

**T.C.
Kadir Has Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme (MBA) Anabilim Dalı**

**DOĞRUDAN YABANCI SERMAYE YATIRIMLARI
IŞIĞINDA
ORTAK GİRİŞİMLER**

Yüksek Lisans Tezi

CANER ERGÜN

İstanbul, 2007

**T.C.
Kadir Has Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme (MBA) Anabilim Dalı**

**DOĞRUDAN YABANCI SERMAYE YATIRIMLARI
IŞIĞINDA
ORTAK GİRİŞİMLER**

Yüksek Lisans Tezi

CANER ERGÜN

Danışman: Doç. Dr. Mehmet Hüseyin Bilgin

İstanbul, 2007

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

TABLO VE ŞEKİL LİSTESİ	ii
KISALTMALAR	ii
GİRİŞ	1
1. ULUSLARARASI SERMAYE HAREKETLERİ	
1.1. Uluslararası Sermaye Hareketlerinin Yapısı.....	2
1.1.1. Özel Sermaye Hareketleri.....	4
1.1.2. Resmi Sermaye Hareketleri.....	4
1.1.3. Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları ve Teorileri.....	5
1.2. Sermaye Hareketlerinden Beklenen Kazançlar ve Kayıplar.....	13
1.3. Sermaye Hareketlerinin Sınırlanması ve Liberalizasyonu.....	16
1.4. Sermaye Hareketlerinin Yönetimi.....	18
1.5. Uluslararası Sermaye Girişini Etkileyen Faktörler.....	20
2. DÜNYA'DA VE TÜRKİYE'DE DOĞRUDAN YABANCI SERMAYE YATIRIMLARI	
2.1. Dünya'da Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları.....	26
2.2. Türkiye'de Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları.....	30
3. ORTAK GİRİŞİMLER VE TÜRKİYE'DE BİR ORTAK GİRİŞİM UYGULAMASI	
3.1. Uluslararası Faaliyette Bulunma Yolları.....	41
3.2. Ortak Girişim: Kavramsal Bir Çerçeve.....	45
3.2.1. Ortak Girişim Oluşturma Nedenleri.....	48
3.2.2. Ortaklar Arası Gruplaşmalar.....	55
3.2.3. Ortak Girişim Türleri.....	56
3.2.4. Ortak Girişim Oluşturma Süreci.....	63
3.2.5. Ortak Girişimlerde Başarısızlık Nedenleri.....	69
3.2.6. Ortak Girişim Kurmanın Avantajları ve Dezavantajları.....	71
3.2.7. Ortak Girişimlerin Türk Şirketlerine Katkıları.....	74
3.3. Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.....	76
SONUÇ	81
KAYNAKÇA	83

TABLO VE ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1 : Dünya’da Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları.....27

Tablo 1 : Türkiye’de Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları.....36

KISALTMALAR

a.g.e.	Adı geçen eser
ÇUŞ	okuluslu Şirket
DYSY	Doğrudan yabancı sermaye yatırımları
DYYK	Doğrudan Yabancı Yatırımlar Kanunu
FDI	Foreign direct investment
FIAS	Foreign Investment Advisory Service
IMF	International Monetary Fund
KİT	Kamu İktisadi Teőebbüsleri
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development

GİRİŞ

Son yıllarda şirketler küresel pazarlarda şiddetli bir rekabet içine girmişlerdir. Dünya pazarlarından pay kapma kavgasının yol açtığı bu sert rekabet, şirketleri tek başına üstesinden gelemeyecekleri yatırımları, şirket birleşme, satın alma veya işbirliği faaliyetleri ile gerçekleştirme arayışına itmiştir. İster satın alma ister işbirliği şeklinde olsun güçlerini birleştiren şirketler, çok daha büyük bir sermaye gücüne sahip olmuş olurlar.

İşbirliği yoluyla yatırımlardan biri olan ortak girişim şeklindeki ortaklığın belirli işlerle sınırlı olması, her alanda uygulanabilmesi ve ortaklığa katılan şirketlerin hukuki kişiliklerini kaybetmemeleri, bu tür bir yapılanmanın tercih edilmesindeki en önemli sebebi oluşturmaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı, sermaye birikimine sahip doğrudan yabancı sermaye yatırımcılarının bu yatırımlarını neden ortak girişim kurarak yapma eğiliminde olduklarını ortaya koymak ve daha fazla doğrudan yabancı sermaye yatırımı çekmek isteyen ülkelerin atması gereken adımları irdelemektir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, küresel bir bakış açısıyla, uluslararası sermaye hareketleri ve bunların en önemli ayağı olan doğrudan yabancı sermaye yatırımları detaylı bir biçimde incelenmektedir. Dünya'daki ve Türkiye'deki doğrudan yabancı sermaye yatırım ortamı ve fiili girişler çalışmanın ikinci bölümünü oluşturmaktadır. Üçüncü bölümde, uluslararası faaliyette bulunma yolları açıklandıktan sonra, doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının bir türü olarak ortak girişimler tüm yönleriyle incelenmektedir. Bu bölümde ortak girişimin tanımı, gelişimi, özellikleri, oluşturulma nedenleri, şekilleri, kuruluş süreci, başarısızlık nedenleri, avantajları ve dezavantajları, Türk şirketlerine katkıları gibi bu yapılanmanın bütün yönleri ayrıntılı bir şekilde ele alınmaktadır. Ayrıca bölümün sonunda Türkiye'den bir ortak girişim uygulamasına da değinilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ULUSLARARASI SERMAYE HAREKETLERİ

1.1. ULUSLARARASI SERMAYE HAREKETLERİNİN YAPISI

Az gelişmiş ülkeler ekonomik kalkınma çabalarında önemli bir sermaye yetersizliği sorunu yaşarken, bu faktörün gelişmiş ülkelerde görece olarak daha fazla olduğu açıktır. Ülkeler arasında sermaye donanımları açısından ortaya çıkan bu dengesizlik, dünya ekonomisinde kaynak dağılımının etkin olmaması sonucunu doğurmaktadır. Dışa kapalı bir ekonomide ulusal tasarruflar sermaye birikiminin tek kaynağını oluşturmaktadır. Ancak dışa açık bir ekonomide ulusal yatırımlar yabancı sermaye ile de finanse edilebilmektedir. Az gelişmiş ülkeler, finansal serbestleşme programları ile dışa açılarak uluslararası sermaye hareketlerinden faydalanmaya çalışmaktadırlar.

Ülkelerin finansal bakımdan dışa açılmalarının özellikle az gelişmiş ülkeler için önemli yararlar sağladığı söylenebilir. Finansal olarak dışa açılmanın doğrudan iki faydası vardır: Birincisi finansal dışa açılma sonucunda gelen yabancı sermaye yurtiçi yatırımları arttırmaktadır, ikincisi ise yabancı sermaye, yurt içi yatırım ve tüketim harcamalarındaki dalgalanmalar sonucu ortaya çıkabilecek riski de ortadan kaldırmaktadır. Finansal dışa açılmanın doğrudan faydaları yanında dolaylı olarak da faydaları vardır. Örneğin, yabancı sermaye “bilgi taşıma etkisi” yaratarak, kaynak dağılımı etkinliğini arttırmakta ve gelişmekte olan ülkelerin ulusal finans piyasalarının güçlenmesine katkı sağlamaktadır.

Bütün bunların yanında gözlenen önemli bir gelişme de, 1980’li yıllardan sonra uluslararası sermaye hareketlerinin resmi sermaye akımlarından özel sermaye akımlarına doğru kaymasıdır. Gelişmiş ülkelerde görece olarak daha düşük getiriye sahip olan sermayenin, daha yüksek getirinin söz konusu olduğu az gelişmiş ülkelere kaymasının, küresel anlamda kaynakların dağılımının etkinliğini artırdığı söylenebilir. Gelişmiş ülkelere az gelişmiş ülkelere doğru ortaya çıkan özel yabancı sermaye

akımları, yatırımları ulusal tasarruflar ile kısıtlanmış azgelişmiş ülkelerdeki istihdam etkisi bakımından da yararlıdır.

IMF ve Dünya Bankası'nın da desteği ile azgelişmiş ülkeler sermaye hareketleri üzerindeki kısıtlamaları kaldırarak ekonomilerini uluslararası sermaye hareketlerine açmaya başlamışlardır. Finansal serbestleşme, finansal globalleşme, uluslararası finansal bütünleşme gibi adlarla anılan bu uygulamalar, özellikle 1990'lı yıllarda yoğun olarak gözlemlenmiştir.

Finansal serbestleşme politikaları homojen bir yapı göstermemektedir. Örneğin, Türkiye ve Meksika bütünüyle uluslararası sermaye hareketlerine serbestlik tanıırken, Kore ve Şili'de görece olarak sermaye hareketlerine bazı kısıtlamalar getirilmiştir.

Son yıllarda uluslararası piyasalarda görülen küreselleşme, ülkelerarası ticaretin ve sermaye akışının önündeki engelleri kaldırıcı bir etki yapmakta ve gelişmekte olan ülkelerde uygulanan liberal ekonomik politikalar ve finansal serbestleşme politikalarının da etkisiyle, sermaye hareketleri hızlanarak, bu ülkelerin finansal piyasalarının gelişmesine ve dış dünya ile bütünleşmesine katkıda bulunmaktadır.

1990'ların başında gelişmiş ülkelere doğru yoğun bir sermaye akışı yaşanmıştır. Finansal piyasalardaki bütünleşme, tasarrufların ve yatırımların dünya genelinde etkin bir şekilde dağılmasına imkan vermektedir. Çeşitli ülkelere giren sermaye hareketlerindeki artışlar, bu ülkelerdeki yatırımları artırarak büyümeyi olumlu bir şekilde etkileyebilmekte, diğer taraftan bu akımların finansal istikrarsızlığa yol açabilme olasılığı da söz konusu olabilmektedir.

Uluslararası sermaye hareketleri, ulusal sınırları aşarak ülkeye giren ya da ülkeden çıkan fonları ifade eder. Uluslararası sermaye hareketleri; özel sermaye hareketleri; kalkınma amaçlı, hibe ve kredi şeklindeki resmi sermaye hareketleri ve doğrudan yabancı sermaye yatırımları diye üç ana başlık altında toplanabilir.¹

¹ Rıdvan Karluk, **Uluslararası Ekonomi**, 4.Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım, 1996, s.535 ve Halil Seyidoğlu, **Uluslararası İktisat** , 14.Baskı, İstanbul, Güzem Yayınları, ,2001, s.231.

1.1.1. Özel Sermaye Hareketleri

Özel sermaye hareketleri, ticari koşullar altında sermayenin bir ülkeden diğerine hareketini ifade eder. Bu fonların sahiplerinden belirli bir gelir karşılığında talep edenlere aktarılması işlemine mali işlem denir. Bir mali işlem, bir ülke yerleşiklerinin diğer ülke yerleşiklerine fon sağlamaları şeklinde gerçekleşirse, uluslararası mali işlem adını alır. Mali işlemlerin gerçekleştirildikleri piyasalar ise para piyasaları ve sermaye piyasalarıdır.

Para ve sermaye piyasalarında uluslararası mali işlem şeklinde gerçekleşen uluslararası özel sermaye hareketleri kısa (1 yıldan az), orta (1-5 yıl) ve uzun (5 yıldan çok) vadeli olabilmektedir. Sermaye piyasası işlemleri, tahvil ve hisse senedi gibi menkul değerlerin alım satımıyla gerçekleşmekte ve portföy yatırımları olarak adlandırılmaktadır.²

Para piyasalarında gerçekleştirilen uluslararası mali işlemler ise; ticari bankalar tarafından dış ticaretin finansmanına yönelik, kısa vadeli, likiditesi yüksek ve risk oranı düşük banka kredileri şeklindeki işlemlerdir. Zamanla bu bankalar çokuluslu şirketlere, yabancı hükümetlere ve diğer kuruluşlara da kredi sağlamaya başlamışlardır.

Özel sermaye hareketlerinin para ve sermaye piyasalarından ticari koşullara göre sağlanmaları en belirgin özellikleridir. Yardım niteliğinde olmamaları, onları resmi sermaye hareketlerinden, üretime yönelik yatırım niteliğinde olmamaları ise onları doğrudan yabancı sermaye yatırımlarından ayırmaktadır.³

1.1.2. Resmi Sermaye Hareketleri

Resmi sermaye hareketleri; gelişmiş ekonomilerin, azgelişmiş ekonomilere yaptıkları bağış ve kredi şeklindeki yardımlardır. Yardımlar bağış şeklinde olursa uluslararası bir transfer söz konusu olmakta, kredi şeklinde ise devletlerarası borçlanma olmaktadır.

² Karluk, a.g.e., s.538.

³ Seyidoğlu, a.g.e., s.231.

Kredi ve bağış şeklindeki bu yardımların verilmesinde ekonomik, sosyal ve siyasi bir takım faktörler etkili olabilmektedir. Genellikle dış devletler, Dünya Bankası gibi mali kuruluşlar ya da Avrupa Yatırım Bankası gibi bölgesel kalkınma bankalarınca gerçekleştirilen bu yardımlardan faydalanan ülkeler, bu yardımlarla döviz ve tasarruf açıklarını kapatarak daha yüksek bir kalkınma hızına ulaşmaya çalışmaktadırlar.⁴

1.1.3. Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları ve Teorileri

Literatürde özel yabancı sermaye hareketleri içerisinde de değerlendirilen doğrudan yabancı sermaye yatırımları (DYSY) konusunda pek çok tanımlama bulunmaktadır.

“Yabancı yatırım, yatırılabılır kaynakların kişi ve kuruluşlar tarafından bir başka ülkeye taşınmasıdır. Tahvil ve hisse senetlerinin bir diğer ülke veya ülkelerin kuruluşları tarafından satın alınmasını ifade eden portföy yatırımları dışında kalan ve bir veya birden fazla uluslararası yatırımcının tamamına sahip olarak veya yerli bir veya birkaç firma ile ortaklık halinde gerçekleştirdiği yatırımlar, doğrudan yabancı sermaye yatırımlarıdır.”⁵

“Bir büyük şirketin üretimini kurulu bulunduğu ülkenin sınırlarının ötesinde yapmak üzere ana merkezinin dışındaki ülkelerde üretim tesisi kurması, mevcut üretim tesislerini satın alması, sermayesini artırarak kendine bağlı bir şirket durumuna getirmesi veya yabancı ülkedeki şirketlerle ortaklık kurması bir doğrudan dış yatırımdır.”⁶

Doğrudan yabancı sermaye yatırımlarını özel bir sermaye transferi olarak da değerlendirmek mümkündür. Ancak bazı özellikleri dolayısıyla da portföy yatırımlarından ayrılmaktadır. Yabancı ülkelerde yapılan yatırımlar fiziki ya da mali nitelikte olabilmektedir. Tahvil ve hisse senedi şeklindeki portföy yatırımları, mali nitelikli yatırımlar iken, bina, fabrika, arazi, tesis gibi fiziki değerlere karşılık gelen

⁴ a.g.e., s.121.

⁵ DPT, **8.Beş Yıllık Kalkınma Planı Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Yayın No:2514, Ankara, 2000, s.1.

⁶ Halil Seyidoğlu, **Uluslararası Finans**, 3.Baskı, İstanbul, Güzem Yayınları, 2001, s.397.

yatırımlar doğrudan yabancı sermaye yatırımlarıdır.⁷ Günümüzde çokuluslu şirketler tarafından gerçekleştirilen bu fiziki yatırımlar, aynı zamanda teknik bilgi, know-how, patent, ticari marka, işletmecilik bilgisi ve denetim yetkisini de beraberinde getirmektedir.⁸ Bu yönleriyle de portföy yatırımlarından ayrılmaktadır.

Doğrudan dış yatırımların gelişmekte olan ülkelerin kalkınmasındaki rolü, bütçe açıklarının finansmanındaki payı ve sanayisinin gelişimindeki etkisi, bu yatırımların II. Dünya Savaşı sonrasında hızla artmasına sebep olmuştur. Özellikle 1980 sonrası dönemde dünya ekonomisindeki globalleşmeyle birlikte, doğrudan yabancı sermaye yatırımları tercih edilir olmuştur.

Ancak doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının olumlu yönlerinin yanında olumsuz yönlerinin varlığından da sözedilebilir. Bunlar:⁹

- Ev sahibi ülke ekonomisinin kilit sektörlerini yabancı ülkelerin denetimi altına sokması,
- Ekonomik bütünlüğü bozması,
- Gümrük vergileri ve ithalat yasakları gibi koruyucu dış ticaret kısıtlamalarını aşması,
- Yerli şirketler karşısında yabancı şirketlere haksız rekabet üstünlüğü sağlaması,
- Aşırı kar transferleriyle o ülkenin ödemeler dengesini sarsması,
- Yatırımcının yeni teknolojiyi kendi ülkesinde üreterek ev sahibi ülkeye bu teknolojiyi ithal etmek suretiyle teknolojik bağımlılık yaratması gibi etkilerdir.

⁷ a.g.e., s.567.

⁸ Karluk, a.g.e., s.423.

⁹ Seyidoğlu, **Uluslararası İktisat**, ss.677-678.

DYSY teoriler şunlardır: ¹⁰

a) Heckscher-Ohlin Modeli ve Mundell'in Katkısı

Heckscher-Ohlin Modeli ülkelerin üretim faktörleri bakımından birbirlerinden farklı olduğu varsayımından hareketle, ülkelerin sahip oldukları üretim faktörleri ve mal ticaretleri arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Bu model, DYSY'na yer vermemekle beraber diğer teoriler için bir çıkış noktası olması bakımından önemlidir.

İsveçli iki iktisatçı olan Eli Heckscher'in 1919 ve Bertil Ohlin'in 1933 yılında yazdığı makalelerin birlikte değerlendirilmesi sonucunda oluşturulan Heckscher-Ohlin Modeli iktisat yazınında Faktör Donatımı Teorisi olarak da bilinmektedir. Bu modelde üretim faktörleri ülke içinde tam hareketli ancak ülkeler arasında tam hareketsizdir. İki ülke, iki faktör ve iki mal varsayımına göre oluşturulan teoriye göre her ülke sahip olduğu faktör donatımının özelliğine göre üretim yapacak ve bu malın üretiminde uzmanlaşacaktır. Diğer bir deyişle emek bakımından zengin olan ülke düşük ücret seviyesinin avantajını kullanmak için emek yoğun olan malı, sermaye bakımından zengin olan ülke ise düşük faiz seviyesinden yararlanarak karşılaştırmalı üstünlük elde edebilmek için sermaye yoğun olan malı üretecek ve diğer ülkeye ihraç edecektir.¹¹

Heckscher-Ohlin Modeli'ne katkı yapan Mundell'e (1957) göre, eğer bu ülkeler, emeğin ülkeler arasında hareketliliği kısıtlanmaya devam ederken uluslararası sermaye hareketleri üzerindeki kısıtlamaları azaltırlarsa, sermaye daha yüksek getiri oranlarından yararlanabilmek için sermaye bakımından zengin olan ülkeden, sermayenin kıt olduğu ülkeye doğru hareket edecektir. Aynı şekilde emeğin hareketliliği üzerindeki kısıtlamalar azaldığında da ters yönlü bir faktör akımı olacaktır. Bu süreç devam ettiğinde serbestleşen uluslararası faktör akımları her iki ülkenin de aynı faktör donatımına sahip olması sonucunu doğuracaktır. Bu durum ise, uluslararası faktör fiyatlarının eşitliği anlamına gelecek ve dolayısıyla ülkeler birbirlerine göre daha önce sahip oldukları karşılaştırmalı üstünlükleri kaybedeceklerdir.

¹⁰ Tuğrul Göver, **Doğrudan Yabancı Yatırımların Uluslararası Ticarete Etkileri: Türkiye Değerlendirmesi**, Ankara, Ekonomik Araştırmalar Genel Müdürlüğü, 2005, ss.3-10.

¹¹ a.g.e., ss.57-62.

b) Ürün Devreleri Teorisi

Vernon, 1966 yılında yayımladığı makalesiyle üretim sürecinin çok uluslulaşmasını Ürün Devreleri Teorisiyle açıklamaya çalışmıştır. Bu teoriye göre bazı ülkeler var olan ürünlerin üretiminde, bazıları ise yeni ürünlerin üretiminde uzmanlaşmaktadır. Yeni ürünler zaman içinde yeni olma özelliğini yitirdikçe üretildikleri ülkeler de değişmektedir. Böylece ürünlerin olgunlaşma süreci içinde şirketler çok uluslulaşmaya ve uluslararası ara malı ve nihai ürün ticaretine yönelmektedirler.

Vernon'a göre ürün devreleri üç aşamada incelenmelidir. Yeni ürünün piyasaya sürülmesi, ürünün olgunlaşması ve ürünün standartlaşması ürün devreleri teorisinin aşamalarını oluşturmaktadır. İlk aşamada teknolojik yenilik içeren bir ürün gelişmiş bir ülkede üretilmeye başlanır. Üretim küçük miktarda yapılmaktadır ve ürün sadece iç piyasaya sunulmaktadır. Ürünün iç piyasada yeterince olgunlaştığına karar verildiğinde üretim miktarı artırılır ve ihracata başlanır. Yenilikçi firma, üretim teknolojisini bu aşamada da kendi elinde tutmayı tercih etmektedir. Yeni ürün standartlaşmaya başladığında, yeni teknoloji içeren ürünün sahibi olan firma bir taraftan yurt içinde ve yurt dışında lisans vermeye başlar, bir taraftan da üretim miktarının artması ve araştırma geliştirme faaliyetlerine ve yüksek maliyetli işgücüne artık ihtiyacı kalmaması nedeniyle, üretiminin büyük bir bölümünü ücret seviyesinin düşük olduğu az gelişmiş ülkelere kaydırır. Yenilikçi firmanın merkezinin bulunduğu ülke, artık hem yurt dışında lisans verdiği firmaların hem de yeni teknoloji içeren ürünün sahibi olan firmanın başka bir ülkede aynı ürünü daha düşük fiyata mal etmesi nedeniyle yeni ürün için net ithalatçı konumuna gelmiştir. Sürecin sonunda yeni ürün, yenilikçi firmanın ülkesinde üretilmemekte, ülke bu ürüne duyduğu ihtiyacı tamamen ithalatla karşılamaktadır. İlk aşamada teknolojik yenilik içeren ürün ise artık her yerde serbestçe üretilebilen bir mal haline gelmiştir. Bu aşamadan sonra yeni teknolojilerin ve ürünlerin bulunması gerekmektedir.¹²

¹² Ritter Vernon, "International Investment and International Trade in Product Cycle", *The Quarterly Journal of Economics*, Vol.80, No:2 (May, 1966), ss.190-207.

c) OLI Paradigması

Ekonomik faaliyetlerini birden fazla ülkede sürdüren firmaların, tek ülkede üretim yapan firmalara göre bazı ek maliyetlere katlanmak zorunda kaldığını ve bu maliyetler karşısında üretimlerini sürdürebilmek için rakipleri karşısında ileri teknoloji, ölçek ekonomileri gibi firmaya özgü bazı avantajlara sahip olmaları gerektiğini öne süren Hymer (1976) Çokuluslu Şirket (ÇUŞ) teorisinin kurucusu olarak nitelendirilebilir. Ancak, 1977 yılında yaptığı çalışmayla Hymer'ın tezini geliştiren Dunning, bir ÇUŞ'in DYSY yapması için gerekli koşulları kapsamlı bir şekilde açıklamaya çalışan ilk araştırmacı olarak ÇUŞ teorisinin gerçek kurucusu olarak kabul edilmektedir. Literatürde OLI Paradigması veya Eklektik Paradigma olarak bilinen teoriye göre bir ÇUŞ'un DYSY yapması için üç temel avantajın bir araya gelmesi gereklidir. Bunlar; mülkiyet avantajı, konumsal avantaj ve içselleştirme avantajı'dır.

Mülkiyet Avantajı: ÇUŞ'ların sahip olduğu firmaya özgü fikri sınai mülkiyet hakları, teknolojik üstünlükler, organizasyon ve yönetim modelleri, ticari markalar, dağıtım kanalları, bilgi ve finans kaynaklarına erişimdeki üstünlükler, firmanın ölçek büyüklüğünden dolayı elde ettiği ucuz girdi temin edebilme ve ölçek ekonomilerinden yararlanabilme imkanı ÇUŞ'lara ev sahibi ülke firmaları karşısında avantaj sağlamaktadır. ÇUŞ'ların bu tür mülkiyet avantajlarını elde etmesinde yatırımcı ülkenin ekonomik koşulları ve hükümet politikaları etkili olmaktadır. Örneğin, ÇUŞ'in ölçek ekonomilerinden yararlanmasında yatırımcı ülkede şirket birleşmelerinin ve endüstriyel yoğunlaşmanın serbest olması, ÇUŞ'un teknolojik üstünlük elde etmesinde hükümetlerin Ar-Ge çalışmalarına destek vermesi ve bu çalışmalar için gerekli insan kaynağının yatırımcı ülkede mevcut olması önemli bir etkiye sahiptir.

Konumsal Avantaj: DYSY'nın hangi ülkede yapılacağını belirleyen avantajlardır. ÇUŞ'lar yatırım projesinin hangi ülkede veya bölgede hayata geçirileceğine, yatırımın özelliklerini ve yatırım yapılacak yerin sağladığı avantajları göz önünde bulundurarak karar verirler. Faktör maliyetleri ve verimliliği, yatırımcı ülke ile ev sahibi ülke arasındaki uzaklık, pazar büyüklüğü, tabii kaynakların bolluğu, gümrük tarifeleri, ev sahibi ülkenin bir Bölgesel Ekonomik Entegrasyona üye olması, altyapının yeterliliği, yatırım teşvikleri, sosyal yapı ve kültür benzerlikleri gibi unsurlar

yatırım yerinin sağlayacağı avantajlar arasında sayılabilir. Ulaşılmak istenen pazarda yukarıda belirtilen unsurların varlığı ÇUŞ'u pazara ihracat yapmak yerine yatırım yapmaya yönlendirmektedir.

İçselleştirme Avantajı: ÇUŞ'un mülkiyet avantajı nedeniyle elinde bulundurduğu varlıklarını, lisans verme, franchise anlaşması yapma yöntemlerle ev sahibi ülke firmalarına kullandırmak yerine kendi kuracağı yavru şirket ile yerel piyasada faaliyet göstermeyi tercih etmesidir. Ev sahibi ülke firmaları ile lisans anlaşması yapmanın farklı bir hukuki ve idari yapıya daha kolay uyum sağlama, piyasaya giriş maliyetlerini düşük tutma gibi avantajları olmasına rağmen; ÇUŞ'lar tarafından lisans yoluyla kullanılan teknolojinin, taraflar arasında bir uyuşmazlık ortaya çıktığında lisans alan firma tarafından taklit edilebilme riski, lisans anlaşmasına konu olan teknolojinin veya know-how'un nitelikli işgücü tarafından kullanılması gerekliliği gibi faktörler nedeniyle DYSY, lisanslamaya tercih edilmektedir.¹³

d) Yeni DYSY Teorisi

Yeni DYSY teorisi, yatırımları yatırım kararında belirleyici olan etkenlere göre iki ana gruba ayırarak bu yatırımların yatırımcı ülke ve ev sahibi ülkenin dış ticaretine etkilerini araştırmaktadır. Bu teoriye göre DYSY, dış ticaret için Heckscher-Ohlin-Mundell yaklaşımının aksine yalnızca ikame edici değil aynı zamanda tamamlayıcı özelliğe de sahiptir. DYSY ve ticaret arasındaki ilişkinin tamamlayıcı olması DYSY'nın yapılmasından sonra yatırımcı ve ev sahibi ülkeler arasında yapılmakta olan ticaretin miktar ve/veya değer olarak artması olarak tanımlanabilir. İki ülke arasındaki ticaret DYSY sonucunda artmakta ancak, ithalat ve ihracat arasındaki denge ve dış ticaretin kompozisyonu DYSY'nın türüne göre değişmektedir.

Yatay Entegrasyon Yatırımları (YFY) : YFY'ler, genel olarak bir ÇUŞ'in aynı ürünü birkaç ülkede için yaptığı yatırımları ifade etmektedir. ÇUŞ'ler DYSY ile ticaret yapmak arasında tercih yaparken tek bir fabrikada üretim yaparak ölçek ekonomilerinden faydalanmanın getireceği üretim maliyeti avantajı ile pazara yakın olmanın ve ticaret nedeniyle karşılaşılan taşıma, gümrük tarifesi gibi maliyetleri

¹³ J.H.Dunning, "Explaining Changing Patterns of International Production: In Defence of Eclectic Theory", *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Vol:41, Issue:4, 1979, ss.269-292.

azaltmanın avantajı arasında bir karşılaştırma yapmaktadır. Eğer bu karşılaştırma sonucunda ÇUŞ yatırım yapmaya karar verirse yapılan yatırım YEY olarak adlandırılır. Yatırımcı ülke ve ev sahibi ülke arasında ticaret engelleri ve taşıma maliyetleri ne kadar yüksek ve yatırım önündeki engeller ne kadar azsa, DYSY ticarete o kadar çok tercih edilecek ve YEY yapılacaktır.

ÇUŞ, YEY yapma kararı ile hem ticaret maliyetlerinden kurtulmakta, hem de yerel pazarda daha aktif olarak faaliyet gösterebilmekte ve değişen pazar koşullarına ve tüketici tercihlerine daha kolay ve hızlı uyum sağlayabilmektedir. Bunun yanda YEY, ÇUŞ'un ev sahibi ülkede üretmediği diğer ürünlerinin bu ülkede daha çok talep edilmesine yol açtığı bunun da ÇUŞ'un toplam satışlarına olumlu etki yaptığı da bilinmektedir.

Genel olarak pazara yakınlık avantajı sağlaması YEY yapmanın en önemli nedeni olarak gösterilmektedir. Bu özelliğinden dolayı YEY'ler ihracatı ikame edici yatırımlar olarak değerlendirilmektedir. Ev sahibi ülkenin pazarının büyüklüğü YEY'in ihracatı ikame edici özelliğini iki nedenden dolayı artırmaktadır. Birinci neden, birim çıktı başına sabit maliyetlerin toplam üretim hacminin artması nedeniyle düşecek olmasıdır. İkinci neden ise, büyük miktarda üretim yapabilmek için çok sayıda yerel tedarikçiye ihtiyaç duyulması ve bu tedarikçilerin aralarında rekabet etmeleri sonucunda ara malı fiyatlarında görülecek düşüştür. Böylece yavru şirket, üretim maliyetlerinin düşmesiyle piyasada fiyat avantajı elde edecektir.

Dikey Entegrasyon Yatırımları (DEY) : DEY'ler, ÇUŞ tarafından üretilen nihai malın üretim sürecinin birkaç aşamaya bölünmesi sonucunda bir malın üretilmesi için birkaç ülkede yapılan yatırımlardır. ÇUŞ'un DEY şeklinde yatırım yapmasında doğal kaynakların zenginliği, hammadde bolluğu, ucuz işgücü gibi faktör fiyatlarının farklı olmasından kaynaklanan avantajlar önemli rol oynamaktadır. Bu faktörlerin yanında, ev sahibi ülke ve yatırımcı ülke arasında taşıma maliyetlerinin düşük olması ve dış ticaretin serbestçe yapılabilmesi de DEY için belirleyicidir. ABD pazarına sunulan bir elektronik eşyanın bileşenlerinin ABD'de üretilmesi ancak ürünün montajının maliyet avantajları nedeniyle bir Güneydoğu Asya ülkesinde yapılması DEY'e örnek olarak verilebilir.

e) Bilgi Sermayesi Modeli (BSM)

DYSY'nı açıklamaya çalışan son teori yukarıda açıklanan YEY ve DEY'in birlikte değerlendirilmesi ile oluşturulan BSM'dir. BSM teorisi de YEY ve DEY'de olduğu gibi iki ülke, iki mal ve iki faktör (nitelikli ve niteliksiz işgücü) varsayımına dayanır. Ancak bu teorinin ayırt edici özelliği ikisi yerli, ikisi YEY yapmış ÇUŞ, ikisi de DEY yapmış ÇUŞ olmak üzere altı farklı firma türünü modele dahil etmiş olmasıdır.

Teoriye göre ticaret maliyetlerinin marjinal üretim maliyetinin yüzde 20'sini oluşturduğu varsayımı altında, yavru şirketlerin üretimi yatırımcı ve ev sahibi ülkelerin ekonomik, demografik büyüklükler ve faktör donatımı açısından benzeşmeleri halinde en yüksek düzeyde gerçekleşmektedir. Benzer ülkeler söz konusu olduğunda ÇUŞ'ler YEY'i tercih etmektedir.

Yukarıda belirtilen marjinal maliyet varsayımı korunarak, YEY yapan ÇUŞ'larla DEY yapan ÇUŞ'ların toplam sabit maliyetlerinin birbirine eşit olması varsayımı modele eklendiğinde ekonomik büyüklükler ve faktör donatımı açısından birbirine benzer ülkeler arasında ÇUŞ'ların YEY yapmaya yöneldiği gözlenmiştir.

Ticaret maliyetlerinin düşük olduğu ve YEY yapan ÇUŞ'ların yerli firmalara göre iki kat toplam sabit maliyete katlandığı varsayıldığında, farklı faktör donatımına, dolayısıyla farklı faktör fiyatlarına, sahip ülkeler arasında ÇUŞ'ların DEY yaptığı sonucuna ulaşılmıştır.

1.2. SERMAYE HAREKETLERİNDEN BEKLENİLEN KAZANÇLAR VE KAYIPLAR

Uluslararası sermaye hareketlerinin yöneldikleri ülke ekonomisine olumlu katkılarının yanı sıra olumsuz etkilerinin de olabileceği söylenebilir. Ülkeler sermaye hareketlerinin olumlu yönünden yararlanmak isterken, olumsuzluklarını da uygun ekonomik politikalarla en aza indirme çabası içinde olmak durumundadırlar. Yabancı sermaye; üretimin artmasına, yeni teknoloji ve yönetim bilgisinin gelmesine, rekabeti geliştirerek ülke ekonomisinin dinamizm kazanmasına, ülkeye döviz girişinin sağlanmasına, ihracatın artmasına ve finansal piyasaların gelişmesine katkıda bulunmaktadır.

Diğer taraftan yabancı sermayeye yönelik eleştiriler de bulunmaktadır. Bu eleştiriler, ekonominin denetimi üzerinde yabancıların etkisinin artması, yerli firmalara karşı haksız rekabet üstünlüğü, teknolojik bağımlılık ve ekonomik bütünlüğün bozulma ihtimali noktalarında yoğunlaşmaktadır.

Hiç kuşku yok ki, yabancı sermaye ile ilgili görüşler, ekonomik kriterlerin yanı sıra siyasal tercihlerle de yakından ilintilidir. Taraftarlarının ileri sürebileceği örnek kadar eleştirenlerin de örnekler gösterebileceği bir gerçektir. Yabancı sermaye çeşitlerinin etkilerinin de farklı olduğu düşünülürse, ekonomik politikaların bunların her birinden maksimum şekilde yararlanabilme düşüncesi üzerine oturtulması gerekmektedir. Bu bağlamda en az riskli ve yöneldiği ülke ekonomisine pozitif katkılarından dolayı doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının, en çok istenilen yabancı yatırım özelliğine sahip olduğu ifade edilebilir. Diğer taraftan, gerek portföy yatırımlarından ve gerekse kısa vadeli sermaye hareketlerinden optimum bir şekilde yararlanabilmek için gelişmiş bir sermaye piyasasının yanı sıra, bütçe açıklarından uzak bir mali sistem, kontrol altına alınmış bir enflasyon ve iyi işleyen bir finansal sektörün gerekliliği şarttır.

Son yıllarda ekonomilere yönelen yabancı sermaye girişlerindeki hızlı artış ve azalışların, makro ekonomik büyüklükler üzerinde yarattığı etkilere bağlı olarak,

özellikle de gelişmekte olan ülkelerde görülen finansal krizlerin oluşumunda veya derinleşmesinde önemli bir rol oynadığı yoğun biçimde tartışılmaktadır.

1970 öncesi dönemlerde gelişmekte olan ülkeler ithal ikameci politikalar izlemiş ve dış finansman ihtiyaçlarını büyük ölçüde devletten devlete yardımlarla ve uluslararası resmi kuruluşların desteği ile karşılamışlardır. Bu dönemlerdeki krizler, genellikle döviz darboğazlarından ve üretim için gereken ithalatın yapılamamasından kaynaklanmıştır. Ekonominin dış dengesinin sağlanabilmesi için Uluslararası Para Fonu (IMF) destekli kısa vadeli istikrar programları uygulanmış, para ve maliye politikaları dengelenerek döviz kuru ayarlamaları yapılmıştır.¹⁴ 1980'li yıllara gelindiğinde söz konusu ülkelerin büyüme performanslarını sürdürebilmeleri için, dış kaynaklara olan gereksinimleri artmış ve değişen koşullarda ödemeler dengesi krizleri yerini borç krizlerine bırakmıştır.

1990'lara gelindiğinde ise dış ticaret politikalarını serbestleştiren ve mali sektörlerini dışa açan orta gelirli ülkelerin çoğunluğunun dış kaynak kullanımları da artmıştır. Ancak bu ülkelerdeki ekonomik performans, kısa vadeli fon akımlarına karşı aşırı duyarlı bir nitelik kazanmıştır. Özellikle finans sektöründeki kuruluşların bilançoları, sermaye giriş ve çıkışlarına bağlı olarak hassas yapı arz etmeye başlamış ve böylece mali şoklara karşı kırılganlık artmıştır. Bu bağlamda 1990'larda yaşanan finansal krizlerin, gelişmekte olan ülkelerin geçmiş dönemlerde yaşadıkları finansal krizlerden farklı özellikler taşıdığı ifade edilebilir. Olumsuz gelişmelerden etkilenerek sermayenin aniden kaçışı ile başlayan bu krizler, ulusal paranın değer kaybetmesi, bilançoların kötüleşmesi, güvensizliğin yaygınlaşması, üretimin finanse edilememesi olgularıyla sonuçlanmış ve bu krizler diğer ülkelere de yayılmıştır. Finansal krizlerle karşılaşan ülkelerde, kriz öncesi dönemlerde mali bilançoların sağlıklı bir yapı içerisinde büyümesi, açık döviz pozisyonları, döviz kuru ve kredi riskleri de krizlere hassas bir yapı oluşturmuştur. Bu koşullarda herhangi bir olumsuz olayın etkisiyle ortaya çıkabilecek bir likidite daralması, sermaye kaçışı veya devalüasyon, bilançolarda öz kaynakların erimesine neden olduğundan mali sistem tıkanmakta ve kriz reel sektöre sıçrayabilmektedir. Diğer yandan, mali sistemin krizlere dayanıksız bir yapı içerisinde

¹⁴ Merih Celasun, "Gelişen Ekonomilerin Dış Kaynak Kullanımı, Finansal Krizler ve Türkiye Örneği", *Doğu-Batı Dergisi*, Cilt:4, Sayı:17, 2001, s.162.

gelişmesi makro ekonomik koşullarla da yakından ilgilidir. Makro ekonomik koşullar ise büyük ölçüde döviz rejimi, cari işlemler açığı, kamu borçları, bütçe açıkları, para politikası ve enflasyon tarafından belirlenmektedir.¹⁵

Özellikle yatırım ve tasarruf yetersizliği çeken gelişmekte olan ülkeler, yaşadıkları sorunları kısa vadeli yabancı sermaye (sıcak para) girişleri ile aşmaya çalışmışlar, ancak iç dengelerindeki hassas yapı dış şoklardan kolayca etkilenmelerine ve bir kriz riskiyle karşı karşıya kalmalarına yol açmıştır. 1990'lı yıllardan itibaren pek çok ülke bu finansal krizlerle karşı karşıya kalmıştır. Meksika (1994), Asya (1997), Rusya (1998), Brezilya (1999), Türkiye (1994 ve 2000-2001) ve Arjantin (2001) bu tip krizler yaşayan ülkelere örnek gösterilebilir. Bu ülkelerin ortak noktası ise hepsinde de sabit kura dayalı bir politika uygulanmış olması ve Asya ülkeleri dışındaki diğer ülkelerin çoğunda cari açıklar, mali açıklar, kamu açıkları ve enflasyon gibi makroekonomik temellere dayalı problemlerin var olmasıdır.

Genellikle enflasyonla mücadele amacıyla bu ülkelerde uygulanan sabit kur politikaları, çeşitli riskleri de beraberinde taşımaktadır. Bu politikaları izleyen ülkelerde Merkez Bankası'nın temel görevi kurları sabit tutmaktır. Böylelikle Merkez Bankası, kur riskini üstlenmekte ve piyasalara döviz vermektedir. Enflasyonun yeterince indirilemediği durumlarda ulusal para değer kazanmakta, ithalattaki artış ve ihracattaki azalışa bağlı olarak cari işlemlerde açık ortaya çıkabilmektedir. Ülkeler bu açığı kapatabilmek için devalüasyon yapma baskısıyla karşı karşıya kalabilmekte veya dış borçlanmaya, özellikle kısa vadeli kaynaklara başvurma mecburiyetinde kalmaktadırlar. Böylece ülkedeki bankaların açık pozisyonları artmakta, bankalar da döviz cinsinden kredi vererek kur riskinden kaçma eğilimine girmekte ve kur riskini kredi kullanan işletmelere yükleyebilmektedirler.¹⁶

¹⁵ Celasun, a.g.e., ss.164-171.

¹⁶ Mustafa K. Ercan, "Doğrudan Yabancı Yatırımlar ile Ülkenin Kalkınışlığı ve Krizler Arasındaki İlişki", *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:3, Sayı:2, 2001, s.82.

1.3. SERMAYE HAREKETLERİNİN SINIRLANMASI VE LİBERALİZASYONU

Gelişmiş ve gelişmekte olan birçok ülkede, 1980 öncesi dönemde sermaye hareketlerini sınırlayıcı politikaların yaygın olarak uygulandığı görülmektedir. Sermaye hareketlerini engellemek amacıyla ülkeler, özellikle vatandaşlarının döviz bulundurmalarını, yurt dışında döviz hesabı açmalarını, yabancı firma ve kuruluşların hisse senedi ve tahvillerini almalarını yasaklamış veya sınırlandırmışlardır. Ülkelerin sermaye hareketlerine sınırlama getiren politikalarının ekonomik temelleri;¹⁷

- Sermaye hareketlerinden kaynaklanan finansal işlemlerin vergilendirilmesini sağlamak,
- Yeniden yapılanma sürecine giren ülkelerin ekonomik reform programlarını uygulamak amacıyla ekonomik istikrarı bozucu sermaye hareketlerini önlemek,
- Yurtiçi tasarrufların yurtdışı varlıklara yönelmesini engelleyerek, yurtiçi tasarrufları yatırımların finansmanında değerlendirmek,
- Yurtiçi yatırımların yabancıların kontrolüne girmesini engellemek,
- Kısa vadeli sermaye akışının döviz kurlarında yarattığı istikrarsızlığı ve ödemeler dengesindeki açıkları önlemek anlayışına dayanmaktaydı.

Yapılan araştırmalar, sermaye hareketlerini sınırlamaya yönelik politikaların yalnızca kısa vadede etkili olabildiklerini, uzun vadede etkinliklerini kaybederek ülke ekonomisinde ve özellikle dış ticaretin finansmanında ciddi zorluklara neden olduklarını ortaya koymaktadır. Bu nedenle birçok gelişmekte olan ülke ulusal finans piyasalarını ayıran sınırların ortadan kalkması ve uluslararası sermaye akımlarının ileri boyutlar kazanması ile finansal entegrasyon sürecine girmiştir.¹⁸

¹⁷ Nihat Aslan, **Uluslararası Özel Sermaye Akımları: Portföy Yatırımları ve Sıcak Para Hareketleri**, 2.Baskı, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 1997, s.55.

Hakan Dağlı ve Harun Terzi, "Sermaye Hareketlerinde Liberalizasyona Geçiş: L.Amerika ve Türkiye Deneyimi", *İktisat-İşletme ve Finans Dergisi*, Cilt:9, Sayı:103, 1994, s.31.

¹⁸ Mehmet Ongun, "Finansal Globalleşme", *Ekonomik Yaklaşım Dergisi*, Cilt:4, Sayı:12, 1993, s.35.

Sermaye hareketlerine karşı uygulanan politikalar göz önüne alındığında, özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki finansal liberalizasyon çalışmalarının bu trend üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Özellikle 1980'lerden sonra ekonomilerde görülen finansal serbestleşme ile ülkelerin dışa açıldıkları ve mal hareketlerinden bağımsız, büyük hacimli parasal fonların ülkeler arasında dolaştığı dikkat çekmektedir.¹⁹ Pek çok gelişmiş ve gelişmekte olan ülkede, finansal liberalizasyon politikaları sonucunda, sermaye kontrollerinin etkinliği azaltılmış ve dış finansal işlemler üzerindeki kısıtlamalar kaldırılmıştır. Bu bağlamda birçok gelişmekte olan ülkede, özellikle yabancı sermaye üzerindeki katı politikaların yumuşatılması ve mevcut sınırlamaların büyük ölçüde kaldırılmasının yanında, özelleştirme çalışmalarının hızlanması, sermaye piyasalarının büyümesi üzerinde önemli katkıda bulunmuştur.

Ülkelerin sermaye hareketlerine uyguladıkları kısıtlamaları ortadan kaldırması ve açık sermaye hesabına geçmelerinden bekledikleri faydalar şu şekilde sıralanabilir:²⁰

- Sermaye hareketlerinde serbestleşmenin getirdiği rekabet nedeniyle, sermaye piyasasının uzmanlaşmayı teşvik etmesi ve uluslararası ticarete verimlilik artışı,
- Tasarrufların en verimli alanlarda kullanılması sağlanabileceğinden, ekonomideki kaynakların etkin kullanımı,
- Bireylerin, portföy çeşitlendirmesine giderek ve yurt içi şoklardan etkilenmeyen istikrarlı bir gelir elde etme imkanına sahip olabilmeleri.

¹⁹ Aslan, a.g.e., s.11.

²⁰ Dağlı ve Terzi, a.g.e., s.32.

1.4. SERMAYE HAREKETLERİNİN YÖNETİMİ

Yabancı sermaye girişlerinin etkin yönetimi, diğer bir deyişle olumlu etkilerinin maksimizasyonu ve olumsuz etkilerinin minimizasyonu oldukça karmaşık bir konu olup, ilgili ülkelerin politik ve kültürel yapıları, kalkınma planları, piyasa koşulları ve kurumsal yapılarıyla yakından ilgilidir. Ülkelerarası farklılaşmalar da yabancı yatırımların etkin yönetiminde kullanılabilecek olan politikaların değişebileceğini ve dolayısıyla genel bir yaklaşım olamayacağını ortaya koymaktadır. Hiç kuşku yok ki, ülkelerin kendi özel koşullarını dikkate alarak izlemeleri gereken politikalar da bulunmaktadır.

Bir yandan ekonomik dengelerin sağlanması amacıyla sermaye akımlarına izin verilmesi, diğer yandan da bunların getirebileceği istikrarsızlıkların önlenmesi, politik bir tercih meselesini oluşturmaktadır. Bu nedenle, sermaye akımlarını hızlandıran etkenlerin dikkate alınması gerekmektedir. Sermaye akımlarındaki artış, ülkedeki rekabetin ve verimliliğin artması ile oluşan sürekli bir iyileşmenin etkisi ile sağlandığında, bunların istikrar sağlayıcı rolü çok daha fazla olabilmektedir. Buna karşılık sermaye akımları, daha çok dışsal etkilerden ya da kredi kısıtlamalarından kaynaklanmakta ise, ortaya çıkabilecek etkiler istikrarsızlıklara yol açabilecektir.

Hiç kuşku yok ki, gelişmekte olan ülkelerin artan sermaye girişleri karşısında alması gereken tedbirler bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

- Makro ekonomik yapı güçlendirilmeli, finansal yapı iyileştirilmeli, bankacılık sistemi için denetim ve gözetim düzenlemeleri yapılmalıdır.
- Sermaye girişleriyle ilişkili olarak kredi artışları kontrol altında tutulmalıdır.
- Gelişmekte olan ülkeler, ekonomik istikrarsızlıklara açık bir yapıya sahip olmalarından dolayı, istikrarsızlıklara tepki gösterecek mekanizmaları geliştirmeli ve şokları ortadan kaldıracı düzenlemeler yapılmalıdır.

Bütün bu düzenlemelerin yapılması ve bilginin tam yayılmasını sağlayıcı birimler arasındaki işbirliği, güvenli ve etkin piyasalar için son derece önem arz etmektedir.

Diğer yandan gelişmekte olan ÷lkelerin uluslararası fonlardan yeterince pay alması, bu fonların ÷lke ekonomileri üzerinde olumlu etkiler yaratması ve yine ÷lke üzerinde oluşabilecek muhtemel olumsuzlukların giderilmesi amacıyla bu fonların yönetilmesi, esas itibariyle bu ÷lkelerin rekabetçi bir serbest piyasa ekonomisi oluşturmuş olmalarına bağlıdır. Rekabetçi bir serbest piyasa ve rasyonel makroekonomik politikalar, enflasyonun düşük tutulmasını ve verimli yatırımların artmasını sağlayacak ve sonuçta gerek yurt içi, gerekse yurt dışı işlemlerdeki riskler minimize edilmiş olacaktır. Kısaca bu ÷lkeler kendilerine yñnelen fonların olumlu yñnlerini çıkarabilmek ve olumsuz etkilerini giderebilmek amacıyla, bu fonlarla ilgili kısıtlayıcı ve mñdahaleci politikalar yerine siyasi ve ekonomik istikrarı sağlayıcı, piyasaları geliştirici politikaları ön plana çıkarmalıdır.

1.5. ULUSLARARASI SERMAYE GİRİŞİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Uluslararası sermaye girişini etkileyen birçok unsur mevcuttur. Yatırımcılar açısından önem dereceleri farklı olmakla beraber bu faktörler tek tek veya toplu olarak ülkelerin doğrudan yatırımlardan elde ettikleri payları etkilemektedir. Bu faktörlerin belli başlıları aşağıdaki gibi belirtilebilir: ²¹

a) Hukuki güvenlik (önkoşul)

Günümüzde bir ülkenin uluslararası sermaye açısından çekim merkezi olabilmesi için öncelikle o ülkenin gerçek bir “hukuk devleti” olması gerekmektedir. Sağlıklı bir hukuk sisteminin bulunmadığı bir ülkede, öngörülen ekonomik getiri yüksek olsa dahi eğer iş ve yatırım açısından hukuki riskler söz konusu ise, uluslararası sermaye o ülkeye ancak yüksek “ülke riski primi” uygulayarak yatırım yapacaktır.

Bir ticari alacağın tahsil edilemediği, adaletin çok yavaş işlediği, kanunların ve alınan mahkeme kararlarının etkin bir şekilde uygulanmadığı, kişilerin eylem ve işlemlerinden hakkaniyete uygun bir şekilde hukuken sorumlu tutulmadığı, “doğal hakim” ilkesinin ve evrensel hakların ihlal edildiği, uluslararası standartlara uygun olmayan kuralların işlediği, kanunların sık sık değiştiği ve geriye dönük kanunların çıkarıldığı bir ülkenin “hukuk devleti” olduğunu iddia edebilmek ne kadar zor ise, o ülkenin uluslararası sermaye açısından bir cazibe merkezi olması da o derece zordur.

Bu kapsamda uluslararası sermaye, yatırım sürecinin her evresinde hukuki güvenlik ihtiyacını hissetmektedir. Sözgelisi yatırım aşamasında uluslararası sermaye her zaman kolay, masrafsız ve güvenli bir şekilde yatırımını gerçekleştirebilmeyi hedefler. Yatırım gerçekleştiğinde ise operasyon süresince elde edeceği karı (ve yatırım sona erdiğinde sermayesini) yine kolay, masrafsız ve güvenli bir şekilde alabilmeyi ister.

Hukuksal sürecin hızlı işlemesi ve adil olması da değerlendirilen bir diğer konudur.

²¹ Yabancı Sermaye Derneği, **Dünya’da ve Türkiye’de Yabancı Sermaye Yatırımları ve Beklentiler**, Yayın No:33, İstanbul, 1988, ss.23-30.

b) Ekonomik İstikrar

Uluslararası sermaye girişinde, ülkelerdeki mevcut makro ekonomik ortam ve istikrar da doğrudan yatırım kararlarında önemli ölçüde etkili olmaktadır. Ülkelerin gösterdikleri hızlı ve istikrarlı reel büyüme, düşük faiz oranları, öngörülebilir enflasyon oranları, ılımlı dalgalanmalar gösteren döviz kuru ve daha da önemlisi istikrarlı maliye ve para politikaları, uluslararası sermayenin yatırım aşamasında değerlendirmeye aldığı başlıca göstergelerdir. Ancak belirtilmesi gereken önemli bir nokta, uluslararası sermaye girişini etkileyen unsurların toplu olarak değerlendirildiği gerçeğidir. Tek başına vergi teşvikleri, doğrudan yatırım girişinde etkili olmamaktadır. Yatırım kararı aşamasında ülkelerin ekonomik göstergeleri, hukuki yapıları, idari istikrarı, şeffaflık düzeyi, iç pazar büyüklüğü, nitelikli işgücü, işgücü maliyeti, rekabet koşulları, sermaye piyasalarının gelişmişliği, liberal dış ticaret ve döviz rejimleri, vergi oranları ve teşvikler, değerlendirilen başlıca unsurlar arasında yer almaktadır.

Yüksek enflasyonun, yüksek faiz oranlarının, döviz kurlarının belirsizliğinin ülkelerin ekonomik ve politik yapılarına olumsuz etkileri olduğu görülmektedir. Bu gibi istikrarsızlıkların mevcut olduğu ülkeler, uluslararası sermaye açısından çekici olmamaktadır.

c) Politik istikrar

Uluslararası sermayenin yatırım kararı sürecinde, hedef ülkeler açısından öne çıkan en önemli özelliklerden biri de hiç şüphesiz politik istikrardır. Nitekim, gelişmekte olan ülkeler arasında en fazla doğrudan yatırımı çekenlerin başlıca ortak paydalarından birinin politik istikrar olduğu görülmektedir.

Sermayenin arazi, bina, makine ve ekipman veya üretim tesisi gibi kolaylıkla likide dönüştürülemeyen aktif değerlere bağlandığı doğrudan yatırımlarda, yatırım kararı uzun vadeli bir taahhütü içermektedir. Dolayısıyla, kısa vadeli program, uygulama ve teşvikler, geleceğe dair bir belirsizliğin söz konusu olduğu ortamlarda etkilerini büyük ölçüde kaybetmektedir.

d) Bürokrasinin işlerliği

Uluslararası sermaye, yatırımlarını makul bir zaman sürecinde gerçekleştirebilmeyi hedeflemektedir. Bu süreç içerisinde tamamlanması gereken işlemlerin mümkün olduğunca açık, basit, anlaşılabilir ve adil olması, yatırım sürecini kolaylaştırmaktadır. Bu çerçevede, uluslararası sermayeyi cezbetmek isteyen birçok ülke, sistemlerini bu gerçekler ışığında oluşturarak bürokratik engelleri asgariye indirmektedir.

Yatırımların devamlılığı için, yatırım yapılan ülkede bürokrasinin sağlıklı ve etkin bir şekilde işlemesi büyük önem taşımaktadır. Sağlıklı işleyen bürokrasi, rüşvetin sorun çözme aracı olarak en az başvurulan yol olduğu yapılanmadır.

e) Şeffaflık

Günümüzde iş yaşamında sık sık kullanılmaya başlanan şeffaflık kavramı yaklaşıma bağlı olarak farklı şekillerde anlaşılabilen bir kavram olarak genel olarak kamu yönetiminde rüşvet ve yolsuzluk olmaması, kamusal bilgilerin erişilebilir olması, hukukun üstünlüğü, ekonomik politikaların belirlenmiş olması, firmalarda muhasebe standartlarının tutarlı ve uluslararası standartlara uygun olması ve mevzuatın açık, tutarlı ve keyfiliğe yol açmadan uygulanıyor olması şeklinde tanımlanmaktadır.

Özellikle uluslararası yatırımcıların yatırım yapmayı planladıkları ülkelerin şeffaflık düzeyi üzerinde titizlikle durdukları görülmektedir. Bazı araştırmalar, ülkelerin şeffaflık düzeyinin, uluslararası sermayenin ülkeye çekilmesinde diğer etkenlerden daha da önemli olabildiğini göstermektedir.

Zira, uluslararası yatırımcı, yatırımını yapmadan önce, yatırımının risk ve getirilerini hesaplayabilmek ve önünü görebilmek istemektedir. Örneğin, yatırımın gerçekleştirilmesi halinde uygulanacak mevzuat hükümlerinin kolay anlaşılabilir bir yapıda olması, uluslararası yatırımcılar için ciddi bir belirsizlik olarak kabul edilmektedir.

f) Kurumsal altyapı

Doğrudan yatırımları etkileyebilen faktörlerden biri de, ülkedeki kurumsal altyapıdır. Kurumsal altyapı, doğrudan yatırım yapacak olan uluslararası yatırımcılar için ortaklık kuracakları veya stratejik işbirliği içine girecekleri kurumlar ile ilgili olarak önemli bir faktördür.

Sözleşmesi, yatırımının risk ve getirisini önceden bilmek isteyen uluslararası yatırımcı için beraber yola çıkacağı kurumun taahhütlerini yerine getirebilecek bir kurumsal altyapıya sahip olup olmadığı, büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda, işletme yönetimlerinin kalitesi ve işletmelerde muhasebe/raporlama altyapısının düzeyi, öncelikle vurgulanması gereken kurumsal altyapı unsurları olarak ön plana çıkmaktadır.

Öte yandan, bir ülkedeki kurumsal altyapı yalnızca uluslararası yatırımcının ortaklık yapacağı kuruma ilişkin değil, diğer çevresel faktörler açısından da önem taşımaktadır. Örneğin;

- Hammadde satın alınacak tedarikçinin kurumsal altyapısı,
- Potansiyel müşteri kitlesinin kurumsal altyapısı,
- Hizmet alınacak olan kuruluşların kurumsal altyapısı,
- Potansiyel rakiplerin kurumsal altyapısı gibi.

Gerçekten de bazı durumlarda sadece işbirliği yapılacak olan yerel kurumun değil, iş çevresindeki diğer kurumların kurumsal altyapıları da önemli rol oynayabilmektedir. Örneğin, üretimi gerçekleştirebilmek için o ülke içinden belli bir hammadde tedarik etmek zorunda olan bir yatırımcı, o ülkede kendisine bu hammaddeyi düzenli olarak sağlayabilecek olan kurumların altyapısına güvenemiyorsa, belki de o ülkede planladığı yatırımı yapmayacaktır.

g) Sosyokültürel yapı

Sosyokültürel yapı ve bu çerçevede gerçekleşen insan davranış ve değerleri ülke ekonomilerinin işleyişi ve performansı üzerinde önemli ölçüde etkili olmaktadır. Sosyokültürel yapı içerisinde yer alan yazılı olmayan kurallar ve normlar, iş yaşamına ilişkin davranışları, gelenekleri ve alışkanlıkları etkilemektedir. Örneğin, sosyokültürel yapının içerdiği girişimcilik, uzlaşma ve ortaklık kültürü, aşırı milliyetçi tutumlar, tasarruf alışkanlıkları gibi unsurlar, ülkelerin ekonomik performansını şekillendirebilmektedir. Zengin doğal kaynaklara ve yüksek eğitim oranına sahip olan ekonomilerin muhafazakar politikalar yüzünden gerilemesi, sosyokültürel yapıya ilişkin uygulamaların ekonomiye etkisi açısından örnek olarak gösterilebilir.

Ülkelerin ekonomik performansını dolaylı olarak etkileyen sosyokültürel yapı, uluslararası sermaye girişini etkileyen faktörler arasında da gösterilmektedir. Ancak doğrudan yatırım girişine etken faktörler üzerine yapılan araştırmalar, ülkelerin uluslararası sermaye girişini artırmak için uyguladıkları politika ve stratejilerin, uluslararası sermaye girişini belirlemede ülkenin kültüründen veya coğrafi konumundan daha önemli olduğunu göstermiştir.

Uzun dönemde ortaya çıkan problemlere bakıldığında, çoğunun temelinde iş kültürü ve iş etiği ile ilgili anlaşmazlıklar olduğu görülmektedir. Ancak sosyokültürel farklılıkların etkisinin ölçümü, hem bu gibi tepkiler uzun dönemde hissedildiği, hem de rakamlara dayandırılmadığı için mümkün olamamaktadır.

Her ne kadar sosyokültürel yakınlık en etken faktörlerden biri olmasa da, birçok ülkenin hem dil hem de coğrafi konum açısından benzerlik gösteren ülkelerde yatırım yaptıkları bilinmektedir. Aynı dil kullanımının ülke kültürlerini nispi olarak yakınlıktırıldığı tezi paralelinde diğer yatırım faktörleri sabit tutulduğunda, uluslararası yatırımcıların benzer sosyokültürel yapıya sahip ülkeleri tercih ettikleri görülmektedir.

h) Yatırım Ortamı ve Mevzuat

Sermeye sahiplerinin yatırım yapılacak ülke tercihlerinde göz önünde bulundurdıkları en önemli kriterlerden biri de ülkede hakim olan yatırım ortamıdır. Yatırımını en hızlı şekilde gerçekleştirip kar elde etmek isteyen yabancı yatırımcı, kendisine en büyük kolaylığı gösteren ülkeyi tercih edecektir. Yatırım mevzuatının karmaşık hükümler içermemesi ve de sık sık değiştirilmeden devamlılık gösterebilmesi önemsenen diğer hususlardır.

i) Vergi Yükü ve Teşvik Politikaları

Bir ülkenin sermaye yatırımları açısından cazip hale gelmesinde rol oynayan bir diğer önemli faktör de kuşkusuz vergidir. Burada “vergi” tabiri hem Kurumlar Vergisi, Gelir Vergisi gibi gelir üzerinden alınan vergileri, hem de Damga Vergisi, harçlar gibi dolaylı işlem vergilerini kapsayacak şekilde kullanılmaktadır Yüksek enflasyon gibi fiili vergi yükünü farklılaştıran makro ekonomik faktörler de hesaba katılmalıdır.

Verginin yanında ülke hükümetinin yabancı yatırımcıya bakışı ve uyguladığı teşvik politikaları da son derece önemlidir. Yeni tesis kurma aşamasındaki yatırımcıya sağlanacak arazi desteği, ucuz enerji kullandırılması, ücretler ve sosyal haklar konusunda sağlanan avantajlar, yatırımın yapılacağı yer konusunda kararsız olan sermaye sahibinin ülkeye çekilmesinde önemli rol oynamaktadır.

j) Fikri Mülkiyet Haklarının Korunması

Teknoloji transferi uluslararası ekonomik ilişkiler ağının vazgeçilmez bir parçasıdır. Az gelişmiş ülkeler, kalkınma hızlarının ve dış ticaret hacimlerinin arttırılmasında çok önemli bir role sahip olan yeni teknolojilere, ancak teknoloji transferi yoluyla ulaşabilmektedirler. Çokuluslu firmalardan teknolojinin patentini satın alarak veya lisans anlaşmaları yaparak teknolojiyi transfer etmiş olan yerli firmalar, ülkelerinde bu haklar yeterince korunmadığı takdirde, rakip firmaların haksız uygulamalarına maruz kalabilirler. Bu durumda, çokuluslu firmalar haklarını korumak amacıyla, fikri mülkiyet haklarının yeterince korunmadığı ülkelere teknoloji transfer etmeyeceklerdir.

İKİNCİ BÖLÜM

DÜNYA'DA VE TÜRKİYE'DE DOĞRUDAN YABANCI SERMAYE YATIRIMLARI

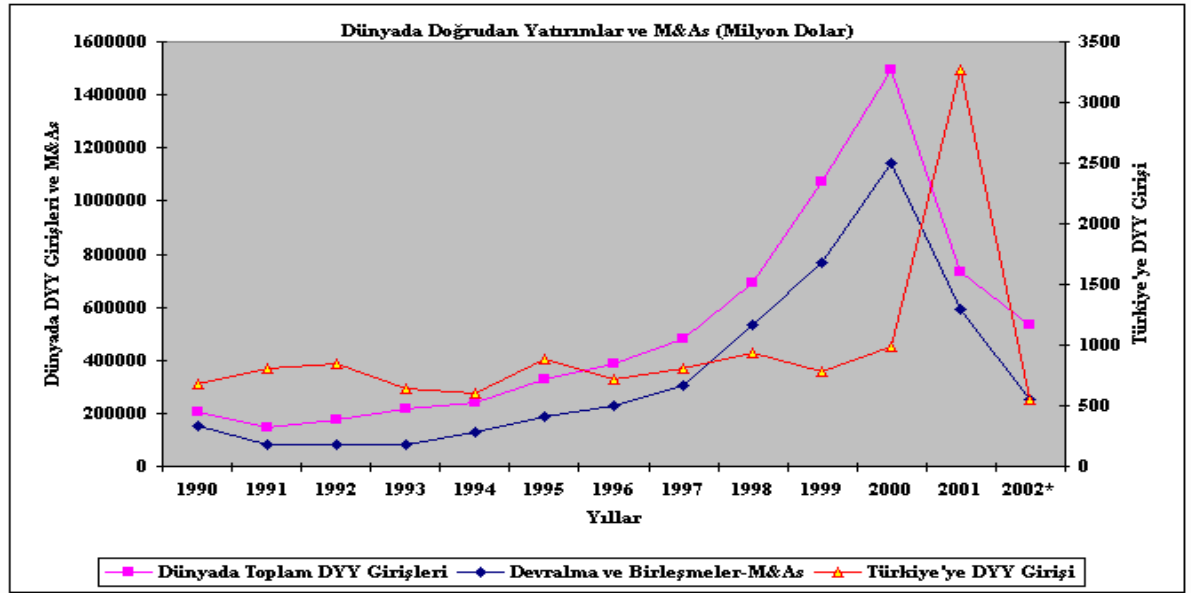
2.1. DÜNYA'DA DOĞRUDAN YABANCI SERMAYE YATIRIMLARI

Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları (DYSY) temel olarak, yatırım faaliyetlerini birden fazla ülkede sürdüren ve üretimle ilgili kararları bir merkezden alan veya çeşitli yollarla bağlı şirketlerin kararlarını etkileyebilen çokuluslu şirketler tarafından yapılmaktadır. DYSY, farklı şekillerde bir ülkeye girebilir: şirket evlilikleri, özelleştirme, ortak girişimler, sıfırdan yapılan yatırımlar veya mevcut operasyonların genişletilmesi bu seçenekler arasındadır.

Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Örgütü (UNCTAD)'ın DYSY konusundaki en önemli faaliyetlerinden birisi, her yıl yayımladığı Dünya Yatırım Raporu'dur. 1991 yılından beri yayımlanan ve DYSY konusunda ayrıntılı istatistikler ve değerlendirmeler içeren bu raporlar, her yıl DYSY'na ilişkin önemli bir konuyu da gündemine alıp işlemektedir. Rapor, 2006 yılında Gelişmekte Olan Ülkelerin Kaynaklık Ettiği DYSY: Gelişmenin Göstergesi (FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development) ismiyle yayımlanmıştır.

Bu rapor verilerine göre, 2000 yılında 1.5 trilyon dolar seviyelerine çıkan DYSY yatırımları 2005 yılında 916 milyar dolar düzeyinde kalmıştır. Son yıllarda DYSY'nın itici gücü olan sınır ötesi satın alma ve birleşme faaliyetleri yatırım tutarının çok büyük bir kısmını oluşturmaktadır. 2005 yılında 916 milyar dolarlık yatırımın 716 milyar dolarlık kısmı satın alma ve birleşme faaliyetleri sonucunda ortaya çıkmıştır. Raporda dikkati çeken bir diğer önemli husus da gelişmiş ülkelerin DYSY'dan aldıkları paydır. 2005 yılında 916 milyar dolarlık DYSY'nın 542 milyar doları gelişmiş ülkelere gitmiştir.

Şekil 1 : Dünya'da Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları (Milyon Dolar)



Kaynak : www.unctad.org/wir

a) Gelişmiş Ülkeler (GÜ)'in DYSY İthal ve İhracı

2005 yılında gelişmiş ülkeler 916 milyar dolarlık DYSY ihracının 646 milyar dolarlık kısmına kaynaklık etmişlerdir. En fazla DYSY çeken ve en fazla DYSY ihraç eden 10 ülke listesi, birkaç istisna (Çin, Meksika ve Hong Kong) dışında tamamıyla gelişmiş ülkelerden oluşmaktadır. (ABD, Fransa, İngiltere, Hollanda, Belçika&Lüksemburg, Almanya, Japonya, Kanada, İtalya, İspanya). Burada dikkati çeken önemli nokta, büyük miktarda yabancı sermaye girişi alan ülkelerin aynı zamanda büyük miktarda yabancı sermaye ihraç eden ülkeler olmasıdır.

DYSY girişi ülkeler bazında incelendiğinde, İngiltere'nin en büyük payı aldığı görülmektedir. 2005 yılında İngiltere'ye giren DYSY 165 milyar dolardır. İkinci sırada ise 99 milyar dolarla ABD bulunmaktadır.²²

AB ülke grubu olarak 422 milyar dolar DYSY çekmiştir. İngiltere'den sonra Fransa (64 milyar dolar) ve Hollanda (45 milyar dolar) DYSY çekmede en başarılı ülkelerin başında gelmektedir.

2005 yılında dış pazarlara en fazla DYSY ihracı yapan ülke 119 milyar dolar ile Hollanda'dır. O'nu Fransa (116 milyar dolar), İngiltere (101 milyar dolar), Japonya (45 milyar dolar) ve Almanya (43 milyar dolar) izlemektedir. AB, üçüncü ülkelere en fazla DYSY ihracı yapan şirketlere sahiptir. Son yıllarda dünyadaki tüm DYSY'nin 2/3'ü AB kökenli yatırımcılarca gerçekleştirilmiştir. AB'nin toplam DYSY ihracı, 2005 yılında 450 milyar dolardır.

Daha küçük ekonomiye sahip İsveç ve İrlanda'ya yapılan DYSY de önemli artışlar göstermiştir. UNCTAD Raporlarında İrlanda'dan büyüme oranı ve rekabet performansı açısından en dinamik gelişmiş ülke olarak bahsedilmektedir. Bu ülke, verimi düşük bir ekonomiden, teknoloji yoğun imalat sanayii ve yazılım üreticisi bir merkeze başarılı bir dönüşüm gerçekleştirmiştir.

²² http://www.unctad.org/en/docs/wir2006_en.pdf

b) Gelişme Yolundaki Ülkeler (GYÜ)'in DYSY İthal ve İhracı

2005 yılında GYÜ'lere 334 milyar dolarlık DYSY girişi olmuştur.²³ GYÜ'lerin kaynaklık ettiği DYSY payı ise 133 milyar dolar seviyelerine yükselmiştir. DYSY girişi açısından GYÜ'ler içinde Çin Halk Cumhuriyeti (ÇHC) yıllardır başı çekmektedir. ÇHC, Hong Kong ile beraber değerlendirildiğinde (2005 yılında ÇHC'ne 72 milyar dolar, Hong Kong'a da 37 milyar dolar DYSY girişi olmuştur) hiç tartışmasız en büyük yabancı sermaye cazibe merkezi olarak ortaya çıkmaktadır. Güneydoğu Asya'da ÇHC ve Hong Kong'un yanında Singapur (20 milyar dolar), G.Kore (7 milyar dolar) önemli DYSY girişi sağlayan diğer ülkelerdir. Güneydoğu Asya Ülkeleri 68 milyar dolarlık DYSY ihracına kaynaklık etmiştir.(Hong Kong ve Çin beraber 44 milyar dolar).

2005 yılında Güney Amerika ülkelerine 67 milyar dolarlık DYSY yapılmıştır. En fazla DYSY çeken Meksika 18 milyar dolar, ikinci Brezilya ise 15 milyar dolar pay almıştır. Büyük bir kriz yaşayan Arjantin'e 5 milyar dolar, Şili'ye de 6 milyar dolar DYSY girişi olmuştur. Güney Amerika Ülkeleri 33 milyar dolarlık DYSY ihracına kaynaklık etmişlerdir.(İngiliz Virgin Adaları 16 milyar dolar, Meksika 6 milyar dolar).

2005 yılında Afrika ülkelerine giren DYSY önemli bir büyüme göstererek 31 milyar dolar seviyesine çıkmıştır. Güney Afrika (6,4 milyar dolar), Mısır (5,4 milyar dolar), Nijerya (3,4 milyar dolar) ve Fas (2,9 milyar dolar) en fazla yatırım çeken ülkelerdir. Bölgenin DYSY ihracında ise 1.1 milyar dolar gibi çok küçük bir rakam söz konusudur.

²³ http://www.unctad.org/en/docs/wir2006_en.pdf

2.2. TÜRKİYE'DE DOĞRUDAN YABANCI SERMAYE YATIRIMLARI

Doğrudan dış yatırımların Türkiye'deki geçmişi Osmanlı İmparatorluğu dönemindeki yabancı sermayeli kuruluşların faaliyetlerine dayansa da, Cumhuriyet dönemiyle birlikte bu kuruluşların gerek devletleştirilmesi, gerekse kapitülasyonlardan elde edilen ayrıcalıklarının sona ermesiyle karlarının azalması neticesinde 1923-1932 ve 1933-1939 dönemlerinde (devletçilik politikasının da etkisiyle) Türkiye'ye yönelik yabancı yatırımlar sınırlı düzeyde kalmıştır. 1940'lı yıllar ise II. Dünya Savaşı'nın etkisiyle korumacı politikaların izlendiği yıllar olurken, 1947 yılında ilk düzenlemelerin yapıldığı yabancı sermayeye 1950 yılında kabul edilen yasayla da transfer garantisi verilmiştir.²⁴

Dış yatırımları gerçek anlamda teşvik eden ilk düzenleme ise 1954 yılında kabul edilen 6224 sayılı Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu'dur. Bu çerçevede, 1980 yılına kadarki dönemde Türkiye'ye gelen doğrudan dış yatırımlar, bu kanun başta olmak üzere, 6326 sayılı Petrol Kanunu ve 1567 sayılı Türk Parasının Kıymetini Koruma Kanunu ile üç kanun çerçevesinde düzenlenmiştir.²⁵ 1954 yılında başlayan doğrudan dış yatırımlara yönelik liberalleşme çabalarının sonucunda çeşitli yasalar ve düzenlemeler getirilmesine karşın, genel olarak bu yatırımlara yönelik düzenlemelerin getirdiği zorluklar nedeniyle 1980 yılına kadar istenen düzeyde yatırım gelmemiştir.

Yabancı sermayenin 1979 yılına kadar yetersiz bir düzeyde kalmasının nedenleri şöyle sıralanabilir:

- İstikrarsızlık: Bunu; idari, ekonomik ve politik istikrarsızlık olarak üçe ayırmak mümkündür. Önceki yıllarda iktidarda bulunan partilerin yabancı sermaye konusunda farklı düşünceleri yabancı sermayenin güvenini sarsmıştır. Özellikle 1970'li yıllarda bu tedirginlik daha da artmıştır. Siyasi istikrarsızlıktan kaynaklanan ekonomideki dengesizlikler ve o yıllarda içinde bulunulan bunalım, yabancı sermayenin

²⁴ Cem Alpar ve Tuba Ongun, **Dünya Ekonomisi ve Uluslar arası Özel Kurumlar: Azgelişmiş Ülkeler Yönünden Değerlendirilmesi**, 2.Baskı, İstanbul, Türkiye Ekonomi Kurumu, s.133.

²⁵ Rıdvan Karluk, **Türkiye'de Yabancı Sermaye Yatırımları**, İstanbul, İTO Yayınları, Yayın No:13, 1983, s.49.

ürkmesine neden olmuştur. Buna paralel olarak, bu konudaki uygulama da etkilenmiştir. Sonuç olarak, yabancı sermayenin girişi çok sınırlı düzeyde kalmıştır.

- Yetki dağılımı: Yabancı sermaye konusunda belli bir karar almak için bir çok merciye başvurmak gerekmiştir. Bir talep, içinde kredi varsa Maliye Bakanlığı'na, yatırım varsa Sanayi Bakanlığı'na başvurmak zorunlu olmuştur. Bunun yanında Devlet Planlama Teşkilatı da yabancı sermaye konularıyla ilgilenmiştir.

- İsteksizlik: Yabancı sermayeye karşı kamuoyunda oluşturulmuş hava, bir ölçüde kapitülasyon uygulamasından etkilenerek güvensizlik doğurmuştur. Yabancı sermaye gelirse bizi sömürür duygusu yerleşmiş, bu yüzden adeta yabancı sermayenin gelmemesi teşvik edilmiştir.

- Eşitsizlik: 6224 Sayılı Kanun'da öngörülen şartlara göre faaliyette bulunmasına izin verilen yabancı sermayeli kuruluşların yerli kuruluşlarla aynı avantajlardan yararlanacağı öngörülmesine rağmen, uygulama farklı olmuştur.

- Enflasyon: Bu dönemde yabancı sermayenin girişini engelleyen faktörlerden biri de yüksek düzeylerde seyreden enflasyon olmuştur. Yabancı sermaye gideceği ülkede özellikle iki şey arar. Birincisi, yatırdığı sermayenin geri dönmesidir. Bu güven unsuruna bağlıdır. İkincisi ise karlılıktır.

- Başka ülkelerin tanıdığı cazip imkanlar: Yabancı sermayenin kalkınmadaki önemi anlaşılmaya başladıkça, ülkeler arasında adeta yarış başlamıştır. Kalkınmak için sermaye sıkıntısı çekmeyen ülkeler dahi birbiriyle rekabete girmişlerdir.

24 Ocak 1980 istikrar tedbirleri ve sonrasında ise gerek mevzuata yönelik düzenlemeler, gerekse yabancı sermayeye olan bakış açısının olumlu yönde değişmesi ve dünyadaki doğrudan yabancı sermaye yatırımlarına yönelik artan trendin etkisi ile, Türkiye'ye gelen doğrudan dış yatırımlarda önemli artışlar yaşanmış, buna rağmen 1 milyar dolar sınırı bir türlü aşılamamıştır. Yine de, bu dönemde sermaye girişinde yaşanan artışta; dışa dönük büyüme stratejisi çerçevesinde yabancı sermaye yasasında yapılan düzenlemeler, bürokratik engellerin azaltılması, gerçekçi kur uygulaması bu artışta etkili olmuştur. Ancak bu dönemde doğrudan dış yatırımlar tamamıyla imalat ve

hizmetler sektörü gibi yabancıların karlı gördüğü alanlara yönelmiş, tarım ve madencilik gibi alanlarda ise devletin de gerekli düzenlemeleri bu alanlarda yapamamasının da etkisiyle hemen hemen hiç doğrudan dış yatırım girişi olmamıştır.²⁶

Türk yatırımcıların karşılaştıkları zorlukları ve yabancı yatırımcıların niçin Türkiye’de yatırım yapmak istemediklerini ortaya koyan, Dünya Bankası bünyesinde faaliyet gösteren Yabancı Yatırım Danışma Kurulu (FIAS) ile T.C. Hazine Müsteşarlığı’nın 2001 yılında ortaklaşa hazırladıkları “Yatırımlarda Karşılaşılan İdari Engellerin Tespiti Projesi” Türkiye’deki yatırım ortamını iyileştirme çabalarına önyak olmuştur.

Türkiye’de yerli ve yabancı yatırımcıların önündeki engeller, söz konusu raporda şöyle belirtilmektedir:²⁷

- Türkiye, karmaşık ve dolambaçlı bir bürokrasi ile tanınmaktadır. Hakim olan mantık yardımcı olma ve kolaylaştırma değil, kontrol etme ve güvensizliktir.

- Ülkede hangi kurumun, neden sorumlu olduğu net değildir. Bakanlıklar arasında, merkezi idare ile yerel yönetimler arasında eşgüdüm ya yok veya çok zayıftır.

- Türkiye’de başta kanunlar olmak üzere yönetmelikler, genelgeler, tüzükler özetle hukuki prosedür sık sık değişmektedir. Uygulamadakiler ise şeffaf değildir. Prosedürün sade ve açık olmaması, bir yığın işlem gerektirmesi, bıkkınlığa yol açmaktadır.

- 1990’dan itibaren küreselleşme sayesinde dünya çapında yabancı sermaye yatırımları 12 kat artarken Türkiye’deki yabancı sermaye yatırımları 1980’lerdeki seviyesinde kalmıştır. 2000’li yıllarda üst üste yaşanan krizlerle, yerli sermaye dahi ülkeyi terk etme eğilimine girmiştir. Yerli sermayenin dahi yurt dışına kaçıışı, Türkiye’nin yatırımlar için elverişsiz olduğu imajını pekiştirmektedir.

²⁶ Mehmet Genceli, **Yabancı Sermaye Yatırımlarının Duyarlılık Analizi**, İstanbul, İTO Yayınları, Yayın No:20, 1991, s.85.

²⁷ FIAS, **Türkiye Raporu**, Ankara, Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü, 2001, s.27-30.

- Türkiye'deki bürokratik yapı da tıpkı hukuki prosedür gibi çok teferruatlı ve karmaşıktır. Onun için Türkiye'de bir ürünün patentini almak için Avrupa'dakinden en az üç kat daha fazla süreye ihtiyaç duyulmaktadır.

- Türk vergi mevzuatı çok karmaşıktır.

- Vergi yükü Türkiye'de çok yüksektir.

- Vergi ve gümrük bürokrasisi etkin ve verimli değildir.

- Türkiye'de serbest bölgeler, ihracata yönelik firmalara hizmet vermekten ziyade, yerli tüketime yönelik malları ucuza depolamak amacıyla kullanılmaktadır.

- Türkiye'de hiçbir aksama olmasa bile bir şirketin kuruluşu 2.5 aylık bir süre almaktadır. Bir şirket kurmak için 19 değişik idari aşama, bir yığın imza ve paraf gerekmektedir ki bunların çoğunun gerekli olmadığı söylenebilir.

Raporda yapılması gerekenler de sıralanmıştır. Buna göre:

- Yolsuzluk ve usulsüzlüklerle çok etkin bir biçimde mücadele edilmelidir.

- Vergi sistemine pazar şartlarını yansıtacak mekanizmalar eklenmelidir. Enflasyon muhasebesine mutlaka geçilmelidir.

- Vergi mevzuatı şeffaf hale getirilmeli, vergi idarelerini daha seri çalıştıracak bir mekanizma geliştirilmelidir. Yatırım teşvik vergileri kaldırılmalı ve tüm mali teşvikler vergi sistemi içinde otomatik hale getirilmelidir.

- KDV ve gümrük vergi iadeleri, yatırım sürecini hızlandırmak amacıyla detaylı bir biçimde gözden geçirilmelidir.

- Gümrük ve kaçakçılık kanunlarının zorlayıcı hükümleri gözden geçirilerek, gümrük mevzuatı sade ama güçlü hale getirilmelidir.

- Gümrüklerin fiziki, dijital ve insani alt yapıları güçlendirilmelidir.

- Ürün taklitlerine ve fikri mülkiyet ihlallerine karşı savaş açılmalıdır.

- Yabancı personelin çalışma izinleri ile ilgili prosedür kolaylaştırılmalıdır.
- Yabancı sermaye genel müdürlüğü, girişimciler adına kurumlar arasında eşgüdüm sağlamalı ve merkezi tescil sistemi kurulmalıdır.
- Çatışan yetki ve izinler kaldırılmalı, mevzuat mümkün olduğu kadar basite indirgeyici olmalı ve güveni esas almalıdır.
- Arsa üretimi için stratejik planlama güçlendirilmelidir. Tesis kurma izni ve çevre koruma ile ilgili iki kanunu uyumlu hale getirecek süreç kolaylaştırılmalıdır. İnşaat izni süreci daha sade hale getirilmelidir.

Bu raporun da ışığı altında, 1954 yılında kabul edilen 6224 sayılı Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu'nun yürürlüğüne son verilerek 2003 yılında 4875 no'lu Doğrudan Yabancı Yatırımlar Kanunu (DYKK) kabul edilmiştir. Kanun şu düzenlemelere yer vermiştir:²⁸

- Yabancı yatırımcılar tarafından Türkiye'de doğrudan yabancı yatırım yapılması serbesttir,
- Yabancı yatırımcılar ile yerli yatırımcılar eşit muameleyle tabidir,
- Doğrudan yabancı yatırımlar, yürürlükteki mevzuat gereğince, kamu yararı gerektirmedikçe ve karşılıkları ödenmedikçe kamulaştırılmaz veya devletleştirilemez,
- Yabancı yatırımcıların Türkiye'deki faaliyet ve işlemlerinden doğan net kar, temettü, satış, tasfiye ve tazminat bedelleri, lisans, yönetim ve anlaşmalar karşılığında ödenecek meblağlar ile dış kredi ana para faiz ve ödemeleri, bankalar veya özel finans kurumları aracılığıyla yurt dışına serbestçe transfer edilebilir,
- Yabancı yatırımcıların Türkiye'de kurdukları veya iştirak ettikleri tüzel kişiliğe sahip şirketlerin, Türk vatandaşlarının edinimine açık olan bölgelerde taşınmaz mülkiyeti veya sınırlı ayni hak edinmeleri serbesttir,

²⁸ 4875 sayılı Doğrudan Yabancı Yatırımlar Kanunu, www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k4875.

- Özel hukuka tabi olan yatırım sözleşmelerinden kaynaklanan uyuşmazlıkların çözümü ile yabancı yatırımcıların idare ile yaptıkları kamu hizmeti imtiyaz anlaşma ve sözleşmelerinden kaynaklanan yatırım uyuşmazlıklarının çözülmesi için görevli ve yetkili mahkemelerin yanı sıra, koşulların oluşması ve tarafların anlaşması kaydıyla milli veya uluslararası tahkim ya da diğer uyuşmazlık çözüm yollarına başvurulabilir,

- Nakit dışındaki sermayenin değer tespiti Türk Ticaret Kanunu hükümleri çerçevesinde yapılır,

- Yabancı yatırımcıların kurdukları şirket, şube ve kuruluşlarda istihdam edilecek personele Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı çalışma izni verir.

Tablo 1 : Türkiye’de Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları (Milyon Dolar)

Yıllar	İzin Verilen Yabancı Sermaye	Fiili Giriş	Çıkış	Net
1980	97,00	35	-	35
1981	337,51	141	-	141
1982	197,00	10	-	103
1983	102,74	87	-	87
1984	271,36	113	0	113
1985	234,49	99	0	99
1986	364,00	125	0	125
1987	655,24	115	0	115
1988	820,52	354	0	354
1989	1.511,94	663	0	663
1990	1.861,20	684	0	684
1991	1.967,26	907	97	810
1992	1.819,96	911	67	844
1993	2.063,39	746	110	636
1994	1.477,61	636	28	608
1995	2.938,32	934	49	885
1996	3.836,97	914	192	722
1997	1.678,21	852	47	805
1998	1.647,44	953	13	940
1999	1.700,57	813	30	783
2000	3.060,13	1.707	725	982
2001	2.738,58	3.044	15	3.29

Kaynak : <http://www.hazine.gov.tr/yabancisermaye>

a) Türkiye’de Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımlarının Analizi

Türkiye DYSY açısından bir türlü arzu edilen performansı sergileyememiş, yabancı sermaye girişinin arttırılması konusu hep tartışıla gelmiştir. 1986-2000 yılları arasında yıllık ortalama DYSY artış oranı Türkiye için yüzde 10-19,9 ile dünya ortalamasının altında gerçekleşmiştir. 2000 yılı için gelişmekte olan ülkeler arasında oransal olarak toplam DYSY hareketleri içinde ülkemizin payı ise yüzde 2 civarında gerçekleşmiştir.²⁹ Türkiye’nin rakibi kabul edilebilecek gelişmekte olan ülkeler DYSY’den önemli paylar alırken Türkiye yatırım çekmede çok gerilerde kalmıştır.³⁰ Uluslararası genel kabule göre Türkiye’nin DYSY çekme potansiyeli asgari 20 milyar dolardır. Türkiye’ye giren DYSY hareketlerindeki en belirgin husus, çok sayıda ancak küçük ölçekli firmaların bulunması, büyük ölçekli yatırımların az sayıda olmasıdır. Yatırımlar genelde imalat ve hizmetler sektörlerinde yoğunlaşmakta, diğer sektörler ihmal edilecek düzeyde kalmaktadır. 2005 yılı Türkiye için DYSY açısından tarihi zirvenin görüldüğü yıl olma özelliğini taşımaktadır. 2004 yılına göre (2,8) yaklaşık 3,5 kat artış gösteren DYSY girişi 2005 yılında 9,7 milyar dolara ulaşmıştır. Söz konusu tutarın bileşenlerine bakıldığında 7,9 milyar dolar tutarındaki kısmın sermaye transferi, kalan 1,8 milyar dolar tutarındaki kısmının ise emlak alımları sonucunda oluştuğu görülmektedir. Türkiye’ye yapılan DYSY 1995-2000 döneminde ortalama 853 milyon dolar düzeyindeyken, özellikle 2003 yılı ve sonrasında Türkiye’nin çektiği DYSY artış göstermiş ve 2005 yılında 9,7 milyar dolar düzeyine yükselmiştir. Bu artışta makro ekonomik ve siyasi istikrar, özelleştirme ve banka birleşmeleri önemli etkindir. En büyük beş DYSY olarak baktığımız burada bankacılık birleşme ve satın almaları ile iletişim sektörü yer almaktadır.³¹

²⁹ Hayrettin Demircan, **Dünya’da ve Türkiye’de Yabancı Sermaye Yatırımları ve Stratejileri**, Ankara, Ekonomik Araştırmalar Genel Müdürlüğü, 2003, s.33.

³⁰ Abdullah Arıman, “2000’lere Doğru Türkiye’de Yabancı Yatırımlar”, *Yeni Türkiye Dergisi*, Türkiye Ekonomisi Özel Sayısı, Ağustos 1999, s.586.

³¹ Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü, **Uluslararası Doğrudan Yatırımlar 2005 yılı Raporu**, Ankara, 2006, s.15.

- Garanti Bankası- GE Consumer Finance (ABD) :1,806 milyar dolar
- Turkcell İletişim- Alfa Group (Rusya) : 1,593 milyar dolar
- Türk Telekom- Oger Telekom (Lübnan) : 1,500 milyar dolar (peşinat)
- Dışbank- Fortis Bank (Belçika&Hollanda) : 1,062 milyar dolar
- Yapı Kredi Bankası- Unicredito (İtalya) : 602 milyar dolar

Yabancı yatırımcılar bu sektörlerin Türkiye’de kısa vadede kar elde edici ve rantabil gördüklerinden dolayı ağırlıklı olarak yatırım tercihlerini bu noktada belirlemişlerdir. 2006 yılındaki DYSY artışının ana neden ve göstergesini bu temel oluşturmaktadır.

Özelleştirme kapsamına alınan karlı ve büyük KİT’lerin, banka ve diğer şirket birleşme ve satın almalarının dışında DYSY çekebilecek farklı bir anlayışın oluşturulması gerekmektedir. Aksi takdirde elde edilen bu rakamsal başarı çok kısa süre sonra hemen aşağı inecektir.

Türkiye’de 2005 yılında toplam 8,2 milyar dolar tutarında özelleştirme gerçekleştirilmiştir.³² Bunun yüzde 86’lık kısmını blok satış yöntemiyle gerçekleştirilen özelleştirme işlemleri oluşturmuştur. Blok satışlar içerisinde 6,55 milyar dolar tutarındaki Türk Telekom özelleştirmesi ilk sıradadır. 2005 yılında özelleştirme yoluyla Türkiye’ye gelen DYSY, doğrudan yatırımlar toplamının yüzde 15’ini oluşturmaktadır.

2006 yılında 19 milyar dolar DYSY açıklanmıştır. Bu yatırımların yüzde 83’ü AB ülkelerinden yapılmıştır. Türkiye’de DYSY nazaran portföy yatırımları daha karlı ve az riskli olduğu için tercih edilmektedir. Dünya piyasalarına göre faiz oranları ülkemizde daha yüksek olduğu için yabancı yatırımcılar portföy yatırımlarına yönelerek daha kolay kar sağlamak ve spekülatif hareketleri de kontrol altında tutarak ülke ekonomisini belirleyici, yön verici hatta tehdit edici bir rol oynamaktadır.

³² a.g.e., s.16.

b) DYSY Açısından Türkiye'nin Swot Analizi

Swot analizinde yatırımcıların görüşlerini derleyen bir çalışmadan yararlanılmıştır:³³

Güçlü Tarafları

- AB'ye üyelik beklentisi,
- Esnek ve görel olarak ucuz işgücü,
- Uluslararası sermayeye elverişlilik,
- AB ülkelerine yakınlık ve AB ile Gümrük Birliği'nin varlığı,
- Yerel iş yaşamında kalite,
- Düşük maliyetler,
- Kalifiye ve eğitimli işgücü,
- Uygun coğrafi konum,
- Pazar büyüklüğü,

Zayıf Tarafları

- Yasalar ve bürokrasi,
- Tanıtım ve imajdaki eksiklikler,
- Makro ekonomik istikrarsızlık,
- Politik istikrarsızlık,

³³ DPT, a.g.e., s.23.

Fırsatları

- Enerji dağıtım yollarındaki konumu,
- Yeni kanun ve kararnameler,
- Düşük maliyet,
- Bölgesel istikrarın sağlanması,
- Ekonomik istikrarın sağlanması,
- Politik istikrarın sağlanması,
- Daha iyi bir tanıtım,
- AB'ye tam üyelik,

Riskleri

- Yasalar açısından ilerleme sağlanamaması,
- Bölgesel istikrarsızlık,
- Kötü imaj ve tanıtım,
- Ortadoğu ve Akdeniz'den gelecek rekabet,
- AB'ye girememe,
- Makro ekonomik istikrarsızlık,
- Politik istikrarsızlık.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ORTAK GİRİŞİMLER VE TÜRKİYE’DE BİR ORTAK GİRİŞİM UYGULAMASI

3.1. ULUSLARARASI FAALİYETTE BULUNMA YOLLARI

Uluslararası pazarlara girmeyi düşünen bir işletmenin önünde en basit ve klasik anlamda ihracattan başlayıp, modern anlamda global stratejik ortaklıklara kadar uzanan çeşitli alternatifler bulunmaktadır.

Ihracat: Örgüt yapısında en az değişiklik gerektiren bir uluslararası pazara giriş biçimi olup, faaliyete başlamanın en kolay ve risksiz yoludur. Ürünler ana ülke tesislerinde üretilip dış ülkelere satış yapılmaktadır. Başarısızlık durumunda, dış pazarlardan geri çekilmenin maliyeti de, dışarıda üretim yapmaya göre daha düşük olmaktadır. Ancak zaman zaman yabancı ülkelerin ihracat, ithalat ve döviz kısıtlamaları nedeniyle ihracat sınırlı ölçüde gerçekleştirilebilir veya hiç mümkün olmayabilir. Satış sonrası bakım, onarım gibi hizmetlerde görülebilen aksamalar, yerel ülkenin özelliklerine daha uygun üretim yapma olanaklarının araştırılmasının zorluğundan kaynaklanabilecek müşteri memnuniyetsizlikleri, bazı malların taşıma maliyetlerinin çok fazla olması gibi faktörler ihracatın dezavantajları arasında sayılabilir.

Lisans Anlaşmaları: Bir teknolojinin know-how adı altında bir bedel karşılığında ikinci bir şahsa devrine “lisans” denir. Lisans anlaşmalarında bir firma diğer bir firmaya “royalty” adı verilen bir bedel karşılığında üretim sürecini, ticari markasını, patentini kullanma izni verir. Lisansın bazı üstünlük ve sakıncaları bulunmaktadır. Lisans anlaşmalarında ihracatta olduğu gibi taşıma giderleri olmadığı gibi sabit yatırımlar da gerektirmeyecektir. Bu avantajları yanında lisans anlaşmalarının ana firma açısından bazı sakıncaları vardır. Yerel firma lisans alarak ürettiği malları

diğer ülkelere ihraç ettiğinde lisans veren işletmenin pazarı daralabilir. Ana ülke ürün kalitesini kontrol edememesi nedeniyle prestij kaybına uğrayabilir.³⁴

Doğrudan Yatırım: Doğrudan yatırım, yatırımcıya etkin kontrol ve yönetime katılma imkanı veren bir yatırım türüdür. İşletme ihracat yaptığı bir pazarda hayli deneyim kazanmışsa ve o pazar yeterince büyükse orada üretim tesisleri kurmaya yönelebilir. Doğrudan yatırım, sadece kuruluş ve teçhizatın finansmanı olarak değerlendirilmemelidir. Aynı zamanda bir ülkede bir firmayı satın alma, yeni kurulan bir firma için kuruluş sermayesi sağlama ya da mevcut bir firmanın sermayesini arttırma yollarıyla da oluşabilmektedir.³⁵

Ortak Girişim: Doğrudan yatırıma izin verilmeyen ülkelerde daha sık uygulanmaktadır. Stratejik ortaklıkların temelinde bu tip yapılar bulunmaktadır. Ortak girişimler, bir işletmenin, başka bir işletmeden hisse almasıyla, yeni bir işletme kurmasıyla ya da, başka bir işletmeyle ortak olunmasıyla gerçekleşebilir.

Ortak girişimler yeni bin yılın yükselen değerlerinden biri olan stratejik ortaklıkların temelini oluşturması bakımından, Türk işletmeleri için stratejik ortaklıklara geçişte bir ara evre durumundadır.³⁶

Global Stratejik Ortaklıklar: Bu tür ortaklıklarda belirli bazı görevleri üstlenen ortaklar, ülke ayrımı gözetmeksizin belirledikleri bir stratejiye göre hareket ederler. Ürünler genellikle her ülkede standart şekliyle pazarlanmakta veya sınırlı uyarlamalara tabi tutulmaktadır. Ortakların amaçları farklılık göstermekle birlikte menfaatleri beraber hareket etmeyi zorunlu kılmaktadır. Stratejik ortaklıklar genellikle bir şirketin tek başına yapamayacaklarını diğer şirketlerle yapabileceği durumlarda kurulur.

³⁴ Öznur Yüksel, **Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları**, Ankara, Gazi Kitabevi, 1999, s.139 ve Nurhan Aydın, **Uluslararası Doğrudan Yatırımlar ve Ortak Girişimler (Joint Ventures)**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1997, s.11.

³⁵ Belgin Aydıntan, “Dışa Açılma Yolunda Ortak Girişimler ve Türk Şirketleri Açısından Önemi”, *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:5, Sayı:2, Nisan 2003, s.5.

³⁶ Uğur Anlar, “Küreselleşme Sürecinde Stratejik Ortaklıklar ve Türk İşletmeleri”, *İGEME'den Bakış*, Ekim-Aralık 2000, s.36.

Stratejik Ortaklık Şekilleri

Birleşme: Birleşme, iki ya da daha fazla sayıda işletmenin kendilerini feshederek yeni bir işletme içinde bir araya gelmeleri, ya da bir işletmenin bir diğer işletmeyi kendi bünyesine katması şeklinde ortaya çıkabilir. Bunun dışında, hukuki anlamda bir birleşme olmasa da fiilen bağımsız işletmelerin faaliyetlerini tek bir ekonomik birim altında toplamaları da birleşme olarak kabul edilmektedir. Bu durum özellikle, iki veya daha fazla sayıdaki işletmenin kendi tüzel kişiliklerini koruyarak, ortak bir ekonomik yönetim oluşturmaları halinde ortaya çıkabilmektedir.³⁷

Satın Alma: Bir işletmenin ticari isminin, aktiflerinin, hisse senetlerinin tamamının ya da bir kısmının merkez ofisi başka bir ülkede bulunan diğer bir firma tarafından satın alınmasıdır. Satın alma sonrasında işletmenin yönetimi, ekonomik ve yasal kontrolü satın alan işletmeye geçmektedir. İşletme yan kuruluş açmak yerine mevcut bir işletmeyi satın almayı, işletmenin aktiflerine, ürün hattına sahip olmayı isteyebilir. Satın alma, yatay ve dikey satın alma olarak ikiye ayrılmaktadır. Yatay satın alma; ürün hatlarının ve pazarların, benzer işletmeler tarafından alınmasıdır. Dikey satın alma ise bir işletmenin kendinden önce gelen tedarikçi bir işletmeyi satın alması ya da kendinden sonra gelen bir işletmeyi satın almasıdır. Literatürde satın alma ve birleşme birbirinin yerine kullanılabilir. Bununla birlikte birleşme, iki işletmenin hukuki, iktisadi bağımsızlıklarını kaybetmek üzere birleşerek üçüncü bir işletme yaratmaları, satın alma ise bir işletmenin diğeriyle konsolide edilmesi, satın alınan şirketin tüzel kişiliğinin ortadan kalkmasıdır. Bir işletmenin başka bir işletmeyi satın alma nedenleri arasında; teknolojinin hızla değişmesi, işletmenin finans durumunu iyileştirmek istemesi, bilanço düzeltme isteği, artan maliyetlerle baş edebilmek, çeşitlendirme ile riski yaymak, ürün hattını genişletmek, iki fabrikanın birleşerek kapasite fazlasını kullanması, araştırma geliştirme gibi masrafları azaltmak, farklı pazarlara girmek, vergiyi azaltmak, yeni bir ürün ya da pazar alanına girmek sayılabilir. Bazı işletmeler, yeni yetenekler geliştirmek, yeni pazarlara girmek amacıyla diğer işletmelerle işbirliği yapmak yerine istedikleri bilgiyi ve kaynakları satın almayı tercih ederler ve riski tek başlarına üstlenirler. Ayrıca işletmeler, büyük ve karmaşık projeleri tek başına gerçekleştirmek

³⁷ Feridun Karakeçili, **Avrupa Topluluğu Piyasalarında Yoğunlaşmanın Denetimi (Birleşmeler, Devralmalar, Ortak Girişimler)**, İstanbul, İktisadi Kalkınma Vakfı Yayınları, No:143, 1997, s.10.

istediklerinde, rekabet gücü veren kaynaklarını paylaşmak istemediklerinde ya da paylaşılmış yönetimin insanı uğraştıran, kullanılması zor bir yöntem olduğunu düşündüklerinde başka bir işletmeyle ortaklık kurmak yerine o işletmeyi satın almayı tercih edebilirler.³⁸

Konsorsiyum: “İki ya da daha fazla gerçek ya da tüzel kişinin her birinin, belli bir işi yapmak amacıyla, ortaklaşa taahhüt etmiş oldukları işin bir bölümünün yerine getirilmesi sorumluluğunu diğerlerinden bağımsız olarak yüklenmek suretiyle katkılarını birleştirmeleri” olarak tanımlanabilir.³⁹ Konsorsiyumun en yaygın kredi temini için bir araya gelen bankaların oluşturdukları bankalar konsorsiyumudur. Bankalar konsorsiyumu, tek tek ticari işlemlerin gerçekleştirilmesi için kullanılır. Ortak girişim ise, konsorsiyumdan farklı olarak, belirli bir işin ya da hizmetin müştereken yerine getirilmesi için kurulur. Ayrıca konsorsiyumlar genellikle ortak bir organizasyonu gerektirmez. Örneğin bankalar konsorsiyumunda, her bir banka kendi üstlendiği miktardaki krediyi temin etmeyi taahhüt eder. Bu durum bankalar arasında ortak girişimin aksine ortak bir organizasyon ihtiyacı doğurmaz.⁴⁰

Ortak Girişim: Takip eden bölümde bu yapılanmadan detaylı bir şekilde bahsedilecektir.

³⁸ Dilber Ulaş, **Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejisi Olarak Ortak Girişimler (Joint Ventures) ve Türkiye’de Uygulamaları**, Ankara, Turhan Kitabevi, 2003, s.18.

³⁹ Pınar Öztürk, **Ortak Girişim ve Uygulanacak Hukuk**, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2001, s.17.

⁴⁰ a.g.e., s.11.

3.2. ORTAK GİRİŞİM: KAVRAMSAL BİR ÇERÇEVE

a)Ortak Girişimin Tanımı

Günümüzde yaygın bir şekilde uygulama alanı bulan bu yapılanma için genel bir tanım yapmak pek mümkün değildir. Bunun nedeni, ortak girişimin çok çeşitli uygulama seçeneklerinin olmasıdır. Aslında daha çok bir işin ortaklaşa yapılması, gerçekleştirilmesi yönünde bir işbirliğini ifade ettiğinden, ortak girişim kavramının hukukiden çok, iktisadi bir kavram olduğu söylenebilir.⁴¹ Konuyla ilgili yapılan birçok tanımdan biri de şu şekildedir:

“Hukuken ve iktisaden birbirinden bağımsız birden fazla gerçek veya tüzel kişiliğin belirli bir işi ya da süreklilik arz eden bir faaliyeti bir ticaret ortaklığı kurarak veya böyle bir ortaklık söz konusu olmaksızın gerçekleştirmek ve kazanç elde etmek amacıyla bir sözleşme çerçevesinde bir araya gelmeleri ve o faaliyetin rizikolarından her birini müteselsilen sorumluluk altına girmeleri suretiyle üstlenmeleridir.”⁴²

b)Ortak Girişimin Gelişimi

Dünya genelinde 1950’li yıllardan beri ortak girişimlere rastlamak mümkündür. ABD’de 1950-1975 yılları arasında ortak girişim faaliyetlerinde bulunan çok sayıda çokuluslu işletme olmuştur. Fakat asıl milat 1980’li yıllardır. Dünya’da 1980’lerden itibaren yaşanan küreselleşmenin sonucunda, ülkeler arasındaki ekonomik sınırlar kalkmış ve özellikle gelişmiş ülkelerde sermaye birikimi artmıştır. Bu birikim için yatırım alanı arayan ve bu şekilde gelirlerini artırmayı hedefleyen ülkeler, yabancı sermaye ile ortaklık kurma fikrine yönelmişlerdir. Diğer yandan gelişmekte olan ülkelerin artan yatırım gereksinimi vardır. Gelişmekte olan ülkelerin kendi kaynakları, özellikle altyapıdaki yatırım gereksinimlerini karşılamada yetersiz kalmaktadır. Bu konuda yatırım yapmayı teşvik edici önlemlerle uluslararası nitelikteki işletmelerin yatırım yapmaları sağlanmaya çalışılmıştır. Bu tür yatırımlar, çoğu zaman bir işletmenin tek başına yapabileceği sınırın ötesinde olmaktadır. Bu yüzden ortak girişimler

⁴¹ İbrahim Kaplan, **İnşaat Sektöründe Müşterek İş Ortaklığı-Joint Venture**, Ankara, Dayınlarlı Yayınları, 1994, s.4.

⁴² Nami Barlas, **Adi Ortaklık Temeline Dayalı Sözleşme İlişkileri**, İstanbul, Beta Basım Yayım, 1998, s.188.

kaçınılmaz bir hale gelmektedir. Artık gelişmiş ülkelerin işletmeleri bile rekabet güçlerini arttırabilmek için çeşitli işbirliği yollarına başvurumaktadırlar. Her yıl firmalar arasında benzeri görülmemiş sayıda ortak girişim anlaşmaları imzalanmaktadır. Bunlar birkaç endüstri dalıyla sınırlı olmayıp ulaşım, imalat, telekomünikasyon, elektronik, ilaç, finans ve hatta profesyonel hizmetlerde yaygın olarak meydana gelmektedir.

c)Ortak Girişimin Özellikleri

Bir ortak girişimin varlığından söz edebilmek için şu unsurların mevcudiyeti gereklidir:⁴³

- Tüzel kişiliğinin bulunması zorunlu olmayan bağımsız bir organizasyona sahip ortaklık (ortaklık unsuru) olması,
- En az iki birbirinden hukuken ve iktisaden bağımsız ortağın müşterek işbirliği yapmak üzere anlaşmalarının (ortaklar arası sözleşme unsuru) olması,
- Müştereken taahhüt edilen belli bir işi gerçekleştirme ve kar elde etme amacının (müşterek işi gerçekleştirme ve kar elde etme amacı) olması,
- Müşterek yönetim esasının (müşterek yönetim unsuru) olmasıdır.

Ortak girişim her şeyden önce bir işbirliğidir. Ortak girişim taraflarını işbirliği yapmaya sevk eden nedenler çeşitlidir. Büyük sermaye gerektiren ve riskin yüksek olduğu işleri ortaklaşa üstlenmek ve gerçekleştirmek için oluşturulabilir. Ortak girişimde temel amaçlardan biri de, riski dağıtmak ve sermaye teminini kolaylaştırmaktır.⁴⁴ Böylece işletmeler tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri işleri işbirliği halinde gerçekleştirebilecekleri yönünde bir inanca sahip olurlar.

⁴³ Kaplan, a.g.e., s.5-6.

⁴⁴ Gülören Tekinalp ve Ünal Tekinalp, **Joint Venture**, Ankara, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1988, s.149.

Ortak girişimler literatürde şu şekilde sınıflandırılmıştır:⁴⁵ (ortaklık payı)

- Yüzde 95-100.....yan kuruluş
- Yüzde 11-94.....ortak girişim
- Yüzde 51-94.....çoğunluk paylı ortak girişim
- Yüzde 50-50.....eşit paylı ortak girişim
- Yüzde 11-49.....azınlık paylı ortak girişim

Ortak girişime sermaye koyan ana firmalardan her birinin sermaye payları yüzde 90'dan fazla yüzde 10'dan az olamaz.⁴⁶

⁴⁵ Dilber Ulaş, "Çokuluslu Şirketlerin Ortak Girişim Stratejisini Kullanma ve Sonlandırma Nedenleri", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt:59, Sayı:2, Şubat 2004, s.11.

⁴⁶ Dilber Ulaş, *Uluslararası Pazarlara...*, s.58.

3.2.1. ORTAK GİRİŞİM OLUŞTURMA NEDENLERİ

Son yıllarda ortak girişim ve diğer kurumsal ortaklık formları daha popüler hale gelmiştir. Ortak girişim yabancı pazarlara girmek için bir yol olmaktan, kurumsal aktivitelerin ana akımının bir parçası haline gelmiştir. Ford Motor Company, AT&T ve General Electric gibi şirketler uluslararası ortak girişimleri kurumsal stratejilerinin anahtar elemanı olarak kullanmaktadırlar. Hatta General Motors ve IBM gibi dünya çapında bağımsız hareket eden şirketler bile artan oranda ortak girişimler oluşturmaya başlamışlardır.⁴⁷

Ortak girişimler genellikle dört temel amaçtan birini gerçekleştirmek için oluşturulur. Bunlar:

- Firmanın mevcut faaliyetlerini güçlendirmek,
- Firmanın ürünlerini yeni pazarlara sokmak,
- Firmanın mevcut pazarda satabileceği yeni ürünler elde etmek,
- Yeni faaliyetlerle çeşitleme yapmak olarak sayılabilir.

Bu amaçların herhangi birini gerçekleştirmek için ortak girişimi kullanan firmalar ortaklarında farklı özellikler arayacaklardır. Örneğin, var olan faaliyetleri güçlendirmek isteyen firmalar rakipleri arasından ortak arayacaklardır, yeni coğrafi bölgelere girmek isteyenler ise yerel pazar hakkında bilgi sahibi olan firmalar arasından bir ortak isteyeceklerdir.

a) Mevcut Faaliyetlerin Güçlendirilmesi

Ölçek Ekonomisinden Faydalanma: Küçük ve orta ölçekli firmalar, ortak girişimleri daha büyük rakiplerinin eriştiği ölçek ekonomilerini yakalamak için kullanırlar. Ortak girişimler, ana firmalara hammadde ve girdi sağlama, araştırma ve geliştirme, pazarlama ve dağıtım konularında ölçek ekonomisinden yararlanma fırsatı sunar. Ölçek ekonomisinin maliyet avantajıyla büyüyen şirketler, pazar paylarını

⁴⁷ Paul Beamish, **International Management Text and Cases**, Boston, Richard D.Irvin Inc., 1991, s.72.

arttırdıktan sonra, yaratmış oldukları imaj sayesinde ölçek ekonomisinden yararlanarak yeni ürünler piyasaya sunabilmektedirler. Firma, mevcut ürünlere yeni ürünler ilave ettiğinde, ilk ürünlerdeki evreleri (ürün yaşam eğrisi) tekrar geçirmeyeceği için önemli bir avantaj yakalamış olmaktadır.

Örneğin, Renault, Volvo ve Peugeot ortaklaşa sahip oldukları motor fabrikasıyla, ayrı ayrı yaptıklarından daha düşük maliyetlerle motor üreterek ölçek ekonomisinden faydalanmışlardır. Maliyet avantajı, büyük miktarlarda yapılan üretimin yanında ortaklaşa üretilen motorlarda yapılan dizayn değişikliklerinden de kaynaklanmıştır.

Hammadde ve Girdi Sağlama: Birçok endüstride küçük firmalar hammadde ya da ortaklaşa üretim girdileri için ortak girişim oluştururlar.

Araştırma ve Geliştirme: Riskin yüksek ve değişimin hızlı olduğu günümüzde ar-ge faaliyetlerinin artan maliyet riskini tek başına bir firmanın üstlenmesi oldukça zorlaşmıştır. Bu faaliyetlerin ortaklaşa yapılması durumunda zaman ve sermaye tasarrufu sağlanacağından işletmelerin bu tür faaliyetlere yönelmesi daha kolay olabilmektedir.

Araştırma ve geliştirme çabalarının paylaşılması Japonya ve Avrupa'da sık görülen bir uygulamadır. ABD'de bu tür girişimler yeni başlamıştır. Bu tip programların rasyonelliği, katılımcı firmaların işbirliği sonucu zaman ve para kazanılmasından öte, katılımcı firmaların ar-ge elemanlarının ortak çabaları sonucu, tek başına ulaşamayacakları sonuca ulaşabilmelerinden gelmektedir.

Firmaların ar-ge faaliyetlerinde işbirliğine gitmelerinde önemli konu, işbirliğinin ortak girişim şeklinde olup olmaması ve işbirliğinin ne kadar devam edeceğidir. Ortaklar genellikle rakip firmalar olduklarından, işbirliği yalnızca temel araştırma safhasında söz konusu olup, ürün geliştirme faaliyetleri sürecinde devam ettirilmemektedir. Ancak, bu çizgiyi belirlemek çoğu zaman zor olmaktadır.

Bazı çokuluslu işletmelerin yan kuruluşları ekonomik olarak faaliyet gösterecek büyüklükte değildirler. Gücü zayıf işletmeler birleştirilerek de ortak

girişimler oluşturulabilir. Mesela Fiat ve Peugeot, Arjantin'deki küçük boyutlu yan kuruluşlarını birleştirerek ortak girişim oluşturmuşlardır. Yeni ortak girişim pazarda yüzde 35 paya sahip olarak ürün dizaynında, üretimde ve pazarlamada önemli avantajlar elde etmiştir. Benzeri durum Ford ve Volkswagen'in Brezilya'daki yan kuruluşları için de söz konusudur. Bu firmalar da Auto Latina adında ortak girişim oluşturarak daha güçlü ve büyük kurumlar haline gelmişlerdir.

Araştırma geliştirme amaçlı ortak girişime bir örnek de Toshiba'dır. Toshiba, Japonya'nın en eski ve 3. büyük şirketidir. Uzun zaman tek başına faaliyet gösteren şirket, yıllar sonra teknolojik ortak girişim anlaşması yapmaya karar vermiştir. Ortak girişim yoluyla sektörde önemli seviyede (37 milyar dolar) satış hacmine ulaşmayı başarmıştır. Daha sonra bu anlaşmaları Motorola, LBM, Ericsson, Sun Microsystem, Apple ve benzeri şirketlerle yaparak büyümesine devam etmiştir.⁴⁸

Pazarlama ve Dağıtım: Birçok firma, araştırma-geliştirme ve üretimde ortak girişimler oluşturabilirken, ortaklaşa pazarlamada yetersiz kalmaktadır. Her firma kendi marka kimliğini korumak ve pazar payını arttırmak istediğinden işbirliği içinde olan firmalar hiçbir zaman rakip olduklarını unutmamaktadırlar. Yine de bazı yatırımlar, pazarlama ve dağıtım için de yapılmıştır. Her firma daha geniş bir pazara daha düşük bir maliyetle ulaşmak ister. Sonuçta ise, satış gücü üzerindeki doğrudan etki kaybedilir, karar alma yavaşlar, müşteri ile doğrudan temas kaybedilir.

Bölümsel Birleşmeler: Yan kuruluşların ekonomik olmak için çok küçük olduğunu düşünen bazı firmalar, bazen kendi "çok küçük" operasyonlarını rakiplerinininkiyle birleştirerek ortak girişim oluştururlar. Ayrıca bu tür bir birleşme, firmalara, artık ilgi duymadıkları bir alandan çekilme olanağı da sağlar.

Finansal Riskin Düşürülmesi: Bazı projeler, bir tek firma tarafından üstlenilemeyecek kadar büyük ve risklidir. Petrol arama ve uçak endüstrileri buna örnektir ve sayılarının az olması, alınması gereken riskin büyüklüğünden kaynaklanmaktadır.

⁴⁸ Strickland Thomson, **Strategic Management**, New York, McGraw-Hill Press, 1999, s.134.

b) Ürünlerin Yabancı Piyasalara Sokulması

Ürünlerini dış piyasaya taşımak isteyen firmalar çeşitli seçeneklerle karşılaşır. Örneğin ürün yurt içinde üretilerek ihraç edilebilir, yabancı ülkelere lisans verilebilir, yabancı ülkelerde yüzde 100 mülkiyetle bağlı işletmeler kurulabilir ya da yerel firmalarla ortak girişimler oluşturulabilir. İhracatın ya da lisans vermenin bazı sakıncaları söz konusudur, yüzde 100 mülkiyet ise büyük sermayeyi ve uzun zamanı gerektirmektedir. Ortak girişim, yüzde 100 mülkiyete göre daha az sermayeyle ve daha az süreli olarak yapılabildiğinden, ürünlerin yabancı piyasalara sokulabilmesi için daha cazip bir seçenek olarak görülmektedir. Ayrıca bazı ülkelere kotalar konabilir ya da yüzde 100 sermayeyle faaliyet gösterme hükümetler tarafından yasaklanabilir.⁴⁹ Bu durumda, yabancı ülkeye açılmada ortak girişim tek seçenek olacaktır. Örneğin 1981'lerde Japonya'nın ABD'de ortak girişime gitmesinin temel nedeni, ABD'nin Japon otomobillerinin ithalatına getirmiş olduğu kısıtlamalardır. Dünyada pek çok ülke, yabancı firmaların yüzde 100 mülkiyetle işletme kurmasına izin vermemekte ya da bu tür yatırımlar desteklenmemektedir. Örneğin Meksika, Hindistan, Çin ve Doğu Avrupa ülkelerinde, ancak ortak girişim olduğunda yabancı firmaların yatırım yapmalarına izin verilmekte ve desteklenmektedir.

Ülkelerin ortaklık payı ile ilgili zorlamaları, bazı firmaları bu ülkelere uzaklaştırırken, pazarın çok çekici olduğu kimi ülkelerde ise fazlaca etkili olmamaktadır. Örneğin, Pepsi Cola Hindistan'a yüzde 40 ortaklık payı ile ortak girişim oluşturarak girmiştir. Hindistan hükümetinin talebi yalnızca yüzde 50'nin altında bir payla ortaklık oluşturulması değildi. Yabancı ortak, aynı zamanda ithal ettiğinin beş katı oranında ihraç etme gibi bir yükümlülük altına da girmişti. Bu koşullarda Pepsi, Hindistan'daki fabrikasında üretmiş olduğu konsantrenin yaklaşık yüzde 75'ini ihraç etmek durumunda kalıyordu. Bu ve benzeri kısıtlamalar, bazı firmaları bu piyasalardan uzaklaştırırken (Coca-Cola, Hindistan hükümetinin kısıtlamaları nedeniyle buradaki faaliyetlerine son vermiştir), Hindistan'ın çok büyük olan pazarı Pepsi ve benzeri firmaları çekmiştir.⁵⁰

⁴⁹ İnan Özalp, "Çokuluslu İşletmelerin Az Gelişmiş Ülkelerdeki JV Stratejileri", Uluslararası Seçme Yazılar II, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1995, s.9.

⁵⁰ Aydın, a.g.e., s.30.

c) Yerel Piyasalara Yabancı Ürünlerin Getirilmesi

İşletmelerce ortak girişimler, yabancı pazarlara ürünlerinin taşınmasında kullanılırken, yerel firmalarca da yabancı ürünlerin yerel piyasalara getirilmesinde kullanılır. Yerel firmalar, mevcut fabrikalarından ya da dağıtım kanallarından daha fazla faydalanmak, yeni teknolojilerin yıkıcı etkilerinden korunmak ya da yeni atılımlar için ivme kazanmak gibi nedenlerle ortak girişimlere girebilmektedirler.

Tipik olarak bir ortak girişimde ortakların sağlayacakları finansal faydalar, birbirinden farklıdır. Örneğin:

- Pek çok yabancı firma ortak girişime göndermiş olduğu tamamlanmış ürünler ve materyallerden kar sağlamaktadır. Bu karların, kendi güçlü paralarıyla ödeniyor olması ve ortağı ile paylaşımı gerektirmemesi çok önemlidir.

- Pek çok yabancı firma genellikle ortak girişimin satış hasılatının bir yüzdesi olarak teknoloji ücreti alır. Yerel ortak çoğu zaman benzeri miktarda yönetim ücreti alamamaktadır.

- Yabancı firmaların gelir türleri daha çeşitli olduğu için net karlardan ya da kar paylarından daha çok diğer gelirlerle ilgilendikleri görülür. Yerel firmalar ise genellikle ortak girişimin net karlarıyla ve kar paylarıyla ilgilenirler. Dolayısıyla, yabancı ortakların ortak girişimin yalnızca pazarlama faaliyetleriyle ya da parçaların ana ülkeden sağlanarak yerel ülkede montajının yapıldığı faaliyetleriyle daha fazla ilgilenecekleri düşünülmektedir.

d) Çeşitlendirme Yapılması

Ortak girişimler ana firmalardan birinin ya da her birinin daha önce faaliyette bulunmadığı yeni bir alanda faaliyette bulunmak üzere de oluşturulabilir. Ancak ortak girişimin her bir ortağının yabancı olduğu bir alanda faaliyette bulunulması önemli riskleri de içerir.

Ortak girişim oluşturma nedenleri maddeler halinde şöyle de sıralanabilir:⁵¹

- Bilinmeyen yeni pazarlara hızla girebilmek, belirsizlikten doğan riski azaltmak,
- Hammadde, sermaye, teknoloji, know-how bilgi edinmek/satmak,
- Korumacı tedbirler gibi ulusal sınırlamalarla başa çıkmak,
- Yerli/yabancı piyasalara yönelik faaliyette bulunmak, piyasada yer edinmek, var olan payı elde tutmak/arttırmak,
- Sabit maliyetleri paylaşarak azaltmak,
- Piyasalardaki daralmalara karşı yeni yatırım alanlarına yönelmek,
- Beklenmeyen şoklarla başa çıkmak,
- Yeni yönetim ve pazarlama teknikleri edinmek/satmak,
- Yeni ürün geliştirmek, ar-ge maliyetlerini azaltmak,
- Rakip işletmelerle işbirliği yaparak rekabetle başa çıkmak,
- Kaynakları paylaşmak, mobilize etmek, birleştirmek, büyütme,
- Kar ve satışları arttırmak, ölçek ekonomisinden yararlanmak,
- Yabancı sermayeye karşı olumsuz tepkileri azaltmak,
- Kültürel bariyerleri aşmak,
- Tek başına yapılamayacak büyük ölçekli işleri ortak girişim kurarak yapmak,
- Teknoloji transferi yapmak,

⁵¹ Müjde Oktay, **Şirketler İçin Sinerjik Bir İşbirliği Yolu Ortak Girişimler-Joint Ventures**, İstanbul, İSO Yayınları, 1997, s.28-31 ve İnan Özalp, **Çokuluslu İşletmeler: Uluslararası Yaklaşım**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1998, s.32-36.

- İşletmelerin bir araya gelmesi yoluyla sinerji yaratmak,
- Ticaret engellerinin aşılması,
- Ülkelerin politik düşüncelerinin değişmesi ve ekonomik zorunluluklar,
- Ülke içinde işletmelerin aşırı büyümesi ve sermaye birikimi,
- Teknolojik gelişim,
- Üretim faktörlerinin fiyatlarındaki farklılık,
- Başka bir ülkeye ihracat yapmanın zor olduğu durumlar,
- Eski veya emek yoğun teknolojinin başka bir ülkeye kaydırılmak istenmesi,
- Rakip firmaların dışa açılması,
- Büyüme yolu olarak görülmesi,
- Uluslararası arenada faaliyet göstermek,
- Maliyetleri düşürmek,
- Riski azaltmak,
- Gümrük duvarları ile yapılan korumacılığı ortak girişim yoluyla aşmak,
- Pazar çeşitlendirmesine gitmek.

Az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkeler, kalkınma çabalarında diğer ülkelerin kaynaklarından yararlanmak istemektedirler. Sermaye birikimine sahip gelişmiş ülkeler ise kar getirici yeni pazarların arayışı içindedirler. Karşılıklı bu ihtiyaçlar yabancı ülkelerde ortaklık yoluyla yatırımların yapılması ortamını yaratmıştır.⁵²

⁵² İnan Özalp, Yıldırım Saldıraner ve Ahmet Hamdi Dereköy, **Çokuluslu İşletmelerin Geleceğinde Bir Çözüm Olarak Joint Venture**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1990, s.103.

3.2.2. ORTAKLAR ARASI GRUPLAŞMALAR

a) Yatay Gruplaşma

Ortak girişimi oluşturan ortaklardan her birinin doğrudan doğruya iş sahibi ile irtibatı varsa, yani tüm ortaklar iş sahibi ile sözleşme imzalamışlarsa, bu takdirde ortaklar arasında yatay gruplaşma söz konusudur. Yatay gruplaşmada, ortaklardan her biri iş sahibine doğrudan bağlı olduğundan, işin kötü ifa edilmesi veya hiç ifa edilmemesinden dolayı iş sahibine karşı müteselsilen sorumlu olurlar. Bu nedenle, ortaklardan birinin ayrılması, ölümü, iflası veya hüküm giymesi gibi haller, sözleşmenin devamına engel olmayacaktır.

b) Dikey Gruplaşma

Sadece bir veya birkaç şirketin iş sahibi ile doğrudan hukuki ilişkiye girmesi halinde söz konusu olur. Bu durumda örneğin bir ortak iş sahibi ile sözleşme imzalar, diğerleri alt müteahhit olurlar. İş sahibine karşı, sözleşmeyi imzalayan ortak sorumlu olmasına rağmen, aralarında yaptıkları sözleşmeye getirdikleri hükümlerle, sorumluluk esaslarını belirleyebilirler.

İş sahibine muhatap olan ortağın ölümü veya iflası halinde, sözleşme son bulur. Ancak, alt müteahhitlerin yeni bir teklifte bulunması ve iş sahibinin de bu teklifi uygun görmesi halinde, işe devam edilebilir.

c) Pilot Firma

Ortakları vekil sıfatıyla temsil eden pilot firmalara, hem yatay hem de dikey gruplaşmalarda rastlanmaktadır. İş her ne kadar ortak girişim tarafından yapılıyorsa da, ön planda yer alan pilot firma tarafından yapıldığı izleniminin oluşması, iş sahibi idare ile yakın diyalog imkanlarının mevcudiyeti gibi nedenler, pilot firma seçilmeyi cazip hale getirmektedir.

3.2.3. ORTAK GİRİŞİM TÜRLERİ

a) Ekonomik Faaliyet Alanlarına Göre Ortak Girişimler

Ortak girişim türündeki işletme birleşme faaliyetlerinin ekonomik sınıflandırması genel olarak işletme birleşme faaliyetinde olduğu gibi üç kategoride yapılır ve oluşum amaçları aynıdır.⁵³

Yatay Ortak Girişimler: Aynı iş kolunda ve aynı ürünleri üreten, satan veya dağıtan firmaların bir araya gelmesini ifade etmektedir. Bu türdeki ortak girişim faaliyetleri, genellikle talep belirsizliğinin yüksek olduğu ve bu belirsizliğin kendisini, talebin çok yavaş artma veya düşme eğiliminde olması şeklinde ortaya koyması durumlarında yapılır. Ana işletme ile ortak girişim arasındaki ilişkinin rekabeti ortadan kaldırması nedeniyle, diğer ortak girişimlere göre ekonomi açısından daha sakıncalı görülen bir ortak girişim türüdür. Ortak girişimde, ana işletmeden kaynak transferi yapılabileceğinden, yüksek verimlilik sağlanabilmekte, rasyonalizasyon gerçekleştirilebilmektedir.⁵⁴

Dairesel Ortak Girişimler: Yatay ortak girişimlerin özel bir durumunu ifade eder. Dairesel ortak girişimlerde, aynı dağıtım kanallarını kullanan işletmelerin işbirliği söz konusudur. Burada ortakların birbirleriyle rekabet etmesi söz konusu değildir. Genellikle bu tür ortaklıkların rekabeti tehlikeye sokmayacakları ve iyi bir piyasanın oluşturulmasına katkıda bulunacağı düşünülür.⁵⁵

Dikey Ortak Girişimler: Herhangi bir alanda faaliyet gösteren alıcıların ve satıcıların birlikte ortak girişim oluşturması durumunda dikey ortak girişimler ortaya çıkar. Bu tip anlaşmalardan mevcut rakipler kadar potansiyel rakipler de etkilenir. Diğer rakip ürünlerin ya da müşterilerin piyasaya girmesi engellenebilir. Bu tür ortaklıkların ekonomiye olan olumsuz etkisi, giriş engellerinden ve ortak hareket etmeden ileri gelir.

⁵³ Kathryn Rudie Harrigan, **Managing for Joint Venture Success**, Toronto, Lexington Books, 1988, s.134.

⁵⁴ Aydın, a.g.e., s.19.

⁵⁵ a.g.e., s.19.

Olumlu etkisi ise, işlem maliyetlerinin düşürülmesi ve kaynakların verimli kullanılmasıdır.⁵⁶

Dikey ortak girişimlerde şirketlerin hammadde gereksinimini sağlayan ve diğer malzemelerin üretimini yapan firmalar ile işbirliği söz konusudur. Bu türdeki ortak girişim oluşumları, pazarda öncü bir rol üstlenir. Özellikle hızlı talep artışlarının olduğu zamanlarda dikey ortak girişim şirketlerinin oluşumunda artış gözlenir. Burada temel amaç artan talebin zamanında karşılanmasıdır.

b) Kuruluş Şekillerine Göre Ortak Girişimler

Ortak girişim, her zaman bir sözleşme çerçevesinde kurulur. Ancak her zaman yeni bir şirket oluşumu gündeme gelmeyebilir. Kimi zaman ortak girişimlerin sadece bir sözleşme çerçevesinde oluşmaları söz konusu olabilir. Bu türdeki ortak girişimler, beraberinde hukuki bağımsızlığı olan yeni bir şirket oluşumunu getirmez. Bu açıdan bakıldığında, kuruluş şekillerine göre sınıflandırmanın kriteri, ortak girişimin yeni bir şirket oluşturup oluşturmadığıdır.

Sözleşmeye Dayalı Ortak Girişimler: Sözleşmeye dayalı ortak girişimde tarafların bir araya gelerek ortak bir amaç için güçlerini birleştirmeleri söz konusudur. Bu tür, klasik ortak girişim türü olup, bankaların yüksek miktarda kredi temini için ortak girişim oluşturmaları uygulamasında olduğu gibi ortak bir organizasyon gerektirmeyebileceği gibi, iki veya daha fazla firmanın bir araya gelerek bir inşaatın yapımını üstlenmeleri durumunda olduğu gibi ortak bir organizasyon gerektirebilir.⁵⁷ Bu uygulama Türkiye’de sık rastlanılan bir durumdur.

Sözleşmeye dayalı ortak girişimlerde şirketleri bir araya getiren belirgin nedenler olmasına rağmen, yeni bir şirket oluşumu söz konusu değildir. Bu nedenlerden dolayı, bu tür oluşumlarda her iki şirketin mevcut personelinin beraber çalışması, sermaye katılımlı ortak girişim şirketlerine nazaran daha azdır. Bu türdeki ortak girişimler, yeni bir şirket oluşumu meydana getirmedeği, organize edilmiş faaliyetler

⁵⁶ a.g.e., s.19.

⁵⁷ Öztürk, a.g.e., s.19.

gerektirmediği ve ortaklara yeni hisse senedi paylaşımları sunmadığı için, sermaye katılımlı ortak girişimlere göre daha sınırlı bir uygulama alanı bulmaktadır.⁵⁸

Sözleşmeye dayalı ortak girişimler, sürekli bir ilişkinin gerekmediği ve başarı için esnekliğin esas olduğu düzenlemelerdir. Belirli bir süreyi kapsayan projeler için oluşturulup, proje tamamlandığında sona ererler. Türleri şunlardır:⁵⁹

- Belirli bir alandaki inşaat projesi için konsorsiyum oluşturmak,
- Ortak araştırma geliştirme anlaşmaları,
- Üretim sözleşmeleri,
- Teknik yardım, pazarlama, dağıtım, tedarik anlaşmaları,
- Teknoloji ortaklığı,
- Patent, ticari marka, know-how, karşılıklı lisans anlaşmaları,
- Araştırma geliştirme ortaklıkları,
- Hizmet ya da yönetim sözleşmeleri.

Sermaye Katılımlı Ortak Girişimler: Ortak girişimin bu türü, literatürde bazen “ortak girişim şirketi” , “sermayesi paylara bölünmüş ortak girişim” veya “ticaret şirketi” kurmak suretiyle oluşturulan ortak girişim olarak ifade edilmektedir.⁶⁰

Bu tür ortak girişimlerde iki ya da daha fazla sayıda işletmenin, sermayelerini ortaya koymalarıyla oluşturulan, yasal olarak ayrı, yeni bir işletmenin kurulması söz konusudur.⁶¹ Sermaye katılımlı ortak girişimlerde, tüm ortaklıklar birden fazla kişinin belirli bir miktardaki ortaklık sermayesine katılımı ile kurulur.⁶² Bu tür ortaklıklarda, her ortağın, bağlı işletmede sahip olduğu sermaye payı ile orantılı olarak kar ve zararı paylaştığı hissesi bulunmaktadır.

⁵⁸ Harrigan, a.g.e., s.142.

⁵⁹ Ulaş, a.g.e., s.81.

⁶⁰ Kemal Dayınlarlı, **Joint Venture Sözleşmesi**, Ankara, Dayınlarlı Hukuk Yayınları, 1999, s.121.

⁶¹ Ulaş, a.g.e., s.78.

⁶² Öztürk, a.g.e., s.20.

Sermaye; nakit, mal, her türlü menkul ve gayrimenkul, telif hakkı, lisans, know-how, teknik yardım, makine, teçhizat, patent, ticari marka olabilir. İktisadi değeri olan her şey ortaklığa sermaye olarak konulabilir.⁶³

Sermaye katımlı ortak girişim, ortakların aralarında ortak girişim sözleşmesi yaptıktan sonra ortak girişimin kurulduğu ülke hukukundaki ortaklık türlerinden birini seçerek, o şekilde uygun olarak sermaye katılımı ile kurulur. Bu türde ortak girişimin bir ortaklık sermayesi vardır ve ortak girişim ortakları birlikte sahip oldukları bir yavru şirket kurarlar.⁶⁴

Sermaye katımlı ortak girişimlerin özellikleri şunlardır:⁶⁵

- İki veya daha fazla sayıda birbirinden ekonomik ve hukuki bakımdan bağımsız gerçek ya da tüzel kişi bulunmalıdır,
- Bu kişiler gayelerine erişebilmek için tüzel kişiliği olan bir yavru şirket kurmak veya mevcut bir şirkete ortak olma isteğine sahip olmalıdırlar,
- Kurucular bu şirketi gerek ellerindeki hisse senetleri yoluyla, gerek kendi aralarında yaptıkları sözleşmelerle (oy sözleşmesi, temel sözleşme) kontrol ederler,
- Bu şirket vasıtasıyla yeni bir pazarı ele geçirmekten teknoloji yardımlaşması ve risklerin paylaşımına kadar çeşitli gayelerin gerçekleştirilmesi söz konusu olabilir.

Bu özellikler dikkate alınarak sermaye katımlı ortak girişimler şu şekilde tanımlanabilir:

“İki veya daha fazla sayıda, birbirinden hukuki ve ekonomik açıdan bağımsız şirketin (kişinin), ortak bir menfaate ulaşmak için ve riski paylaşmak amacıyla, yeni bir şirket kurmak veya mevcut bir şirkete ortak olmak yoluyla gerçekleştirdikleri ortak girişim modelidir.”⁶⁶

⁶³ Ulaş, a.g.e., s.78.

⁶⁴ Öztürk, a.g.e., s.20

⁶⁵ a.g.e., s.20

⁶⁶ a.g.e., s.21.

Sorumluluk, kar ve zarara katılma hissedarlık ölçüsünde paylaşıldığından ve ortaklar arasındaki ilişki uzun süreli olduğundan, bu tür, en çok tercih edilen ortak girişim türüdür.

c) Bağımlılık Derecelerine Göre Ortak Girişimler

Bu ayırım, ortak girişimin ayrı organları, bu organların ayrı karar alma yeteneklerinin olup olmadığına ve işletmesinin kendisi tarafından yapılıp yapılmadığına göre yapılmaktadır.⁶⁷

Tam Bağımsız Ortak Girişimler: Bu tip ortak girişimlerde ortaklardan hiçbiri ortak girişimin uyguladığı stratejiler ve gelecekle ilgili operasyonlarıyla devamlı ve direkt olarak ilgilenmezler ve direkt bir güç elde etmeye çalışmazlar. Bu tip faaliyetler, her bir ortak tarafından ortak girişime transfer edilmiştir. Yani ortak girişim bağımsız bir şekilde kendi kendini örgütleme hakkına sahiptir. Bu türdeki ortak girişimler, kendisini oluşturan kişilerden ayrı bir organizasyona sahip ve dışarıya karşı bağımsız bir şirket görünümündedirler. Birçok başarılı ortak girişim uygulamasının bu kategoriye girdiği belirlenmiştir.

Ortaklardan Birinin Etkisinde Olan Ortak Girişimler: Bu tip ortak girişimlerde, ana şirketlerden biri ortak girişimin yönetilmesinde ve gelecekte izlenecek stratejik planların hazırlanmasında aktif rol oynamaktadır. Diğer ortak ise ortak girişimin uyguladığı stratejiyle aktif bir şekilde ilgilenmemektedir. Yani bu ortak bir anlamda pasif yatırımcı rolü oynamaktadır. Bu tür ortak girişimlerde başarı düzeyinin tam bağımsız ortak girişimlere oranla daha düşük olduğu görülmektedir. Çünkü bu tip girişimlerde alınacak kararlar, etkisinde olduğu ortağın istekleri doğrultusunda olmakta, yönetimde parçalanmalar görülebilmekte ve ortak girişimin iyi yönetilememesi gibi sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Bu tip ortak girişimlerin başarı şansı yüzde 100 değildir. Başarısız olanlara da sıkça rastlanmaktadır.

⁶⁷ Peter Lorange ve Gilbert Probst, **Joint Ventures As Self Organizing Systems: A Key To Successful Joint Venture Design and Implementation**, New York, Columbia University Press, 1987, s.74.

Tam Bağımlı Ortak Girişimler: Bu tip ortak girişimlerde ise, ana şirketlerden her ikisi de ortak girişimin yönetiminde aktif rol oynamaya çalışmakta, bu da beraberinde farklı bakış açılarını getirmektedir. Sonucunda da, bazı yönetim sorunları ortaya çıkabilmektedir. Burada sorun, her iki ana şirketin de ortak girişimin faaliyetlerinde etkin rol oynamak istemesinden kaynaklanmaktadır. Bu durumda ortak girişim tam bağımsız çalışmamakta ve yönetimdeki iç çatışmalar, ortak girişim uygulamalarını başarısızlığa götürebilmektedir. Riskin yüksekliği ve başarısızlık ihtimalinin fazlalığına rağmen, bu şekilde işlemlerini sürdüren pek çok başarılı ortak girişim örneğine rastlanmaktadır. Bu tip ortak girişimlerin başarısı, bir anlamda, ana ortakların birbiriyle uyum ve ahenk içinde çalışmasına bağlıdır.

Sonuç olarak, en uygun ve en başarılı ortak girişimlerin, ana şirketlerden bağımsız bir şekilde örgütlenen ve yönetilen ortak girişimler olduğu söylenebilir.

d) Kuruluş Yerlerine ve Kurucularına Göre Ortak Girişimler

Bir ortak girişimden söz edilebilmesi için, ortaklardan en az birinin yabancı tabiiyetindeki bir kişi olması zorunluluğu bulunmamaktadır. İki ya da daha fazla Türk girişimcinin bir araya gelerek kuracakları bir ortaklık da, ortak girişim olarak adlandırılabilir. Her ne kadar klasik iş ortaklıkları yabancı ve yerli girişimciler tarafından oluşturulmuşsa da, günümüzde belirli bir ülkede bulunan yerli girişimcilerin oluşturdukları geçici işler için kurulan ortaklıklar da ortak girişim olarak nitelendirilebilmektedir.⁶⁸

Evsahibi Ülke Ortak Girişimleri: Aynı ülkede bulunan iki veya daha fazla sayıdaki işletmenin ekonomik güçlerini birleştirmeleri suretiyle oluşturdukları birlikteliği ifade etmektedir. Buna iki Amerikan işletmesinin Amerika'da ortak girişim oluşturması örnek gösterilebilir.

Yabancı Ülke Ortak Girişimleri: Aynı ülkeden olan işletmelerin, farklı bir ülkede ortak girişim oluşturmalarıdır. Üretim maliyetlerinin ucuz, ürünün satış imkanlarının olduğu, verginin düşük olduğu ülkelerde işletmeler ortak girişim

⁶⁸ Öztürk, a.g.e., s.5.

oluşturabilirler. Böylece rekabet üstünlüklerini arttırabilirler. Ayrıca bu tür şirketler, benzer değer ve kültürleri paylaştıklarından dolayı yönetimde karmaşıklık yaşamazlar.

Uluslararası Kamu Ortak Girişimleri: Ev sahibi ülkelerin resmi kurumlarının ortak girişime katılması gerektiği durumlarda oluşturulan ortak girişimlerdir. Özellikle az gelişmiş ülkelerdeki kamu kurumları, halkın refahı, güvenliği için büyük finansman gerektiren projelerin gerçekleştirilmesi için oluşturulan ortak girişimlere katılmaktadırlar. Sermaye ihraç eden ülkelerin kamu kurumları ise genellikle sermaye ortağı olarak ortak girişime katılmamakta, finansman sağlayıcı bir rol üstlenmektedirler. Kamu kurumları ile ortak girişim oluşturan özel işletmeler, ortak girişimin yönetimini politik faktörlerin etkileyebileceğinden kuşku duyabilmektedirler. Amerikalı yöneticiler, kamu mülkiyetindeki işletme ile uluslararası ortak girişim oluşturma en az tercih edilen yol olduğu kanısındadırlar. Bununla birlikte özellikle az gelişmiş ülkelerdeki bazı sektörlerde yabancı işletmeler, kamu işletmeleriyle ortak girişim oluşturmaktadırlar.⁶⁹

Uluslararası Özel Ortak Girişimler: Farklı ülke işletmeleri arasında oluşturulan ortak girişimlerdir. Bu tür ortak girişimlerde ev sahibi ülke hükümeti, ortaklardan biri durumunda değildir. Uluslararası özel ortak girişimler ikiye ayrılmaktadır: Biri çokuluslu işletmelerle gelişmekte olan ülke işletmeleri arasında oluşturulan ortak girişimler, diğeri ise gelişmiş iki ya da daha fazla ülkedeki işletmeler arasında oluşturulan ortak girişimlerdir. Birincisine Koç Grubu ile Fiat'ın oluşturduğu Tofaş, ikincisine ise General Motors ile Toyota arasında oluşturulan otomobil üreticisi Nummi örnek gösterilebilir.

Üçüncü Ülke Ortak Girişimleri: Farklı ülkelerden olan işletmelerin kendilerine yabancı olan bir pazara girmek için işbirliği yaparak ortak girişim oluşturmalarıdır. Ortak girişim, ev sahibi ülkelerin kurumlarını kapsamamaktadır. Amerikalı ve İngiliz petrol şirketlerinin Orta Doğu'da petrol araması yapmak amacıyla ortak girişim oluşturmaları buna örnek verilebilir. Aynı şekilde Vietnam pazarına girmek isteyen bir Japon işletme uygun bir yerel ortak bulamadığında Taylandlı bir ortak ile ortak girişim oluşturarak pazara girebilir. Bu en karmaşık yapıdaki ortak girişimdir.

⁶⁹ Ulaş, a.g.e., s.88.

3.2.4. ORTAK GİRİŞİM OLUŞTURMA SÜRECİ

Ortak girişimleri oluşturmak için çok katı olmayan dört temel aşama vardır. Bunlar stratejik karar, ortak girişimin biçimlendirilmesi, ortak seçimi ve ortak girişimi yönetmektir.⁷⁰

Ortak girişimler, ortaklığı oluşturan işletmelerin birlikte öğrendikleri evrimsel bir süreç ve sürekli nitelikteki uyum çabalarının sonucudur. Bu yüzden yukarıdaki adımlar, başarılı bir ortak girişimin yapılandırılmasını garanti etmez. Önerilen yapı ve kavramlar, şirketlerin kendi başarılarına geliştirecekleri stratejilere yardımcı olacak bir araç niteliğinde yapısal bir yaklaşımı temsil etmektedir.

a) Stratejik Karar

Stratejik karar dört alt aşamadan oluşmaktadır. Bunlar kurum analizi, durum analizi, ortak girişim potansiyelinin belirlenmesi ve pay sahiplerinin değer (kazanç) potansiyelinin değerlendirilmesidir.

Kurum Analizi: Ortak girişimi oluşturmada ilk adım olarak kurumun kendi pozisyonunu açığa kavuşturmasına yardımcı olur. Bu analizin sonucuna göre, stratejik bir seçenek olarak bir ortaklık oluşturma kararı değerlendirilir.

Durum Analizi: Bir firmanın mevcut durumu, onun misyonuna, değer potansiyeline ve temel yeteneklerine bakarak belirlenebilir. Kurumsal misyon firma için bütünleştirici bir fonksiyondur. Güç üretir, faaliyet alanlarını tanımlar ve firmanın gideceği yönü gösterir. Çevredeki dinamik değişiklikler yüzünden misyon, pratikteki sürdürülebilirlik ve şirketin geleceğe doğru planlaması ışığında sürekli gözden geçirilmelidir.

Değer potansiyelinin de bir hayat eğrisi vardır. Bu yüzden mevcut hayat eğrisi fazını belirlemek için bu potansiyelin sürekli takip edilmesi gerekmektedir.

Son olarak, şirket misyonunda açıklanan ana hedefe ulaşmak için gerekli temel yeteneklere sahip olunup olunmadığı değerlendirilmelidir. Örneğin 1970'lerde NEC

⁷⁰ Yüksel, a.g.e., ss.140-149.

Firması temel yeteneklerini bilgisayar ve iletişim teknolojileri çevresinde odaklamaya başlamıştır. Diğer yandan, SONY Firması “küçükleştirme” üzerine odaklanmıştır. Stratejik düşünce bu tip temel yetenekleri tanımak ve geliştirmek etrafında ele alınmaktadır.⁷¹

Ortak Girişim Potansiyelinin Belirlenmesi: Bir firma, faaliyetlerini bir ortakla gerçekleştirmenin, tek başına gerçekleştirmek ya da başka bir şirketle tamamen birleşerek gerçekleştirmekten daha avantajlı olduğuna kanaat getirirse, ortaklık kurmaya karar verebilir. Günümüzde faaliyetleri tek başına gerçekleştirmek, bazı nedenlerden ötürü daha az çekici hale gelmiştir. Gelişmiş ve göreceli olarak istikrarlı pazarlarda (Avrupa gibi) organik gelişme çok yavaş ve pahalıdır. Bir dağıtım sistemi oluşturmak bir kaç yıl alabilir ve büyük finansal kaynaklar gerektirebilir. Başka bir firmayla birleşmeler de ekonomik politikalar (anti-trust yasaları) yüzünden çekiciliğini kaybetmiştir. Araştırmalar, birçok birleşmenin doyurucu sonuçlar vermediğini göstermektedir.

Yukarıda sayılan nedenlerden dolayı, günümüzde bir ortakla çalışmanın daha çekici hale geldiği söylenebilir. Ortak girişimler, kaynakları büyük ölçüde teslim etmeden önce ortağın beceri ve yeteneklerini öğrenme fırsatı sağlar. Bu açıdan, ortaklıklar, birleşme için bir ilk adım olarak değerlendirilebilir. Bir şirketi elde etmek, o şirketin temel yeteneklerini değerlendirmek zor olduğundan risklidir. Ortaklıklar, bu değerlendirmeyi gerçek ortamda yapabilme şansı vermektedir.

Ortak girişimlerin uzun dönemli faydası, tamamlayıcı yeteneklere giriş ve ortaklar arasında deneyimlerin değiştirilmesidir. Ortaklık, farklı yetenekleri ne kadar fazla bir araya getirebiliyorsa, o kadar başarılı bir çıktı elde etme şansına sahiptir demektir.

Hissedar Değer Potansiyelinin Değerlendirilmesi: Ortak girişimin performansının değerlendirilmesinde, başarı ölçümü önemlidir. Kazanç, kar, yatırım geri dönüş oranı gibi tarihsel muhasebe rakamları artık yeterli değildir. Bu yüzden kurumsal sonuçlarda bu faktörlerin gelecekteki gelişimlerini de hesaba katan bir ölçüye

⁷¹ Ali Sayılır, “Uluslararası Ortak Girişimlerde Bilgi ve Beceri Edinme: Türkiye’deki Sanayi İşletmeleri Örneği”, *Uludağ Üniversitesi. İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:21, Sayı:2, Mart 2002, s.34.

gereksinim bulunmaktadır. Hissedar değeri (toplam kurumsal değeri ve borcun piyasa değeri arasındaki fark) analizi kullanılarak, stratejik alternatifler geliştirilebilir. Bu sayede, çıkar grupları tarafından sağlanan kaynakların en etkin yolla kullanılıp kullanılmadığı belirlenebilir, orta ve uzun vadede değeri maksimize edilebilir.

b) Ortak Girişimin Biçimlendirilmesi

Ortak girişim kurmaya karar verildikten sonra ortaklığın yoğunluğu ve çoğalma fırsatları gibi biçimlendirme konuları analiz edilmelidir.

Ortak Girişimin Yoğunluğuna Karar Verme: Ortak girişimin yoğunluğu; zaman, kaynak tahsisatı ve biçimselleşme derecesinden etkilenmektedir. Bu aşama, ortaklığın biçimlendirilmesinin ince ayarını oluşturmaktadır.

Her şeyden önce ortaklar ortaklığın zaman çerçevesini çizerek, süresini saptamalıdır. Sürecin başında kısa dönemli mi (dar kapsamlı bir ar-ge projesinde olduğu gibi) ya da uzun dönemli mi (bir pazarlama ortaklığı ya da ortak üretim gibi) ortaklığın istendiğine karar vermek gerekmektedir. Kaynak tahsisatı iki farklı biçimde yapılabilir; her iki ortağın az ya da çok bağımsız bir şekilde ortak bir havuza katkıda bulunması ya da ayrı ayrı kaynaklar kullanarak ortak faaliyetlerin gerçekleştirilmesi biçiminde olabilir.

Çoğalmak İçin Fırsatların Analizi: Ortaklıktan söz edildiğinde genelde ortaklığı iki işletmenin oluşturduğu düşünülür. Oysa ki ortak girişime daha fazla işletme de dahil olabilir. Çoğalmak için fırsatların analizi, her birinin genel sisteme belirli yeteneklerle katkıda bulunduğu, işletme sistemleri ve süreçlerini, ürünleri ve hizmetleri, yetenekleri ve pazara ilişkin konuları kapsamalıdır.

c) Ortak Seçimi

Ortak seçimi, ortaklık performansını etkileyen önemli faktörlerden biridir. Doğru ortağı bulmak dikkatli bir inceleme gerektirir ve aynı zamanda zaman harcanması gereken bir süreçtir. Ortakların beklenti ve amaçları ile ilgili bir anlayış geliştirmek de zaman alabilir. Fakat birçok ortaklık, tesadüfi karşılaşmalar sonucunda veya ortak ile gerçekleştirilen geçmiş deneyimlere dayanılarak kurulmaktadır. Örneğin, Texas Instruments ve Hitachi, hafıza çipleri üretmek için bir ortak girişim kurmuşlardır.

Fakat bu iki firma, çalışma ilişkilerine ilk kez 1988'de ortak bir araştırma yürüterek başlamışlar, ilişkilerini daha sonra artırarak geliştirmişlerdir. Bu ortak girişimdeki başarı, kısmen ortak seçimi sürecinin de bir sonucudur.⁷²

Doğru ortağı bulmak ortak girişimin en önemli başarı faktörlerinden biridir. Firmalar, ortak seçiminde tedbirli olmalıdır, çünkü ortada önemli bir risk ve yatırım vardır. Ortak seçimi analizi; temel, stratejik, kültürel uyuşmalara odaklanmalıdır.

Temel Uyuşma: İki firma temel uyuşmayı faaliyetleri ve deneyimleri diğer potansiyellerini yükseltecek biçimde birbirini tamamlarsa başarabilir. Her iki ortağın da kazandığı durum ideal pozisyonudur. Ortaklar ortaklığa başlamadan önce şu soruları kendilerine sormalıdır:

- Uygun bir zaman içerisinde bu potansiyelleri gerçekleştirmekle ilgili riskler nelerdir?
- Bu risklerin kaynakları nelerdir?
- Ortağımız gerçekten ortaklıkla mı ilgileniyor yoksa gizli bir ele geçirme planı mı var?
- İş çevresi ve endüstri tutarlı mı?
- Ortağımızın aniden çekilmesine yol açabilecek ani değişiklikler bekleyebilir miyiz?

Stratejik Uyuşma: Genel olarak ortak girişimlerde stratejik amaç yapılarının uygunluğunun en önemli başarı faktörü olduğuna inanılır. Ortak girişimler her zaman genel strateji kavramının tamamlayıcı bir parçası olarak görülmelidir. Aşağıdaki beklentiler, potansiyel ortak aranırken diğer beklentilerin yanında dikkate alınmalıdır:

- İş planlarının uyumu; değer potansiyeli, ürünler, pazarlar ve bölgelerle ilgili stratejik amaçlar,
- Uygun biçimlendirmenin ortaklaşa belirlenmesi,

⁷² Aydın, a.g.e., s.14.

- Amaçlara ulaşmak için ortak zaman çerçevesi.

Kültürel Uyuşma: Ortak seçiminde, bir ortağın kültürü ve geçmiş deneyimleri, ortağın teknik tecrübesi, finansal varlıkları ve yönetsel deneyimi kadar önemlidir. Dolayısıyla, kültürel uygunluk göz ardı edilmemelidir. Bütün ortakların diğer ortaklara ait farklı kültürel özellikleri kabul etmeye hazır olması, başarılı ve uzun dönemli bir ortaklık için kritik öneme sahiptir.

Ortak girişimi oluşturacak şirketlerin bağlı oldukları ülkeler, bu şirketlerin kültüründe önemli rol oynamaktadır. Bu yüzden bir Amerikan şirketi ile bir Japon şirketi birbirinden farklı özellikler gösterebilmektedir. Amerikan şirketleri yeni ürün yaratmada, Japon şirketleri ise süreçleri etkin hale getirmede başarılıdırlar. Bu yüzden faks, video gibi elektronik ürünler Avrupa veya ABD’de yaratılmış olmasına rağmen süreç iyileştirme sonucunda Japon ürünü olarak bilinir hale gelmişlerdir.⁷³

d) Ortak Girişimi Yönetmek

Bağımsız şirketlerin ortaklığı, sürekli nitelikte bir görüşme süreci ve anlaşma yollarının bulunmasını gerektirir. Bu süreçte planlama ve kontrol sınırlıdır. Bu da ortakların değişen koşullara uyum sağlaması ve birbirinden öğrenmesi gerektiğini vurgular.

Bu aşamaya kadar geliştirilen stratejiler ve potansiyel ortaklara bağlı olarak özel görüşme amaçları tanımlanmalıdır. Olası amaçlar:

- Ortaklığın başarısız olması durumunda riskin sınırlandırılması,
- Diğer ortaklıklarla ilgili olarak ortağa getirilen sınırlamalar,
- Gelecekteki gelişmelere ve ürünlere katılım seçeneği,
- Ortağın büyüme potansiyeline katılım.

⁷³ Ömer Esener, **Stratejik Ortaklıklar: Türk Şirketleri İçin Büyüme ve Global Pazarlara Açılma Teknikleri**, İstanbul, İMKB Yayınları, 1997, s.175.

Diğer önemli konular, yetkilerin yönetimi, iletişim kanalları ve karar alma sürecidir. Son anlaşma yapılırken yasal ve kartel kısıtlamaları, hükümet düzenlemelerinin yanı sıra politik unsurlar ve vergi konuları da dikkate alınmalıdır.

Koordinasyon Bağlantısı: Deneyimler, tecrübeli bir yöneticinin ortak girişime koordinatör olarak atanması durumunda yöneticinin şirketteki diğer sorumluluklarından arındırılmasının avantajlı olduğunu göstermektedir.

Yeteneklerin ve iletişim kanallarının açıkça belirlenmesi bir çok problemin erken fark edilmesine ve çözümüne olanak sağlar. Görev yönelimli yönetim, eldeki görevin belirli koşullarına odaklanırken, etkileşim yönelimli yönetim yöneticilerin kişiler arası yönleri üzerine odaklanır.

Öğrenme, Adaptasyon ve Gözden Geçirme:

Ortak girişim oluşturmaya yol açan amaçları, sürekli gözden geçirmek ve eğer gerekliyse yeniden tanımlamak önemlidir. Müştereken oluşturulmuş temel yetenekleri vurgulamak, ortaklar açısından yararlıdır.

3.2.5. Ortak Girişimlerde Başarısızlık Nedenleri

Ortak girişimler oluşturma yönündeki eğilimler zamanla artsa da, başarı aynı oranda artmamıştır. Ortak girişimler çekicidir, fakat yaratılması, geliştirilmesi ve desteklenmesi basit ya da kolay değildir ve uygulamada birçok problem söz konusudur.

İşletmeler arası ortak girişimler, ortaklar ve yöneticiler için kuşkusuz birtakım yararlar sağlamaktadır. Ancak günümüz koşullarında, ortak girişim ve işbirliği işletmelerin belirledikleri hedeflere ulaşmalarında her zaman arzulanan sonuçları vermemekte, işletmeler ve toplum açısından birtakım olumsuz etkiler de yaratmaktadır.

Yapısı itibarıyla pazar değişikliklerine daha hızlı ve esnek olarak yanıt verme potansiyeline sahip olması, ortak girişimlerin çekiciliğini arttırmakla birlikte bu tür birleşmelerin, çoğu zaman beklentileri tam olarak karşılayamadığı da görülmüştür. Ayrıca bu tip bir örgütlenmeye gitmenin çeşitli riskleri de vardır. İşletmelerin kültürleri arasındaki farklılıklar, kontrol eksikliği, zaman içinde değişen beklentiler, kıskançlıklar ve ortağın katkısının az olduğu yönündeki inançlar, potansiyel riskler arasında sayılabilir. Ortak girişimlerle ilgili problemlerden bir diğeri de pek çok yöneticinin bu tür örgütlerin yönetimi konusuna yabancı olmaları ya da kendilerini rahat hissetmemeleridir.

Ortak girişimlerin hayal kırıklığı yaratan düşük performansının nedenleri arasında başka birçok unsur daha sayılabilir. Bunlardan bir tanesi, ortak girişim içerisinde gerekli koordinasyonun sağlanamamasıdır. Diğer bir neden ise ortakların, ortak girişime girme nedenleri arasında daha az sayıda benzerliğin olduğunu keşfetmeleridir. Dahası, ortaklığı oluşturan ortaklar rekabetin mevcut olduğu alanlarda bilgiyi paylaşma konusunda isteksiz olabilirler. Ortaya çıkan sorunların kapsamı ve büyüklüğü, ortaklığın amaçlarıyla doğrudan ilişkilidir. Eğer bir ortak girişimin amacı net ve bu amaca ulaşmayı sağlayacak yapı basit ise, çok az sayıda sorunla karşılaşılacaktır. Bununla birlikte ortak girişim yüksek hedeflere sahipse - ki bu şirketler arası önemli ilişkiler ağını gerektirir - ve şirketler arasında karmaşık bağımlılıklar

yaratılırsa ortaklardan birinin ya da tümünün amaçlarından bir kısmının başarısızlığa uğrama olasılığı artacaktır.⁷⁴

Tipik olarak yöneticiler, çoğunlukla bir ortaklığın başlangıçtaki resmi tasarımına dikkat ederler. Yasal yapı, idari yapı, kazanç paylaşımı konuları ve ortaklıktan çıkış maddeleri uzun pazarlık ve ayrıntılı inceleme konuları olmakla birlikte, çoğu zaman iyi test edilmezler. Daha da kötüsü, üst yönetim, çoğu zaman anlaşma yapıldıktan sonra bu konuyla ilgisini keser ve ortaklığın kendiliğinden ilerleyip gelişeceği beklentisine girer. Zamanla süregiden birlikte çalışma sürecine destek verme uğraşı, üst yönetimin daha az ilgisini çekmeye başlar. Bu nedenle, ortaklıkların büyük bölümünün başlangıçtaki hedeflerini başaramamaları çok da şaşırtıcı değildir. Dolayısıyla iyi bir anlaşma yapmak ve büyük hedefler koymak, başarı için yeterli değildir.

Ortak girişimlerin temel başarısızlık nedenleri şu şekilde belirtilebilir:⁷⁵

- Yanlış ortak,
- Kültürel yanlış anlama,
- Farklı hedefler,
- Yetersiz proje hazırlığı,
- İletişimde yetersizlik.

⁷⁴ İnan Özalp, “Rekabetçi Üstünlükler Açısından Stratejik Birlikler”, Eskişehir, *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:13, Sayı:2, Mayıs 1997, s.15.

⁷⁵ Paul Beamish ve Peter Killing, **Cooperative Strategies**, San Francisco, The New Lexington Press, 1997, s.117.

3.2.6. ORTAK GİRİŞİM KURMANIN AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI

a) Ortak Girişim Kurmanın Avantajları

Ortak girişimin ortaklar ve ülkeler açısından önemli ölçüde avantajları bulunmaktadır. Ortak girişimin avantajları şu şekilde sıralanabilir:⁷⁶

- Ortak girişim anlaşmaları sayesinde, ortaklar arasında karşılıklı olarak “know-how transferi” gerçekleştirilebilir. Uluslararası işletmeler, üretilecek ürünler hakkındaki yapısal bilgiler, üretim yöntemleri ve pazarlama bilgileri gibi alanlardaki üstünlüklerini ortaya koyarken, yerel ortaklar, yasal izinlerin alınması, üretim alanlarının tahsisi, üretim tesislerinin yapımı, işçi temini gibi konularda sorumluluk üstlenmektedirler.

- Ortak girişim kurulmasında, sabit yatırımlar ve işletme dönemi için gerekli olan sermaye ihtiyacı, ortaklar tarafından birlikte karşılanmaktadır. Genelde, kuruluş aşamasında, uluslararası işletmeler daha fazla sermaye koymaktadırlar. Yerel ortaklar ise güçleri oranında kuruluş sermayesine katılmakta, bazı zamanlarda sermaye taahhütlerini, zaman içinde elde edilen işletme karlarından kendilerine düşen payları kullanarak karşılamaktadırlar.

- Ortak girişim oluşturmak kolaydır. Organizasyonun dizayn edilmesinde büyük sorunlar yaşanmaz.

- Ortak girişimin kurulması kadar, ortakların isteği doğrultusunda sona erdirilmesi de kolaydır. Belirlenen amaçlara ulaşıldığı zaman veya anlaşmada öngörülen süre tamamlandığında, fazla bir formaliteye gerek olmadan ortak girişim sözleşmesi yürürlükten kaldırılabilir.

- Ortak girişim sözleşmesi, ortaklar açısından son derece bağlayıcıdır. Ortaklar geçerli bir sebep olmaksızın geri çekilemezler. Ayrıca ortaklardan herhangi birinin

⁷⁶ Serdar Hatipoğlu, **Uluslararası İşletmecilik ve Joint Venture**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, 1997, ss.59-61.

ölümü veya herhangi bir sebeple çekilmesi, diğer ortak veya ortakların sorumluluğunu ortadan kaldırmaz. Bu bağlayıcılık sayesinde ortak girişimin devamlılığı sağlanır.

- Ortak girişim şeklindeki yatırımlar, yüzde 100 sermaye ile faaliyet göstermenin yabancı ülkenin hükümeti tarafından yasaklandığı durumda ülke dışı faaliyet olarak gerçekleştirilebilir.

- Uluslararası işletmeler, ortak girişim sayesinde çok geniş bir coğrafik alanda faaliyet gösterme olanağı elde ederler.

- Rekabetin yoğun olduğu ülkelerde uluslararası işletme ve yerel ortakların anlaşarak birlikte hareket etmesi, tarafların sahip olduğu üstünlüklerin (sermaye, üretim teknolojisi, yerel pazarlar hakkında sahip olunan bilgiler gibi) daha etkin bir şekilde kullanılmasını olanaklı kılar.

- Ortak girişim anlaşmaları sayesinde devalüasyon ve yüksek enflasyon oranı gibi faktörlerden doğan riskler ortaklar arasında paylaşılır.

- Uluslararası işletmeler için son derece önemli olan, yapılacak yatırımların yasal zorlamalara karşı (transferlerin engellenmesi, kar dağıtımında zorluklar çıkarılması, kamulaştırma vb.) korunması, yerel bir ortakla işbirliği sayesinde gerçekleştirilebilir.

- Ortak girişimler sayesinde, yatırım yapılan ülkede istihdam sağlanır.

- Üretilen ürünün ithal edilmemesi nedeniyle döviz tasarrufu sağlanır.

b) Ortak Girişim Kurmanın Dezavantajları

Ortak girişimin sağladığı avantajların yanında bazı dezavantajları da sözkonusudur. Bunlar da şu şekilde sıralanabilir:⁷⁷

- Ortak girişimin çok uluslu olması durumunda, ortak girişimi oluşturan tarafların farklı ülkelerden olması nedeniyle, farklı ekonomik görüşler, etnik ve kültürel çeşitlilik gibi faktörler ön plana çıkabilir ve bu faktörlerden kaynaklanan çatışmalar sözkonusu olabilir.

- Faaliyetlerle ilgili sorunlar ortaya çıktığı zaman, tarafların bu problemleri birbirlerine açıklayabilmeleri ve ortak çözüm yolu konusunda fikir ayrılıklarının giderilmesinde güçlükler yaşanabilir.

- Ortakların sınırsız sorumluluğa sahip olmaları ve herhangi bir ortağın çekilmesi durumunda tüm sorumluluğun diğer ortaklara kalması, bazı sorunlara yol açabilir.

- Ortak girişim anlaşması nedeniyle meydana gelen coğrafi dağınıklık ve her ortak girişimde farklı ortak ve farklı şartların (ekonomik, yasal, kültürel vb.) geçerli olması, uluslararası işletmeler için kontrol işlevinin zorlaşması ve zayıflamasına neden olabilir.

- Uluslararası işletmelerin, ortak girişim anlaşması kapsamında yerel ortaklarla işbirliği yapması, genelde kendi kaynaklarının (sermaye, teknoloji vb.) kullanılması sonucunda elde edilen karların paylaşılmasını gerektirmektedir. Ayrıca, yerel hükümetlerin karlılık ve vergi gibi alanlarda getirdiği kısıtlamalar, uluslararası işletmeler için bir engel teşkil edebilir.

- Yerel ortakların ve hükümetlerin varlığı nedeniyle, uluslararası işletmeler çok esnek davranmak zorunda kalmakta ve uzun dönemli plan yapmakta zorlanmaktadırlar.

⁷⁷ Hatipoğlu, a.g.e., s.62.

3.2.7. ORTAK GİRİŞİMLERİN TÜRK ŞİRKETLERİNE KATKILARI

Ortak girişimlere girmenin Türk şirketlerine diğer ortaklarıyla birlikte sağlayacağı muhtemel yararlar şöyle belirtilebilir.⁷⁸

Rekabet gücünü artırır

Küresel olmayan ortaklıklarda rekabet ülke bazında yapılmaktadır. Bir ülkede faaliyet gösteren şirketin başka bir ülkedeki rekabet durumuyla ilgilenmesi beklenemez. Küresel ortaklıkta ise rekabete ülke bazında değil, küresel bazda bakıldığından rekabetin alanları da etkilenmektedir. Ortak girişimler, Türk şirketlerinin rekabet gücünü münferit ülke pazarlarının ötesinde, küresel çapta geliştirir.

Maliyetleri azaltır

Ölçek ekonomisi nedeniyle ürün maliyetleri düşürülebilir. Maliyet yapısında yer alan faktörlerden düşük maliyetli olan Türkiye’de, diğerleri ise ucuz olduğu ülkelerde üretilebilir.

Yüksek teknoloji, iletişim ve ulaşım tekniklerindeki gelişmeler sayesinde, Türk şirketleri ortak girişimlerle ölçek ekonomisinden yararlanabilirler. Girilecek pazarların komşu ülkelerde olması da gerekli değildir. Uzak pazarlara ulaşmak eskisi kadar maliyetli değildir ve daha az zamanda mümkün olabilmektedir.

Ucuz emek veya doğal kaynaklar nedeniyle bir ülkenin ucuz maliyet sağlaması, o ülkenin tüm global ortaklık için tek üretim merkezi haline geleceği anlamına gelmez. Maliyetleri biraz daha yüksek bir ülke, pazarlara coğrafi yakınlık veya özel ilişkileri nedeniyle üretim merkezi haline gelebilir.

Küresel şirketlerin, üretim, dağıtım ve diğer faaliyet yerlerini kolaylıkla değiştirebilmeleri, maliyet değişikliklerine karşı duyarlı ve esnek hareket olanağı verdiği gibi, faaliyette buldukları veya bulunmayı düşündükleri ülkelerin kamu makamlarıyla, kendilerine ürün ve hizmet verebilecek işletmelerle, işçilerle ve onları temsil eden sendikalarla olan pazarlık güçlerini de arttırmaktadır.

⁷⁸ Esener, a.g.e., s.135.

Ürün ve hizmetin kalitesini iyileştirir

Küresel ortaklıklar az sayıda standartlaşmış ürünler üzerine yoğunlaştıklarından, az sayıda ürünü en iyi kalitede üretmeye özen gösterirler. Ortak girişimler yoluyla ürün/hizmet kalitesindeki iyileştirmeler, ihracat yapan ve hizmet veren diğer Türk şirketlerine de yarar sağlayabilir.

Müşteri tercihlerini global ürünler lehine yönlendirir

Müşterilerin global ürünün her ülkede satıldığını, satış sonrası hizmetlerin sağlandığını ve ürünün dünya markası olduğunu anlamaları, onları bu avantajları taşımayan ürünlerden bu ürünlere doğru kaydıracaktır.

Ortak girişimler Türk ortaklara güvence getirir

Ortak girişimlerle iş yapmak aynı zamanda bir güvencedir. Onların alacaklarını nasıl garanti altına aldıklarını, nasıl takip ve tahsil ettiklerini öğrenmek dahi, o ortaklara verilen kar payını haklı çıkarabilir.

3.3. TÜRK OTOMOBİL FABRİKASI A.Ş. (TOFAŞ)

Koç Grubu'nun otomotiv sektörüne olan ilgisi Vehbi Koç'un Ankara'da kurduğu Otokoç firmasının 1928 yılında Ford Motor Company'nin Ankara distribütörlüğünü alması ile başlamıştır. 1946 yılında Koç Grubu, Ford Motor Company'nin Türkiye temsilcisi olmuştur. 2.Dünya Savaşı'nın sona ermesiyle üretime odaklanmak isteyen Koç Grubu 1950'li yılların başlarında Türkiye'de ortak üretim yapmak için Ford Motor Company ile temasa geçmiştir. Fakat olumlu bir cevap alamamıştır. Yerli üretimde kararlı olan Koç Grubu 1959 yılında Oto Sanayi A.Ş. (Otosan) kurarak bu yolda ilk adımı atmıştır. Prototipi İngiltere'den getirilen Anadol isimli araç Türkiye'nin ilk yerli üretim otomobili olmuştur. Kuşkusuz o günlerin yan sanayi yokluğunda böyle bir adım çok iddialı olmuştur. Ford gibi dünya lideri bir firmanın üretim desteğini arkasına alamayan Koç Grubu farklı arayışlara girmiştir. Anadol'un lokomotifliğinde ortaya çıkan yan sanayii sektörü de otomotiv sanayiine yatırımı daha çekici hale getirmiştir. İşte böyle bir ortamda Ortadoğu'da yatırım planları yapan Fiat firmasıyla örtüşen amaçlar Tofaş'ın kuruluşuna zemin hazırlamıştır. Sermaye katılımlı ortak girişim olarak 1968 yılında, 6224 sayılı Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu kapsamında Bursa Organize Sanayi Bölgesi'nde sağlanan 338.709 metrekarelik arsa desteği ile kurulan fabrika 1971 yılında üretime başlamıştır.

Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş. Ana Sözleşmesi⁷⁹ uyarınca şirket aşağıda belirtilen esas gayelerle kurulmuştur:

- Fiat Auto S.p.A. lisansı ile motorlu araçlar, montaj ve yarı montaj ürünler, ürün grupları ile bu araçların motor, aksam, yedek parça ve aksesuarlarının imalat ve montajının yapılması,

- Fiat Auto S.p.A. lisansı ile imal edilen veya Fiat Auto S.p.A. için veya tarafından üretilen motorlu araçlar ve bu araçların yedek parça ve aksesuarlarının yurtiçine ithalatı, dağıtımını, ticareti, satışı ve servis hizmetlerinin verilmesi.

Şirket yukarıda sayılan bu amaçlarla:

⁷⁹ Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş. Ana Sözleşmesi,
http://www.tofas.com.tr/hakkimizda/pdf/ana_sozlesme_enson.pdf, ss.1-2.

- Fabrikalar, imalathaneler ve atölyeler kurup işletebilir,
- Fiat Auto S.p.A. firması ile, imalat için gerekli lisansları almak, üretim ve teknik yardım temin etmek için anlaşmalar yapabilir,
- Fiat Auto S.p.A. firmasının ve şirket tarafından ithal edilen veya üretilen motorlu araçlar, montaj, aksam ve yedek parçalarının, yetkili ithalatçısı ve dağıtıcısı olarak görev yapmak üzere, Fiat Auto S.p.A. ile anlaşmalar yapabilir, ve aynı amaçla bağımsız perakende satış ve servis bayilikleri, dağıtıcılıkları, acentelikleri, satış büroları, perakende satış ve servis şubeleri dahil doğrudan şubeler kurabilir veya bunlarla ortak olabilir,
- İmalat ve servis hizmeti vermek için gerekli olan, monte edilmiş, yarı monte edilmiş ürünler, ürün grupları ve aksam, yedek parça, aksesuar ve ekipmanı ithal edebilir,
- Her çeşit, gayrimenkulü alabilir, satabilir, yaptırabilir, kiralayabilir, ipotek alabilir veya ipotek edebilir, bunlar üzerinde diğer aynı haklar tesis edebilir,
- Sahip olduğu gayrimenkulleri üçüncü taraflara kiralayabilir,
- Resmi ve özel kuruluşlar, organizasyon ve kurumlarla sözleşmeler ve muameleler yapabilir,
- Şirketin satışı ile uğraştığı araçların bakım, tamir ve donanımlarının temini için akaryakıt ve servis istasyonları kurup işletebilir,
- Elektrik enerjisi üretebilir, üreten, dağıtan, pazarlayan kurum ve kuruluşlara katılabilir. Hisse senetlerini aracılık faaliyeti ve portföy işletmeciliği mahiyetinde olmamak kaydıyla alabilir, istendiğinde elden çıkarabilir,
- Fiat Auto S.p.A. ile devam eden anlaşmaların uygulanması için gereken işletme konuları ile ilgili her türlü ithalat ve ihracat muamelelerini yapabilir,

- Yukarıda belirtilen belli başlı dağıtım, satış ve servis hizmetleriyle ilgili kredili satışlar ve servis hizmetlerine ilişkin diğer faaliyetlerinin finansman ve sigorta gereksinimlerini karşılamak üzere faaliyette bulunabilir,

- Sözkonusu işlerin sağlanabilmesi için özel ve tüzel kişilerle ortaklık yapabilir, kurulmuş veya kurulacak şirketlere iştirak edebilir ve gerektiğinde bunları sona erdirebilir,

- Aracılık faaliyeti ve portföy işletmeciliği niteliğinde olmamak kaydıyla, ticari bankalara ve tüketici finansmanı dahil finansman faaliyetinde bulunan şirketlere iştirak edebilir, hisse senetlerini satın alabilir ve gerektiğinde devrederek elden çıkarabilir,

- Sermaye Piyasası Kurulu tarafından belirlenen esaslar dahilinde, şirket, çeşitli amaçlarla kurulmuş olan ve bu gibi kişi ve/veya kurumlara kar payı dağıtabilir ve/veya çeşitli amaçlarla kurulmuş olan vakıflara ve bu gibi kişi ve/veya kurumlara yardım ve bağışta bulunabilir.

Koç Holding A.Ş. ile Internazionale Holding FIAT S.A. arasında imzalanan ana sözleşme ile Tofaş bugün, yüzde 37.9 hissesi Koç Holding A.Ş.'ye, diğer yüzde 37.9 'luk bölümü Fiat Auto S.p.A.'e ait olan, yüzde 24.2'lik bölümü ise İstanbul ve Lüksemburg borsalarında halka açık olan 1.000.000.000 YTL kayıtlı sermayeye sahip anonim bir şirkettir.

Günümüzde Tofaş fonksiyonel organizasyon yapısına sahiptir ve Toplam Kalite Yönetimi çerçevesinde tam zamanında (just-in-time) üretim stratejisi ile Bursa'daki fabrikasında yüzde 71'lik kapasite kullanım oranıyla, 200.000 adet/yıl'lık üretim gerçekleştirmektedir. Çalışan sayısı yan kuruluşlarla beraber 10.000 kişi civarındadır. Bu, organizasyonun Tofaş Fabrika tarafından gerçekleştirilen üretim ayağıdır. Satış, pazarlama ve dağıtım ayağında ise Tofaş Oto Ticaret A.Ş. bulunur. Tofaş marka otomobiller Türkiye'ye ana distribütör Tofaş Oto Ticaret A.Ş. tarafından dağıtılır. 11'i Koç Grubu'na ait olan 134 ana bayi, 166 bayi ve 245 yetkili servis bu hizmet ağı içerisinde yer alır. Yedek parçaların satış ve dağıtımını ise bir başka Koç Grubu şirketi olan Opar tarafından yapılır. Tofaş tamamı kendisine ait olan iştiraki Koç Fiat Kredi A.Ş. ile de tüketici finansmanı sağlamaktadır

Günümüzde Tofaş'ın Swot analizi şu şekilde yapılabilir:⁸⁰

Güçlü Tarafları

- Tofaş'ın birçok segmente hitap eden çok geniş bir ürün yelpazesi vardır. Ürün çeşitlendirmesi Tofaş'ın en güçlü yönüdür. Tofaş pazardaki payını sürekli yeni modeller çıkararak ve çok yoğun reklam faaliyetleri yürüterek korumaktadır,

- Tofaş'ın rakiplerine fark attığı diğer alanlar ise çok geniş bir dağıtım ve servis ağına sahip olmasıdır. Bütün Tofaş kullanıcıları Türkiye'nin neresinde olursa olsunlar çok rahatlıkla bir yetkili servis bulabilirler. Bunun ikinci bir yararı da Tofaş'ın ikinci el piyasasının da çok kuvvetli olmasıdır,

- Diğer bir kuvvetli yan da yedek parça konusudur. Tofaş kullanıcıları ithal otomobillere göre yedek parçaları çok daha ucuza bulabilmektedir,

- Üretim kapasiteleri göz önüne alındığında da Tofaş en büyük üretim kapasitesine sahiptir. Bu yüzden ölçek ekonomisinden faydalanabilecek şirketlerin başında Tofaş gelmektedir,

- İtalyan Fiat ile ortaklık da Tofaş'ın yurtdışında pazar bulmasını kolaylaştırmaktadır,

- Aynı zamanda Tofaş'ın arkasında çok güçlü bir finans desteği de vardır. Koç Holding ve Koç Fiat Kredi A.Ş.

Zayıf Tarafları

- Tofaş'ın en büyük zayıflığı diğer firmaların da olduğu gibi ithal hammaddeye olan ihtiyacıdır. Maliyet giderlerinde en büyük pay buna verilir. Bu çok ciddi zaman ve para kaybına sebep olmaktadır,

⁸⁰ Ali Tarık Uzun, **Strategic Audit of Tofaş: A Koç Holding/Fiat S.p.A. Joint Venture**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Koç Üniversitesi SBE, 1995, ss.22-25.

- Bunun yanında tek bir tedarikçiyle çalışmak da benzer problemlere sebebiyet vermektedir. Pazarlık gücüne sahip bu tedarikçiler çok yüksek fiyat verebilmektedirler,

- Önemli bir diğer dezavantaj Tofaş'ın araştırma ve dizaynda gelişmiş teknolojiye sahip olmamasıdır. Bu yönden tamamen Fiat'a bağlıdır,

- Geniş ürün çeşitliliği Tofaş için aynı zamanda bir dezavantajdır. Çünkü tesis modernizasyonuna gidildiğinde, yatırım maliyetleri çok daha yukarılara çıkmaktadır,

- Üretimdeki düşük verimlilik de başka bir zayıf yöndür. Türkiye'de işçi ücretleri düşüktür ama verimlilik de azdır.

Fırsatları

- Tofaş için en büyük fırsat Orta Asya Cumhuriyetlerine yapabileceği ihracat potansiyelidir.

Riskleri

- Yüksek vergiler,

- Türkiye'ye yatırım yapmayı düşünen potansiyel üreticiler,

- Renault'un hırçın pazarlama stratejisi,

- Toyota'nın yüksek kalite imajı.

SONUÇ

Doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının sağladığı önemli ekonomik etkilerin yanında belirli noktalarda da yatırım alan ülke ekonomisinin dikkat etmesi gereken hususlar mevcuttur. Doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının birçoğu büyük ölçekli çokuluslu şirketler tarafından yapılmaktadır. Bu şirketlerin sahip olduğu rekabet gücü yerli firmalardan çok yüksek oranda olduğu için ekonomide monopol oluşturarak yüksek kar elde etmelerini ve bu karlarını da yatırım yaptıkları ülke ekonomisinde değil de kendi ülke ekonomilerine kar transferi gerçekleştirerek kaydırmaları söz konusu olabilmektedir. Yine özelleştirme, birleşme veya satın alma yoluyla bir ülke ekonomisine giren doğrudan yabancı sermaye yatırımları girdikleri sektörlerin yerli ülke açısından stratejik öneme sahip olduğu durumlarda bu alanı tamamen kendi kontrolleri altına alabilmektedir.

Türkiye 1954 yılı sonrasında doğrudan yabancı sermaye yatırımlarını çekmeye yönelik adımlar atmaya başlamıştır. Buna karşın birçok ülkeye ve çekmesi gereken yabancı yatırım potansiyeline göre sahip olduğu üstünlükleri günümüze kadar yeterince değerlendirememiş, kullanamamıştır. İlk yasal düzenleme 1954 yılında yapılmasına rağmen 1980 yılına kadar sadece 35 milyon dolarlık düşük bir yatırım girişi gerçekleşmiştir. 1980 sonrası alınan ekonomik istikrar tedbirleri ile yatırım girişleri teşvik edilerek özellikle 1990'lı yılların ortalarından itibaren belirli oranda artışlar gerçekleştirilebilmiştir. 2000-2005 yılları arasında doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının oranı ortalama yılda 1 milyar dolar dolaylarında bir seyir izlemiş 2003 yılından itibaren bazı uygulamalar, teşvikler, istikrarın çekiciliği, özelleştirmeyle banka satış ve birleşmeleri doğrudan yabancı sermaye yatırımı artışını sağlamıştır. Fakat Türkiye yaptığı bu sıçramaya karşın bugün geldiği noktada yeterli çekiciliği ve oranı yakalayamamıştır. Son iki yıl içerisinde sağlanan artışların özelleştirmeye ve banka birleşmeleri ile telekomünikasyon şirketlerinin ortaklığı zeminine dayanması nedeniyle bu alanların daralması sonucunda doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının seyrinin nasıl gelişeceği önemlidir. Doğrudan yabancı sermaye yatırımları için gerekli olan temellerin oluşturulması ve buna yönelik politikaların rayına oturtulması ile kalıcı, sürekli ve yaratıcı yatırımın artmasını sağlamak temel koşul olmalıdır. Aksi takdirde

yabancı yatırım girişleri devrevi dalgalanmalar şeklinde dönemsel artışlara dayalı bir seyre mahkumdur.

Bugün Türkiye'deki yabancı yatırımların birçoğu ilk 500 içerisine giren firmalardır. Makro ekonomik olumlu beklentilere ulaşılması için doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının işlevi anlaşılmıştır. Ödemeler dengesi, istihdam, teknoloji, üretim gibi birçok alanda doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının çok önemli etkileri gerçekleşmektedir. Türkiye ekonomisinin son yıllardaki en önemli makro ekonomik sorununun cari işlemler açığı ve işsizlik gibi iki temel ekonomik olgudan kaynaklandığı düşünüldüğünde her ikisi üzerinde de önemli etki yaratabilecek doğrudan yabancı sermaye yatırımı çekmenin ne derece önemli olduğu anlaşılmaktadır.

Öncelikle Türkiye'nin siyasi ve ekonomik istikrarsızlık nedeniyle ileriye dönük uzun vadeli beklentileri oluşturamadığı, aşırı bürokrasinin, yabancı yatırım girişi için güçlü bir devlet stratejisinin, kurumunun ve yeterli tanıtımının yokluğu, temel girdi maliyetlerinin yüksekliği gibi nedenlerden dolayı bugüne kadar hedeflediği doğrudan yabancı sermaye yatırımı alamadığı kavranmalı ve buna yönelik stratejiler yürürlüğe konulmalıdır.

Dünya'daki doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının seyrini ve durumunu, Türkiye'nin yatırımlar açısından verimliliğini ve rekabet içerisinde olduğu ülkelerle karşılıklı üstünlüklerini göz önüne aldığımızda ülkemizin çekmesi gereken yıllık ortalama doğrudan yabancı sermaye yatırımı 20 milyar dolardır. Bu rakama ulaşabilmek ve en önemlisi ulaşılan noktada kalıcılık sağlayabilmek için doğrudan yabancı sermaye yatırımı yönelik politika ve stratejilerin en ince ayrıntısına kadar oluşturulması, Türkiye'nin milli ve ekonomik menfaatlerine uygun zemin hazırlanması, buna yönelik gerekirse daha radikal ve yaratıcı kararlara imza atılması, doğrudan yabancı sermaye yatırımı yönelik sadece AB ekseninde değil tüm dünyaya eşit bakış açısının yerleştirilmesi gerekliliği önemlidir. Bu stratejilerin iyi belirlenerek istikrarlı bir şekilde korunması ve uygulanması sağlandığı takdirde Türkiye'nin doğrudan yabancı sermaye yatırımı çekme cazibesinin kat kat artacağı ve istediği hedeflere ulaşacağı açıkça görülmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Aslan, Nihat. **Uluslararası Özel Sermaye Akımları: Portföy Yatırımları ve Sıcak Para Hareketleri**, 2.Baskı, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 1997.

Aydın, Nurhan. **Uluslararası Doğrudan Yatırımlar ve Ortak Girişimler (Joint Ventures)**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1997.

Barlas, Nami. **Adi Ortaklık Temeline Dayalı Sözleşme İlişkileri**, İstanbul, Beta Basım Yayım, 1998.

Beamish, Paul. **International Management Text and Cases**, Boston, Richard D.Irvin Inc., 1991.

Beamish, Paul ve Peter Killing. **Cooperative Strategies**, San Francisco, The New Lexington Press, 1997.

Dayınlarlı, Kemal. **Joint Venture Sözleşmesi**, Ankara, Dayınlarlı Hukuk Yayınları, 1999.

Demircan, Hayrettin. **Dünya’da ve Türkiye’de Yabancı Sermaye Yatırımları ve Stratejileri**, Ankara, Ekonomik Araştırmalar Genel Müdürlüğü, 2003.

DPT. **8.Beş Yıllık Kalkınma Planı Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Yayın No:2514, Ankara, 2000.

Esener, Ömer. **Stratejik Ortaklıklar: Türk Şirketleri İçin Büyüme ve Global Pazarlara Açılma Teknikleri**, İstanbul, İMKB Yayınları, 1997.

FIAS, **Türkiye Raporu**, Ankara, Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü, 2001.

Genceli, Mehmet. **Yabancı Sermaye Yatırımlarının Duyarlılık Analizi**, İstanbul, İTO Yayınları, Yayın No:20, 1991.

Göver, Tuğrul. **Doğrudan Yabancı Yatırımların Uluslararası Ticarete Etkileri: Türkiye Değerlendirmesi**, Ankara, Ekonomik Araştırmalar Genel Müdürlüğü, 2005.

Harrigan, Kathryn Rudie. **Managing for Joint Venture Success**, Toronto, Lexington Books, 1988.

Hatipoğlu, Serdar. **Uluslararası İşletmecilik ve Joint Venture**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, 1997.

Kaplan, İbrahim. **İnşaat Sektöründe Müşterek İş Ortaklığı-Joint Venture**, Ankara, Dayınlarlı Yayınları, 1994.

Karakeçili, Feridun. **Avrupa Topluluğu Piyasalarında Yoğunlaşmanın Denetimi (Birleşmeler, Devralmalar, Ortak Girişimler)**, İstanbul, İktisadi Kalkınma Vakfı Yayınları, No:143, 1997.

Karluk, Rıdvan. **Uluslararası Ekonomi**, 4.Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım, 1996.

Karluk, Rıdvan. **Türkiye’de Yabancı Sermaye Yatırımları**, İstanbul, İTO Yayınları, Yayın No:13, 1983.

Lorange, Peter ve Gilbert Probst. **Joint Ventures As Self Organizing Systems: A Key To Successful Joint Venture Design and Implementation**, New York, Columbia University Press, 1987.

Oktay, Müjde. **Şirketler İçin Sinerjik Bir İşbirliği Yolu Ortak Girişimler-Joint Ventures**, İstanbul, İSO Yayınları, 1997.

Özalp, İnan. **Çokuluslu İşletmeler: Uluslararası Yaklaşım**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1998.

Özalp, İnan, Yıldırım Saldıraner ve Ahmet Hamdi Dereköy. **Çokuluslu İşletmelerin Geleceğinde Bir Çözüm Olarak Joint Venture**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1990.

Öztürk, Pınar. **Ortak Girişim ve Uygulanacak Hukuk**, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2001.

Seyidoğlu, Halil. **Uluslararası İktisat**, 14.Baskı, İstanbul, Güzem Yayınları, ,2001.

Seyidoğlu, Halil. **Uluslararası Finans**, 3.Baskı, İstanbul, Güzem Yayınları,2001.

Tekinalp, Gülören ve Ünal Tekinalp. **Joint Venture**, Ankara, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1988.

Thomson, Strickland. **Strategic Management**, New York, McGraw-Hill Press, 1999.

Ulaş, Dilber. **Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejisi Olarak Ortak Girişimler (Joint Ventures) ve Türkiye’de Uygulamaları**, Ankara, Turhan Kitabevi, 2003.

Uzun, Ali Tarık. **Strategic Audit of Tofaş: A Koç Holding/Fiat S.p.A. Joint Venture**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Koç Üniversitesi SBE, 1995.

Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü, **Uluslararası Doğrudan Yatırımlar 2005 yılı Raporu**, Ankara, 2006.

Yabancı Sermaye Derneği, **Dünya’da ve Türkiye’de Yabancı Sermaye Yatırımları ve Beklentiler**, Yayın No:33, İstanbul, 1988.

Yüksel, Öznur. **Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları**, Ankara, Gazi Kitabevi, 1999.

Makaleler

Anlar, Uğur. “Küreselleşme Sürecinde Stratejik Ortaklıklar ve Türk İşletmeleri”, *İGEME’den Bakış*, Ekim-Aralık 2000.

Arıman, Abdullah. “2000’lere Doğru Türkiye’de Yabancı Yatırımlar”, *Yeni Türkiye Dergisi*, Türkiye Ekonomisi Özel Sayısı, Ağustos 1999

Aydıntan, Belgin. “Dışa Açılma Yolunda Ortak Girişimler ve Türk Şirketleri Açısından Önemi”, *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:5, Sayı:2, Nisan 2003.

Aydoğan, Melek. “Küresel Ekonomide Büyüme”, *Son Baskı Dergisi*, Yıl:2, Sayı:1, Ocak 2005.

Celasun, Merih. “Gelişen Ekonomilerin Dış Kaynak Kullanımı, Finansal Krizler ve Türkiye Örneği”, *Doğu-Batı Dergisi*, Cilt:4, Sayı:17, 2001.

Dağlı, Hakan ve Harun Terzi. “Sermaye Hareketlerinde Liberalizasyona Geçiş: L.Amerika ve Türkiye Deneyimi”, *İktisat-İşletme ve Finans Dergisi*, Cilt:9, Sayı:103, 1994.

Dunning, J.H. “Explaining Changing Patterns of International Production: In Defence of Eclectic Theory”, *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Vol:41, Issue:4, 1979.

Ercan, Mustafa K. “Doğrudan Yabancı Yatırımlar ile Ülkenin Kalkınmışlığı ve Krizler Arasındaki İlişki”, *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:3, Sayı:2, 2001.

Ongun, Mehmet. “Finansal Globalleşme”, *Ekonomik Yaklaşım Dergisi*, Cilt:4, Sayı:12, 1993

Özalp, İnan. “Rekabetçi Üstünlükler Açısından Stratejik Birlikler”, Eskişehir, *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:13, Sayı:2, Mayıs 1997.

Özalp, İnan. “Çokuluslu İşletmelerin Az Gelişmiş Ülkelerdeki JV Stratejileri”, Uluslararası Seçme Yazılar II, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1995.

Sayılrı, Ali. “Uluslararası Ortak Girişimlerde Bilgi ve Beceri Edinme: Türkiye’deki Sanayi İşletmeleri Örneği”, *Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:21, Sayı:2, Mart 2002.

Ulaş, Dilber. “Çokuluslu Şirketlerin Ortak Girişim Stratejisini Kullanma ve Sonlandırma Nedenleri”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt:59, Sayı:2, Şubat 2004.

Vernon, Ritter. "International Investment and International Trade in Product Cycle", *The Quarterly Journal of Economics*, Vol.80, No:2 (May, 1966)

İnternet

<http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k4875>

http://www.unctad.org/en/docs/wir2006_en.pdf

http://www.tofas.com.tr/hakkimizda/pdf/ana_sozlesme_enson.pdf