değişiklik olması halinde, değişiklik tarihinden itibaren 1 ay içinde Genel Müdürlüğe bilgi verilmelidir.

3.2.1.4. Sermaye Artışı

Mevcut yabancı sermayeli kuruluşlar sermayelerini arttırmak istemeleri halinde:

a) Yabancı ortak katılım payı oranının değişmediği durumda, HM Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğünün iznini almaksızın doğrudan Sanayi ve Ticaret Bakanlığına müracaat etmek yeterlidir. Mezkur kuruluşlar sermaye artışının gerçekleşmesini müteakip 1 ay içinde, sermaye artışının ilan edildiği Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi ve Teblięin 10. maddesinde belirtilen belgelerle HM Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğüne müracaat ederek sermayelerini tescil ettirmektedirler. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı verdiği izni müteakip Hazine Müstéşarlığına bilgi vermektedir;

b) Sermaye artışı ile birlikte yabancı ortak katılım payı oranlarında değişiklik söz konusu ise, yabancı sermayeli kuruluşlar izin için aşağıdaki belgelerle HM Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğüne müracaat etmelidirler:

- 1- Son sermaye artışının ilan edildiği Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi;
- 2- Artırılacak sermayenin karşılanacağı kaynaklarla ilgili ayrıntılı bilgi;
- 3- Kuruluşun yönetim kurulu kararı;
- 5- Gerekli görüldüğü takdirde Genel Müdürlükçe istenebilecek diğer bilgi ve belgeler.

Mevcut yabancı sermayeli kuruluşların ileri bir tarihte yapacakları sermaye artışı için yerli ve yabancı ortaklarından sermaye avansı kullanmaları serbesttir. Yabancı ortak tarafından yurt dışından gönderilen sermaye avansı izne tabi olmaksızın şirket adına açılacak döviz tevdiat hesabında tutulabilmekte ve kullanılabilir. İleride bu paraların sermayeye kaydedilmesinde döviz tevdiat hesabının açıldığı tarihteki döviz kuru uygulanmaktadır. Sermaye artışından vazgeçilmesi halinde, yabancı ortaktan alınan avans Kambiyo Mevzuatı çerçevesinde yabancı ortağa geri ödenmektedir.

3.2.1.5. Kâr, Temettü ve Sermaye Payının Yurtdışına Transferi

Yabancı sermayeli kuruluşların yabancı ortaklarının hisselerine tekabül eden kâr ve temettüden, yürürlükteki vergi mevzuatı çerçevesinde, gerekli vergiler düşüldükten sonra kalan net miktar, ilgililerin aşağıda belirtilen ilgili dönemine ait belgelerden 3'er nüsha bankalara ibraz etmeleri halinde, yurt dışına transfer edilebilmektedir. Bankalar, transfer işlemi müteakip, bu belgeler ile transfer edilen meblağla ilgili döviz satış bordrosunun birer nüshasını T.C.Merkez Bankası ve HM Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğüne göndermelidirler:

- 1- İlgili vergi dairesince onaylı vergi beyannamesi, bilanço ve kâr/zarar hesabı;
- 2- Vergi tahakkuk ve/veya tahsil fişleri;
- 3- Kâr dağıtım tablosu.

Ancak, bir önceki hesap döneminin sona ermesini müteakip, şubeler ile Türk Ticaret Kanunu gereği yıllık olağan genel kurul veya ortaklar kurulu toplantısını yaparak kâr dağıtım kararı alan anonim ve limited şirketler, yukarıda belirtilen belgelerden, vergi tahakkuk ve/veya tahsil fişlerini ilgili bankaya bilahare ibraz etmek üzere diğerlerinin ibrazı suretiyle kâr transferi yapabilmektedirler.

Yabancı sermayeli kuruluşların yabancı ortak sermaye paylarının kısmen veya tamamen yurt içinde yerleşik kişi ve kuruluşlara satışı halinde satış bedelinin, kuruluşun tasfiyesi halinde tasfiye bedellerinin, HM Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü'nün satış veya tasfiyeye ilişkin izninin alınması kaydıyla transferi ilgili bankalarca yapılmaktadır.

3.2.1.6. Yabancı Ortak Sermaye Payının Ödenmesi

Yukarıda da değinildiği gibi, şirket kuruluşu, ortaklığa katılma ve şube açma durumlarında, yurt dışında yerleşik her bir kişi veya kuruluşun asgari 50.000.-USD tutarında yabancı sermaye getirmesi gerekmektedir. Yabancı ortak sayısı birden fazla olması halinde, getirilmesi gereken asgari toplam yabancı sermaye, her bir yabancı ortak için 50.000 USD olmaktadır. Bu asgari toplam yabancı sermaye içinde, yabancı ortakların iştirak oranları serbestçe belirlenebilmektedir.

Şirket sermayesi ve ortak paylarının belirlenmesinde Türk Ticaret Kanununda belirtilen asgari sermaye ve hisse tutarlarına da uyulması zorunludur. Dışarıda

yerleşik kişi ve kuruluşlar, HM Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü izni çerçevesinde sermaye paylarını aşağıdaki şekillerde ödeyebilmektedirler:

a) Ayni Sermaye

Ayni sermaye olarak Türkiye'ye ithal edilecek malzemelerin ekspertizi HM Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğüne görevlendirilecek eksperler tarafından yapılmaktadır. Ekspertiz konusu malların Türk Lirası değerlerinin tespitinde, ithal malzemelerle ilgili gümrük giriş beyannamesinde belirtilen fiili ithal tarihi itibarıyla Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankasınca uygulanan cari döviz alış kuru esas alınmaktadır. Bu şekilde hesaplanacak değeri aşmamak kaydıyla, yatırımcı taraflar arasında mutabık kalınacak değerin tescili de mümkündür. Yapılacak ekspertizle ilgili olarak eksperlerin yol ve ikamet masrafları ile Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğüne tespit edilecek ekspertiz ücreti malzemeyi ithal eden kuruluş tarafından karşılanmaktadır.

Fiili ithalatı ve tescili yapılan ayni sermayenin şirket sermayesine kaydedilmesi için Sanayi ve Ticaret Bakanlığına yapılan müracaata, HM Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğüne tescil yazısı eklenmektedir.

b) Nakdi Sermaye

Nakit olarak ödenecek yabancı sermayenin yurt dışından bankalar aracılığıyla döviz olarak transfer edilmesi veya efektif olarak getirilmesi halinde, yurda girişin gümrüklere deklare edilmiş olması esastır. Bu şekilde yurda getirilen dövizler bankalarca döviz alım belgesi tanzimi suretiyle satın alınmakta ve dövizin geliş nedeni bölümüne yabancı sermaye şerhi konulmaktadır.

Talep edilmesi halinde, getirilen yabancı sermaye Türk Lirasına çevrilmeden bankalarda, kurulacak şirket veya hisse devri yapan ortak veya sermayesini artıran şirket adına açılacak döviz tevdiat hesabında tutulabilir ve yabancı ortak sermaye payına mahsuben lehdarına ödenebilmektedir. Döviz tevdiat hesabında tutulan yabancı sermaye için, ilgili banka tarafından, yabancı sermayeli kuruluşun ve yabancı ortağın adı, dövizin transfer edildiği ülke, dövizin cinsi, miktarı, ABD Doları karşılığı ve döviz tevdiat hesabının açıldığı tarihte T.C.Merkez Bankası tarafından uygulanan döviz alış kurundan TL karşılığının belirtildiği bir dekont düzenlenmektedir.

Döviz tevdiat hesabıyla ilgili dekont aslı veya onaylı örneği veya getirilen yabancı sermayenin Türk Lirasına çevrilmesi halinde döviz alım belgesi aslı veya onaylı örneği, dövizler efektif olarak getirilmiş ise deklarasyon belgesinin aslı veya onaylı örneği, Sanayi ve Ticaret Bakanlığına yapılan müracaat sırasında Bakanlığa ve sermaye tescili ve izin belgesinin vize ettirilmesi sırasında HM Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğüne sunulmaktadır. Döviz tevdiat hesabında tutulan paralardan lehte ve aleyhte doğacak kur farkları şirkete veya hisse devri durumunda hisselerini devredene aittir.

c) Diğer Sermaye

Yukarıda belirtilen aynı ve nakdi sermaye haricinde, 07.06.1995 tarihli ve 95/6990 sayılı Kararnamenin 5'inci maddesinde belirtilen transfer edilebilir kâr, temettü, satış, tasfiye ve tazminat bedelleri, lisans, know-how, teknik yardım, yönetim ve franchise anlaşmaları karşılığında ödenecek meblağlar, dış kredi anapara ve faiz ödemeleri ile yabancı ortağın mevcut ve alacaklarının yabancı ortak sermaye payı olarak şirket sermayesine kaydedilmesi halinde, söz konusu meblağlar fiili giriş olarak hesaba kaydedilmektedirler.

3.2.1.7. Sermaye Tescili ve İzin Belgesi Vizesi

Yabancı sermayenin tescili ve izin belgesinin vizesi için kuruluşlar aşağıdaki belgelerle HM YSGM'ne müracaat etmeleri gerekmektedir:

- 1- İzin belgesinin aslı;
- 2- Şirket kuruluşunun veya sermaye artışının ilan edildiği Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi;
- 3- Getirilen dövizler Türk Lirasına çevrilmiş ise döviz alım belgesinin aslı veya noterden veya bankaca onaylı sureti, döviz tevdiat hesabında tutulmuş ise bankaca düzenlenen belgenin aslı veya noterden veya bankaca onaylı bir sureti;
- 4- Hisse devri durumunda Ortaklar Pay Defterinin ilgili sayfalarının noterden onaylı suretleri.

3.2.1.8. Yabancı Personel Çalıştırma

Türkiye'deki özel sektör kuruluşlarınca istihdam edilecek yabancı uyruklu idari ve teknik personele, çalışma izni verilmesi aşamasında bu personelin yeterli teknik ve idari bilgiye sahip olması şartı aranmaktadır.

Kuruluş halindeki şubelerin yabancı uyruklu umum vekiline de, şubenin Sanayi ve Ticaret Bakanlığı nezdinde kuruluş işlemlerini yürütebilmesi için çalışma müsaadesi verilmektedir.

Yabancı personel çalıştırmak isteyen kuruluşlar aşağıdaki belgelerle HM Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğüne müracaat etmeleri gerekmektedir:

1- Yabancı Personel Bildirim Formu (Ek: 2);

2- Yabancı personelin:

- Noterden tasdikli pasaport sureti,
- Yabancı ortak temsilcisi ise bunu tevsik eden belge,
- T.C. uyruklu kişilerle evli olanların evlenme cüzdanı sureti,
- Diploma sureti,
- Diğer bilgi ve belgeler;

3- Yabancı personel istihdam edecek kuruluşla ilgili olarak;

- Özel öğretim kurumlarının, Milli Eğitim Bakanlığından alınmış kurum ruhsatının sureti,
- Turizm kuruluşlarının istihdam edecekleri idari personel için, varsa Turizm Bakanlığında alınmış işletme veya yatırım belgesinin sureti;
- Kamu kuruluşlarınca uluslararası ihaleye açılmış projeleri yapma hakkı kazanmış kuruluşların (konsorsiyumlar dahil) ilgili kuruluştan alacakları işi yüklediklerini onaylayan eden belge;
- Son yıla ait vergi dairesince onaylı bilanço ve kar/zarar tabloları, kuruluşların varsa ihracatı teşvik belgesi ve yatırım teşvik belgesi.

3.2.1.9. Dış Krediler

Yabancı sermayeli kuruluşlar gerek yatırımları, gerek faaliyetleri için kullanacakları dış kredileri HM Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğünün izni olmaksızın serbestçe temin edebilmektedirler. Kambiyo Mevzuatı uyarınca temin edilen dış krediler Müsteşarlığın ilgili birimlerine başvurularak kaydedilmelidirler.

3.2.1.10. Menkul Kıymet İşlemleri

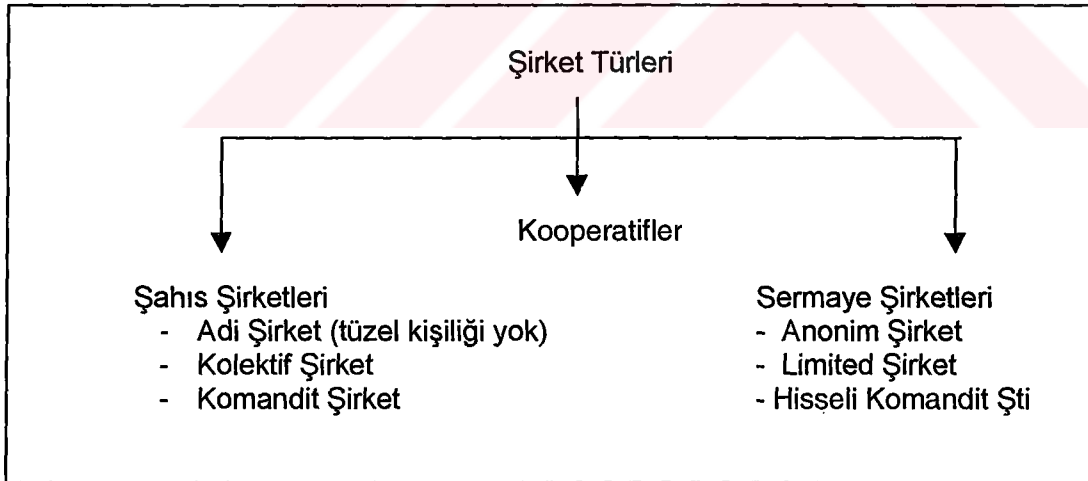
Dışarıda yerleşik kişi ve kuruluşların, her türlü menkul kıymet ile diğer sermaye piyasası araçlarını, Sermaye Piyasası Mevzuatına göre yetkili bulunan bankalar ve aracı kurumlar vasıtasıyla satın almaları ve satmaları Kambiyo Mevzuatı çerçevesinde serbest olup, Müsteşarlıktan ayrıca izin alınmasına gerek yoktur.

07.06.1995 tarihli ve 95/6990 sayılı Yabancı Sermaye Çerçeve Kararınının 11. maddesi uyarınca, menkul kıymetler borsasına kote edilmiş hisse satın alan yurt dışında yerleşik kişi ve kuruluşların iştirak ettikleri şirketlerin yönetim ve genel kurullarına katılmaları serbest olup, HM Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğünün izni gerekmemektedir.

3.2.2. Şirket Yapısı

Türkiye’de doğrudan joint venture’lara yönelik olarak çıkarılmış bir yasa bulunmamaktadır. Bu yüzden Türkiye’deki joint venture’lar buldukları organizasyon yapısını ilgilendiren yasaların kapsamı dahilindedirler. Bu yüzden konuya açıklık getirebilmek için, Türk yasalarının şirketlere bakış açısını incelemek gerekmektedir.

İki veya daha fazla kişiyi ekonomik menfaat elde etmek amacıyla ve sözleşme ile sermayelerini birleştirmeleri sonucu oluşan topluluğa şirket denmektedir⁹³. Şirkette, sermaye ve emeklerini ortaya koyan ortaklardan ayrı, bağımsız bir kişilik (tüzel kişilik) ve dolayısıyla kendine ait haklar, borçlar ve mal varlığı söz konusudur. Adi şirket bu duruma bir istisnadır. Yapılarına göre şirket türleri Şekil 5’te verilmiştir.



Şekil 5: Şirket Türleri

Kaynak: BATTAL, Ahmet; **Hukuk;** Saray Matbaa; Ankara, 1999; S.193

⁹³ BATTAL, Ahmet; **Hukuk;** Saray Matbaa; Ankara, 1999; S.193

3.2.2.1. Şahıs Şirketleri

Şahıs şirketleri ortakların kişilikleri ön planda tutulan, şirket sermaye miktarının çok fazla önem taşımadığı şirketlerdir.

a) Adi Şirket

Adi şirketin tüzel kişiliği yoktur. Bu nedenle borçlar doğrudan ve müştereken ortaklara aittir. Bu şirket türü sadece ticari değil, her türlü iktisadi işlerde kullanılabilir. Örneğin esnaf işletmesi gibi. Bu nedenle Türk Ticaret Kanunu'nda değil, Türk Borçlar Kanunu'nda düzenlenmiştir. Adi şirkette sözleşme yazılı olabileceği gibi sözlü de olabilir, yalnız ihtilaf halinde ispat için yazılı şekil aranmaktadır. Günlük işleri ortaklardan her biri yalnız başına yürütebilir ancak olağanüstü kararlarda oybirliği gerekmektedir.

b) Kolektif Şirket

Kolektif şirket, iki veya daha çok kişi tarafından kurulan ve ortakların şirket borçlarından ikinci derecede, sınırsız, zincirleme sorumlu oldukları şirket türüdür. Ortakların sorumluluğu şirket alacaklılarına karşı sınırlandırılmamıştır. Ortaklar kendi aralarında yapacakları sözleşme ile sorumluluklarını sınırlandırabilmekte, ancak bu üçüncü kişilere karşı geçerli değildir. Temsil ve idare bakımından kolektif şirket ile adi şirket birçok yönden birbirilerine benzemektedirler.

c) Komandit Şirket

Komandit şirket iki veya daha fazla kişi tarafından kurulan, tüzel kişiliğe sahip ve ortaklardan en az birinin şirket borçlarından sınırsız sorumlu (komandite), en az birinin de koyduğu sermaye kadar sınırlı sorumlu olduğu şirket türüdür (komanditer). İdare ve temsil yetkisi sınırsız sorumluluğu üstlene komandite ortaklardır. Bunların denetim yetkisi de vardır. Rekabet yasağına tabidirler. Komanditer ortakların da denetim yetkileri vardır, fakat rekabet yasağına tabi değildirler. Sadece şirketle rekabet ettikleri takdirde denetim yetkileri düşmektedir.

3.2.2.2. Sermaye Şirketleri

a) Anonim Şirket

Joint venture yatırımlarında en çok kullanılan şirket yapısı anonim şirkettir. Bu yüzden anonim şirketin özellikleri üzerinde daha fazla durulmasında yarar vardır.

1. Anonim Şirketin Yönetim ve İdaresi

Anonim şirketin yönetimi ve kontrolü üç ayrı grupta toplanmıştır. Birincisi, yönetimden sorumlu idare heyeti(yönetim kurulu); ikincisi genel toplantılarında büyük girişimleri onaylayacak ya da onaylamayacak olan hissedarlar(genel kurul); üçüncüsü de, firmanın denetimi ile görevli hesap kontrolörleridir(denetçiler). Pratikte, joint venture ortakları aynı zamanda hissedar, yönetici ve memur olabilmektedirler.

- Yönetim Kurulu

Yönetim kurulu, aynı zamanda hissedar olan en az üç ortaktan oluşması gerekmektedir. Diğer idarecilerin de hissedar olmaları gereklidir. Heyete seçilecek yabancı yatırım partnerlerinin sayısı ile ilgili herhangi bir kanuni sınırlandırma yoktur. İdareciler, hissedarlar tarafından hissedarlar genel toplantısında seçilmektedirler. İdarecilerin idarede kalma süreleri 3 yılı aşamaz, ancak tekrar seçilmeleri konusunda herhangi bir limit yoktur.

Ortak girişim firmasının ilişkilerini yönetmek idare heyetinin görevidir. Yönetim güçleri genellikle Türk Ticaret Kanunu idaresinde toplanmıştır. Bu görevleri yerine getirme hususunda, yönetim kurulu heyeti firmanın kanuni temsilcisi rolünü üstlenmektedir. Genel kurul görevlerinden bazıları, ortaklık ve iç tüzüğe uygun olarak komitelere ve şirket çalışanlarına devredilebilmektedir.

Yönetim kurulunun tam muhasebe kayıtları sağlama, Türk kanunlarına uygun olarak finansal rapor hazırlama ve bunları firmanın hesap kontrolörlerine sunma konusunda tam sorumluluğu vardır. Heyet ayrıca genel kurul toplantılarını tertipleme, ajandasını hazırlama ve özellikle toplantıdan çıkan sonuçları yürütmekle de sorumludur. Ortak yatırım firmasının sermayesini azaltmak yada yükseltmek kararı, hissedarların onayına tabi olarak yönetim kuruluna aittir. Yönetim kurulunun diğer görevleri arasında borçların dağıtılması, firmanın kapatılması ve tasfiyesi ile ilgili işlemler vardır.

- Genel Kurul

Bir ortaklığın hissedarlarına kontrol, idare ve firmanın eylemleri onaylamak yada onaylamamak gibi yetkiler verilmiştir. Bu yetkiler Türk Ticaret Kanununda ve ortaklık sözleşmesi maddelerinde listelenmiştir.

Kanun ile saptanan bu otorite hissedarlara verilmiştir, ve herhangi bir şekilde başkasına devredilememektedir. Genel kurulun bazı sorumlulukları şunlardır:

- 1- Ortaklık maddelerinin adapte ve/veya tadil edilmesi;
- 2- İdare heyeti ve denetçileri seçmek, görevlerine son vermek veya sorumluluklarını sınırlamak veya almak;
- 3- Bütçeleri onaylamak ve kabul etmek;
- 4- Kâr hisselerini de katarak, net geliri belirlemek.

Hissedarlar otoritelerini genel kurul toplantısında kullanmaktadırlar. Bu tür bir buluşma yılda en az bir kez tertiplenmelidir. Olağanüstü genel kurul toplantısı ihtiyaç duyulduğunda yapılabilir. Genel kurul, toplam sermayenin en az %10'unu elinde bulunduran ortak girişim partnerlerinin isteği üzerin toplanmak zorundadır. Eğer yönetim kurulu bu isteği yerine getiremezse mahkeme kararıyla bir toplantı tertip edilebilir. Firmadaki her hissedarın yalnızca bir oy hakkı vardır⁹⁴. Ancak, ortaklık maddeleri gereğince özellikli bir kişi birden fazla oy kullanabilir.

Genel kurul toplantısında, eğer firma sermayesinin en az dörtte biri toplantıda temsil edilmiyorsa, hiçbir karar alınamaz. Yeterli çoğunluğa ulaşılamazsa, bir sonraki toplantı tertiplenebilir. Türk Ticaret Kanunu ve ortaklık maddeleri pozisyonuna göre bu çoğunluk gereksinmesi belli bazı konulara göre değişkenlik gösterebilir. Örneğin ortak girişimlerin amacını değiştirecek bir kararın işleme koyulması için toplam sermayenin en az dörtte üçünü temsil eden hissedarların bulunması gerekmektedir.

- Denetçiler (Kontrolörler)

Bir firmanın denetçilerinin görevi, doğru olup olmadıkları saptamak için, o firmanın bilanço, gelir tablosu ve diğer mali raporlarının denetlemektir. Kontrolörler ayrıca firma defterlerinin doğruluğunu incelemek ve hukuki değerlerine uyulup uyulmadığını kontrol etmek ile yükümlüdür. Türkiye'de denetçiler ortaklığın bağımsız bir dalı olarak çalışmaktadırlar. Bu yüzden, kontrolörler idare heyeti üyesi ya da firmanın işverenlerinden olmayabilirler. Bir ortak girişim firması beş denetçiden fazla denetçi tarafından kontrol edilememektedir. Sadece bir denetçi varsa, o denetçi Türk vatandaşı olmalıdır. Birden fazla denetçi varsa, bunların çoğunluğu Türk vatandaşı olmalıdır.

⁹⁴ bkz. TTK Md.373

Denetçilerin seçimi, görevleri ve sorumlulukları Türk Ticaret Kanununa göre belirlenmektedir. Denetçiler genel kurul toplantısında üç yıllık dönemlerle seçilmektedirler. Denetçi seçme prosedürleri orta ve büyük ölçekli firmalara göre değişkenlik göstermektedir. Her iki durumda da, eğer bir kişi idare heyeti üyesi ya da eski üyesi ya da heyet üyelerinden herhangi biriyle üçüncü dereceye kadar akrabalığı varsa, o kişi kontrolör seçilememektedir.

2. Hisse Senedi

Bir ortaklıkta her hissenin itibari kıymeti 500 Türk Lirasından az olamaz ve sadece 100 TL artışlarda yükselebilmektedir. Ortaklık zamanı boyunca, her hissenin itibari kıymetinin minimum dörtte bir oranında ödemesi yapılmalıdır. Senetler bir ortak girişim firması tarafından kaydı tamamlandıktan sonra çıkarılabilmektedir. Bu senetler, sahibe (nama) yazılı senetler ya da hamile yazılı senetler olabilmektedir. Diğer senetler, senetleri çıkaran firmanın ortaklık maddeleri aksini gerektirmedikçe, serbestçe sahiplerine ulaştırılabilmektedirler. Bu tip senetler için gereken minimum ödeme itibari kıymetin yüzde 25'idir.

İntifa senetleri Türk Ticaret Kanunu tarafından sağlanmaktadır. Bu tip senetlerin sahipleri genellikle senet dağıtan firmanın kâr ve likidasyonuna ortak olmaktadır. Ancak, firmada tam üyelik haklarına sahip değildirler. Özellikle, intifa senedi sahiplerinin oy verme hakkı da yoktur.

b) Limited Şirket

Limited şirket iki veya daha çok (en çok elli) gerçek veya tüzel kişi arasında kurulan, esas sermayesi sözleşmede gösterilmiş ve borçlarından sadece mal varlığı ile sınırlı olduğu ticaret şirkettir. Limited şirkette sermaye paylara bölünmüş ve koydukları sermaye oranında ortaklar arasında paylaştırılmıştır. Genel kurulda da oy hakkı sermaye ile orantılıdır.

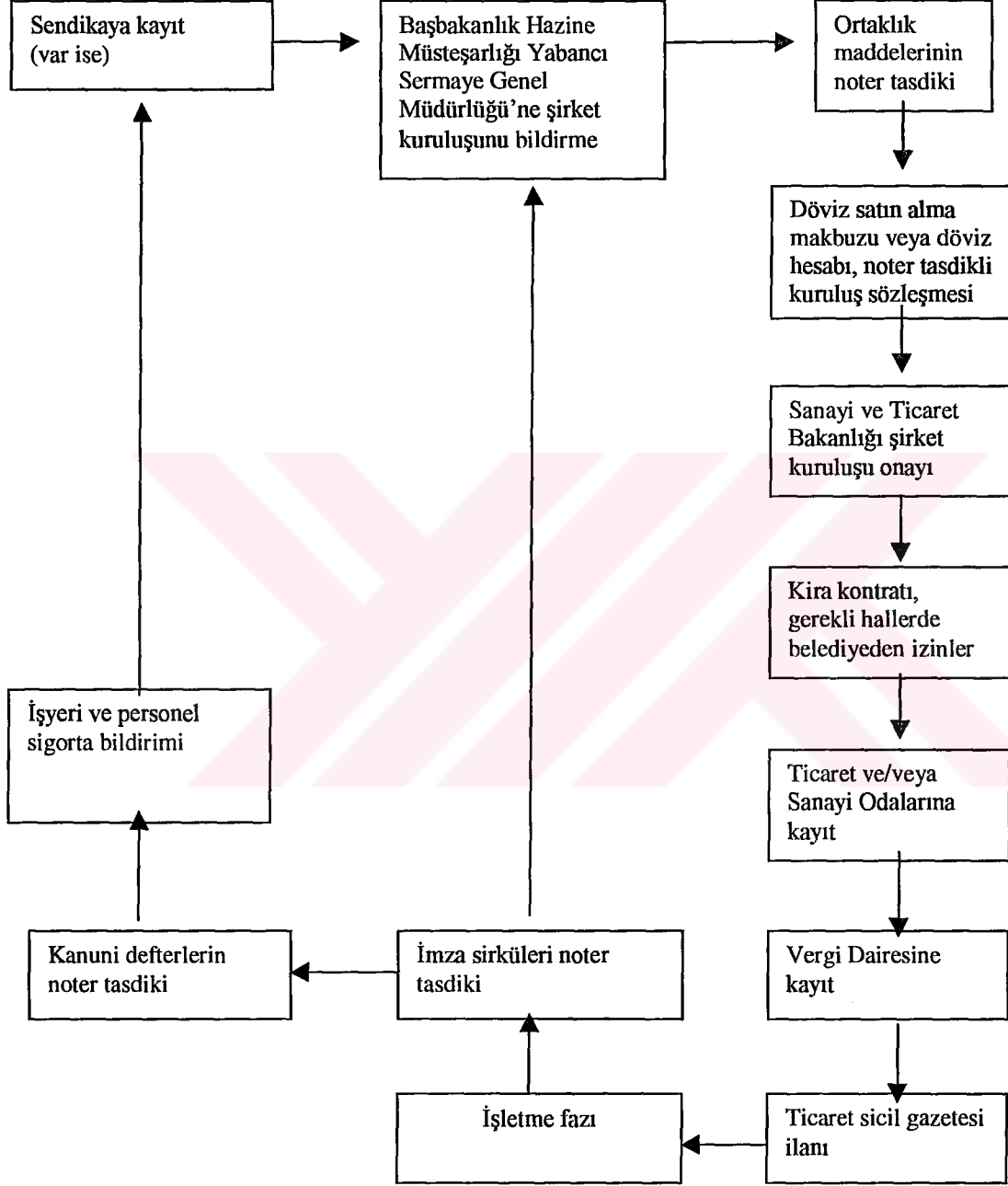
3.3. Vergilendirme

Bünyesinde kısmi olarak ya da %100 yabancı sermaye içeren firmalar vergilendirme açısından tamamı Türk sermayeli şirketlerle aynı yükümlükleri taşımaktadırlar. Türkiye'de faaliyet gösteren firmaların muhatap oldukları başlıca vergiler gelir vergisi, kurumlar vergisi ve katma değer vergisidir.

3.4. Türkiyede Yabancı Sermayeli Bir Şirketin Kurulması İçin Atılması

Gereken Adımlar

Şekil 6'da ülkemizde bünyesinde yabancı sermaye bulunduran şirket kurmak isteyenlerin atması gereken adımlar kısaca verilmiştir.



Şekil 6: Türkiyede Yabancı Sermayeli Bir Şirketin Kurulması İçin Atılması

Gereken Adımlar

Kaynak: Turkey 97 Almanac, The Economic Year Executive's Handbook; İstanbul, 12/1996; S.62

3.5. Türkiye'deki Joint Venture Yatırımlarının Arttırılması İçin Alınması Gereken Önlemler

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

Yatırım yapılmadan önce değerlendirilen ilk husus, yatırım yapılacak olan hizmet ya da ürünün, o ülkedeki piyasa durumudur. İkinci önemli husus ise, o ülkedeki yabancı sermaye ortamıdır (yabancı sermaye kanunu, izin almak için gerekli bürokrasi, izinlerin alınma kolaylığı, mevzuatın değişme sıklığı ve değişiklikten yeterli bir süre önce haber verilip verilmediği vb.).

Yabancı sermaye yatırımlarını etkileyen en önemli hususlardan biri, ülkedeki mevcut politik ve ekonomik istikrar durumudur. Politik ve ekonomik istikrarsızlıklar, yatırımcının kontrol alanı dışında olduğundan ve girişimleri doğrudan olumsuz etkilediğinden, yatırım kararlarını önemli ölçüde değiştirebilmektedir. Ayrıca ülkedeki altyapının kalitesi de yatırımcıların karar vermesini etkileyen önemli faktörlerdendir. İstikrarsızlığın yanı sıra, kontrol yetersizliği ve düşük gelir seviyesi nedeniyle artan rüşvet ve yolsuzluk olayları ülkemizin çok ciddi ve acil çözüm bekleyen sorunlarıdır.

Dünya bankasına bağlı Foreign Investment Advisory Service'in (FIAS) raporu Türkiye'de yabancı sermaye yatırımlarında en önemli engelin yolsuzluk olduğunu ortaya koymaktadır. Yabancı yatırımcıların yüzde 63'ü yolsuzluklardan şikayetçidir. Bunun yanında, "hediye ve bağış" diye tanımladıkları rüşvetten yakınmaktadırlar⁹⁵. Gerçekten de ülkemizde şahsi olaylar bir tarafa, "bağış" yapmadan ehliyet ya da sabıka kaydı almak bile fiilen imkansızdır. Raporda, yabancı yatırımcıların yüzde 25'inin kamu görevlilerine verilen rüşvetin toplam gelirin %1'i ile %25'i arası gibi ürkütücü bir rakamda olduğunu belirtmektedirler. Yıllardır gündemde olan bu kanayan yara maalesef birçok çevrenin çıkarları da zedeleneceğinden bir türlü kapatılamamaktadır. Usulsüzlük iddialarını soruşturacak etkin bir denetim mekanizması, caydırıcı bir ceza sistemi bu konuda ilk akla gelen, yapılması gereken işlerdir.

2000'li yıllara adım attığımız şu günlerde, dünyadaki gelişmelerin aksine, yabancı sermaye yatırımları Türkiye ekonomisinde halen önemli bir yer tutmamaktadır. 1980 yılına kadar tamamıyla ihmal edilen yabancı sermaye yatırım tutarları, bu yıla kadar toplam 229 milyon dolar olmuştur. 1990 yılından itibaren ise, yıllık yabancı sermaye giriş tutarı ortalama 1 milyar dolara ulaşmış ve yaklaşık on yıl da bu civarda kalmıştır. Bu rakam Çin'de 34 milyar dolar, Endonezya'da ise 10 milyar dolardır. Ülkemizin rekabet gücünün artırılması açısından, Türkiye'ye yılda ortalama 5-10 milyar dolar civarında yabancı sermaye yatırımı yapılmalıdır.

Ülkemizde yabancı sermayenin girişini etkileyen diğer başlıca olumsuz faktörler: istikrarsız büyüme oranları, yüksek enflasyon, yüksek faiz oranları, kısaca mevcut ekonomik ve politik istikrarsızlıklardır. Bunlara ilave olarak, Türkiye, ödemeler dengesini düzeltme konularında mesafeler alamayan, başta vergi reformu ve özelleştirme ihtiyaçlarını gerçekleştiremeyen bir ülke konumundadır. Diğer olumsuz faktörler ise, bürokratik işlemlerin fazlalığı, yabancı sermaye mevzuatının son derece uygun olmasına rağmen, vergi yasası ve ticaret mevzuatı gibi diğer mevzuatların buna ayak uyduramamış olmasıdır.

Ülkemizde bu olumsuzlukların yanı sıra, yabancı sermayeyi çekecek birçok olumlu faktör de bulunmaktadır: Türkiye dünyanın en büyük 15-20 pazarından biridir. Hem ulaşım, enerji ve yeterli teknolojik altyapıya, hem de insan kaynakları açısından yatırımcı için cazip koşullara sahiptir. Kolay eğitilebilen vasıfsız işgücünün yanı sıra, çok iyi eğitim görmüş bir yönetici sınıfı ve ortaklık yapabilecek son derece girişimci, dinamik bir kesime sahip bulunmaktadır. İşgücü maliyetleri ve diğer üretim faktörleri de diğer ülkelere göre nispi olarak ucuz bulunmaktadır. Coğrafi açıdan ise Doğu Avrupa, Orta Asya ve Orta Doğu'nun ortasında, tüm pazarlarla ilişki içinde olan bir jeo-politik konuma sahiptir. Bunlara ilaveten, Türk kamuoyu yabancı sermayeye son derece pozitif bakmaktadır.

2001 yılında büyük darbe alan ülke ekonomisi önemli bir dönemeçten geçmektedir. Düzlüğe çıkabilmek için, yabancı sermaye yatırımlarının artırılmasına büyük ihtiyaç duyulmaktadır. Fakat yöneticilerin gerekli tedbirleri almakta geç kalmaları yüzünden yeni bir tehlike doğmuştur – mevcut istikrarsızlık ve sık sık yaşanan krizler nedeniyle yabancı yatırımları çekmek bir yana, son zamanlarda Türk

⁹⁵ Hürriyet Gazetesi; 11 Eylül 2001; S.9; "Yolsuzluk ve Rüşvet Yabancı Yatırımcıyı Kaçırıyor"

sermayesinin yurt dışına göçü başlamıştır. Birçok ülkede Türk yatırımcılara son derece avantajlı şartlar sunulmaktadır. Arsa neredeyse bedava, enerjide, vergide önemli indirimler söz konusu. Türkiye’de ise arsa bulmak, devletin tespit ettiği bazı bölgeler hariç, ciddi bir sorun, enerji maliyetleri her gün artmakta, vergi indirimleri yetersiz ve adaletsiz, bürokratik engeller ise gerçekten yatırıma istekli olanları bile caydırabilecek düzeydedir. Son derece açık bir örnek vermek gerekirse, bor mineralleri ve altın potansiyelinin son derece yüksek olduğu Türkiye, madencilikte dünya sıralamasında en alt sıralardadır. Yüksek sermaye ve bilgi birikimi gerektiren maden işletmeciliği, yabancı firmaları ülkemize çekerek geliştirilebilir. Fakat bu konuda hevesli yatırımcıların karşısına yasalar ortaya çıkmaktadır. Bir maden işletmesinin kurulup gerekli izinleri alabilmesi için 11 bakanlıktan 711 (yediyüzonbir) imza alınması gerekmektedir. Herkesin bu kadara sabırlı olmasını beklemek hayalcilik olmaktadır. Aşağıda bölgemizdeki diğer ülkelerin yabancı sermayeye sağladıkları avantajlar gösterilmektedir⁹⁶. Özellikle Bulgaristan son yıllarda bu konuda büyük aşamalar kaydetmiştir. 1989 yılındaki rejim değişikliğinde sonra silkinerek, ağır sorunlara rağmen, işbaşındaki hükümetler radikal kararlar alarak ülke ekonomisi rahatlatıldı. Bulgaristan’ın üzerinde durulmasının nedeni, başarı örneğini uzaklarda aramamak gerektiğinin altını çizilmesidir.

Bulgaristan

- En liberal yabancı yatırım kanunlarına sahiptir;
- Bürokrasi minimuma indirgenmiştir;
- Yatırım ve işçilik maliyetleri son derece düşüktür;
- İlik 15 yıl vergi alınmamaktadır;
- Kalifiye işgücü.

Romanya

- Enerji ve işçilik maliyeleri son derece düşüktür;
- Romanya’da yatırım yapanlar için gümrük oranı sıfırdır;
- ABD ve Avrupa Birliği Romanya’ya kota uygulamamaktadır;
- Elde edilen kârın belli bir bölümünün yeniden yatırıma yönlendirilmesi durumunda kârın tamamı vergi dışında tutulmaktadır.

⁹⁶ Gözlem Gazetesi; 10.09.2001; S:13

Rusya

- Eğitim düzeyi yüksek ve ucuz işgücü;
- Rusya'da üretilmiş olan malların, eski SSCB ülkelerinin çoğuna tamamen gümrüksüz ya da son derece düşük gümrükle ihracat olanağı;
- Ucuz hammadde ve enerji.

Suriye

- Gelir ve emlak vergileri oldukça düşüktür;
- Vergi muafiyeti şirketlerin yapılarına göre 10 yıla kadar uzayabilmektedir;
- Üretimlerinin %50'sini ihraç eden firmaların muafiyetleri 2 yıl uzatılmaktadır;
- İşçilik, enerji oldukça ucuz, sigorta mecburiyeti yoktur.

Tablo 11: Sektörler ve İlgili Gösteren Ülkeler

<u>SEKTÖR</u>	<u>ÜLKE</u>
Tekstil	İtalya, Almanya, İngiltere, Fransa, Uzakdoğu Ülkeleri
Gıda	ABD, İsrail, İngiltere, Hollanda, Belçika, Uzakdoğu Ülkeleri, Fransa, Suudi Arabistan
Kimya	ABD, İngiltere, Almanya, Fransa, Hollanda
Telekomünikasyon	ABD, Almanya, Finlandiya, İsveç, Danimarka
Otomotiv	Japonya, Uzakdoğu Ülkeleri, İtalya, Fransa
Otomotiv Yan Sanayii	İngiltere, Almanya, İsrail, Japonya
Beyaz Eşya	ABD, Almanya, Belçika
Madencilik	Kanada
Perakende	Fransa, İngiltere, Almanya
Finans	Fransa, İtalya, Almanya, İngiltere, Arap Ülkeleri
Elektronik	ABD, Almanya, Uzakdoğu Ülkeleri
İlaç	ABD, Almanya
Turizm	Almanya, Fransa, İspanya, İtalya
Sigorta	İtalya, Fransa
Savunma Sanayii	ABD, İsrail

Kaynak: Ekonomist Dergisi; 33/2001; S.22

Özellikle kriz ortamında en iyi çıkış yolu yabancı bir şirketle ortaklık kurmak gibi görünmektedir. Yapılan bir araştırma, Türk şirket yöneticileri bu konuda istekli, fakat yeteri kadar bilgili olmadıklarını ortaya koymuştur⁹⁷. Yabancı bir firmayla ortaklık arayışına başlarken bu ortaklığın getirebileceği avantajlar ve dezavantajlar, konuyla ilgili mevzuat ve her şeyden önce potansiyel ortakların önem verdikleri konular iyice araştırılmalıdır. Tablo 11’de yabancı yatırımcıların ülkemizdeki hangi sektörlere karşı daha çok ilgili oldukları gösterilmektedir.

Ortak adaylarının hangi konulara ağırlık verdiği, belirgin özelliklerinin neler olduğunu bilmek ve buna göre davranmak da ortak bulmadaki başarıyı arttıracak bir faktördür. Aşağıda Türkiye’de yatırım yapan başlıca ülke yatırımcılarının özellikleri verilmiştir⁹⁸:

- ABD

Türkiye’ye gelen yabancılar içinde ABD’liler önemli bir yere sahiptirler. ABD’li firmalar Türkiye’ye gelir gelmez bir danışmanlık şirketine başvurup bir ön inceleme yaptırmaktadırlar. Bu ön incelemenin içinde mali tabloların analizi, vergisel risklerin ve hukuksal risklerin tespiti gibi konular bulunmaktadır. ABD’li firmalar çevre konusuna ayrıca önem vermektedirler. Danışman firmalardan bu konuda özel raporlar istenmektedir. ABD’li yatırımcıların pazarlık eğilimleri yoktur. Şirketin gerçek değeri ne ise onu kabullenmektedirler. Ancak Amerikalılar için olası riskler son derece önemlidir. Bu nedenle satın aldıkları şirketlerin eski sahibinden ya da gelecekteki ortaklardan garanti mektubu alma eğilimi vardır.

- İngiltere

İngilizler faiz, vergi ve amortisman öncesi kârlılığa çok önem vermektedirler. Bu onlara göre operasyonel kârlılıktır. Operasyonel kârlılığın sektörler itibariyle katsayıları vardır. İngilizler, operasyonel kârlılığı bu katsayı ile çarpıp, kafalarında bir rakam şekillendirmektedirler. Pazarlık aşamasında bu rakam üzerinde durmaktadırlar.

⁹⁷ BÜYÜKGÖK, Medine; “Yabancılarla Ortak Olmak İçin Ne Yapmalı”; **Ekonomist Dergisi**; Sayı 2001/33

⁹⁸ Ekonomist Dergisi; 33/2001; S.23

- Fransa

Bir Fransız için en önemli kıstas şirketin mali rasyolarının kendi mevzuatlarına uygun olup olmadığıdır. Fransızlar yatırım yaptıkları her ülke mevzuatını kendi mevzuatların uydurabileceklerini düşünmektedirler. Daha çok gıda ve enerji sektörlerine ilgilidirler. Son derece detaycıdır. Birçok görüşmenin, küçük detaylarda ortaya çıkan anlaşmazlıklar nedeniyle olumsuz sonuçlanmaktadır.

- İtalya

İtalyanlar sonuca endeksli bir görüşme taktiği uygulamakta, bu nedenle görüşmelerin uzamasından rahatsız olmaktadır. Ağırlıklı olarak tekstil sektöründe şirket evliliğine giden İtalyanlar, marka sahibi birçok Türk firma ile görüşmelerine devam ettirmektedirler.

- İsrail

İsrailliler, Türkiye'ye yatırım yapanlar arasındaki en pazarlıkçı ulus olarak gösterilmektedir. Konsolosluk da dahil olmak üzere, son derece aktif çalışan İsrailliler, rakam üzerinde uzun uzun pazarlık etmekten çekinmemektedirler. En çok gıda sektörüne ilgi gösteren İsrailliler, gerçek değerden çok ulaşabilecekleri minimum değer üzerinde durmaktadırlar.

- Almanya

Almanlar, ABD'lilere benzer yaklaşım içindeler. Risk almak istememektedirler. Profesyonelce yaklaşım göstermektedirler. Ayrıca Almanlar son beş yılda vergi öncesi kârı göz önünde bulundurmaktadırlar.

- Belçika

Belçikalılar için en önemli kriter, hisse alacakları şirketin "Ne kadar kâr bıraktığı, gelecekte ne kadar kâr bırakacağı ve gelecekteki değerinin ne olacağı" sorularının cevabıdır.

- İsviçre

Şirketin bugünkü kârına ve gelecekteki kâr beklentilerine bakmaktadırlar. Kayıt dışı ekonomi konusunda son derece hassastırlar ve kesinlikle kayıt dışı çalışmaya karşıdırlar.

- Hollanda

Şirketin riskli olmamasına ve borç durumuna karşı son derece dikkatlidirler. Ayrıca şirketin mevcut gelecekteki kârlılığı önemlidir. Hollandalılar da kayıt dışına karşı hassastırlar.

- İsveç

İsveçliler için, arsa ve makine gibi görünen değerlerinin yanı sıra, marka, kalite ve insan kaynakları gibi görünmeyen değerler önemlidir.

- Japonya ve Uzakdoğu

Japonlar ve Uzakdoğulular çeşitli görüşmelerden sonra her konu üzerinde tekrar tekrar durmak suretiyle anlaşma yapmaktadırlar. Anlaşmaya kesinlikle sadıktırlar ve tüm şartları harfiyen yerine getirmektedirler. Karşı taraftan da aynı beklentileri vardır.

- Yunanistan

Görüşmelerde tipik Türk tavrı görülebilir. Yunanlı şirketlerde bir an önce olsun bitsin yaklaşımı vardır. Profesyonellik diğer Avrupalı şirketler kadar yoğun değildir.

Bu aşamada Türkiye'nin ele alması gereken yasal ve kurumsal düzenlemeler şöyle sıralanabilir:

- Ülkede siyasi, ekonomik ve hukuki istikrar sağlanmalıdır.
- Türkiye'de faaliyet gösteren tüm yatırımcıların karşı karşıya bulunduğu sorunların başında yüksek enflasyon gelmektedir. Fiktif kârları önlemek amacıyla enflasyon muhasebe sisteminin oturtulmasında yarar bulunmaktadır. Aynı şekilde kur farklarının da vergilendirilmesinden doğan sorunlar da çözümlenmelidir.
- Kayıt dışı ekonominin kayıt altına alınması için gereken düzenlemelerinin yapılması ve etkin bir biçimde uygulanması hem yabancı, hem de yerli yatırımcılar için hayati önem arz etmektedir.
- Avrupa Birliği ile tam üyelik açısından gerekli olan mevzuat uyum çalışmaları süratlendirilip, somut neticeler ortaya konulmalıdır.

- Hukuki düzenlemeler yapılarak, mevzuatlar arasında uyum sağlanmalıdır. Özellikle, yabancıların Türkiye’de çalışma hakları ve yabancı yatırımcının mülk edinmesi ile ilgili hükümler kanunlarda dağınık şekilde bulunmaktadır. Genelde bu kanunlar eski tarihlidirler. Bu kanunların günün ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde yeniden düzenlenmesi ve koordine edilmesi gerekmektedir.

- Türkiye’nin yabancı yatırımlar ile ilgili imzaladığı sözleşmeler incelendiğinde, örneğin Çok Taraflı Garanti Kuruluşu Sözleşmesi (MIGA – The Multinational Investment Guarantee Agency, RG-06.12.1998), Türkiye’nin sermaye ihraç eden bir ülke konumuna geldiği anlaşılmaktadır. Bu tip uluslararası anlaşmaların sayısı her geçen gün artmaktadır. Bu anlaşmalar hem gelen yabancı sermaye, hem de yurt dışına çıkan yerli sermaye için güven teşkil etmektedir. Ancak uygulamada, yatırımcılar sözleşmelerin getirdiği avantajlardan tam olarak istifade edememişlerdir. Bu gibi anlaşmalar işlerlik kazandırılması hem ülkemizin, hem de yatırımcıların yararına olacaktır.

- Fikri mülkiyet hakları ve rekabetin korunması konularında mevzuat bazında yaşanan olumlu gelişmelerin, kurumsal yapı ve uygulama olarak da uluslararası standartlara uyumlaşma ile tamamlanması gerekmektedir.

- Çeşitli sektörlerde devam etmekte olan kamu kesiminin ağırlığının azaltılması ve piyasa mekanizmasının sağlıklı işleyişini engelleyecek uygulamalardan (fiyat kontrolleri ve tarife dışı engeller) kaçınılması Türkiye’ye olan güvenin tesisi bakımından büyük önem taşımaktadır.

- Çok uluslu işletmelerin ana merkezler tarafından yapılan ar-ge ve benzeri harcamaların, ürünü kullanan bağlı kuruluşlar arasında paylaşım amacıyla kesilen hizmet bedellerinin vergiden düşülebilmesi, Türkiye’nin imzaladığı çok taraflı çifte vergilendirmeyi önleme anlaşmalar gereğidir. Bu konuda vergi mevzuatında yapılacak değişiklikler yabancı yatırımcılar için son derece hayatidir.

- Kuruluş aşamasında olan serbest bölgelerin bir an önce tamamlanıp faaliyete geçmeleri sağlanmalıdır. Mevcut serbest bölgelerin de daha iyi hizmet verebilmeleri ve yabancı yatırımcıyı çekebilmeleri amacıyla alt ve üst yapıları iyileştirilip, tam kapasite ile çalışmaları sağlanmalıdır.

- 6224 Sayılı Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanununu ve bununla ilgili kararname ve tebliğiler dışında doğrudan yabancı yatırım ile ilgili mevzuatın Avrupa Birliği normlarına uygun hale getirilmesi yabancı sermaye yatırımlarını teşvik edecektir.

- Bürokrasini hantal yapısında kurtulup daha işlerli hale getirilmesi. Böylece gerek yerli, gerek yabancı, tüm yatırımcıların mağduriyetlerinin önüne geçilmelidir.

- Ülkemize gelmek isteyen yabancı yatırımcılar öncelikle ileri teknoloji gerektiren alanlara yönlendirilmelidir. Bu alanlarda yapılacak olan yatırımlar için arsa tahsisi, uygun kredi, vergi avantajı gibi teşvik olanakları sağlanmalıdır.

- Rüşvet ve yolsuzluklara karşı radikal önlemler alınmalıdır.

- Ekonomik istikrarsızlıkların azaltılması; bütçe açıklarının kapatılması, dış borç yükünün hafifletilmesi, enflasyonun ve faiz oranlarının indirilmesi için gereken tedbirler kararlı biçimde ele alınmalıdır.

- Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü'nün yeniden yapılandırılarak, gerekli yetki ve imkanlara sahip olması ve diğer kurum ve kuruluşlarla koordine bir şekilde, uzun vadeli bir politika olarak yürütülmesi gerekmektedir.

- Ekonomik politikalarındaki rekabet ve serbest piyasa uygulamalarının artırılması ve ekonomik yapının dünya ile bütünleşmesi sağlanmalıdır.

- Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü yeni yatırımlar için kuruluş aşamasında değerlendirmeler yapmak, gerekli izinleri vermek ve gerekli teşvikleri gerçekleştirmek için yetkili tek mercii olmalıdır. Yabancı sermayeli kuruluşlar muhatap olarak sadece Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü'nü görmelidir. Gerekli tüm bilgi ve belgelerin bu kuruluşun bünyesinde toplanması sağlanmalıdır.

- Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü ile Yabancı Sermaye Derneği (YASED) arasında işbirliği sağlanarak yabancı yatırımcılara yönelik tanıtımlarını daha etkili yapılması sağlanmalıdır. Bu tanıtım için gerekli mali kaynaklar sağlanıp, kamu kuruluşlarının yurt dışı temsilciliklerinden daha etkin bir şekilde yararlanılmalıdır.

4. ALAN ARAŞTIRMASI

4.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, dış pazarlarda faaliyet gösterme yollarından biri olan ortak girişim yönteminin, Türkiye sanayi sektörü örneklemini ile değerlendirilerek olumlu, olumsuz yanlarının ortaya çıkarılması, analizinin yapılarak, sonuçların değerlendirilmesidir.

Bu amaçla Türkiye’de sanayi sektöründe faaliyet gösteren 150 ortak girişim yöneticilerine posta ve faks yoluyla gönderilen, toplam 20 sorudan oluşan anket(Ek 3) cevapları değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda, ortak girişim metodunun gelişmekte olan ülkeler kapsamında Türkiye’deki uygulamaları değerlendirilmiş, olumlu olumsuz yönleri incelenmiş, gelişmekte olan ülke ekonomisine katkıları irdelenmiş, başarılı olabilmek için yapılması gerekenler tespit edilmeye çalışılmıştır.

4.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma kapsamına, Capital dergisi tarafından yayınlanan “Türkiye’nin En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu” araştırması içinde yer alan ve joint venture kapsamında olan 66 şirket ile T.C. Başbakanlık Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü tarafından, kurumun resmi web sayfasında yayınlanan Türkiye’deki yabancı sermaye yatırımları listesindeki ilk 250 firma içindeki sanayi sektöründe faaliyet göstermekte olan joint venture yatırımları girmiştir. Firmaların bir kısmına mektup yoluyla, bir kısmına faks yoluyla anket gönderilmiştir. Her iki listede birlikte yer alan firmalar tespit edilip eleme yapılmıştır.

Bu kriterlere göre tespit edilen toplam 150 firmaya posta veya faks yoluyla gönderilen anketlerden 36’sına (%24) cevap gelmiştir.

4.3. Araştırma Yöntemi

Araştırma konusuyla ilgili verilerin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Alternatif metodlardan biri olan gözlem metodu, bu araştırma için zaman alıcı ve pahalı olacağından kullanılmamıştır. Türkiye’nin çeşitli illerinde dağılmış olan firmaları yerinde incelemek hem zaman açısından, hem de maddi bakımdan mümkün değildir. Ayrıca araştırmanın amaçlarından biri olan, geçmiş ve şu anki

duruma istinaden geleceğe ışık tutmak, gözlem yöntemiyle sağlıklı olarak gerçekleştirilemez. Diğer bir veri toplama yöntemi olan deney metodu da konunun içeriği açısından uygun görülmemiştir.

Anket formunun hazırlanması aşamasında, mevcut şartlarda mümkün olan en çok bilgiyi sağlayacak soruların seçilmesine özen gösterilmiştir. Sorulan yanlış anlaşılmalara meydan vermeyecek şekilde açık, cevapların kişiyi sıkmayacak şekilde kısa olmasına dikkat edilmiştir. Diğer bir husus, mümkün olduğunca özel bilgi veya cevaplayan kişinin büyük olasılıkla hemen hatırlayamayacağı sayısal bilgiler içeren sorulardan kaçınılmıştır. Anket hazırlandıktan sonra ekonomi sektöründe çalışan 3 kişi üzerinde deneme çalışması yapılmıştır.

Anket formları araştırmanın amacını kısaca anlatan ve cevaplama ile ilgili gerekli olabilecek bilgileri içeren bir ön yazı ile birlikte gönderilmiştir. Posta yolu ile gönderilen anketler dış zarfın içine konmuş dönüş adresli ve pullu bir zarfla gönderilmiştir.

Araştırmanın sonuç bölümünde cevaplanan anketler bir araya getirilip değerlendirme yapılmıştır.

4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Posta yoluyla anket yönteminin uygulandığı bilimsel çalışmalarda, gönderilen anket formlarının yarısından fazlasının geri dönmediği gerçeği ile çalışılmıştır.

Anketi cevaplayanların cevaplama anındaki sosyo psikolojik durumları, meşguliyetleri ve konuya bakış açılarındaki muhtemel olumsuzluklar, anket sonuçlarında bir takım eksiklikleri ortaya çıkarması olasıdır.

Anketi cevaplayan yöneticiler, cevaplama anında bazı soruları yanlış anlamış veya tereddütte düşmüş olabilirler.

Anket formların bir kısmı konuya tam olarak hakim olmayan daha alt kademe çalışanlar tarafından doldurulmuş olma ihtimali vardır.

Anket yerli ortak veya yönetici görüşlerin yansıtmaktadır.

4.5. Araştırma Sonuçları

1. Sorunun Değerlendirilmesi:

“Firmanın unvanı”

Bu sorunun amacı cevap veren firmaların tespit edilmesi, aynı zamanda da bu firmalar hakkında önceden elde edilmiş bazı bilgiler ışığında, ankete verilen cevapları da kullanarak bir takım genellemeler yapabilmek. Ayrıca soru başlangıç olarak cevaplayan için “ısınma sorusu” olarak da görülebilir.

2. Sorunun Değerlendirilmesi:

“Firmanın kuruluş yılı”

Bu sorunun amacı Türkiye’deki büyük joint venture’ların hangi yıllarda kurulduğunu, kalıcı olup olmadıklarını tespit etmektir. Bir başka amaç özellikle kısa sürede başarılı olabilen firmaların, daha sonraki sorular ışığında başarı sırlarını yakalayabilmektir. Ayrıca genç ortaklıklar ve daha eski ortaklıklar arasında uygulamada ne gibi farklılıklar olduğu ortaya çıkarılmaya çalışılacaktır.

Ankete cevap veren firmaların ağırlıklı olarak köklü firmalar olduğu gerçeği ortaya çıkmıştır. 36 firmadan sadece iki tanesinin kuruluş yılı 1990 sonrasına dayanmaktadır. En fazla olan, 70’li yıllarda kurulmuş firmaları 80’li yıllarda kurulmuş firmalar takip etmektedir. 3 firma da 1960 – 1970 yılları arasında kurulmuştur. Bu verilerden yola çıkılacak olursa şöyle bir genelleme yapılabilir: Türkiye’de sanayi sektöründe faaliyet gösteren ve başarılı olan ortak girişimler 1970 - 1990 yılları arasında kurulmuşlardır. 1980 yılı ortalama kuruluş yılı olarak kabul edilecek olunursa, ömür ortalama 20 yıl civarındadır.

3. Sorunun Değerlendirilmesi:

“Firmanın sermaye dağılımı”

Cevaplar değerlendirildiğinde ortaya çıkan genel bulgu şudur: ülkemizdeki ortak yatırımlarda Türk yatırımcılar genelde %50 ve daha fazla sermaye payına sahipler. Aksi bir sermaye dağılımına sahip olan joint venture’lar da ise yabancı ortak dünya çapında tanınmış bir markadır (Pirelli, Ford, Good Year gibi). Ayrıca

diğer bir dikkat çekici nokta da ortaklıklar ağırlıklı olarak 2 şirket arasında kurulmaktadır. Bazı firmalarda hisselerin bir bölümü halka açıktır. 3 veya daha fazla firmanın ortaklığı çok nadir rastlanan bir durumdur. O firmalarda da bazı ortakların payı son derece küçüktür. Ankete cevap veren 9 firmada ise hisselerin bir bölümü İMKB'nda işlem görüyor olup, küçük yatırımcıların elindedir.

4. Sorunun Değerlendirilmesi:

“Yabancı ortak(lar) hangi ülke kökenlidir?”

Ülke

- (7) ABD
- (10) Almanya
- (6) Fransa
- (2) İtalya
- () İngiltere
- (2) Japonya
- () Rusya
- (9) DiğerBelçika, İsveç, İsrail, Avusturya, Hollanda

Türkiye'ye gelip, Türk firmalarla birlikte sanayi sektöründe ortak yatırıma giden firmaların ülke kökenlerine bakıldığında üç ülke karşımıza çıkmaktadır. Başta 10 firma ile Almanya, daha sonra 7 firma ile ABD ve hemen ondan sonra 6 firma ile Fransa gelmektedir. En fazla cevap alan seçeneklerden biri de diğer ülkeler grubu olmuştur. Buradaki ülkeleri saymak gerekirse ikişer firma ile Belçika ve Hollanda, birer firma ile İsveç ve İsrail. 3 ankette de diğer şikkı işaretlenmiş, fakat boş bırakılan alana ülke ismi belirtilmemiştir. Bir firma da 2 farklı ülkeden yabancı ortağı olduğunu belirtmiştir.

Ülke dağılımları incelendiğinde, Türkiye'ye ortaklık kuran firmaları genelde AB ülkeleri kökenli olduğu görülmektedir. AB ülkelerini ABD ve ikişer firma ile Japonya ve İsrail izliyor.

5. Sorunun Değerlendirilmesi:

“Ortaklığı oluşturan firmaların mülkiyet yapısı nedir?”

.....(firma) %..... Özel %.....Kamu
.....(firma) %..... Özel %.....Kamu
.....(firma) %..... Özel %.....Kamu

Bu sorunun amacı kamu teşebbüslerinin oluşturduğu joint venture girişimlerini saptamak ve değerlendirmektir. Fakat ankete cevap veren firmalar arasında, ortaklarından herhangi birinde kamu payı olan bir firma çıkmamıştır. Tüm ortaklar %100 özel teşebbüslerdir. Bu firmaların bazıları da halka açık olup hisselerinin bir kısmı küçük yatırımcıların elindedir.

6. Sorunun Değerlendirilmesi:

“Firmanın yönetim kurulu yapısı”

.... kişi(firma) kökenli
.... kişi(firma) kökenli
.... kişi(firma) kökenli
.... kişi bağımsız (profesyonel yönetici)

Soruya verilen cevaplar 3. sorunun cevapları ile birlikte değerlendirildiğinde ortaya çıkan durum, teorinin pratikteki uygulamalarda da görüldüğüdür. Açmak gerekirse, yönetim kurulundaki kişi sayısı dağılımı büyük ölçüde 3. sorudaki sermaye dağılımını yansıtmaktadır. Firmalar ortaya koydukları sermaye kadar yönetim kurulunda temsil edilmekteler. Soruya cevap veren 36 firmanın 27’sinde (%74) en azından bir tane yönetici ortaklardan herhangi birine bağlı olmayıp, bağımsız, profesyonel yöneticidir.

Firmaların yönetim kurulları farklı sayılarda üyeden oluştuğu için, dağılım hakkında kesin yüzde dağılımının anlamsız olacağı düşünülmüş olup, sadece genel bir trend verilmekle yetinilmiştir.

7. Sorunun Değerlendirilmesi:

"Üst yönetim kademesi hangi kökenli yöneticilerden oluşmaktadır?"

	<u>Yerli</u>	<u>Yabancı</u>
Genel Müdür	(32) - % 89	(4) - % 11
Finansman	(26) - % 72	(10) - % 28
Tedarik	(34) - % 100	(-) - % 0
Pazarlama	(30) - % 83	(6) - % 17
Üretim	(27) - % 75	(9) - % 25
İnsan kaynakları	<u>(34) - % 94</u>	<u>(2) - % 6</u>
Toplam	(213) - % 86	(31) - % 14

Yönetim kurulu dağılımında görülen denge yönetici kadrosunda mevcut değildir. Yöneticiler ağırlıklı olarak Türk kökenlidir. En fazla yabancı yöneticinin istihdam edildiği pozisyon olarak finansman müdürlüğü (%28) ve üretim müdürlüğü (% 25) karşımıza çıkmaktadır. Genel müdürlük pozisyonu ağırlıklı olarak Türklerin elindedir (%89). Büyük ve tanınmış yabancı firmalar da kurdukları joint venture'larda genel müdürlük pozisyonunda Türk yöneticileri tercih etmektedir. Bunu nedeni mevcut koşulları (sosyal, politik ve ekonomik çevre, kültürel alışkanlıklar vs.) daha iyi tanıması olarak yorumlanabilir. Finansman ve üretim müdürlüklerinde yabancıların daha fazla görülmesini sebebi de daha sonraki sorularda da görüleceği gibi yabancı ortağın en çok bu konularda katkı yapması ve doğal olarak da bu pozisyonlarda onların getirdikleri yöneticiler diğer pozisyonlara göre daha fazladır. Bunların dışında 6 firmada da Pazarlama Müdürlüğü'nün başında yabancı yönetici vardır (%17). Tedarik konusunda ayrı müdürlükleri bulunmayan 2 firma dışında diğer firmaların tümünde bu pozisyon Türk yöneticilerin yönetimindedir.

Toplam yönetici sayısı ele alındığında manzara daha açık olmakta - %86 Türk kökenli yöneticiler, %14 yabancı kökenli yöneticiler.

8. Sorunun Değerlendirilmesi:

“Toplam çalışanların içinde yabancıların oranı nedir?”

	<u>Cevap Sayısı</u>	<u>Oran</u>
a) % 50 ve üstü	-	-
b) % 25 – 50 arası	-	-
c) % 10 – 25 arası	-	-
d) %10 ve altı	36	% 100

Yabancı ortaklar zaten ağırlıklı olarak gelişmiş ülke kökenliler (soru 4). Türkiye işgücü maliyeti olarak bu ülkelerle kıyaslandığında, göreceli olarak ucuz bir ülkedir. Ankete verilen cevaplardan anlaşılacağı gibi ülkemizdeki joint venture yatırımlarında Türk personel çalıştırılmaktadır. Yabancıların sayısı tamamında %10 ve altındadır. Soruda fazla ayrıntılı bilgi istenmemesine rağmen bu rakamın çoğu firmada %1-2 seviyesinde olduğu tahmin edilmektedir. İlginç bir nokta da, anket cevaplarındaki en alt sınır % 10 ve altı olarak belirtilmiş olmasına rağmen, cevaplayanlardan üçü ek bir not düşerek sıfır cevabını vermişlerdir. Yabancı personel çalıştırmanın dezavantajlarından biri de aşırı bürokrasidir. Bu yüzden çok gerekli olmadıkça firmalar yerli personel istihdam etme eğilimindedir. Burada joint venture'ların ülkemize olan istihdam katkıları açık şekilde görülmektedir.

9. Sorunun Değerlendirilmesi

“Yabancı ortağın sağladığı katkılardan en büyük 3 tanesini önem sırasına göre 1'den başlayarak sıralar mısınız?”

Bu soruya verilen cevapların daha iyi gözler önüne serilebilmesi için basit bir tablodan yararlanılmıştır. Tablonun mantığını açıklamak gerekirse, ilk altı kolon sırasıyla verilen 1, 2 ve üç cevap sayılarını ve bunların toplam cevaplar içindeki yüzdesini vermektedir. 7. kolonda ise her şık için verilen cevapların ağırlıklı toplamı verilmiştir. Soru “önem sırasına 1 den başlayarak sıralar mısınız” şeklinde yöneltildiği için en önemli cevap olarak 1 kabul edilmiş ve bu cevap 3 puan ile değerlendirilmiştir. Daha sonra sırasıyla aşağıya doğru inerek, 2 cevabı 2 puan, 3 cevabı da 1 puan ile değerlendirilmiştir. Hiç işaretlenmeyen cevap şıkları sıfır puan almaktadırlar. Daha sonra bu puanlar toplanıp tablodaki 7. kolonda gösterilmiştir. 8. ve son kolonda ise hesaplanan bu ağırlıklı puanların kendi aralındaki yüzdesel dağılım verilmiştir.

finansmandadır. Gerekli mali kaynaklar var olduğunda hammaddelere ulaşmak kolaydır. Anket cevaplayanlar arasında, hammadde temininde yabancı ortaktan faydalanan sadece 3 firma çıkmıştır. Anketin gönderilme aşamasında kesinlikle firma ismi kullanılmayacağı sözü verildiği için bu firmaları durumu onlara çok benzeyen bir başka ömkle anlatılabilir. Kağıt üretimi konusunda dünya çapında bir marka olan SCA Packaging firması temizlik ve sanayi kağıtları üretmekle birlikte. İsveç ve Kanada'da kendi adına yetiştirdiği ormanlarda ağaç kesimi yapmakta ve selüloz üretmektedir. Bu firma Türkiye'de kurduğu oraklıklara kendi ürettiği selülozu uygun koşullarda satarak ederek katkıda bulunmaktadır.

Bir diğer düşük puanlı cevap da yönetim idare konusundaki katkıdır. Daha önce, 6. sorunun cevaplarından yönetim kurullarında genelde sermaye payına paralel sayıda temsilci bulunduğu, ancak hemen ardından 7. soruda muhtelif müdürlüklerin yönetiminde bariz olarak Türklerin ağırlığı ortaya çıkmıştı. Bu sonuçlar şunu göstermekte, anketi cevaplayanların yönetim idare anlayışı direkt olarak firmada çalışan kişilerdir. Bu açıdan bakıldığında yabancıların gerek ortamı bilmemeleri, gerek de dil sorunundan dolayı yönetim işini Türklere bıraktıkları, sadece tavsiyelerde bulunmakla yetindikleri anlaşılabilir.

10. Sorunun Değerlendirilmesi

“Yerli ortağın sağladığı katkılardan en büyük 3 tanesini önem sırasına göre 1'den başlayarak sıralar mısınız?”

	1		2		3		Toplam Puan	
	Cvp	%	Cvp	%	Cvp	%	Puan	%
Finansman	3	8	-	-	1	3	10	5
Yönetim – İdare	11	31	7	19	9	24	56	26
Teknoloji	-	-	1	3	-	-	2	1
Ar – ge	-	-	-	-	1	3	1	1
Marka	-	-	5	14	4	11	14	6
Pazarlama, Dağıtım	5	14	4	11	8	22	31	14
Hammadde temini	-	-	10	28	6	17	26	12
Yerel Makamlarla İlişkiler	16	44	8	22	6	17	70	32
Cevap yok	1	3	1	3	1	3	6	3
Toplam	36	100	36	100	36	100	216	100

Bu sorunun değerlendirilmesinde de bir önceki soruda kullanılan yöntem kullanılmıştır. Türk ortağın katkısı özellikle yerel makamlarla ilişkiler (%32) ve yönetim idare (%26) konularında yoğunlaşmaktadır. Buradaki cevaplar da 7. sorunun cevapları ile örtüşmektedir. İdarecilerin büyük kısmı Türk kökenli idi (%86). Buradan çıkarılacak bir başka netice ankete gelen cevapların tutarlı ve ciddi olmasıdır. Yerel makamlarla ilişkiler konusu da zaten yönetici kademesinde gerçekleştiği varsayıldığında bu iki şık birbirini tamamlar niteliktedir. Bu iki cevaptan sonra en fazla ağırlığı olan 3. cevap pazarlama-dağıtım olmuştur (%14). 13. sorunun değerlendirilmesi aşamasında da görüleceği gibi, ankete cevap veren firmalar büyük oranda Türkiye pazarına hitap etmektedir. Bu yüzden Türk ortağın deneyim ve imkanlarından yararlanmak doğaldır. Hammadde temini, marka, finansman katkıları da kayda değer cevaplar arasındadır. Ar-ge ve teknoloji birer firma tarafından işaretlenmiştir, bir firma da bu soruya herhangi bir cevap vermemiştir.

11. Sorunun Değerlendirilmesi

“Ortaklığa gidilmesindeki temel amaçların 3 tanesini 1’den başlayarak sıralar mısınız?”

	1		2		3		Toplam Puan	
	Cvp	%	Cvp	%	Cvp	%	Puan	%
Finansal yapı	14	39	8	22	9	25	67	31
Bilgi ve teknoloji paylaşımı	11	31	7	19	11	30	58	27
Gümrük kolaylığı	-	-	-	-	4	12	4	2
Marka Paylaşımı	3	8	4	12	-	-	17	8
Risk Paylaşımı	8	22	16	44	5	14	61	28
Diğer	-	-	1	3	7	19	9	4
Toplam	36	100	36	100	36	100	216	100

Toplam puanlar değerlendirildiğinde, ortaklığa gidilmesindeki temel amaçlar olarak finansal yapının güçlendirilmesi göze çarpmaktadır. Daha sonra da ve risk paylaşımı ve bilgi ve teknoloji paylaşımı konuları gelmektedir. Türk firmaların en büyük sıkıntısı finansmandır. Bu yüzden bu konudaki eksiklerini gidermek için yabancı ortak arayışına gidilmektedir. 9. sorunun değerlendirilmesi sırasında, yabancıların en çok finansman konusunda katkıda buldukları ortaya çıkmıştı.

Risk paylaşımı da finansman güçlüğü ile yakından ilgilidir. Büyük yatırımlara tek başına gitmek istemeyen firmalar, ülke içinden ortak bulmakta zorlanabilir. Bu durumda yabancı ortak arayışı devreye girmekte. Firmalar elindeki bilgileri, yetersiz oldukları konularda bilgi sahibi olan başka firmalarla paylaşarak daha fazla verimlilik arayışına gidebilirler. Yabancı ortağın teknoloji konularındaki bilgilerini, yerli ortağın mevzuat ve pazar bilgileri ile kaynaştırarak başarılı bir ortaklık ortaya çıkarılabilir. Marka paylaşımı da firmaları ortaklığa iten nedenler arasında yer almaktadır. Elinde bir takım olanaklar olan firma, tanınmış marka avantajından yararlanarak kolayca pazarlara ulaşmayı hedefleyebilir. Bu ilişki ülkemizde çift yönlü olarak görülebilmektedir. Bir taraftan Türk firmaları dünyaca ünlü yabancı markaları arkalarına alarak avantaj elde etme yoluna gitmektedirler. Aynı zamanda bu olgunu tersi de görülmektedir: yabancı ortak ülkede tanınmış olan saygın markadan yararlanarak Türk tüketicisinin sempatisini kazanmaya çalışabilir. ToyotaSA, Ford Otosan gibi bazı ortaklıklarda bu ilişki iki taraflı olarak da görülebilir. Gelen cevaplara göre gümrük duvarları karşısında sağlanacak avantajlar, ortaklığa gitme nedenleri arasında küçük yer tutmaktadır. Bunun nedeni olarak dünya ekonomisinin globalleşme eğilimi olarak görülebilir.

12. Sorunun Değerlendirilmesi

“Ortaklığın kuruluş aşamasındaki görüşmeler sırasında en çok önem verilen konulardan 3 tanesini 1’den başlayarak ağırlıklarına göre sıralar mısınız?”

Cevapların dağılımından görüldüğü gibi, ortaklıkların kuruluş aşamasında üzerinde durulan başlıca konu olarak sermaye dağılımı ortaya çıkmaktadır. Firmanın sermaye yapısı kuruluş aşamasında en önemli konu olarak görülmektedir. Sermaye dağılımı firmanın tüm faaliyetlerini etkileyebilecek önemdedir. Ortaklar arasındaki ilişkiler, yönetimde söz sahibi olmak, kârdan pay alma gibi konular bu kapsama girmektedir. Önem bakımından ikinci konu olarak yetki ve sorumlulukların dağılımı görülmektedir. Yetki ve sorumluluk dağılımından yönetim kademesi kadar, orta ve alt kademe de algılanmalıdır. Üst yönetimde söz sahibi olmak daha ziyade sermaye yapısı ve iki firma arasındaki anlaşmalara bağlı iken, daha alt kademelerde bu konu izlenecek olan personel politikalarının alanına girmektedir. Ankette de hemen sonra gelen konu personel politikalarıdır. Sekizinci soruda Türkiye’de faaliyet gösteren ortaklıkların Türk personel tercihinden yana oldukları sonucu ortaya çıkmıştı. Bu konuda herhangi bir sıkıntı bulunmamasına rağmen, sıkıntı personele karşı takınılacak tavidir; ücret, sosyal haklar, yetki dağılımı gibi. Yabancılar bu konuda

personelerle karşı daha hoşgörülüdür. Daha yüksek ücret ve fazla haklar vermekten yana olan yabancılar, aynı zamanda daha fazla yetki ve karar mekanizmasına ortak olma yetkisi verme taraftarındırlar. Türk şirket kültürü ise son yıllarda klasik görüntüsünden sıyrılmaya başlamıştır. Modern yönetim tekniklerinin uygulanmasıyla birlikte çalışanlara daha fazla yetkiler verilmiş, katılım sağlanmıştır. Buna karşılık Türk firmaların büyük kısmı hala ilk tasarruf yolu olarak personel giderlerini kısmak olarak görmektedirler. Bu tavır kurdukları ortaklıklara da yansımakta ve karşı tarafla bir takım anlaşmazlıklar doğmaktadır. Müzakere aşamasında üzerinde durulan diğer bir konu da kâr dağılımıdır. Kârın ne kadarı dağıtılıp, ne kadarının şirket bünyesinde kalacağı. Dağıtılacak olan kısmın çalışanlar ve ortaklar arasında nasıl paylaşılacağı konuları bu aşamada görüşmelere konu olmaktadır. Ankete cevap verenler üretim, pazarlama ve finansman politikaları üzerinde fazla durmamışlardır.

	1		2		3		Toplam Puan	
	Cvp	%	Cvp	%	Cvp	%	Puan	%
Sermaye Dağılımı	13	36	9	25	6	17	63	29
Kâr Paylaşımı	5	14	4	11	2	6	25	12
Yetki ve Sorumluluk Dğl.	9	25	12	33	8	22	59	27
Personel Politikaları	7	19	8	22	14	39	51	23
Üretim Politikaları	-	-	-	-	2	6	2	1
Pazarlama Politikaları	-	-	-	-	1	3	1	1
Finansman Politikaları	-	-	1	3	1	3	3	1
Diğer	-	-	-	-	-	-	-	-
Cevap Yok	2	6	2	6	2	6	12	6
Toplam	36	100	36	100	36	100	216	100

13. Sorunun Değerlendirilmesi

"Firmanızın ağırlıklı olarak hitap ettiği pazar hangisidir?"

Cevap Sayısı

- () Türkiye pazarı 27
 () Yabancı ortağın ülkesi 4
 () Üçüncü ülkeler 8

Ankete cevap verenlerin büyük bir kısmı, ağırlıklı hitap edilen pazar olarak Türkiye pazarını işaretlemişlerdir. Daha önceki cevaplarda da ortaya çıkan eğilim Türkiye'deki joint venture yatırımlarında yabancıların daha fazla finansman ve teknoloji konularında katkılarda bulunduğu şeklinde idi. Bir kısmı ihraç edilse de üretilen mal ve/veya hizmetlerin büyük kısmı iç tüketime yöneliktir. 2 firma bu soruya hiç cevap vermemiş, 7 firma da iki cevap birden işaretlemiştir. Bunun nedeni, firmaların hem ihracata, hem de iç piyasaya yönelik olarak çalıştıkları için cevaplayanların ikilemde kalması olabilir. Sonuç olarak özetlemek gerekirse, cevap verenlerin büyük bölümü (mükerrer cevap ve boş cevap verildiği için yüzde hesabı yapılmamıştır), Türkiye pazarına yönelik olarak çalıştıklarını ifade etmişlerdir.

14. Sorunun Değerlendirilmesi

“Birleşme öncesi, birleşme ile ilgili, personele yönelik bilgilendirme ve eğitim çalışmaları yapıldı mı?”

	<u>Cevap Sayısı</u>	<u>Yüzde</u>
() Evet	3	8
() Hayır	<u>32</u>	<u>92</u>
	36	100

Açık olarak görülmekte ki, birleşmeye ile ilgili personele yönelik çalışmalar yapan firma sayısı çok azdır. 3 evet cevabı veren firmadan biri cevabın yanına, bu konuda kısa bir brifing verildiğini not düşmüştür. Diğer 2 firmanın da kapsamlı bir çalışma yapıp yapmadıklarını bilmemekle birlikte, bu konuya fazla önem verilmediği genellenmesi yapılabilir.

Hayır cevaplarının ikisi yanında düşülen, yaklaşık olarak aynı şeyleri ifade eden notlar, bize konuda güzel bir ipucu vermektedir. Bu notlarda, firmaların kuruluşundan sonra eleman alımı yapıldığı, dolayısıyla birleşme öncesi bilgilendirilmesi veya eğitilmesi gerek bir personelin bulunmadığı ifade edilmektedir. Aslında, joint venture, yapı olarak iki veya daha fazla firmanın bir araya gelerek yeni bir ortaklık oluşturmasıdır. Bu soru, sadece daha sonradan hisse devri yolu ile ortaklık haline gelen firmalar için anlam taşımaktadır.

15. Sorunun Değerlendirilmesi

“Başlangıçtaki amaç ve beklentiler göz önünde bulundurduğunuzda, kurulan bu ortaklık sizce başarılı mıdır?”

(7)	(29)	()	()	()
Çok başarılı	Başarılı	Ne başarılı, ne başarısız	Başarısız	Çok başarısız

Bu sorunun cevabı da son derece açıktır. Cevaplayanların tamamına göre ortaklık başarılıdır. Mutlaka her ortaklıkta bir takım sorunlar olabilir, fakat genel olarak bakıldığında işletmeler başarılıdır. Sorunların büyük kısmı dış nedenlerden kaynaklanmaktadır. Zaten başarısız olan ortaklıklar uzun süre devam etmeyip, bir süre sonra faaliyetlerine son vermektedirler. Bu soruda “başarılı” veya “çok başarılı” kanaatinin bu kadar yoğun olmasının bir sebebi de seçilen örnektir. Anket gönderilen firmalar Türkiye’nin önde gelen en büyük kuruluşlarıdır. Doğal olarak kendilerini başarılı bulmaktadırlar.

16. Sorunun Değerlendirilmesi

“Sizce başarı ya da başarısız olmasında etkili olan temel etkenler nelerdir?”

<u>Başarısızlık Nedenleri</u>	<u>Başarı Nedenleri</u>
(2) İki şirket kültürünün uyuşmaması	(21) Her iki tarafın karşılıklı uyuşarak sinerji yaratmaları
() Görüşmelerin yeterince iyi yapılamaması	(9) Çalışanların gayret ve özverisi
(2) İdari engeller	(13) Görüşme aşamasının çok başarılı olması
(4) Ekonomik istikrarsızlık	(4) Diğer.....
(1) Diğer.....	

Bu sorunun amacı, bir önceki soruda alınan cevabın (ortaklığın başarılı ya da başarısız olması) nedenleri belirlemektir. Fakat cevaplayanların bir kısmı bunu genel olarak algılayıp, hem başarı, hem de başarısızlık nedenlerini sıralamışlardır. Halbuki, cevaplayanların tamamı ortaklıklarının başarılı olduğunu belirtmişlerdir.

Başarısızlık nedenleri arasında ilk sırayı ekonomik istikrarsızlık yer almıştır. Daha sonra idari engeller ve şirket kültürlerinin uyuşmaması gelmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi bu soruya cevap verenler, aslında kendi ortak girişimlerini

başarılı bulmuşlardır. Bu soru da genel olarak bir ortak girişimin başarısızlık nedeni olarak algılanmıştır.

Başarı nedenlerini değerlendirmeden önce bir noktayı açıklamak gerekmektedir. Toplam cevap sayısının 47 olması, bazı firmaların birden fazla seçeneği cevap olarak işaretlemesi. Soruda zaten bu konu hakkında herhangi bir istekte bulunulmamış ve tamamen cevaplayanların iradesine bırakılmıştır. Başarıyı sağlayan en büyük etken olarak iki tarafın karşılıklı uyumları ortaya çıkmıştır. Çalışmanın teorik kısmında da değinildiği gibi, doğru ortak seçimi joint venture'ın başarısında hayati önem oynamaktadır. Buradan çıkan sonuç da bu tespiti doğrular niteliktedir. Bir başka önemli etken de görüşmelerin başarılı olması. Görüşme aşamasında son derece titiz davranmak, ortaklığı en ince ayrıntısına kadar masaya yatırmak, doğabilecek sorunları önceden tespit edip önlem almak, ortak girişimin sorunsuz işlemesine neden olacaktır. Anket sonuçları da bu doğrultuda sonuç vermiştir. Çalışanların çabaları başarı nedenleri arasında 3. sırada yer almıştır. "Diğer" seçeneğinin işaretleyen 4 firmadan üçü bu konuyu açmadan sadece seçeneği işaretlemekle yetinmiştir. Bir tanesi de "reklam" olarak açıklama getirmiştir.

17. Sorunun Değerlendirilmesi

"Ülkemizdeki mevcut mevzuatı, bu tür ortak girişimler açısından değerlendirildiğinde, yeterlilik ve açıklık bakımından değerlendirir misiniz?"

	<u>Cevap</u>	<u>Oran</u>
() Yeterli ve açık	1	2
() Yeterli, fakat karmaşık	5	13
() Yetersiz, fakat açık	3	8
() Yetersiz ve karmaşık	<u>25</u>	<u>77</u>
	36	100

Cevap verenlerden sadece biri mevzuattan memnun olduğunu ifade etmiştir. Geri kalanlardan 8'i kısmi olarak, 25'i ise tamamen memnun değiller. Ankete katılanların % 77'si gibi büyük bir çoğunluğunun mevzuatı yetersiz ve karmaşık bulması, bu konuda gerçekten ciddi sıkıntılar olduğunu göstergesidir. Mevzuatın yetersiz ve karmaşık oluşu sadece yabancı yatırımcılar için değil, ülkemizdeki tüm yatırımcılar için sorun olmaktadır. Fakat bu tür zorluklara alışık olmayan yabancılar

için bu konu caydırıcı olmaktadır. Günümüzde birçok ülke yabancı yatırımcıları çekebilmek için mevzuatlarını son derece basit ve açık hale getirmiştir. Mutlaka her konuda reformlar gereklidir. Fakat bu konu daha önceliklidir, çünkü ülkemiz geciktiği her gün, kendisine çekebileceği yabancı sermayeyi başka ülkelere kaçırmaktadır. Mevzuatın karmaşık olması istismlara da yol açmaktadır. Birçok yerde mevzuatın getirdiği engelleri aşmak için rüşvet ve yolsuzluk devreye girmektedir. Bu konuda özellikle son 1 yıl içerisinde ciddi çalışmalar başlatılmış, fakat henüz somut bir netice alınabilmiş değildir.

18. Sorunun Değerlendirilmesi

“Bulduğunuz sektördeki rekabet durumu nedir?”

- () Firma tek başına faaliyet gösteriyor ya da diğer rakipler önemsiz
- () Az sayıda rakip var. Rekabet şiddetli değil.
- (4) Az sayıda rakip var ama rekabet şiddetli.
- (31) Çok sayıda ve güçlü rakip var. Şiddetli rekabet söz konusu.

Bir firma bu soruya cevap vermemiş, 4 firma az rakipli şiddetli rekabet, 31 firma da çok sayıda rakip karşısında şiddetli rekabet içinde olduklarını belirtmişlerdir. Burada dikkat çeken nokta, ankete cevap verenlerin tamamının şiddetli rekabet ortamında olduklarını söylemeleridir. Bu da ülkemizdeki piyasa mekanizmasının iyi işlediğini, joint venture girişimlerinin tekelleşme yaratmadığını ya da en azından sanayi sektöründe bu konuda şikâyet olmadığını göstergesidir.

19. Sorunun Değerlendirilmesi

“Türkiye’de uluslararası bir ortaklığın önündeki engellerden en önemli 3 tanesini önem sırasına göre 1’den başlayarak sıralar mısınız?”

Tüm firmaların ortak şikâyetleri rüşvet ve yolsuzluktur. Bu soruya cevap veren firmaların bir hariç, birinci, ikinci veya üçüncü sırada bu seçeneğe yer vermişlerdir. Ülkemizin yabancı sermayeye o kadar çok ihtiyacı olduğu bu günlerde, yabancı sermayeyi kaçıran en önemli unsurlardan biri olan rüşvet ve yolsuzluk vakaları ve buna olanak sağlayan düzene karşı etkili tedbirler alınmaması son derece düşündürücüdür. Zaten bu konunun ülkemizin kanayan yarası olduğu bilinmekte. Her fırsatta, her kesimden yetkililer bir an önce tedbir alınması gerektiğini söylemekte, fakat somut olarak atılan adımlar son derece cılız ve sadece

göstermelidir. Aynı şekilde politik ve ekonomik istikrarsızlık da joint venture temsilcilerinin şikâyet ettiği konulardır. Genel olarak bakıldığında soruya verilen cevaplar bu üç seçenek etrafında yoğunlaşmaktadır. Daha sonraki şikâyet konusu da bürokrasidir. Bu olgu da yapılması gereken şeylere ışık tutmaktadır. Öncelikle temiz ve dürüst siyaset, radikal ekonomik ve sosyal reformlar yabancı yatırımcıların güvenini artırıp, ülkemize olan ülkemize olan yabancı sermaye girişini hızlandıracaktır. Vergi sistemi ve gümrük engelleri, ağırlık olarak az olsa da, rahatsızlık duyulan konular arasında sayılmıştır.

	<u>Cvp</u>	<u>%</u>	<u>Cvp</u>	<u>%</u>	<u>Cvp</u>	<u>%</u>	<u>Puan</u>	<u>%</u>
Mevzuat Sorunları	-	-	-	-	-	-	-	-
Vergi Sistemi	-	-	4	15	3	11	11	5
Gümrük Engelleri	-	-	-	-	1	4	1	1
Bürokrasi	-	-	8	30	11	41	27	13
Rüşvet ve Yolsuzluk	23	64	5	19	7	26	86	39
Ekonomik İstikrarsızlık	8	22	6	22	11	41	47	22
Politik İstikrarsızlık	5	14	13	48	3	11	44	20
Altyapı Eksikliği	-	-	-	-	-	-	-	-
Yetersiz iç talep	-	-	-	-	-	-	-	-
Yüksek girdi maliyetleri	-	-	-	-	-	-	-	-
Yetersiz/niteliksiz işgücü	-	-	-	-	-	-	-	-
Diğer	-	-	-	-	-	-	-	-
Toplam	36	100	36	100	36	100	216	100

Cevapların sadece altı seçenekte toplanmış olması, diğer konularda sorun olmadığı şeklinde yorumlanmamalıdır. Bunu nedeni en önemli üç tanesinin işaretlenmesinin istenmesidir. Yani en büyük engel olarak bu konular görülmektedir, fakat diğer konularda da sorunlar mevcut. Örnek vermek gerekirse, anketlerden bir tanesinde 8 seçenek, bir tanesinde de beş seçenek işaretlenmiştir. Fakat 3'ten sonrakiler değerlendirilmeye alınmamıştır.

20. Sorunun Değerlendirilmesi

“Ülkemizdeki yabancı sermaye yatırımların artırılması için önerileriniz?”

Bu soruya firmaların sadece bir kısmı cevap vermiştir. Sorunun değerlendirilmesine geçmeden önce, daha iyi fikir verebilmek için verilen cevaplardan bazılarını aynen göstermekte yarar vardır:

“Yabancı sermayeyi özendirmek için sosyal ve hukuki boyutlarda her şey yapılmalıdır.”

“- Ekonomik istikrara kavuşmak, bunun içinse politik istikrarı sağlamak;
- Rüşvet ve yolsuzluklarda caydırıcı düzenlemeler;
- Tutarlı vergi sistemi”

“- Ekonomik ve politik istikrarın sağlanması;
- Özelleştirme;
- Mevzuatta gerekli değişikliklerin yapılması”

“Dürüstlük, dürüstlük, dürüstlük;
Hırsızların, rüşvetlerin ve yolsuzlukların bitirilmesi. Vergi reformu. Tam vergi veren rüşvet veremez.”

“İçten, ciddi, tutarlı, kurnaz olmayan, dinamik, yapıcı devlet yöneticileri.”

“Politik ve ekonomik belirsizliğin kaldırılması hainde yabancı yatırımcıların fazladan bir teşviğe ihtiyaç olmadan geleceği kanaatindeyim. Yabancı sermaye ile ilgili tüm bürokratik işlemler tek bir kamu idaresi biriminde toplanmalı.”

Burada getirilen öneriler bir önceki soruda belirtilen sorunlarla ilgili oldukları dikkat çekicidir. Görüldüğü gibi cevaplayanların ortak sıkıntısı ekonomik ve politik istikrarsızlık, yolsuzluk ve rüşveti bir önce bitirecek önlemlerin alınması istemektedirler. Vergi ve hukuk sisteminde de reformlar talep edilmekte.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Dünyadaki politik ve teknolojik gelişmeler sonucu, mesafelerin azalması ve sınırların kalması mevcut olan ekonomik düzen üzerinde de etkili olmuştur. Giderek daha fazla firmalar ulusal kabuklarından sıyrılıp uluslararası pazarlara yönelmiştir. Ulusal bazda faaliyet gösteren firmalar önce ihracat faaliyetleri ile dışa yönelirler. Daha sonraki aşamada da dış yatırım gelmektedir. Dış yatırımlar da iki yönlü olarak ele alınabilir. Birincisi, firmaların tek başlarına yaptıkları yatırımlardır. İkincisi başka firmalarla işbirliğine giderek yapılan yatırımlardır. Ortaklık aracılığıyla yapılan yatırım türlerinden biri de ortak girişim (joint venture) yöntemidir.

En genel tanımıyla joint venture, iki ya da daha fazla işletmenin bir araya gelerek faaliyet göstermesidir. Her ne kadar genel olarak bakıldığında aynı ülkeden iki işletmenin kurduğu bir ortaklık da bu tanımın içine giriyor olsa da, işletme literatüründe joint venture uluslararası bir girişim olarak algılanmaktadır.

Şiddetli rekabet ortamında, ayakta kalabilmek için kaynak kıtlığında olan firmalar yeni kaynak arayışlarına başlayacaklardır. Birinci yol borçlanmaktır. Uygun şartlarda borç bulabilmek her zaman mümkün olmamaktadır. Bunun en güzel örneği ülkemizdir. Son krizde faiz oranları inanılmaz derecede yükselmiştir. Bu kadar büyük bir maliyetin altından kalkabilecek verimli yatırım fırsatları bulmak son derece zordur. Bu durumda firmalar kendilerine finansal ya da teknik girdi sağlayacak bir ortak arayışına yöneleceklerdir. Ortak girişimin firmalara sağladığı bir başka avantaj da bilgi paylaşımıdır. Bilgi paylaşımı çok yönlü olarak ele alınmalıdır. Birincisi teknolojik bilgidir. Özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülke firmaları ar-ge faaliyetlerine yeterli kaynak ayıramamaktadır. Lisans ya da patent haklarını satın alacak kaynakları yetersizdir. Bu bilgilere ulaşmanın en iyi yolu, kaynak firmalarla ya da mali destek verebilecek firmalarla ortaklık kurmaktır. Gelişmiş ülke firmalarının amacı da büyük yatırımlar sonucu ortaya çıkardıkları fakat gelişen yeni teknolojiler sonucu artık yeterince verimli olmayan teknolojilere nispeten daha zayıf pazarlarda değerlendirmektir. Bir diğer bilgi türü yönetim bilgisidir. Bu konuda da genellikle gelişmiş ülke firmalarından ya da büyük firmalardan az gelişmiş ve gelişmekte olan ülke firmalarına ya da daha küçük firmalara doğru bir eğilim vardır. Üçüncü konu, pazar bilgisi paylaşımıdır. Yabancı bir ülke pazarına girmek isteyen firmalar çok iyi araştırma yapmak zorundadırlar. Fakat araştırmalar da bazı durumlarda yetersiz

kalabilir, firmalar kendilerini sağlama almak için yerel pazarı çok iyi tanıyan ortak arayışına girmeyi tercih etmektedirler. Yerel ortak mevcut olan kuralları, yasal düzenlemeleri, alışkanlıkları, örf ve adetleri çok iyi bilmekle birlikte, nüfuzunu da kullanarak yerel makamlarla ilişkilerde ortaklığa önemli katkılarda bulunmaktadır.

Joint venture ortaklığına giden firmalar birbirinin isimlerinden de yararlanmaktadırlar. Büyük ve dünya çapında tanınmış bir firma ile ortaklığa giden yerel firma, ortağın yerleşik bulunan imajından faydalandığı gibi, onun global çapta yaptığı pazar araştırmaları ve reklam kampanyalarından da yarar sağlamaktadır. Aynı şekilde, yabancı firma da tanımadığı bir ülke pazarına girmek ve tüketicinin ilgi ve beğenisini kazanmak için büyük çapta bir reklam ve tanıtım kampanyasına ihtiyaç duyacaktır. Bunun yerine o ülkede faaliyet gösteren ve iyi bir imajı olan bir firmayla ortaklık kurması daha uygun olacaktır.

Ortak girişimin firmalara sağladığı bir başka avantaj risk paylaşımıdır. Özellikle uluslararası alanda faaliyet göstermek büyük çapta yatırım gerektirmekte ve bu yatırımın risk oranı ulusal çaptaki yatırımlara göre daha yüksektir. Olası başarısızlık durumunda ortaya çıkabilecek zararın tamamını karşılamaktan çekinen firmalar joint venture yoluyla riski ortaklarla paylaşma yoluna gitmektedirler.

Ortak yatırımların firmalara sağladığı avantajları kısaca değerlendirdikten sonra konuya bir de makro çerçevede bakmakta yarar vardır. Kalkınmak için iddialı hedefleri olan ülkelerin önündeki en büyük sorun finansmandır. Joint venture yatırımlarını teşvik ederek yabancı sermaye girişi sağlamak bu ülkeler için son derece önemlidir. Yabancı sermaye yatırımları hem tesis, altyapı ve makine, teçhizat yatırımlarına katkıda bulunmakta, hem de bu tür ülkelerin en büyük sorunu olan istihdam sorununa iyi bir çözüm olarak görülmektedirler.

Ekonomik darboğazdan çıkabilmek için ihtiyacı olan kaynakları sağlayabilmek uğuruna büyük fedakarlıklarla katlanmak zorunda kalan ülkemiz, dünyadaki yabancı sermaye akımlarından yeterli pay alamamaktadır. Bu konuda özellikle son yıllarda önemli gelişmeler kaydedilmiş olmasına rağmen, ülkemizdeki yabancı sermaye yatırımları halâ yeterli seviyede değildir. Yabancı sermayenin ve yabancı sermaye girişini sağlayacak yollardan biri olan ortak girişimlerin önemi ülkemizde henüz yeni fark edilmeye başlanmıştır. Bu olgu hem firma, hem de hükümet düzeyinde

geçerlidir. Özellikle kaynak sıkıntısı Türk firmalarını yabancı ortak arayışına itmiştir. Dış pazarlara yönelik çalışan firmaların son krizden fazla etkilenmedikleri görülmüş, bu olgu da diğer firmalara örnek olmuştur. Dışa açılmanın en uygun ve en kolay yollarında bir yabancı ortak bulmaktır.

Aynı şekilde, IMF ve Dünya Bankası'nın sağlayacağı kredilerin temininde de büyük sıkıntılar yaşayan hükümet de yabancı sermaye girişini özendirilebilmek için bir dizi radikal kararlar almıştır.

Alan araştırmasında örneklem olarak sanayi sektörünün seçilmesinin nedeni, gerek yüksek yatırım maliyetleri gerektirdiği için gerekse de ileri düzeyde teknolojik bilgi ve deneyime ihtiyaç duyulduğu için yabancı ortak ihtiyacının en yüksek olduğu sektör olmasıdır. Bu araştırmayla firmaların ortak yatırımlardan beklentileri ve bu konudaki sorunları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Araştırma sonuçları kısaca özetlendiğinde şu tablo ortaya çıkmaktadır:

- Firmaların sermaye dağılımları incelendiğinde, Türk firmaların genelde %50 ve daha fazla sahip olduğu görülmektedir;
- Yabancı ortaklar Almanya, ABD ve Fransa kökenli firmalardır;
- Yönetici seçiminde de tercih ağırlıklı olarak Türk yöneticilerden yanadır;
- Çalışan sayısı olarak bakıldığında Türklerin bariz üstünlüğü söz konusudur;
- Yabancı ortağın sağladığı en önemli katkılar sırasıyla finansman, teknoloji ve ar-ge'dir;
- Türk ortağın en önemli katkıları sırasıyla yerel makamlarla ilişkiler, yönetim – idare ve pazarlama – dağıtımdır;
- Ülkemizde faaliyet gösteren joint venture şeklindeki firmaların ağırlıklı olarak hitap ettiği pazar Türkiye pazarıdır;
- Sanayi sektöründe faaliyet gösteren joint venture'ların yöneticilerine göre ülkemizin yabancı sermaye mevzuatı yetersiz ve karmaşıktır;
- Yabancı sermayenin önündeki en büyük engeller rüşvet ve yolsuzluk, politik ve ekonomik istikrarsızlık ve bürokrasi olarak ortaya çıkmaktadır.

Bütün bu değerlendirmeler neticesinde ülkemizdeki joint venture yatırımlarını ve genel olarak yabancı sermaye yatırımlarını artırabilmek için öncelikle ve acilen alınması gereken önlemler şunlardır:

- Ekonomik ve politik istikrarın sağlanarak yabancı yatırımcıların güveninin kazanılması;
- Yabancı sermaye ile ilgili mevzuatın kapsamlı şekilde yeniden ele alınması;
- Rüşvet ve yolsuzlukların önüne geçilmesi;
- Bürokrasini azaltılması;
- Ülkemizi yabancı yatırımcıları için diğer ülkelerden daha cazip hale getirebilecek teşviklerin uygulanması;
- Vergi sisteminin yeniden düzenlenmesi;
- Yurt dışında etkin tanıtım kampanyalarının yürütülmesi.

Bütün bu önlemler yabancı yatırımcıları ülkemize gelerek gerek tek başlarına, gerekse Türk firmalarla ortaklık kurarak yatırıma gitmelerini sağlayacaktır. Böylece Türk firmaları da dünya pazarlarında daha iyi rekabet edebilecek seviyeye gelecektir. Bu da beraberinde ülkemiz ekonomisi için son derece önemli olan üretim ve istihdam artışını beraberinde getirecek ve ülkenin kalkınmasına katkıda bulunacaktır.

Yararlanılan Kaynaklar

- AKLAN, Nejla Adanur; "Türkiye'de Yabancı Sermaye Yatırımları"; **İ.İ.B.F. Dergisi**; Uludağ Üniversitesi; Bursa, 1999
- AKYOL, Ş.; **Borçlar Hukuku (Özel Borç İlişkileri)**, F.1; İstanbul Baskı; İstanbul, 1984
- AUSTIN, James E.; **Managing in Developing Countries**; The Free Press Printed; USA, 1990
- AYDIN, Nurhan; **Uluslararası Doğrudan Yatırımlar ve Ortak Girişimler (Joint Ventures)**; Anadolu Üniversitesi Yayınları; Eskişehir, 1997
- AYDEMİR, Nilgün; "Globalleşme Stratejisi, Birleşmeler ve Sinerji"; **İ.Ü.İ.F. Yönetim Dergisi**; Ekim 1995
- BATTAL, Ahmet; **Hukuk**; Saray Matbaa; Ankara, 1999
- BEAMISH, Paul W.; "Joint ventures in LDC's: Partner Selection and Performance"; **Management International Review**; 34.2, 1994
- BEAMISH, Paul W., KILLING J. Peter; **International Management**; Richard D Irwin Inc.; Boston, 1994
- BOZDUĞAN, Fatih; "Çok Uluslu İşletmeler İçin Uluslararası Ortak Girişimleri Kullanarak Türkiye'de Yatırım İmkanları"; Yayınlanmış Y.Lisans Tezi; Gazi Üniversitesi; Ankara, 1999
- BRADLEY, Frank; **International Marketing Strategy**; Prentice Hall; New York, 1990
- BÜYÜKGÖK, Medine; "Yabancılarla Ortak Olmak İçin Ne Yapmalı"; **Ekonomist Dergisi**; Sayı 2001/33
- Capital Dergisi; Ağustos 2001, Eylül 2001
- CASSERES, Benjamin Gomez; "Joint Ventures in the Face of Global Competition"; **Sloan Management Review**; 1/1989
- CHOWDHURY, Jafor; "Performance on International Joint Ventures and Wholly Owned Foreign Subsidiaries: A Comparative Perspective"; **Management International Review**; V32, 1992
- CLUTTERBUCK, David; "The Jigsaw with Bits in Three Countries"; **International Management**; Ağustos 1981
- DANIELS, John D.; **International Business**, Fifth Edition; Addison-Wesley Publishing; USA, 1989
- DATTA, Deepak K.; "International Joint Ventures: A Framework to Analysis"; **Journal of General Management**; Cilt II, 4/1988
- DAYINARLI, Kemal; **Joint Venture Sözleşmeleri**; Dayınarlı Hukuk Yayınları Limited Şirketi; Ankara, 1989
- DEMİRCİ, Fatma; "Franchising Sistemi ve Türkiye'deki Uygulaması"; **İşletme ve Finans Dergisi**; Sayı 89, 1993
- DPT; "Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları Özel İhtisas Komisyonu Raporu"; DPT Yayınları; Ankara, Mayıs 2000

- DPT; Yabancı Sermaye Raporu (1990 – 1992); DPT Yay.;Ankara, 1992,
- DYMSZA, William A.; **Multinational Business Strategy**; Mc Graw Hill Comp.; N.York, 1972
- E.J. McCarthy; **Basic Marketing**; Irwin Inc.;Homewood,1987;
- EAKER, Mark R.; **International Corporate Finance**, International Edition; Dryden Press; USA, 1996,
- EITEMAN-STONEHILL, **Multinational Business Finance**, 5th edition, 1989
- Ekonomist Dergisi; 33/2001
- GLOBERMAN, Steven; **Fundamentals of International Business Management**; Prentice Hall Book Company; New Jersey,1986
- GOLDENBERG, Susan; **International Joint Ventures in Action**; Harward Business School Press; USA,1988
- Gözlem Gazetesi; 10.09.2001
- GUALTIERI, Guiseppina; **Joint Ventures: Characteristics, Motives and Effects**; Commission of the European Communities; 1989
- HALL, R.D.; **The International Joint Venture**; New York, 1984
- Hürriyet Gazetesi; 11.09.2001
- İNECİ, Barbaros; **"AET Rekabet Kuralları Çerçevesinde Müşterek Teşebbüsler"**; İKV Yayınları No:56, İstanbul 1988;
- KAPLAN, İbrahim; **İnşaat sektöründe Müşterek İş Ortaklığı – Joint Venture**; Dayınarlı Yayınları; Ankara, 1994
- KILLING, J.P.; **"How to Make a Global Joint Venture Work"**; **Harvard Business Review**; Sayı 3 (Mayıs-Haziran), 1982
- KREITNER, Robert; **Management**; Houghton Mifflin Comp.; Boston,1992; Çev.:İnan Özalp
- KUIPER, W.G.; **East-West Joint Ventures**; Diemen,1988
- KUKALIS, Sal ve JUNGEMAN Mark; **"Stratejik Planinnig for a Joint Venture"**; **Long Range Planing**; V.28,1995
- LANE, Henry W; BEAMISH, Paul W.; **"Cross-Cultural Cooperative Behavior in Joint Ventures in LDC's"**; **Management International Review**; 30. Special Issue, 1990
- LORANGE, Peter & Johan Roos; **Strategic Alliances**; Blackwell Publishers; Massachusetts,USA, 1992
- LYLES, Marjoie A.; **"Common Mistakes of Joint Venture Experienced Firms"**; **Columbia Journal of World Business**; Summer,1987
- Milliyet Gazetesi; 04.05.2001; 08.03.2001
- MUTLU, Esin Can; **Uluslararası İşletmecilik**; Beta Basım; İstanbul, 1999
- OECD; **Statistics On The Member Countries In Figures**; June 1992

OKTAY, Müjde; *"Turkish Business Life"*; İstanbul Sanayi Odası Yayınları No:1997-5; İstanbul, 1997

OLUŞ Mali Hukuk Bürosu; **Tüm Vergi Kanunları**; Form Ofset; Ankara, Ocak 2001

ÖREN, Rasmigül; *"Çok Uluslu Şirketler ve Stratejileri"*; **Finans Dünyası Dergisi**; Eylül 1993

ÖZALP, İnan; *"Çok Uluslu İşletmelerin Yabancı Ülkeye Giriş Yollarından Joint Venture'in Analiz Edilmesi"*; **Uluslararası İşletmecilik Seçme Yazılar II**; Anadolu Üniversitesi Yayınları; Eskişehir, 1992

ÖZALP, İnan; *"Çok Uluslu İşletmelerin Az Gelişmiş Ülkelerdeki Joint Venture Stratejileri"*; **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**; Haziran 1987.

ÖZALP, İnan; SALDIRANER, Yıldırım; DEREKÖY, A. Hamdi; *"Çok Uluslu İşletmelerin Geleceğine Bir Çözüm Olarak Joint Venture"*; **Uluslararası İşletmecilik Seçme Yazılar II**; Anadolu Üniversitesi Yayınları; Eskişehir, 1992

ÖZTÜRK, Pınar Soy; **Ortak girişim ve Ortak Girişimde Uygulanacak Hukuk**; Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi; Ankara Üniversitesi; Ankara, 1999

RAZVİGOROVA, E.WOLF-LAUDON, G.; **East-West Joint Ventures: The new Business Enviroment**; Cornwall, 1991

REINECKE, John A.; **Introduction to Business**; Allyn and Bacon Inc.; Boston, 1986

REINOLDS, John I.; *"The Pinched Shoe Effect of International Join Ventures"*; **Columbia Journal of World Business**; Sayı 2-1984

Resmi Gazete; 23.01.1954, S.8615; 25.01.1980, S.16880; 11.12.1985, S.18955; 03.04.1986, S.19067; 24.08.1995 S.22384; 27.06.1996, S.22679

RONEN, Simcha; **Comparative and Multinational Management**; John Wiley Sons.; New York, 1986;

ROOT, F.R.; **Foreign Market Entry Strategies**; Lexington Books; Toronto, 1987

SEYİDOĞLU, Halil; **Uluslararası Finans**; Gizem Yayınları; İstanbul, 1997

SHAPIRO, Alan C.; **Foundations of Multinational Financial Management**; Allyn and Bacon; Boston, 1994

STEFANOVA, Julia; **Smeseni Drujestva**; Narodna Mladost; Sofya, 1994;

T.C.Başbakanlık Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü; **Yabancı Sermaye Raporu 1990 – 1992**; Ankara, 1992

TAŞLICA, A. Osman; *"Çok Uluslu İşletmeler ve Türkiye"*; **Uluslararası İşletmecilik Seçme Yazılar II**; Anadolu Üniversitesi Yayınları; Eskişehir, 1992,

TEKİNALP; **Joint Venture**; Ankara 1989

Turkey 97 Almanac, The Economic Year Executive's Handbook, İstanbul, Aralık 1996

TUSİAD; **Görüş**; S.12; Ankara, Aralık 1977

WILLE, John R.; *“Joint Venturing Strategies”*; **The Handbook of Joint Venturing**; Business D Irwin Inc.; Homewood, Illinois, 1988

YASED; *“Dünyada ve Türkiye’de Sınai ve Ticari Mülkiyet Hakları”*; **YASED Yayınları**, Yayın No:40; İstanbul, 1992

[http// www.consult.dir.bg](http://www.consult.dir.bg)

[http//www.dpt.gov.tr](http://www.dpt.gov.tr)

[http//www.gwjapon.org](http://www.gwjapon.org)

[http//www.hazine.gov.tr](http://www.hazine.gov.tr)

[http//www.smartbiz.com](http://www.smartbiz.com)

[http//www.yased.org.tr](http://www.yased.org.tr)



EKLER

Ek 1: YABANCI SERMAYE İÇEREN ŞİRKET KURULUŞU, İŞTİRAK VE ŞUBE AÇILMASI İÇİN MÜRACAAT FORMU

1. YABANCI ORTAĞA AİT BİLGİLER

- 1.1. Adı veya unvanı :
- 1.2. Ülkesi :
- 1.3. Adresi :
- 1.4. Telefon numarası :
- 1.5. Faks numarası :
- 1.6. Ülkesindeki faaliyet konusu :
- 1.7. Haklarında bilgi temin edilebilecek banka v.b. kuruluşların ad, adres, telefon ve faks numaraları:

2. YERLİ ORTAĞA AİT BİLGİLER

- 2.1. Adı veya unvanı :
 - 2.2. Adresi :
 - 2.3. Telefon numarası :
 - 2.4. Faks numarası :
 - 2.5. Faaliyet konuları :
- Not : Yukarıdaki bilgiler her bir ortak için ayrı ayrı doldurulacaktır.

3. KURULACAK VEYA İŞTİRAK EDİLECEK ŞİRKET HAKKINDA BİLGİLER

- 3.1. Statüsü :
Anonim şirket ----- Limited Şirket ----- Şube açılması -----
- 3.2. Kuruluş şekli:
Yeni kuruluş ----- Mevcut şirkete iştirak ----
- 3.3. Kuruluş yeri (merkezi) :
- 3.4. Mevcut şirkete iştirak ediliyorsa şirketin ;
Unvanı :
Adresi, telefon ve faks numaraları :
- 3.5. Kurulacak şirketin/şubenin veya iştirak edilecek şirketin sermaye yapısı:

Hisse Tutarı Ortak adı Ülkesi Oranı (%) (Milyon TL) :

a) Yabancı ortaklar

-

-

-

b) Yerli ortaklar

Toplam:

Not: Yabancı ortak mevcut bir şirkete iştirak ediyorsa iştirak öncesi ve iştirak sonrasını göstermek üzere iki ayrı tablo hazırlanacaktır.

3.6. Faaliyet konusu (detaylı açıklayınız):

3.7. Yabancı sermayenin geliş şekli :

Nakdi sermaye ----- Aynı sermaye ----- Diğer ----- (Açıklayınız)

3.8. İstihdam edilecek personel sayısı:

Yerli ----- Yabancı -----

3.9. Müracaatın teknik ve hukuki sorumlusunun ;

Adı :

Adresi :

Telefon numarası :

Faks numarası : (Fiziki yatırım yapılması halinde doldurulacaktır)

4. Yatırımın Toplamı ve Yıllara Göre Dağılımı

	Yıllar:	xxxx	xxxx	xxxx
1- Etüt-proje gideri				
2- Arazi bedeli				
3- Bina-inşaat işleri				
a) Ana fabrika binası				
b) Yardımcı işletme				
c) Sosyal binalar				
4- Makine ve teçhizat				
a) Yerli				
b) İthal (FOB TL)				
5- Gümrük vergi ve resimleri				
6- Yardımcı işletmeler makine ve donatımı				
a) Su				
b) Elektrik				
c) Yakıt				
d) Diğer (Buhar vb.)				
7- Diğer yatırım harcamaları				
a) Dış navlun, sigorta				
b) İç navlun, sigorta				
c) Montaj				
d) Taşıt araçları				
e) İşletmeye alma gider				
f) Genel giderler				
g) Beklenmeyen giderler				
h) Yatırım dönemi faizleri				
Sabit Yatırım Toplamı				
8- İşletme Sermayesi				
Toplam Yatırım Tutarı				
(Fiziki yatırım yapılması halinde doldurulacaktır)				

5. Yatırım Finansmanı

	Yıllar:	xxxx	xxxx	xxxx
Kaynaklar				
1- Özkaynaklar				
a) Sermaye				
b) Şirket Fonları (Mevcut Şirketlerde)				
2- Yabancı kaynaklar				
a) Orta ve Uzun vadeli krediler				
- İç kredi				
- Dış kredi				
b) Kısa Vadeli Krediler				
3- Gümrük Muafiyeti				
Toplam Finansman				

NOT: Teşvik tedbirlerinden istifade edilecekse, Teşvik Mevzuatında öngörülen fizibilite raporu hazırlanacaktır.



Ek 2:

YABANCI PERSONEL BİLDİRİM FORMU

A. İşveren Kuruluş Hakkında Bilgiler :

1. Adı/Unvanı :
2. Türkiye'deki Merkez Adresi :
3. Yabancı Sermayeli Olup Olmadığı :
Evet _ Hayır _
4. Yabancı Personelin Çalışacağı Adres :
5. Fiili İştigal Konusu :
6. Kuruluş Tarihi :
7. Kayıtlı Sermayesi (TL):
8. Ödenmiş Sermayesi (TL):
9. Son Yıl Cirosu (TL):
10. Son Yıl İhracatı (\$) :
11. Kuruluşta Halen Çalışan Toplam Türk Personel Sayısı :
12. Halen Çalışan Yabancı Personelin :
Adı -----
Uyruğu -----
Görevi -----

B. Çalışma İzni İstenen Personel Hakkında Bilgiler :

1. Personelin
 - Pasaport No :
 - Adı ve Soyadı :
 - Baba Adı :
 - Ana Adı :
 - Doğum Yeri ve Tarihi :
 - Uyruğu :
 - Cinsiyeti :
 - Medeni Hali :
 - Evli ise eşinin uyruğu :
2. İlgili Şahıs İçin Daha Önce İzin Alınmışsa;
 - Bu izni veren merci :
 - İzin yazısı tarih ve No:
3. Daha Önce Çalıştığı Yerler: (Sondan itibaren üçü)
 - İşyerinin Adı -----
 - Çalıştığı Süre -----
 - Görevi Ayrılış nedeni -----
4. Tahsil Durumu
 - Son Mezun Olduğu Okulun Adı :
 - Yeri :
 - İhtisas Konusu :
5. İkâmetgah Adresi:
 - Yurtiçi :
 - Yurtdışı :

6. Türkiye’de Daha Önce Bulunmuş İse:

- Bulunduğu Yerler :
- Tarihleri :
- Sebepleri :

7. Türkiye’de Referans Olarak Verebileceği Kişi ve Kuruluşların Ad, Adres ve Tel. No.

8. Alacağı Görevin Mahiyeti

9. Çalışacağı Süre:

10. Alacağı Ücret (Aylık Brüt):

C. TÜRK VATANDAŞI YERİNE YABANCI İSTİHDAMIN GEREKÇESİ :

Yukarıdaki bilgilerin doğruluğunu onaylarız.

...../...../.....

İŞVEREN (Kaşe ve İmza)

**Yabancı Personel (İsim
ve İmza)**

Ek: 3

**TÜRKİYE'DE SANAYİ SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN VE
BÜNYESİNDE YABANCI SERMAYE İÇEREN FİRMALAR ÜZERİNDE
ANKET ÇALIŞMASI**

1. Firmanın unvanı:

2. Firmanın kuruluş yılı:

3. Firmanın sermaye dağılımı nasıl oluşmaktadır?

%..... %..... %.....

.....
(firma ismi)

.....
(firma ismi)

.....
(firma ismi)

4. Yabancı ortak(lar) hangi ülke kökenlidir?

- () ABD
() Almanya
() Fransa
() İtalya
() İngiltere
() Japonya
() Rusya
() Diğer

5. Ortaklığı oluşturan firmaların mülkiyeti nedir?

.....(firma) %..... Özel %.....Kamu
.....(firma) %..... Özel %.....Kamu
.....(firma) %..... Özel %.....Kamu

6. Firmanın yönetim kurulu yapısı:

- kişi(firma) kökenli
.... kişi(firma) kökenli
.... kişi(firma) kökenli
.... kişi bağımsız (profesyonel yönetici)

7. Kilit pozisyonlar hangi kökenli yöneticilerdedir?

Genel Müdür	() Yerli	() Yabancı
Finansman	() Yerli	() Yabancı
Tedarik	() Yerli	() Yabancı
Pazarlama	() Yerli	() Yabancı
Üretim	() Yerli	() Yabancı
İnsan kaynakları	() Yerli	() Yabancı

Çalışanların Dağılımı

- a) Kilit Personel yerli yabancı
b) Orta ve alt Kademe yerli yabancı

Yabancı ortağın sağladığı katkılardan en büyük 3 tanesini önem sırasına göre 1'den başlayarak sıralar mısınız?

- Finansman
 Yönetim – İdare
 Teknoloji
 Ar-ge
 Marka
 Pazarlama, Dağıtım
 Hammadde temini
 Dış Pazarlarda Kolaylık

0. Yerli ortağın sağladığı katkılardan en büyük 3 tanesini önem sırasına göre 1'den başlayarak sıralar mısınız?

- Finansman
 Yönetim – İdare
 Teknoloji
 Ar-ge
 Marka
 Pazarlama, Dağıtım
 Hammadde temini
 Yerel makamlarla ilişkiler

11. Ortaklığa gidilmesindeki temel amaçların 3 tanesini 1'den başlayarak sıralar mısınız?

- Finansal olarak güçlü bir yapı sağlayarak rekabet edebilmek
 Karşılıklı bilgi, deneyim ve teknolojiyi paylaşarak daha rasyonel üretim ve/veya pazarlama yapmak
 Gümrük duvarları karşısında kolaylık sağlamak
 Marka paylaşımı
 Risk paylaşımı
 Diğer....

12. Ortaklığın kuruluş aşamasındaki görüşmeler sırasında en çok önem verilen konulardan 3 tanesini 1'den başlayarak ağırlıklarına göre sıralar mısınız?

- Sermaye dağılımı
 Kar paylaşımı
 Yetki ve sorumlulukların dağılımı
 Personel politikaları
 Üretim politikaları
 Pazarlama politikaları
 Finansman

13. Firmanızın ağırlıklı olarak hitap ettiği Pazar hangisidir?

- Türkiye pazarı
 Yabancı ortağın ülkesi
 Üçüncü ülkeler

14. Birleşme öncesi, birleşme ile ilgili, personele yönelik bilgilendirme ve eğitim çalışmaları yapıldı mı?

- Evet
 Hayır

15. Başlangıçtaki amaç ve beklentiler göz önünde bulundurularak, sizce kurulan bu ortaklık başarılı mıdır?

- Çok başarılı Başarılı Ne başarılı, ne başarısız Başarısız Çok başarısız

16. Sizce başarı ya da başarısız olmasında etkili olan temel etkenler nelerdir?

- | <u>Başarısızlık Nedenleri</u> | <u>Başarı Nedenleri</u> |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> İki şirket kültürünün uyumsuzluğu | <input type="checkbox"/> Her iki taraftan karşılıklı uyularak sinerji yaratmaları |
| <input type="checkbox"/> Görüşmelerin yeterince iyi yapılmaması | <input type="checkbox"/> Çalışanların gayret ve özverişi |
| <input type="checkbox"/> İdari engeller | <input type="checkbox"/> Görüşme aşamasının çok başarılı olması |
| <input type="checkbox"/> Ekonomik istikrarsızlık | <input type="checkbox"/> Diğer..... |
| <input type="checkbox"/> Diğer..... | |

17. Ülkemizdeki mevcut mevzuatı, bu tür ortak girişimler açısından değerlendirildiğinde, yeterlilik ve açıklık bakımından değerlendirir misiniz?

- Yeterli ve açık
 Yeterli, fakat karmaşık
 Yetersiz, fakat açık

18. Bulduğunuz sektördeki rekabet durumu nedir?

- Firma tek başına faaliyet gösteriyor ya da diğer rakipler önemsiz
 Az sayıda rakip var. Rekabet şiddetli değil.
 Az sayıda rakip var ama rekabet şiddetli.
 Çok sayıda ve güçlü rakip var. Şiddetli rekabet söz konusu.

19. Türkiye'de uluslararası bir ortaklığın önündeki engellerden en önemli 3 tanesini önem sırasına göre 1'den başlayarak sıralar mısınız?

- () Mevzuattan kaynaklanan problemler
- () Vergi sistemi
- () Gümrük engelleri
- () Bürokrasi
- () Rüşvet ve yolsuzluk
- () Ekonomik istikrarsızlık
- () Politik istikrarsızlık
- () Altyapı eksikliği
- () Yetersiz iç talep
- () Hammadde eksikliği
- () Diğer

20. Ülkemizdeki joint-venture yatırımların artırılması için önerileriniz?

