

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**TÜRK DÖKÜM FİRMALARI VE YABANCI PARTNERLERİ
ARASINDAKİ ORTAK GİRİŞİM VE SATIN ALMA NEDENLERİ :
KAYNAK BAĞIMLILIĞI TEORİSİ VE RAKİP GÖRÜŞLER
ÇERÇEVESİNDE BİR DEĞERLENDİRME**

Doktora Tezi

CEREN GÜL ARTUNER ÖZDER

İstanbul, 2011

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**TÜRK DÖKÜM FİRMALARI VE YABANCI PARTNERLERİ
ARASINDAKİ ORTAK GİRİŞİM VE SATIN ALMA NEDENLERİ :
KAYNAK BAĞIMLILIĞI TEORİSİ VE RAKİP GÖRÜŞLER
ÇERÇEVESİNDE BİR DEĞERLENDİRME**

Doktora Tezi

CEREN GÜL ARTUNER ÖZDER

Danışman : PROF. DR. İBRAHİM ANIL

İstanbul, 2011

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

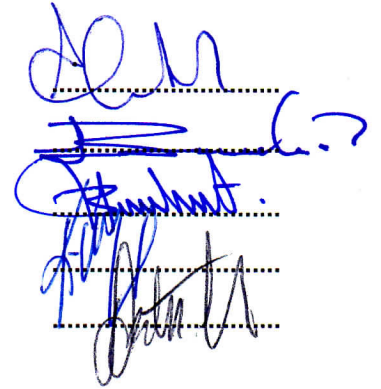
Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı YÖNETİM VE ORGANİZASYON Bilim Dalı Doktora öğrencisi CEREN GÜL ARTUNER ÖZDER' nin TÜRK DÖKÜM FİRMALARI VE YABANCI PARTNERLERİ ARASINDAKİ ORTAK GİRİŞİM VE SATIN ALMA NEDENLERİ: KAYNAK BAĞIMLILIĞI TEORİSİ VE RAKİP GÖRÜŞLER ÇERÇEVESİNDE BİR DEĞERLENDİRME adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 01.06.2011 tarih ve 2011-10/25 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliğiyle Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

- Tez Savunma Tarihi : 14.07.2011
- 1) Tez Danışmanı : PROF. DR. İBRAHİM ANIL
- 2) Jüri Üyesi : PROF. DR. BİNALİ DOĞAN
- 3) Jüri Üyesi : PROF. DR. ŞAHAMET BÜLBÜL
- 4) Jüri Üyesi : YRD.DOÇ.DR.KADRI MİRZE
- 5) Jüri Üyesi : PROF.DR.ÖMER ZEKİ SADULLAH



GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	: Ceren Gül Artuner Özder
Anabilim Dalı	: İşletme
Programı	: Yönetim ve Organizasyon
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. İbrahim Anıl
Tez Türü ve Tarihi	: Doktora – Temmuz 2011
Anahtar Kelimeler	: Yabancı Ülkelere Doğrudan Sermaye
Yatırımı Temelli Giriş Stratejileri, Satın Alma, Ortak Girişim, Doğrudan Yabancı Sermaye	
Yatırımı Temelli Pazar Sözleşmeleri, Türk Döküm Sanayi, Kaynak Bağımlılığı Teorisi, Firma	
Teorisi, Yapı, Strateji, Kültür, Çevre, Kurumsallık, Örnek Olay (Vaka Analizi).	

ÖZET

TÜRK DÖKÜM SANAYİ FİRMALARI VE YABANCI PARTNERLERİ ARASINDAKİ SATIN ALMA VE ORTAK GİRİŞİM NEDENLERİ : KAYNAK BAĞIMLILIĞI TEORİSİ VE RAKİP GÖRÜŞLER ÇERÇEVESİNDE BİR DEĞERLENDİRME

Yabancı ülkelere doğrudan sermaye yatırımı temelli giriş stratejilerinden şirket birleşmeleri, satın almalar ve ortak girişimler tüm endüstrilerde son yirmi yıl içerisinde gittikçe daha sık rastlanan olgular olarak karşımıza çıkmaktadırlar.

Yurt içindeki ana sanayilerin komponent ve sistem tedarikçisi konumundaki Türk Döküm Sanayi'nin önde gelen kuruluşları, 1970'ler ve 1980'lerde gerçekleştirdikleri ihracatla, 1990'lar itibariyle de dünya çapında faaliyet gösteren çok uluslu yabancı döküm firmalarıyla kurdukları yatırım temelli ilişki formlarıyla ağır sanayi üretiminde ön plana çıkarak Türk ekonomisine önemli katkılar sağlamışlardır.

Döküm sanayinde yabancı firmalarla yerli firmalar arasında ortak girişim yoluyla oluşturulan yeni yapılar içerisinde faaliyetine devam eden üç firma nezdinde gerçekleştirilen durum çalışması aracılığıyla söz konusu ortak girişim olgularına yol açtığı düşünülen ana nedenlerin ve temel motivasyonların Kaynak Bağımlılığı Teorisi, Firma Teorisi, Yapısal – Stratejik – Kültürel Etkenler ve Çevresel – Kurumsal Etkenler yaklaşımlarından türetilen önermelerin ışığında hem Türk hem de yabancı firma açısından belirlenmesi amaçlanmış ve Kaynak Bağımlılığı Teorisi'nin Türk Döküm Sanayi'nde yabancı ortaklarla yerli firmalar arasında gerçekleşen ortak girişim olgularını tek başına açıklayıcı gücü sorgulanmıştır.

Yürütülen araştırma neticesinde, Kaynak Bağımlılığı Teorisi'nin söz konusu ortak girişim olgularını tek başına ve güçlü bir biçimde açıklamakta yetersiz kaldığı, oluşturulan dört teorik çatı arasında açıklayıcı gücü en yüksek yaklaşımın Firma Teorisi olduğu ve Firma Teorisi'nin de Türk Döküm Sanayi'nde örneklemimiz dahilinde ele aldığımız ortak girişim olgularını diğer üç teorik çatının yardımıyla açıkladığı tespit edilmiştir.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Ceren Gül Artuner Özder
Field : Business Administration
Programme : Management and Organisation
Supervisor : Professor İbrahim Anıl
Degree Awarded and Date : Ph.D. – July 2011
Keywords : Foreign Direct Investment Based Entry
Strategies, Mergers, Acquisitions, Joint Ventures, Equity Based Market Transactions, Turkish Casting Industry, Resource Dependence Theory, Firm Theory, Structure, Strategy, Firm Culture, Contingency, Institutionalism, Market Forces, Case Study.

ABSTRACT

MOTIVES FOR JOINT VENTURES AND ACQUISITIONS BETWEEN TURKISH CASTING INDUSTRY FIRMS AND THEIR FOREIGN PARTNERS: AN EVALUATION FROM THE PERSPECTIVE OF RESOURCE DEPENDENCE THEORY AND COMPETING VIEWS

Mergers, acquisitions and joint ventures (equity based entry strategies to foreign countries) between companies have been encountered worldwide as more frequently occurring phenomena especially for the last two decades.

The leading corporations (enterprises) of Turkish Casting Industry which are operating as the component and system providers of main domestic industries have made an important contribution to the Turkish economy by coming to the fore in the field of heavy industry production with the export they realized during 1970's and 1980's and with the equity based relationship forms they have established with multinational casting firms operating worldwide since 1990's.

Through the medium of case studies covering three casting firms which pursue their operations after being involved in newly established structures by joint ventures between foreign and national companies, it is aimed to reveal the underlying main reasons and motivations considered as responsible for the joint venture phenomena in the light of the hypotheses derived from Resource Dependence Theory, Firm Theory, Structural – Strategic – Cultural Factors Approach and Environmental – Institutional Factors Approach. Accordingly, the explanatory power of the Resource Dependence Theory in explaining joint venture phenomena with foreign partners as a single theory in Turkish Casting Industry has been tested.

As a result of the undertaken research, we have concluded that the explanatory power of the Resource Dependence Theory wasn't strong enough to explain by itself the joint venture phenomena in question and that the propositions of the Firm Theory have found the strongest support among these four theoretical frames. However, it was stated that the Firm Theory explains the joint venture phenomena within our sample firms in Turkish Casting Industry only when supported by other theories.

Bu tezin hazırlanmasında ve tüm akademik çalışmalarında en büyük desteğim olan, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası konularına olan özel ilgimi keşfetmemi sağlayan, tüm akademik formasyonumda büyük katkısı bulunan, engin bilgisi ve idealist kişiliğini kendime örnek aldığım çok değerli hocam Sayın Prof. Dr. İbrahim Anıl'a ve Marmara Üniversitesi'nde geçirdiğim yıllar boyunca her konuda desteğini esirgemeyen İşletme ve Ekonometri Anabilim dallarındaki çok değerli hocalarıma sonsuz teşekkürler ...

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
TABLO LİSTESİ	v
KISALTMALAR	vi
GİRİŞ	1
1. YABANCI ÜLKELERE YATIRIM TEMELLİ GİRİŞ STRATEJİLERİNİN NİTELİĞİ	4
1.1. Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımı Temelli Stratejiler	4
1.2. Yabancı Firmalarla Kurulan Ortak Girişimler : Tanımı, Kapsamı ve Nedenleri	5
1.3. Türkiye'deki Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımlarının Niteliği	10
2. KAYNAK BAĞIMLILIĞI TEORİSİ VE DİĞER TEORİLERİN FİRMALARIN DOĞRUDAN SERMAYE YATIRIMI TEMELLİ DAVRANIŞLARINA BAKIŞ AÇILARI	13
2.1. Kaynak Bağımlılığı Teorisi'nin Temel Varsayımları ve Satın Alma, Birleşme, Ortak Girişim Olgularına Bakış Açısı	13
2.2. Kaynak Bağımlılığı Teorisi'nin Satın Alma, Birleşme ve Ortak Girişimlerle İlgili Boyutuna Getirilen Eleştiriler ve Sağlanan Katkılar ..	29
2.3. Firma Teorisi'nin Satın Alma, Birleşme ve Ortak Girişimlere Bakış Açısı	33
2.4. Yapısal, Stratejik ve Kültürel Etkenlerin Satın Alma, Birleşme ve Ortak Girişim Kararı Üzerindeki Etkileri	48
2.5. Çevresel ve Kurumsal Etkenlerin Satın Alma, Birleşme ve Ortak Girişim Kararı Üzerindeki Etkileri	55
3. TÜRK DÖKÜM SANAYİNDE FAALİYET GÖSTEREN FİRMALARLA YABANCI FİRMALAR ARASINDA KURULAN ORTAK GİRİŞİMLERİN NEDENLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK ÖRNEK OLAY UYGULAMALARI	61
3.1. Araştırmanın Amacı, Evreni ve Örneklemi	61
3.2. Araştırmanın Sorunsalı ve Hipotezleri	62
3.3. Araştırmanın Tasarımı ve Araştırmada Kullanılan Yöntem	64
3.4. Teorik Çerçeve, Evren, Örneklem ve Metodoloji Seçiminin Gereklileri	67
3.5. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliğine Yönelik Önlemler	70
3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler	75

	Sayfa No.
3.7. Değerlendirme Kriterleri	77
3.7.1. Yüzde Yöntemi	77
3.7.2. Puanlama Yöntemi	77
3.8. Araştırma Bulgularının Sunumu ve Yorumlanması	78
3.8.1. Örnek Olay I : $X_1 - X_2$ Ortak Girişimi	80
3.8.2. Örnek Olay II : $Y_1 - Y_2$ Ortak Girişimi	109
3.8.3. Örnek Olay III : $Z_1 - Z_2$ Ortak Girişimi	137
4. SONUÇ, TARTIşMA VE YORUMLAR	165
4.1. Araştırma Sonucu, Tartışma ve Yorumlar.....	165
4.2. Genel Sonuç	182
EKLER	186
EK 1 : Araştırma Sorularına Verilen Yanıtlar	187
EK 2 : Araştırma Sorularına Verilen Yanıtların Karşılaştırılması	211
EK 3 : Değerlendirme (Yüzde Yöntemi ile)	216
EK 4 : Kombinasyonlar	218
EK 5 : Teorilerin Önermelerinin Puanlaması ve Sıralaması.....	219
EK 6 : Teorilerin Önermelerinin Bulduğu Destek	226
EK 7 : Kombinasyonların Hesaplanma Yöntemi	227
KAYNAKÇA	228

TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1 : Önermelerin Ağırlıklandırılmış Desteklenme Düzeyleri 79

Tablo 2 : Farklı Teorilerin Önermelerinin Desteklenme Düzeyleri 183

KISALTMALAR

<i>AB</i>	Avrupa Birliği
<i>ABD</i>	Amerika Birleşik Devletleri
<i>AFS</i>	American Foundry Society
<i>a.g.e.</i>	Adı Geçen Eser
<i>c.</i>	Cilt No.
<i>CAEF</i>	European Foundry Association
<i>ÇK</i>	Çevresel ve Kurumsal Etkenler
<i>DPT</i>	Devlet Planlama Teşkilatı
<i>drl.</i>	Derleyen(ler)
<i>DYSY</i>	Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımı
<i>ed.</i>	Editör(ler)
<i>EMU</i>	European Monetary Union
<i>FDI</i>	Foreign Direct Investment
<i>FT</i>	Firma Teorisi
<i>GDP</i>	Gross Domestic Product
<i>GSYİH</i>	Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
<i>IJV</i>	International Joint Venture (Uluslararası Ortak Yatırım)
<i>İSO</i>	İstanbul Sanayi Odası
<i>KBT</i>	Kaynak Bağımlılığı Teorisi
<i>OLI</i>	Ownership – Location – Internalization (Mülkiyet – Kuruluş Yeri – İçselleştirme)
<i>ss.</i>	Sayfa Aralığı

<i>TDS</i>	Türk Döküm Sanayii
<i>TİM</i>	Türkiye İhracatçılar Meclisi
<i>TÜDÖKSAD</i>	Türkiye Döküm Sanayicileri Derneği
<i>UNCTAD</i>	United Nations Conference on Trade and Development
<i>YSK</i>	Yapısal – Stratejik – Kültürel Etkenler

GİRİŞ

Yabancı sermaye yatırımı temelli stratejilerden ortak girişimlerin son on yıllar içerisinde tüm sektörlerde gittikçe daha sık rastlanan olgular olarak karşımıza çıktığı gözlenmektedir. Gerçekleştirilen çalışma kapsamında, ilk bölümde firmaların yabancı pazarlara giriş stratejilerinden ortak girişimin özellikleri ele alındıktan sonra, Türkiye'ye yapılan yabancı sermaye yatırımlarının niteliğine kısaca değinilmiştir. İkinci bölümde Kaynak Bağımlılığı Teorisi'ne (KBT) genel bir bakışın ardından, teorinin satın alma, birleşme ve ortak girişim olgularına yaklaşımı irdelenmiştir. Bunu müteakiben, firmaların yabancı partnerlerle ortak girişim kurma olgusu, Kaynak Bağımlılığı Teorisi (KBT) ve diğer görüşler [Firma Teorisi (FT), Yapısal - Stratejik - Kültürel Etkenler (YSK), Çevresel - Kurumsal Etkenler (ÇK)] ışığında açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda, Türk Demir – Çelik Döküm Sektörü'ndeki yerli firmaların yabancı firmalarla ortak girişim kurma nedenleri ele alınarak, her iki partner açısından değerlendirilmesi ve söz konusu oluşumların nedenlerinin hangi görüşe yakın durduğunun ortaya çıkartılması amaçlanmıştır.

Türk Döküm Sektöründe yabancı sermayenin dört kuruluşta varolması ve bunlardan birinin sıfırdan doğrudan yabancı yatırım yöntemiyle kurulmuş olmasından dolayı, örnek olay çalışması uygulanabilecek firma sayısı üç ile sınırlı olmuştur. Yabancı bir firmayla ortak girişim kurmuş olan sektördeki söz konusu üç büyük işletme örnek olay yöntemi ile incelenmiş ve veri toplamada yarı yapılandırılmış mülâkat ile doküman inceleme teknikleri kullanılmıştır.

KBT'nin satın almalar, şirket birleşmeleri veya ortak girişimler ile ilgili önermeleri, temel olarak söz konusu olguların birincil güdüsünün kârlılık ve verimlilik arayışından çok firmanın faaliyetini sürdürmesi açısından kritik olarak görülen

kaynakları kontrol altına almak ve / veya bağımlılıkların yapısını değiştirmek suretiyle örgütün çevresel unsurlar üzerinde hakimiyet sağlamak ve varlığını idame ettirmek için istikrar arayışı olduğunu savunmaktadır. Bu bağlamda, döküm firmalarının endüstri genelinde, kendi sektörlerinde ve literatürde kritik olarak kabul edilen kaynaklara ne kadar bağımlılık hissettikleri, içinde faaliyet gösterdikleri piyasalarda neleri tehdit olarak algıladıkları, nelere karşı ortaya çıkabilecek olası bir bağımlılığı oluşmadan önce engellemek için stratejiler geliştirdikleri ve bu düşüncenin bağımlılıkların yapısını yeniden düzenlemenin yollarından biri olan ortak girişim kararı üzerinde ne kadar etkili olduğu araştırılarak, farklı teorilerin önermeleri ile kıyaslanarak açıklanmaya çalışılmıştır.

Karşı cephede yer alan teorilerden Firma Teorisi'nin önermeleri, firmaların birincil güdüsünün ölçek ve kapsam ekonomileri sayesinde kârlılık ve verimliliğe ulaşmak olduğudur¹. Bu iki yaklaşımın dışında, literatürde ortak girişimi içinde bulunan kurumsal çevre ile endüstrinin koşulları ve dayatmalarının bir sonucu olarak ele alan durumsallık yaklaşımı ve firmanın yapısal, stratejik, kültürel unsurlarının ortak girişim kararı üzerindeki etkilerini hesaba katan açıklamaların yanı sıra, ortak girişimleri yöneticilerin kişisel hesaplarıyla hırsları sonucu ortaya çıkan olgular olarak ele alan Vekalet Teorisi'ne yakın duran açıklamalar da mevcuttur. Ancak araştırma çerçevesinde ele alacağımız firmaların vekiller yerine firma sahibi yöneticiler tarafından yönetiliyor olmasından ya da firma sahibi yöneticilerin de yönetim kurulunda yer almasından dolayı çalışmamızda Vekalet Teorisi'nin önermeleri kullanılmayacaktır.

Buradan yola çıkarak, Kaynak Bağımlılığı Teorisi, Firma Teorisi, Yapısal – Stratejik – Kültürel Etkenler ve Çevresel – Kurumsal Etkenler önermelerinin hangilerinin ele alınan firmaların kararları üzerinde etkili olduğunun saptanması ve elde edilecek sonuçların teorik genellemeye ulaşılacak biçimde değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Söz konusu teorik çatılar oluşturulurken, yapı, strateji ve kültür

¹ Antoine Augustin Cournot, (1801-1877), Alfred Marshall, (1842-1924), (içinde) O.E. Williamson, (1964) **The Economics of Discretionary Behaviour : Managerial Objectives in a Theory of the Firm**. Englewood Cliffs, N.J.

öğelerinin firmaların büyük ölçüde kendi kontrollerinde olduğu varsayılan içsel nedenler olduğu kabul edilerek söz konusu unsurlardan kaynaklanan önermeler YSK Etkenler çatısı altında, firmanın yakın ve uzak çevresinde gerçekleşen olayların ve kurumsal baskıların firmanın kendi iradesi dışında gelişen etkenler olduğu kabul edilerek bu unsurlardan türeyen önermeler ise ÇK Etkenler çatısı altında toplanmıştır. KBT ve FT, deterministik özellikleriyle ortak girişim kararı üzerindeki etkilerini irdelediğimiz diğer iki teorik çatıyı oluşturmaktadırlar.

Bu bağlamda, araştırmamız çerçevesinde KBT, önermeleri yanlıştır ya da doğrulanacak ana teori olarak ele alınmış ve literatürde KBT'ne rakip tüm görüşler 3 ayrı teorik çerçeve altında toplanarak aynı olguları KBT'ye göre ne kadar açıkladıkları keşfedilmeye çalışılmıştır. Buna göre, KBT'nin ortak girişim olgusunu tek başına ve güçlü biçimde açıklayabildiğine dair argümanlarının Türk Döküm Sanayi düzleminde geçerliliğini test etmek amaçlanmıştır ve araştırma sorumuz da bu amaçtan yola çıkılarak oluşturulmuştur. KBT'nin ortak girişimin nedenlerini tek başına güçlü bir şekilde açıklayamadığı durumlar da göz önünde bulundurularak, diğer yaklaşımlarla birlikte açıkladığı bir “kombine (bütünleştirici) yaklaşım” seçeneği de oluşturulmuştur. Teorilerden ve mevcut literatürden yola çıkılarak önceden oluşturulan önermeler, görüşmelerden ve dokümanlardan elde edilen veriler aracılığı ile ulaştığımız sonuçlarla eşleştirilerek, her bir teorinin açıklayıcılık düzeyi saptanmaya çalışılmıştır.

I. BÖLÜM

1. YABANCI ÜLKELERE SERMAYE YATIRIMI TEMELLİ GİRİŞ STRATEJİLERİNİN NİTELİĞİ

1.1. Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımı Temelli Stratejiler

Firmalar, yabancı ülkelerdeki pazarlara girmeye çalışırken, işletmenin hedefleri, işletmenin büyüklüğü ve kapasitesi, ürün ve hizmetlerin sayı ve özellikleri, rekabet gücü, hedef pazarların sayıları ve büyüklükleri, tahmini satış potansiyelleri, tahmini kâr hedefleri, esneklik, teknoloji, siyasi koşullar, yönetsel koşullar gibi bir çok alt başlığa indirgeyebileceğimiz ekonomik, sosyal ve politik nedenlerden ötürü pazara girişin farklı türlerini benimseyebilirler².

Bu çalışmada, uluslararası pazarlara giriş stratejileri yabancı bir ülkede doğrudan sermaye yatırımı temelli olanlar ve olmayanlar olarak iki temel grup altında ele alınmıştır. Yabancı bir ülkeye doğrudan sermaye yatırımı temelli olmayan stratejiler arasında doğrudan ve dolaylı ihracat, lisans anlaşmaları, franchising, sözleşmeli üretim, yönetim sözleşmesi, doğrudan sermaye yatırımı temelli stratejiler arasında ise montaj operasyonları, konsorsiyum, anahtar teslim projeler ve yap-işlet-devret modelleri, ortak girişimler, şirket birleşmeleri ve satın almaların yanı sıra yabancı ülkede sıfırdan bir işletme kurmayı hedefleyen “Sıfırdan Yabancı Sermaye Yatırımı” (*greenfield investment*) stratejisi yer almaktadır.

² Vern Terpstra ve Ravi Sarathy, **International Marketing**, Orlando : Dryden Press, 1994, s.317 ; J.P. Jeannet ve D. Hennessey, **Global Marketing Strategies**, Boston : Houghton Co., 1995, s.317. Aktaran : Esin Can Mutlu, **Uluslararası İşletmecilik : Teori ve Uygulama**. 2. Baskı. İstanbul : Beta Yayıncılık, 2005, s.101.

Yabancı bir ülkeye doğrudan sermaye yatırımı, Cengiz ve diğ. tarafından şu şekilde tanımlanmıştır : “Yurtdışında doğrudan yatırım, bir işletmenin kendi ülkesi dışında sıfırdan yeni tesisler inşa ederek (*greenfield investment strategy*), mevcut tesisleri satın alarak (*acquisition veya brownfield strategy*) veya yerel bir firmayla ortak girişimde bulunarak (*joint venture*) hedef aldığı pazara açılmasıdır³. Bu çalışmada esas alınacak tanımlama da bu olacaktır.

Çalışmamızda, örnekleminizin özelliklerinden dolayı yurtdışında doğrudan sermaye yatırımı temelli stratejiler arasında yer alan ortak girişim (*joint venture*) stratejisi üzerinde durulacaktır.

1.2. Yabancı Firmalarla Kurulan Ortak Girişimler : Tanımı, Kapsamı ve Nedenleri

Yabancı firmalarla kurulan ortak girişim, yerel bir firmanın yabancı yatırımcılarla yerel pazarda iş yapmak amacıyla gücünü birleştirerek, mülkiyet ve kontrol paylaşımı ile ortaklık kurmasıdır. Yabancı firma, yerel firmanın bir payını satın alabilir veya her iki firma eşit bir pay ile ortaklık kurarak yeni bir girişimde bulunabilir⁴. Yabancı partnerlerle yapılan ortak girişimde genellikle yerel bir firma ile yabancı firma veya bazı durumlarda iki yabancı firma arasında ortaklık oluşturulmakta ve yeni bir işletme yaratılmaktadır⁵.

Yabancı firmalarla yapılan ortak girişimler, özel bir amaçla kurulabilir veya tarafların güçlü oldukları, değer yaratabildikleri özelliklerinin birleştirilmesiyle oluşturulabilir. Özel bir amaç çerçevesinde oluşturulduğunda, taraflar pazarlama ve üretim gibi farklı fonksiyonları üstlenerek en iyi oldukları alanlarda uzmanlaşabilirler.

³ Ricky W. Griffin ve Michael W. Pustay, **International Business : A Managerial Perspective**, 2.Baskı, Addison-Wesley, 1999, s.437. Aktaran : Cengiz ve diğ., **Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri**, İstanbul : DER Yayınları, 2003, s.191.

⁴ Philip Kotler, Gary Armstrong, John Saunders ve Veronica Wong, **Principles of Marketing**, 3rd European Edition, UK : Prentice Hall, 2001, s.171. Aktaran : Cengiz ve diğ., s.139.

⁵ Hans Mühlbacher, Lee Dahringer ve Leelmata Leihs, **International Marketing : A Global Perspective**, 2nd Edition, UK : International Thomson Business Press, 1998, s.466. Aktaran : Cengiz ve diğ., s.140.

Değer paylaşımli bir ortaklık kurulduğunda ise taraflar her türlü faaliyette ortak hareket ederler ve işbirliği içerisinde olurlar. Örneğin, ürün tasarımları için her iki firmanın çalışanlarının yer aldığı bir yaratıcı ekip kurulması buna örnek gösterilebilir⁶.

Yabancı firmalarla yapılan ortak girişimlerin amacı her iki tarafın bu ortaklıktan fayda sağlaması yönündedir. Özellikle gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomiler arasında kurulan ortak girişimlerde, her iki taraf da farklı konularda beceri sahibi olduğundan tarafların ortak girişime katkıları farklı olmakta ve birbirini tamamlayıcı güçlerin birleşimiyle ortaya sağlam ve rekabetçi bir yapının çıkması olanaklı hale gelmektedir⁷. Gelişmiş ülke firmalarının katkısı pazarlama sistemleri, finansal yönetim, geleceğe yönelik tahmin yürütme, planlama, teknoloji, bilgi sistemleri, sermaye, know – how, insan kaynakları, finansal teşvikler gibi entelektüel ve maddi sermaye unsurlarının bir karışımı iken, gelişmekte olan ülke firmalarının katkıları daha ziyade arsa, binalar ve teçhizat, dağıtım ağları, beceriler, düşük üretim maliyeti, uygun işçilik ücretleri, uygun vergi oranları, devlet teşviklerine erişim, siyasi bağlantılar, komşu ülke pazarları türünden somut ve soyut unsurların bir karışımı olmaktadır⁸.

Yabancı firmalarla ortak girişim kurma sebebi ekonomik veya siyasi olabilmektedir. Bazı durumlarda yabancı bir firmanın belirli bir ülkenin pazarına girebilmek için ortak girişim dışında başka bir seçeneği bulunmayabilir. Kanunlarla tam olarak engellenmiyor olsa dahi, yatırımcı firma belirli bir ülkede karşılaştığı ve alışık olmadığı yasal ve kültürel sorunları aşmak için ortak girişimi diğer doğrudan yatırım türlerine tercih edebilir. Bunun yanı sıra, yabancı bir pazara girerken yeterli finansal, fiziksel ve yönetsel kaynağı olmayan bir firma da kendi başına yeni bir girişimde

⁶ Gerald Albaun, Jesper Standskov ve Edwin Duerr, **International Marketing and Export Management**, 4th Edition, UK : Prentice Hall, Financial Times, 2002, s.355. Aktaran : Cengiz ve diğ., s.140.

⁷ Isabel Doole ve Robin Lowe, **International Marketing Strategy Analysis, Development and Implementation**, 2nd Edition, UK : International Thomson Business Press, 1999, s.342. Aktaran : Cengiz ve diğ., s.140-141.

⁸ I. Florescu ve M. Scibor-Rylski, "Making a Success of Joint Ventures in Eastern Europe", **CBI Initiative Eastern Report**. London, 1993. Aktaran : Cengiz ve diğ., s.140.

bulunmak yerine ortak girişime yönelebilir. Ortak girişimde risk paylaşıldığı için, mali açıdan zayıf işletmeler bir araya gelerek yeni bir projeyi finanse edebilmektedirler⁹.

Yabancı firma için ortak girişimin en önemli avantajlarını yerel şirketin piyasa bilgisi, mevcut ilişkileri ve yerel pazarda üretim yapabilmeye olanakları teşkil etmektedir¹⁰. Çoğu yabancı firma yatırım yaptıkları ülkenin yerel tüketicisi tarafından daha kolay benimsenmek için piyasada iyi tanınan bir yerel firma ile ortak girişim kurarak pazara giriş yapmayı tercih etmektedir. Bunun yanı sıra ortak girişim kurarak yatırım maliyeti, risk, yönetim ve kârlılık da paylaşılmaktadır. Her ne kadar ortak yatırım, yüzde yüz mülkiyetle pazara doğrudan giriş stratejilerinden sonra (yerli bir firmanın tamamını satın alma ya da sıfırdan doğrudan yatırım) en riskli giriş yöntemi olsa da, yerel ortak sayesinde siyasi belirsizliklere karşı durabilme gücü ve risk paylaşımı nedeniyle yabancı ülke piyasalarına girişte sıklıkla tercih edilen bir yatırım temelli giriş stratejisidir¹¹.

Yabancı pazarlara girişte ortak girişimin tercih edilmesini gerektiren durumlar arasında, yerel kanunların yüzde yüz mülkiyete izin vermediği, yerel devletin tavrının yabancı yatırımcılara karşı olumlu olmadığı ve yasalarca yasaklanmamasına rağmen satın almanın ya da sıfırdan yatırımın yabancı yatırımcıya cazip görünmediği, kısa süre içerisinde yerel pazar bilgisine ve dağıtım ağına sahip olmanın gerekli olduğu, potansiyeli olan tüm pazarlara girebilmek için yeterli finansal kaynağın mevcut olmadığı, yönetsel ve insan kaynaklarının sınırlı olduğu, siyasi ve ekonomik belirsizliklerin yatırım risklerinin sınırlanmasını şart koştuğu, üretici firmanın tedarik kaynaklarını (hammadde kaynaklarını) güvende bulundurmak istediği durumlar sayılmaktadır¹².

⁹ Murat Özcan, **Uluslararası Pazarlama**, İstanbul : Türkmen Kitabevi, 2000, s.180. Aktaran : Cengiz ve diğ., s.141.

¹⁰ Ömer Baybars Tek, **Pazarlama İlkeleri Global Yönetimsel Yaklaşım ve Türkiye Uygulamaları**, Geliştirilmiş 7.Baskı, İzmir : Cem Ofset, 1997, s.267. Aktaran : Cengiz ve diğ., s.141.

¹¹ Cengiz ve diğ., s.141.

¹² L.S. Walsh, **International Marketing**, 2nd Edition, London : Pitman Publishing, 1988, s.86. Aktaran : Cengiz ve diğ., s.142.

Yabancı firmalarla ortak girişim kurmanın avantajları arasında riskin paylaşılması, yabancı firmanın yerel piyasa şartlarını öğrenme imkanı bulması, ortakların farklı değer zincirlerini birleştirerek sinerji yaratması, devlet ihalelerinde yerel firmaların tercih edilmesi riskinin aşılması, gümrük vergilerinin yüksekliğinden ya da yasal engellerden kaynaklanan bariyerleri aşma fırsatı yakalanması ilk akla gelenlerdir¹³. Bu avantajların yanı sıra ortak girişimler firmaların pazarda tek başlarına hareket ettikleri zaman girişemeyecekleri yeni olanaklar ve fırsatlar yaratır. Böylelikle yerel ortağın ülke kültürünü ve çevresini iyi tanıyor olmasından dolayı pazarda ortaya çıkan değişik ihtiyaçlara karşı daha esnek davranabilmek olanaklı hale gelmektedir¹⁴. Ortak girişimlerin bir diğer faydası da, yerel üretim daha ucuz olduğu ve ithal ürünlere uygulanan vergi, gümrük gibi sorunlar ortadan kalktığı için yabancı firmaların bu sayede fiyat konusunda rekabet avantajı yakalayabilmeleridir¹⁵.

Firmalar arasında kurulan ilişkinin biçimsel benzerliği nedeniyle bir ortak girişim türü olarak ele alacağımız kısmi satın almalarda, hisseleri satın alınan tarafın da elde ettiği bir takım avantajlar söz konusudur. Bu avantajların arasında sahiplerin hisselerini veya işletmenin değerini artırmak, satın alan işletmeden sağlanacak kaynaklarla işletmenin büyüme oranını artırmak, elde edilecek kaynaklarla faaliyeti düzenlemek ve daha verimli kılmak, satın alan işletmenin portföyünde bulunan işletmelere katılarak güçlü bir çeşitlendirme stratejisine yardımcı olmak, girişimci sıfatıyla satın alan işletmenin tepe yönetimine girmek ve onlarla tepe yönetimi sorunlarını çözmek, durumu kötüye giden işletmeyi tekrar yaşama ve gelişme şansına kavuşturmak bulunmaktadır. Dolayısıyla, kısmi satın almalar, satıcı şirketin değerinin artırılmasının yanı sıra alıcının sağlayacağı kaynaklar aracılığıyla rekabetçi avantajın yakalanması ve sürdürülmesini de kolaylaştırmaktadır¹⁶.

¹³ Warren J. Keegan ve Mark S. Green, **Global Marketing**, 2nd Edition, New Jersey, Upper Saddle River : Prentice Hall, 2000, ss.312-313. Aktaran : Cengiz ve diğ., s.143.

¹⁴ Michael D. Hutt ve Thomas W. Speh, **Business Marketing Management – A Strategic View of Industrial and Organizational Markets**, 5th Edition, International Edition, Texas : The Dryden Press, 1995, s.265,267. Aktaran : Cengiz ve diğ., s.143.

¹⁵ Philip R. Cateora ve John L. Graham, **International Marketing**, 11th Edition, Int. Edition, USA : Mc Graw Hill, 2002, s.336. Aktaran : Cengiz ve diğ., s.143.

¹⁶ Cengiz ve diğ., ss.167-168.

Harrigan tarafından yabancı firmalarla kurulan ortak girişimlerin kullanım alanları içsel kullanım, rekabetçi kullanım ve stratejik kullanım üzere üç geniş sınıf altında tanımlanmıştır. İçsel kullanım alanında firma genellikle maliyet düşürme ve kaynak paylaşımı arayışındadır. Rekabetçi kullanım alanında firma uluslararası ve yerel pazarlardaki stratejik konumunu güçlendirmeye çalışırken, stratejik kullanım alanında yeni teknolojiler ve çeşitlendirme aracılığıyla yeni sahalara girmeye çalışmaktadır¹⁷. Doğru şekilde oluşturulduklarında ortak girişimler rekabetçi avantaj yakalamaya hizmet etmektedirler¹⁸. Keskin rekabet ortamında firma, ortak girişim sayesinde tek başına başaramayacağı bir biçimde rekabetçi stratejik konumunu da koruma altına almaktadır. Ortak girişimler, her ortağın uzman olduğu konulara eğilerek, onlara çekici gelen fakat vâkıf olmadıkları bir iş alanına ortakları sayesinde girmelerine ve çeşitlendirme stratejisi uygulamalarına olanak tanımaktadır. Ortak girişimler bu özellikleriyle küresel rekabete karşı koymada etkili bir stratejik aracı teşkil etmektedirler¹⁹.

Yabancı firmalarla kurulan ortak girişimlerin sağladığı faydaları özetleyecek olursak, teknolojinin yeni pazarlara transferi, yerel ülke kaynaklarına ve pazarlarına erişim, yeni girilen pazarda siyasi riskin azaltılması ve rekabetçi konumun iyileştirilmesinden bahsedebiliriz. Tüm bu avantajlar sayesinde firmalar yeni bir pazara hızlı ve kolay erişim elde etmekte ve yatırımlarının amortismanını daha kısa sürede gerçekleştirmektedirler. Bu türden ortak girişimler her türlü kaynağa erişimi kolaylaştırırken, özellikle uygun eğitim ve niteliklere sahip kıt insan kaynaklarına erişme avantajı sağlamaktadır. Sermaye de erişilen kaynaklar arasında en önemli unsurlardan biridir. Yerel ortaklar ise ortak girişimin pazara erişimini kolaylaştırıcı rol oynamaktadırlar²⁰.

¹⁷ K.R. Harrigan, **Strategies for Joint Ventures**, Massachusetts, Lexington : Lexington Books, D.C. Health & Co., 1985, s.28 (içinde) Stephen Young, James Hamill, Colin Wheeler ve J. Richard Davies, **International Market Entry and Development Strategies Management**, New Jersey : Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1989, s.219. Aktaran : Cengiz ve diğ., s.143.

¹⁸ S.Young ve diğ., a.g.e., s.215, Aktaran : Cengiz ve diğ., s.145.

¹⁹ Cengiz ve diğ., s.145.

²⁰ Cengiz ve diğ., s.145.

1.3. Türkiye’deki Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımlarının Niteliği

Türkiye’de son 40 yıl zarfında ekonomi gündemini oluşturan konuların başında enflasyon, işsizlik ve ödemeler dengesi gelmektedir. Bu nedenle göreve gelen hükümetler bu üç sorunun çözümü için çaba göstermeye öncelik vermişlerdir. Yöneticiler, iktisatçılar, araştırmacılar ve konuyla ilgili herkes ülkemize yapılan yabancı yatırımların, ihracatın ve döviz kazandırıcı faaliyetin artırılmasının bu sorunların çözümünde önemli rol oynayacağı konusunda hemfikirdirler. Bu doğrultuda, ilk olarak 1980 ve sonrasındaki yabancı yatırımları teşvik amacıyla mevzuat ve idari açılardan etkin önlemler alınmış ve neticede 1980’li yıllar ve izleyen dönemlerde yabancı sermaye yatırımlarında önemli bir artış kaydedilmiştir²¹. 1980 yılında, 24 Ocak kararları olarak bilinen ekonomik istikrar önlemleri çerçevesinde, 6224 sayılı “Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu”, 12.02.1986 tarih ve 86/10353 sayılı kararname ile yürürlüğe konan “Yabancı Sermaye Çerçeve Kararları” ve 25.05.1986 tarih 19117 sayılı resmi gazetede yayınlanan “Yabancı Sermaye Çerçeve Kararları Hakkında 1 no.lu Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) Tebliği” çerçevesinde Türkiye’de yapılacak yabancı sermaye yatırımları, ortak işletme kurulması, yabancı kuruluşların Türkiye’de şube ve irtibat bürosu açmaları, Türkiye’deki özel sektör kuruluşlarının yabancı personel istihdamı, kamu ve özel kuruluşların lisans ve teknik yardım anlaşmaları, yabancı sermayeli kuruluşların uzun ve orta vadeli dış yatırım kredisi gibi talepleri ile ilgili konulardaki başvurular DPT Yabancı Sermaye Bakanlığı’na incelenerek değerlendirilmeye başlanmıştır²². Tüm bu gelişmeler neticesinde Türkiye’ye yapılan yabancı sermaye yatırımları, yabancı firmalarla ortak girişimler, lisans ve know-how sözleşmeleri her geçen yıl artarak günümüzdeki seviyesine ulaşmıştır.

DPT raporlarına istinaden, Türkiye’de en fazla yatırım yapan ülkeler, Türkiye’nin aynı zamanda en çok dış ticaret ilişkisi olduğu AB ülkeleridir. Yabancı sermayenin büyük oranda imalat sanayi ve hizmet sektöründe yoğunlaştığı gözlenmekte olup, imalat sanayi içinde taşıt araçları, kimya, çimento ve gıda sanayi, hizmet

²¹ E. C. Mutlu, s.29.

²² Nuray Ekşi, **Uluslararası Ticaret Hukukuna İlişkin Mevzuat ve Anlaşmalar**, İstanbul : Beta Yayınevi, 1999, s.687. Aktaran : E. C. Mutlu, ss.29-30.

sektöründe ise otel, pansiyon, kamping gibi alt sektörlerde yabancı sermaye yatırımlarının ağırlıklı olduğu görülmektedir²³. Türkiye'ye yabancı sermaye akışı, Türkiye'nin yerel pazarlarının artış gösteren potansiyeli ve Avrupa, Orta Asya ve Orta Doğu pazarları arasındaki stratejik konumundan da kaynaklanmaktadır. Özellikle Türkiye'nin yabancı firmaların Türk partnerlerle ortak girişimler oluşturarak Orta Asya pazarlarına giriş yapma fırsatı sunması, ülkeyi yabancı sermaye için çekici bir yer konumuna getirmektedir²⁴. ABD hükümeti Türkiye'yi ortaya çıkan potansiyeli ve dünya genelindeki doğrudan yatırımları kendine çekmedeki pazar cazibesi nedeniyle Çin, Hindistan, Rusya ve Brezilya'yla birlikte yüksek ekonomik büyüme hızı ve hızla artan nüfusu da göz önüne alarak dünyadaki gelişmekte olan büyük pazarlar kategorisine dahil etmiştir²⁵. Türkiye'nin AB ile gümrük birliğine gitmesiyle Tek Avrupa pazarına erişim sağladığı ve AB'nin çoğu ticaret ve rekabet kuralını Türk ekonomisine entegre ettiği göz önüne alınarak 21. yy.'daki en yüksek ticari büyüme fırsatları sunan coğrafyalar arasında yer alacağı belirtilmiştir. Türkiye'nin bir dönemler yüksek koruma duvarlarıyla korunan pazarlarının AB ürünlerine uygulanan tarife ve kotaların kaldırılmasıyla etkin bir işleyişe kavuştuğu ve bu durumun da Avrupa'dan Türkiye'ye gelen doğrudan yabancı yatırımlara ivme kazandırdığı batılı çevrelerce belirtilen görüşler arasındadır²⁶.

Türkiye'ye yapılan yabancı sermaye yatırımı formları arasında, yatırım temelli ortak girişimlerin (*equity joint venture*) en sık rastlanılanlar olduğu belirtilmiştir. Tatoğlu ve Glaister, 1947 – 1995 yılları arasında gerçekleşen 2,888 yabancı sermaye yatırımının %53'ünü ortak girişimlerin, %43'ünü de tamamı satın alınan bağlı birimlerin oluşturduğunu rapor etmişlerdir²⁷. Tatoğlu ve Glaister, Türkiye'deki doğrudan yabancı yatırımın dörtte üçünden fazlasının Avrupalı ve ABD'li firmalar

²³ E. C. Mutlu, ss.31-33.

²⁴ S. Passow, "Turkey : Positioned for Growth", Institutional Investor, Vol.17, No.2, ss.4-9. Aktaran : Ekrem Tatoğlu ve Keith W. Glaister, **Dimensions of Western Foreign Direct Investment in Turkey**, Westport, Connecticut : Quorum Books, 2000, ss.3-4.

²⁵ Jeffrey E. Garten, "The Big Emerging Markets", **Columbia Journal of World Business**, Vol.31, No.2, ss.7-31. Aktaran : Tatoğlu ve Glaister, s.4.

²⁶ Tatoğlu ve Glaister, s.4.

²⁷ Tatoğlu ve Glaister, s.4.

tarafından yapıldığını göz önüne alarak, araştırma örneklemini yalnızca Türkiye'ye yatırım yapan batılı firmalarla sınırlı tutmuşlardır²⁸.

Tatoğlu ve Glaister'ın, batılı firmaları Türkiye'de DYSY yapmaya iten Türkiye'ye özel yerel unsurların hangileri olduğu, bu firmaları Türkiye'ye DYSY yapmaya teşvik eden motivasyonlar, Dunning'in OLI Paradigması'na göre Türkiye'deki batılı yatırımların sahiplik, yer ve içselleştirme belirleyicileri gibi bir çok başlığı ele alıp bölümler halinde inceledikleri kapsamlı ve detaylı çalışması, batılı sermayenin Türkiye'deki yatırım temelli hareketlerini irdeleyerek, söz konusu alanda gerçekleştirilecek araştırmalara ışık tutabilecek niteliktedir.

Bu bölümde doğrudan yabancı sermaye yatırımı temelli stratejilerin neler olduğuna açıklık getirildikten ve bir sınıflandırması yapıldıktan sonra, yerel firmaların yabancı firmalarla kurduğu ortak girişimlerin tanımı yapılarak kapsamı ve nedenleri üzerinde durulmuş ve Türkiye'ye yapılan doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının niteliği üzerine bilgi verilmiştir. İzleyen bölümde, ilk sırada Kaynak Bağımlılığı Teorisi olmak üzere, dört farklı teorik çatı altında düzenlediğimiz teorilerin bakış açılarına göre firmaların sermaye yatırımı temelli ilişki türlerinden satın alma, birleşme ve ortak girişim olguları ele alınacak ve teorilerin söz konusu olguları açıklamak için hangi nedenleri öne sürdüğü açıklığa kavuşturulacaktır.

²⁸ Tatoğlu ve Glaister, s.6.

II. BÖLÜM

2. KAYNAK BAĞIMLILIĞI TEORİSİ VE DİĞER TEORİLERİN FİRMALARIN DOĞRUDAN SERMAYE YATIRIMI TEMELLİ DAVRANIŞLARINA BAKIŞ AÇILARI

2.1. Kaynak Bağımlılığı Teorisi'nin Temel Varsayımları ve Satın Alma, Birleşme, Ortak Girişim Olgularına Bakış Açısı

Literatürde KBT'ne üç farklı yönüyle rastlanmaktadır ²⁹ :

İlk yönüyle örgütlerin çevreye bağımlılığı ve buna cevaben ne yaptıklarıyla ilgili varsayımlarda bulunan yaklaşım, çevreyle ilişkileri merkez almakta ancak bağımlılık ve güç arasındaki ilişkiyi örgütün çevreyle olan ilişkilerinin merkezine oturtmaktadır. Örgütler arası ilişkiler, çevreye yönelik stratejiler, örgütsel yapılar, yönetim kurulları, siyasal davranışlar, satın alma ve birleşmeler gibi konular incelenirken kaynak bağımlılığı bu yönüyle kendini gösterir ve KBT'nin en yaygın görülen yüzü de budur. KBT'nin ikinci yönü, örgüt içi ilişkileri bir güç ve bağımlılık sistemi olarak ele alır. Bu açıdan birey ve grupların farklı çıkar, hedef ve beklentileri, birbirlerini, örgütün karar alma süreçlerini ve amaçlarını etkileme gayreti, örgütün kaynaklarından daha fazla pay alma çabası ve siyaset konuları gündeme gelmektedir. KBT'nin üçüncü yönü, örgütlerin girişimci ve şekillendirici rolü üzerine odaklanmıştır. Buna göre örgütler, içlerinde olup biten olayları şekillendirir, sınırlarını belirler, çıkarları doğrultusunda davranarak inisiyatifini ele alır ve çevresini yönetir.

Başlangıçta Pfeffer ve Salancik teoriiyi işletmenin içinde, çevresinde ve çevresiyle ilişkilerinde gözlemlenen olguları tek başına ve güçlü bir biçimde açıklaması

²⁹ Üsdiken B. (2007), "Çevresel Baskı ve Talepler Karşısında Örgütler : Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı", ss.127-132; ed. Sargut A. Selami ve Özen Şükrü, **Örgüt Kuramları**, Ankara : İmge Kitabevi, Mayıs 2007, ss.77-132.

amacıyla geliştirmiş olsalar da, KBT’ni tek kuramsal temel olarak alan araştırmalarda on yıllar itibariyle bir azalma, diğer yaklaşımlarla açıklayıcı güçleri kıyaslanarak ve özellikle birlikte kullanılarak yapılan incelemelerde de artış gözlenmiştir. Yaklaşım oluşturulurken ele alınan bazı konuların yeni şekillenen bazı ilgi alanları içinde de yer alması yaklaşımın günümüzde de rağbet görmesine neden olmaktadır³⁰. Son dönemlerde örgüt kuramı alanında ABD’den farklı kurumsal ve kültürel ortamlara ilgi duyulması da kuramın farklı coğrafyalarda uygulama sahası bulmasını teşvik etmiştir³¹. İKY konularına 1980’li yıllarda nüfuz edilmiş olması da kuramsal temel arayışı içindeki bu alanda KBT’ne sıkça başvurulmasına neden olmuştur³². KBT’ni diğer yaklaşımlarla birlikte kullanma eğiliminin artmasında, yakın dönemlerde örgüt kuramı alanında birleştirici arayışlar içine girilmesinin de katkısı önemlidir³³.

Her ne kadar Aldrich³⁴ bundan böyle eğilimin KBT’nin diğer yaklaşımlara bir “yardımcı kuram” niteliğine bürüneceğini iddia etse de, yakın dönemde gündeme yeni gelen konularda KBT’nin tek kuramsal temel olarak da kullanılabilmesine işaret edilmektedir³⁵. Palmer ve Barber³⁶ zaman, Keister³⁷ da mekân açısından KBT’ni bağlamı içerisinde ele alıp incelemeyi önermektedir. Pfeffer de 1978 tarihli kitabının 2003 baskısına yazdığı önsözde benzer bir öneriye yer vermektedir.

³⁰ Hillman A. J. ve Dalziel T., (2003) “Boards of Directors and Firm Performance : Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives”, **Academy of Management Review**, Vol.28, No.3, ss.383-396, Aktaran : Üsdiken, Behlül. (ed.) Sargut ve Özen, s.129.

³¹ Kim vd., 2004 ; Davies H. ve Walters P., (2004) “Emergent Patterns of Strategy, Environment and Performance in a Transition Economy”, **Strategic Management Journal**, Vol.25, No.4, ss.347-364, Aktaran : Üsdiken, Behlül. (ed.) Sargut ve Özen, s.129.

³² Wright P.M. ve McMahan G.C. (1992), “Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management”, **Journal of Management**, Vol.18, No.2, ss.295-320. Aktaran : Üsdiken, Behlül. (ed.) Sargut ve Özen, s.129.

³³ Barringer M.W. ve Milkovich G.T. (1998), “A Theoretical Exploration of the Adoption and Design of Flexible Benefit Plans : A Case of Human Resource Innovation”, **Academy of Management Review**, Vol.23, No.2, s.311, Aktaran : Üsdiken, Behlül. (ed.) Sargut ve Özen, s.131.

³⁴ Aldrich H.E., **Organizations Evolving**, London : Sage, 1999, s.67. Aktaran : Üsdiken, Behlül. (ed.) Sargut ve Özen, s.131.

³⁵ Frooman J. (1999), “Stakeholder Influence Strategies”, **Academy of Management Review**, Vol.24, No.2, ss.191-205 ; Hillman A.J., Cannella Jr. A.A. ve Paetzold R.L. (2000), “The Resource Dependence Role of Corporate Directors : Strategic Adaptation of Board Composition in Response to Environmental Change”, **Journal of Management Studies**, Vol.37, No.2, ss.235-255. Aktaran : Üsdiken, Behlül. (ed.) Sargut ve Özen, s.131.

³⁶ Palmer D., ve Barber B. M. (2001), “Challengers, Elites and Owning Families : A Social Class Theory of Corporate Acquisitions in the 1960s”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 46, No.1, s.108-109; Aktaran : Üsdiken, Behlül. (ed.) Sargut ve Özen, s.132.

³⁷ Keister L.A. (2004), “Capital Structure in Transition : The Transformation of Financial Strategies in China’s Emerging Economy”, **Organization Science**, Vol.15, No.2, ss.145,148. Aktaran : Üsdiken, Behlül. (ed.) Sargut ve Özen, s.132.

KBT ilk kez 1970'lerin ilk yarısında Pfeffer'in tek başına³⁸ ve diğer akademisyen arkadaşlarıyla³⁹ kaleme aldığı makaleler aracılığıyla adını duyurmuştur. Aldrich ve Pfeffer'in 1976'da yayınladığı makalede⁴⁰, Kaynak Bağımlılığı konusunda diğer makalelerde ortaya atılan çoğu fikir sınanarak bir araya getirilmiş, Pfeffer ve Salancik'in 1978 yılında yayınlanan kitabıyla yaklaşımın perspektifi daha açık ve tam olarak ortaya konmuş, ilgili deneysel çalışmalar tartışılmış ve örgütsel tasarım için fikirler geliştirilmiştir.

Pfeffer ve Salancik'in bahsi geçen eserinde örgüt – çevre ilişkileri özellikle vurgulanmıştır. Yazarlara göre bir kaynaklar koalisyonu niteliğindeki örgüt, çevresel şartlar tarafından kontrol edilir ve çevreye stratejik kaynaklar açısından bağımlıdır. Örgütün bakış açısından çevre, örgüt için önemli olan kaynakları elinde bulunduran ilgili taraflar topluluğudur. Çevreler, bolluk – kıtlık, yoğunlaşma, kaynakların birbirine bağımlılığı gibi konularda farklılıklar sergilerler. Örgüt, kendi önceliklerine göre çevredeki kaynakları değerlendirir, varlığını sürdürbilmesi ve işleyişini aksatmaması için gerekli derece kaynak akışını garantilemeye çalışır⁴¹.

Yönetim bazen çevresel taleplere karşı uyumlu davranış sergilediği gibi, bazen de uyum göstermeyi gerektirecek şartlardan kaçınan (ör. oto-regülasyon, reklam

³⁸ Pfeffer J. (1972), "Size and Composition of Corporate Boards of Directors : The Organization and Its Environment", **Administrative Science Quarterly**, Vol.17, No.2, ss.218-228. (AN 3980511) ; Pfeffer, J. (1972), "Merger as a Response to Organizational Interdependence", **Administrative Science Quarterly**, Vol.17, No.3, ss.382-394. (AN 3991623) ; Pfeffer, J. (1972), "Interorganizational Influence and Managerial Attitudes", **Academy of Management Journal**, Vol.15, No.3, ss.317-330. (AN 4297434); Pfeffer J., (1973) "Size, Composition and Function of Hospital Boards of Directors : A Study of Organization-Environment Linkage", **Administrative Science Quarterly**, Vol.18, No.3, 349-364 (AN 4010123); Pfeffer, J. (1976), "Beyond Management and the Worker : The Institutional Function of Management", **Academy of Management Review**, Vol.1, No.2, ss.36-46. (AN 4408661). Aktaran : Üsdiken, Behlül. (ed.) Sargut ve Özen, s.132.

³⁹ Pfeffer, J. ve Leblebici, H. (1973), "Executive Recruitment and the Development of Interfirm Organizations", **Administrative Science Quarterly**, Vol.18, No.4, ss.449-461. (AN 3991692); Pfeffer J. ve Salancik G.R. (1974), "The Bases and Use of Power in Organizational Decision-Making : The Case of a University", **Administrative Science Quarterly**, Vol.19, No.4, ss.453-473. (AN 3980534); Salancik G.R. ve Pfeffer J. (1974), "Organizational Decision Making as a Political Process : The Case of a University Budget", **Administrative Science Quarterly**, Vol.19, No.2, ss.135-151. (AN 4013803); Pfeffer J. ve Nowak P. (1976), "Joint Ventures and Organizational Interdependence", **Administrative Science Quarterly**, Vol.21, No.3, ss.398-418. (AN 4014380). Aktaran : Üsdiken, Behlül. (ed.) Sargut ve Özen, s.132.

⁴⁰ Aldrich H.E. ve Pfeffer J. (1976), "Environments of Organizations", **Annual Review of Sociology**, Vol.2, ss.79-105. Aktaran : Üsdiken, Behlül. (ed.) Sargut ve Özen, ss.77-132.

⁴¹ Pfeffer J., Salancik G.R., (1978) **The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective**, New York : Harper and Row. Aktaran : Üsdiken, Behlül. (ed.) Sargut ve Özen, ss. 77-132.

gibi talep oluşumunu kontrol eden veya dikkat çekmeme siyaseti güden) bir tutum sergileyebilir. Talep geldiğinde ise uyumcul davranıştan örgütsel bağımlılık azaltılarak (kritik kaynaklar için ikâmeler bulunarak ya da tek bir kaynağa veya pazara bağımlılıktan kaçınılarak) kaçınılabılır. Örgütler, çevresel şartlar üzerinde kontrol sağlamaya çalışan bir tutum da takınabilir. Dikey birleşmeler kritik kaynak ya da pazar sorununu azaltabilir. Yatay birleşmeler kaynaklar ve pazarlara karşı örgütün elini güçlendirebilir. Farklılaştırma, kritik bir pazar ya da kaynağın göreceli önemini azaltarak karşılıklı bağımlılıktan kaçınmak için uygulanan bir stratejidir. Çevreyi kontrol etme yollarından biri de çevreyle pazarlık etmektir. Ortak girişimler (*JV*), ortak üyeleri olan yönetim kurulları, meslek ve ticaret birlikleri ve karteller, kooperasyon, kooptasyon ve her ikisinin karışımı aracılığıyla belirsizliğin azaltılması, çevresel kontrol stratejileri olarak görülmektedir. Ayrıca örgütler hükümetin sosyal gücünü çevrelerini olumlu yönde etkilemek için kullanmaya kalkışabilirler. Regülasyonlar ve hükümet tarafından tanınan sosyal meşruiyet örgütlerin lehine oluşturulabilir⁴².

Yazarların çevre ile ilgili görüşüne değinmek, KBT'nin bakış açısını anlamamız açısından özellikle önemlidir. Yazarlar, örgütün çevrenin varolan şeklinden değil, kendi kurguladığı çevreden etkilendiğini belirtmektedirler. Örgüt, kendi algıladığı ve yorumladığı şekliyle “yarattığı” çevresine tepki verir. Ayrıca, dikkati mevcut şekliyle çevreye değil, daha önce olup bitmiş olana, yani geçmişe yöneliktir⁴³.

KBT'nin bakış açısıyla örgütler, varlıklarını sürdürebilmek için aynı anda özerklik ve istikrar arayışı içerisine girerler. Örgütlerin yaşantılarını sürdürebilmeleri, ihtiyaç duydukları kaynakları sağlamalarına ve korumalarına, kaynak teminini istikrara kavuşturabilme ve örgüte kaynak sağlayanların desteğini sürdürebilmelerine bağlıdır. Kaynak sağlayanların desteği, onların beklenti ve taleplerini karşılamakla sürdürülebilir. Örgütün başarısı, amaçlara göre değil, faaliyetiyle ilgili grup ya da örgütlerin taleplerine

⁴² Pfeffer ve Salancik, 1978, Aktaran : Üsdiken, Behlül. (ed.) Sargut ve Özen, ss. 77-132.

⁴³ Pfeffer ve Salancik, 1978, Aktaran : Üsdiken, Behlül. (ed.) Sargut ve Özen, ss. 77-132.

karşılık verebilme derecesiyle tanımlanır⁴⁴. Örgütlerin iki temel güdüsü başarı elde etmek ve kararlarıyla hareketlerinde serbest davranabilmektir. Bu çabalarının neden ve ne denli güçlüklerle karşılaşacağı içinde faaliyet gösterdikleri çevreyle yakından ilişkilidir.

Kaynak Bağımlılığı düşüncesinde örgüt, genellikle başka örgütlerden oluşan yakın çevresiyle sürekli temas halindedir⁴⁵. Çevre belirsizdir ancak çevrenin önemi örgütün peşinden koştuğu kıt kaynakları barındıran yer olmasından kaynaklanır⁴⁶. Örgüt için çevreden kaynak edinme ihtiyacı tek başına çevreyi önemli kılmayıp, önemli olan kaynak sağlamak için kurulan ilişkilerin bir bağımlılık hali yaratabilmesidir⁴⁷.

Örgütün çevresiyle ilişkilerinde bağımlılık iki durumdan kaynaklanır : 1. Başka bir örgüt ya da çevresel unsurla (ör. bireysel müşteriyle) alışverişin veya alışverişe konu olan kaynağın örgüt için ne denli önemli olduğu : a) Kaynağın (üretim girdisi) örgütün faaliyetini sürdürmesi açısından ne denli elzem olduğu ; b) Söz konusu alışverişin örgütün girdi ve çıktıları içerisindeki payının ne kadar olduğu. (Kaynağın ve alışverişin taşıdığı önemin birbirinden tam bağımsız olmayan iki belirleyicisi bunlardır.) 2. Bir kaynağı temin edebilmek için seçeneklerin sınırlı olması : Kaynağı elinde ya da denetiminde bulunduran ulaşılabilir örgüt, grup ya da birey sayısı az ise bağımlılık artacaktır⁴⁸.

Söz konusu kaynağa bağımlılığın doğması için yukarıdaki iki koşulun da bir arada mevcut olması gerekmektedir. Yalnızca bir tanesinin var olması durumunda kaynak bağımlılığından söz edilememektedir.

⁴⁴ Pfeffer ve Salancik, 1978, s.11. Aktaran : Üsdiken, Behlül. (ed.) Sargut ve Özen, s.84.

⁴⁵ Pfeffer ve Salancik, 1978, s.63. Aktaran : Üsdiken, Behlül. (ed.) Sargut ve Özen, s.84.

⁴⁶ H.E. Aldrich ve S. Mindlin (1978), "Uncertainty and Dependence : Two Perspectives on Environment", (ed.) L. Karpik, **Organization and Environment : Theory, Issues and Reality**, ss.149-170, Londra : Sage. Aktaran : Üsdiken, Behlül. (ed.) Sargut ve Özen, s.85.

⁴⁷ Pfeffer ve Salancik, 1978, ss. 43-52. Aktaran : Üsdiken, Behlül. (ed.) Sargut ve Özen, s.85.

⁴⁸ Pfeffer ve Salancik, 1978, ss. 51-52. Aktaran : Üsdiken, Behlül. (ed.) Sargut ve Özen, ss.85-86.

Kaynak Bağımlılığı ilişkileri genellikle tam bir denge içerisinde olmayıp taraflardan biri daha az, diğeri daha çok bağımlıdır⁴⁹. Daha az bağımlı olan taraf daha güçlüdür ; güçlü olan bu gücü diğlerinin işlerine karışmak, karar ve hareketlerini kısıtlamak, kendi çıkarları doğrultusunda taleplerde bulunmak için kullanabilir⁵⁰. Dışsal taleplere itaat etme durumundan kaçınmaya çalışan örgütler, aynı zamanda farklı ve birbiriyle çelişen taleplerle karşı karşıya kalmak da istemezler. Zira, sürekli bir tarafın talebini karşılamaya çalışan örgüt, bu nedenle diğ taraflarla olan ilişkisine zarar verebilir⁵¹.

Bağımlılık ve güç ilişkileri haricinde çevreyi örgüt için önemli kılan ikinci unsur, çevrenin özellikleri nedeniyle örgüt için belirsizlik yaratabilecek olmasıdır. KBT’nde belirsizlik, gelecekteki durumların önceden görülebilirliği ve doğru tahmin edilebilirliğinin ne ölçüde olduğudur⁵². Belirsizliğe neden olan çevresel özelliklerin ana boyutları şöyledir : 1. Çevrenin yoğunlaşma derecesi ; 2. Kaynakların kıtlığı / bolluğu ; 3. Örgütlerin birbiriyle bağlantılılığı.

Pfeffer ve Salancik, bahsedilen özelliklerin o ortamdaki aktörler (örgütler ve bireyler) arasındaki birbirlerine bağımlılık ve beraberindeki çekişmeyi şekillendirdiğini,, bunların artmasının da belirsizliği arttırdığını savunmaktadırlar. Ancak, KBT’nde belirsizlik, örgüt için kendi başına bir sorun teşkil etmez ve örgüt için önemli olan kaynakların temini durumunda önem kazanır⁵³. Pfeffer ve Salancik’e göre belirsizlik, örgütün çevre hakkında bilgi edinme ve tahmin yapabilme kapasitesine de bağlıdır. Yazarlara göre çevre, dışarıda nesnel olarak vardır ama çevrenin bu şekilde varoluşu, örgüt tarafından aynen o şekilde kavrandığı ve hissedildiği anlamına gelmez. Örgütün çevreye bakış açısı öznel olup neye dikkat ettiklerine, gözlemlerine ve algılamalarına göre çevrelerini kendilerince canlandırır ve hareketlerini de bu canlandırışı göre

⁴⁹ Pfeffer ve Salancik, 1978, s. 41. Aktaran : Üsdiken, Behlül. (ed.) Sargut ve Özen, s.86.

⁵⁰ Pfeffer ve Salancik, 1978, ss. 53-54. Aktaran : Üsdiken, Behlül. (ed.) Sargut ve Özen, s.86.

⁵¹ Pfeffer ve Salancik, 1978, ss. 94-95. Aktaran : Üsdiken, Behlül. (ed.) Sargut ve Özen, s.87.

⁵² Pfeffer ve Salancik, 1978, s. 68., Aktaran : Üsdiken, Behlül. (ed.) Sargut ve Özen, s.87.

⁵³ Pfeffer ve Salancik, 1978, s.68., Aktaran : Üsdiken, Behlül. (ed.) Sargut ve Özen, s.88.

şekillendirirler⁵⁴. Örgütün algısı dışında kalan nesnel dışsal koşullar ise elde edilecek sonuçları, başarıyı ve başarısızlığı etkiler.

KBT'ne göre örgütler, Durumsalcılık ya da Popülasyon Ekolojisi'nde olduğunun tersine çevre karşısında tamamen edilgen değildirler⁵⁵. Çevre – örgüt ilişkileri daha gevşek bir bağ niteliği taşır⁵⁶. KBT'ne göre aynı ortamda farklı özellikler ve yollarla ayakta kalınabilir ve örgütün tercih olanağı mevcuttur. Örgütler çevreye karşılık verir ve değişirler. Tüm bunlar planlı bir şekilde ve örgütün kendi çıkarları doğrultusunda yapılabilir.

Örgütlerin çevreyle ilişkilerini düzenlemekte başvuracakları iki yoldan söz edilmektedir : 1. Çevre veri olarak kabul edilir ve örgüt ona uymaya çalışır ; 2. Örgüt çevreyi kendi çıkarlarına ve olanaklarına uyduracak şekilde değiştirmeye yönelir.

Bu iki yönlü etkileşim anlayışıyla örgütlerin hem uyum çevreye gösterme, hem de kendi çıkarları doğrultusunda çevreyi etkileme çabasıyla⁵⁷ iç bünyelerinde ve stratejilerinde ortama ayak uyduracak düzenlemeler yaparlar. Örgüt, faaliyet alanlarını, ürünlerini, teknolojisini veya yönetim usullerini çevreye uyumlu hale getirir, istikrarsızlığa çare bulmak için stok tutar, uzun vadeli sözleşmeler yapar⁵⁸, yönetimde yer alacakların seçiminde çevresel unsurlarla ilişkiler göz önünde bulundurulur⁵⁹. Çevrenin daha zorlayıcı olduğu durumlarda : 1. Örgütün bağımlılıklarının yapısını değiştirme ; 2. Örgütler arası koordinasyonu artırma ; 3. Çevrenin şekillenişinde siyaseti ve kamu kuruluşlarını etkileme türünden formüllere başvurulabilir⁶⁰.

⁵⁴ Pfeffer ve Salancik, 1978, s.62-63., Aktaran : Üsdiken, Behlül. (ed.) Sargut ve Özen, s.88.

⁵⁵ Aldrich ve Pfeffer, 1976. Aktaran : Üsdiken, Behlül. (ed.) Sargut ve Özen, s.88.

⁵⁶ K.E. Weick, (1976) "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems", **Administrative Science Quarterly**, Vol.21, No.1, ss.1-19. (AN 4018432), Aktaran : Üsdiken, Behlül. (ed.) Sargut ve Özen, s.88.

⁵⁷ Pfeffer ve Salancik, 1978, s.106. Aktaran : Üsdiken, Behlül. (ed.) Sargut ve Özen, s.89.

⁵⁸ Pfeffer ve Salancik, 1978, ss.106-108. Aktaran : Üsdiken, Behlül. (ed.) Sargut ve Özen, s.91.

⁵⁹ Pfeffer ve Salancik, 1978, s.236, s.251. Aktaran : Üsdiken, Behlül. (ed.) Sargut ve Özen, s.91.

⁶⁰ Pfeffer ve Salancik, 1978, ss.108-110. Aktaran : Üsdiken, Behlül. (ed.) Sargut ve Özen, s.91.

Örgütün bağımlılıklarının yapısını değiştirmenin dört şekilden bahsedilebilir (örgütün hem kendisinde hem de çevresinde değişiklik yaratması suretiyle):

1.a. Örgütün kendisine girdi sağlayan veya çıktılarını alanlar üzerinde doğrudan denetimini sağlayacak biçimde sınırlarını genişletmesi (ileri – geri dikey entegrasyon)

1.b. Örgütün rakipleriyle birleşmesi (yatay entegrasyon) : - Birleşerek girdi – çıktı alışverişinde buldukları diğer örgütler üzerindeki üstünlüklerini arttırmalar ; - Kaynak teminindeki rekabet yüzünden birbirleri için yarattıkları belirsizlikleri birleşmeyle azaltırlar. Pfeffer ve Salancik’e göre yatay bütünleşmenin bunu sağlaması, örgütlerin faaliyet gösterdikleri sektörlerdeki yoğunlaşma derecesine bağlıdır ve en etkili, yoğunlaşmanın orta seviyelerde olduğu endüstrilerde yatay birleşmeler yapmaktır⁶¹.

1.c. Faaliyetlerini çeşitlendirip yeni alanlara girmek.

Yukarıda saydığımız üç seçenek de örgütsel büyüme ile ilişkilidir.

1.d. İçsel büyüme, bağımlılıkların yapısını değiştirmekle kendi başına dördüncü seçeneği teşkil etmektedir. Zira, büyümeyle, alışveriş içerisinde bulunulan çevresel unsurlar üzerindeki üstünlük arttığı gibi, örgütlerin mevcudiyetini sürdürme ihtimali de artmaktadır. Çok sayıda kişi ve grubu ilgilendirdiklerinden büyük örgütler bir nevi vazgeçilemez nitelik kazanmaktadırlar⁶².

KBT, iktisattan ve diğer alanlardan farklı olarak, bu seçeneklerin hepsini, daha fazla kâr veya verimlilik arayışına değil, bağımlılıkları yeniden yapılandırma çabasına bağlar⁶³.

⁶¹ Pfeffer ve Salancik, 1978, s.124. Aktaran : Üsdiken, Behlül. (ed.) Sargut ve Özen, ss.91-93.

⁶² Pfeffer ve Salancik, 1978, s.131. Aktaran : Üsdiken, Behlül. (ed.) Sargut ve Özen, s.93.

⁶³ Üsdiken, Behlül. (ed.) Sargut ve Özen, s.93.

Örgütler, bağımlılıklar, baskı ve belirsizliklerle başa çıkmak için kendilerini daha az değiştiren ama birbirleri arasındaki koordinasyonu arttıran ve çevredeki diğer unsurlara karşı birlikte hareket etme imkânı sunan bağlar inşa edebilirler.⁶⁴ Örgütler arasında doğrudan kurulan bağlar, örgütler arası örgütler ve örgütler arası ilişki ağlarıdır. Bunların arasında : 1. Ortak şirket kurma girişimleri (yoğunlaşmanın orta seviyede olduğu sektörlerde en sık rastlanmaktadır) ; 2. Örtüşen yönetim kurulu üyelikleri (Daha az resmi, bağlar daha uzak ve dolaylı, daha geniş ağların oluşmasına olanak verecek düzenleme. Çevresel unsurların örgütte temsil edilmesinin sağlanması kaynak edinmeyi kolaylaştırabilir, örgütleri birbirine yakınlaştırabilir, bilgi alışverişi ve meşruiyet kazanmaya da katkıda bulunur) ; 3. Resmi olarak dernek ve birlikler, gayri resmi olarak da karteller örgütler arası bilgi alışverişi, bağları güçlendirme ve çevresel unsurlar üzerinde etki gösterip üstünlük kurma çabaları olarak görülmektedir. Tüm bu çabaların altında çevreyi denetim altına alma ve müzakere edilebilir bir ortam haline getirme çabası yatmaktadır⁶⁵.

Yasalar ve kamu kuruluşlarının kararlarıyla oluşan kurallar da çevrenin bir bölümünü oluşturur. Bunlara karşı örgütlerin siyaseti etkileme gayretleri ve siyasi aktör haline gelmeleri söz konusudur⁶⁶.

KBT'ne göre yöneticilerin başlıca iki görevi, örgütü yönetmek ve çevreyi yönetmektir⁶⁷ : 1. Çevre tamamen belirleyici değildir ve örgütün yaşantısını sürdürebilmesi açısından yöneticinin davranışlarının önemi vardır. Ancak yöneticiler örgütün kaderinin tek belirleyicisi olamazlar. Yöneticilerin yapabilecekleri örgütteki diğer insanlar tarafından sınırlandırılır. Çevreden gelen kısıtlamalar da mevcuttur. İçsel – dışsal ortamdan gelen bu kısıtlar, yöneticinin örgütün faaliyeti ve elde ettikleri sonuçlar üzerindeki etkisini azaltır⁶⁸. Aslında, yöneticiler ne tamamen örgütün kaderini tayin edebilirler ne de çevreye karşı çaresizdirler : Örgütlerin çevre karşısında neler

⁶⁴ Pfeffer ve Salancik, 1978, ss.147-152. Aktaran : Üsdiken, Behlül. (ed.) Sargut ve Özen, s.93.

⁶⁵ Pfeffer ve Salancik, 1978, s.175. Aktaran : Üsdiken, Behlül. (ed.) Sargut ve Özen, s.94.

⁶⁶ Pfeffer ve Salancik, 1978, s.188-191. Aktaran : Üsdiken, Behlül. (ed.) Sargut ve Özen, s.95.

⁶⁷ Aldrich ve Pfeffer, 1976; Pfeffer, 1976. Aktaran : Üsdiken, Behlül. (ed.) Sargut ve Özen, s.96.

⁶⁸ Pfeffer ve Salancik, 1978, s.15, s.267. Aktaran : Üsdiken, Behlül. (ed.) Sargut ve Özen, s.97.

yapabilecekleri ve yöneticilerin sonuçlar üzerindeki etkisi bir deęiřkendir⁶⁹; 2. Yöneticiler her zaman ve mekânda muktedir değildir ve yönetici iyiye her şeyi başarır düşüncesine karşı çıkmaktadır. Yönetici tamamıyla aciz değildir ve sonuçları belirli bir ölçüde etkileyebilir. KBT’nde yöneticinin rolü genellikle sembolik olarak algılanır. Örgütün başarısı ya da başarısızlığı genellikle yöneticiye atfedilmektedir⁷⁰. Çevreyle ilgili olarak yöneticinin iki rolü ön plana çıkar : a. Yönetici dışarıdan gelen baskı ve talepleri değerlendirir, örgütün nasıl uyum sağlayabileceğini belirler ve bunu uygular. KBT nesnel bir çevreyi öngördüğünden, çevrenin doğru canlandırılması bu açıdan önem taşımaktadır ; b. Çevreye yön ve şekil verecek hareketlere girişir ; 3. KBT’ne göre yöneticilerin seçimi de çevreye bağımlıdır⁷¹. Alt birimlerin hangisi güçlüyse, örgütün başına kendisine uyan üst yöneticiyi getirtmektedir.

KBT’nin satın alma, birleşme ve ortak girişim olgularına bakış açısı ve sınır aşırı yatırım temelli stratejileri açıklamak için öne sürdüğü iddialar, kaynağını Pfeffer’ın tek başına ve diğer araştırmacılarla gerçekleştirdiğı çalışmalardan almaktadır. Pfeffer ve onu izleyen araştırmacılara göre bir işletmenin sınır aşırı doğrudan yatırım temelli stratejileri üç ana neden tarafından yönlendirilmektedir. Bu üç ana nedenin ilki “bağımlılıktan kurtulma”, diğer ikisi ise “belirsizliğı azaltma” amaçlarının altında ele alınabilir : 1. Firmanın deneyimlediğı mevcut kaynak bağımlılığını aşmak ; 1.a. Kritik kaynakların mülkiyetini ele geçirerek ; 1.b. Kritik kaynakların kontrolünü ele geçirmek suretiyle başkalarının erişimini engelleyerek ya da kısıtlayarak ; 2. Firmanın gelecekte deneyimleyebileceğı olası bir kaynak bağımlılığına karşı firmayı güvence altına almak ; 3. Pazarda güç kazanarak ve hakimiyet sağlayarak uzun vadede işletmenin varlığını sürdürmesini, istikrara kavuşmasını ve rekabetten etkilenmemesini sağlamak.

⁶⁹D.C. Hambrick ve S. Finkelstein, (1987) “Managerial Discretion : A Bridge Between Polar Views of Organizational Outcomes”, **Research in Organizational Behavior**, Vol.9, ss.369-406. (AN 6815420), Aktaran : Üsdiken, Behlül. (ed.) Sargut ve Özen, ss.97.

⁷⁰ Pfeffer ve Salancik, 1978, s.245, s.263. Aktaran : Üsdiken, Behlül. (ed.) Sargut ve Özen, s.97.

⁷¹ Pfeffer ve Salancik, 1978, ss.236-237. Aktaran : Üsdiken, Behlül. (ed.) Sargut ve Özen, s.98.

Yukarıda bahsedilen bu üç strateji örgütün çevresiyle olan bağımlılık koşullarını yeniden yapılandırma çabasının araçları olarak ele alınabilir. Her üç strateji de kendilerini genellikle birleşme veya satın alma (*merger or acquisition*) yoluyla gerçekleştirilen örgütsel büyüme (*organizational growth*) olarak ortaya koymaktadırlar. Pfeffer, dikey entegrasyonun örgütsel kontrolü örgütün işleyişi için hayati olan alışverişler üzerine doğru genişletmeyi; yatay genişlemenin örgütün alışveriş ilişkilerindeki gücünü ve hakimiyetini arttırmanın yanı sıra rekabetten kaynaklanan belirsizliğin azaltılmasını; çeşitlendirmenin ise örgütün hakim konumdaki diğer örgütlere olan bağımlılığının azaltılmasını temsil eden yöntemler olduğunu ileri sürmektedir⁷². Kaynak Bağımlılığı okulu çerçevesinde Pfeffer'ın şirket birleşmeleri konusundaki temel savı, şirket birleşmelerinin çoğu zaman iddia edildiği üzere kârlılık ya da verimlilik elde etme nedeniyle değil, örgütün karşılıklı bağımlılıklarını yeniden yapılandırmak ve örgütün çevresinde istikrarı sağlamak amacıyla gerçekleştirildiğidir.

Bu bağlamda KBT'nin temel iddiası, yatırım temelli giriş stratejilerinin Klasik Firma Teorisinin iddia ettiği üzere yalnızca kârlılık ve verimlilik motivasyonu ile açıklanamayacağı, dahası Vekalet Teorisi, aşinalık argümanı gibi daha bir çok yaklaşımın da Klasik Firma Teorisi gibi açıklayıcılıklarının sınırlı olduğudur. Bir önceki bölümde bahsi geçtiği üzere, KBT üzerine çalışan araştırmacılar, satın alma, birleşme ve ortak girişimin kârlılık amacıyla yapılmış olsa dahi bunu gerçekleştirmekte başarısız olduğunu savunmaktadırlar. Buradan yola çıkarak KBT, örgütlerin yabancı ortaklı yatırımları gerçekleştirme nedenlerini öncelikli olarak örgütün varlığını idame ettirmesi güdüsü çerçevesinde **güç ve istikrar arayışına** dayandırmakta ve KBT'nin satın alma, birleşme ve ortak girişim olgusunu ağırlıklı olarak tek başına ve güçlü bir şekilde açıklayabileceğini, diğer teorilerin de ancak KBT'yi destekleyici olarak kullanılabileceğini iddia etmektedir.

⁷² Pfeffer ve Salancik, 1978, ss.113-114.

Örgüt – çevre ilişkilerinde artan ölçüde istikrar ve öngörülebilirlik sağlamanın bir yolu da “örgütsel büyüme”den geçmektedir⁷³. Büyümenin bir şekli de, başka firmaların ya da örgütlerin ele geçirilmesini içeren şirket birleşmeleri – satın almalarıdır*. Şirket birleşmesi (*merger*) tipik olarak örgütsel bağımlılığın yeniden yapılandırılmasını içerir. Örgütler arasında gerçekleşen başlıca üç birleşme tipi mevcuttur : Dikey entegrasyon, yatay entegrasyon ve çeşitlendirme ya da yığışım. Her ne kadar bu üç tür birleşme farklı karşılıklı bağımlılık türlerine yönelik olsalar ve farklı davranış kalıpları ortaya koysalar da, hepsi de karşılıklı bağımlılığı yönetmeye odaklıdır. Şirketler üretim sürecinde karşılıklı sembiotik bağımlılık (birbirine benzemeyen organizmalar arasındaki karşılıklı bağımlılık) ilişkisini yönetmek için ileri dikey veya geri dikey birleşmelere gidebilirler⁷⁴. Pfeffer’a göre yatay birleşmeler rekabetçi karşılıklı bağımlılığı azalttıkça söz konusu endüstrinin yapısı giderek daha yoğunlaşmış bir nitelik kazanır. Benzer örgütler arasında gerçekleşen birleşmeler yalnızca rekabetçi karşılıklı bağımlılığı absorbe etmekle kalmaz, aynı zamanda daha büyük olan örgütün sembiotik ilişki içindeki gücünü de arttırır⁷⁵. Pfeffer, birleşmenin örgütler tarafından kritik olarak görülen alışverişleri istikrara kavuşturmak için karşılıklı bağımlılıkları yeniden yapılandırmada kullanılan bir mekanizma olduğunu iddia etmektedir. Pfeffer, çeşitli sektörlerden topladığı verilere istinaden, şirket birleşmelerinin kârlılığı arttırmak ya da ölçek ekonomilerini gerçekleştirmek için yapıldığı hipotezini desteklemediğini iddia etmektedir⁷⁶.

Pfeffer, firmalar arasında gerçekleştirilen doğrudan sermaye yatırımı temelli sözleşmelerin çevreyle karşılıklı bağımlılığı kontrol etmeye yardımcı olup olmadığını araştırmak için örgütlerin alışverişte buldukları endüstrilerdeki şirketlerle kurdukları ilişki formlarını incelemiştir⁷⁷. Ayrıca, şirketler arasında kurulan bu ilişki formlarının rastgele gerçekleştiği, kârlı endüstrilerin bu ilişki formlarına yakın olan firmaları daha

⁷³ D. Katz ve R.L. Kahn, (1966) **The Social Psychology of Organizations**, New York : Wiley, Aktaran : Pfeffer ve Salancik, 1978, s.114.

* Birleşme (*merger*) : İki ayrı şirketin hukuki varlığının sona ermesi suretiyle birlikte tek bir birim oluşturmaları. Satın alma (*acquisition*) : Bir şirketin başka bir şirket tarafından hisselerinin çoğunluğunun satın alınması suretiyle satın alan şirketin bünyesine dahil edilmesi.

⁷⁴ A.H. Hawley, (1950) **Human Ecology**, New York : Ronald Press, s.36, Aktaran : Pfeffer ve Salancik, 1978, s.114.

⁷⁵ Pfeffer ve Salancik, 1978, s.115.

⁷⁶ Pfeffer ve Salancik, 1978, ss.115-140.

⁷⁷ Pfeffer ve Salancik, 1978, ss.116-117.

fazla çektiği, az sayıda büyük firmadan oluşan endüstrilere girişin bir çok küçük firmadan oluşana göre daha zor olduğu için bu ilişki formlarının benimsenmesi gerektiği gibi iddialar da gündeme gelmiştir⁷⁸. Yapılan analizlerin sonucunda her ne kadar iki firma arasındaki alışverişin sıklığı, sayısı ve hacmiyle ilgili ölçütler birleşme faaliyetinin kalıpları hakkında anlam ifade etse de, diğer endüstri karakteristikleri pek açıklayıcı olmamıştır. Hem kârlılık hem de endüstri yoğunluğu birleşme davranışıyla bağıntısız çıkmıştır. Büyük firmaların sayısı ile ilgili korelasyonlar istatistiksel olarak anlamlı olsa da bu değişken kaynak bağımlılığı ölçütlerine göre daha az kestirim yapabilir özelliktedir⁷⁹. Doğrudan sermaye yatırımı temelli ilişki formlarının kalıplarının genel analizinin sonuçları, satın alma yoluyla karşılıklı bağımlılığı ortadan kaldırmak suretiyle örgütlerin bağımlılıklarını yönettikleri savıyla tutarlı çıkmıştır. Pfeffer, endüstrileri tek tek ele alarak firmalar arası sermaye yatırımı temelli ilişkilerin kalıplarını ve bağlantılı olguları incelemiştir. Buna göre endüstriler yoğunluk ve diğer karakteristikler açısından birbirlerinden farklılaşmaktadırlar⁸⁰. Gerçekleştirilen analizlerin sonucunda hemen hemen her endüstride doğrudan sermaye yatırımı temelli davranışların kalıbı anlamlı bir şekilde en azından bir kaynak bağımlılık ölçütüne bağlı çıkmıştır⁸¹. Satın alan firmanın iş yaptığı endüstrilerde gerçekleşen satın alma sayısı, iş yapmadığı endüstrilere göre daha fazladır. Göz önüne alınan diğer değişkenler birleşme davranışındaki değişimleri bu kadar iyi açıklayamamaktadır⁸².

Bunun yanı sıra, firmaların alışverişte buldukları diğer firmalarla gerçekleştirdikleri sözleşmelerin sıklığı, sayısı ve hacminden bağımsız olarak, birlikte iş yaptıkları ve kendilerine aşına olan firmalarla doğrudan sermaye yatırımı temelli ilişki formları kurmalarının mümkün olduğu savı ortaya atılmıştır. Bununla birlikte aşinalık argümanı ile satın alma, birleşme ve ortak girişimlerin problemlili karşılıklı bağımlılıklarla başa çıkmak için yapıldığını ayırt eden bazı hipotezler mevcuttur. Bu

⁷⁸ Pfeffer ve Salancik, 1978, ss.117-118.

⁷⁹ Pfeffer ve Salancik, 1978, s.118.

⁸⁰ Pfeffer ve Salancik, 1978, s.119.

⁸¹ Pfeffer ve Salancik, 1978, s.120.

⁸² Pfeffer ve Salancik, 1978, s.120.

hipotezler satın alma, birleşme ya da ortak girişimlerin satış ya da satın alma bağımlılıkları kalıplarını ne derece takip ettikleri ile ilgilidirler⁸³.

Pfeffer, firmanın yoğunlaşmış bir ortamda faaliyet gösterdiği ölçüde girdi tedarikçileriyle karşılıklı bağımlılığının müşterilerle olandan daha önemli ve problemlili olacağını iddia etmektedir. Bu argümanla tutarlı olarak veriler, daha yoğun endüstrilerde faaliyet gösteren firmaların alışveriş bağımlılığı ile başa çıkmak için girdilerini sağlayan örgütlerle geriye doğru dikey entegrasyona daha sık başvurduklarını göstermektedirler⁸⁴.

Doğrudan sermaye yatırımı temelli ilişki formlarının önceden öngörülemez satışları desteklemek amacıyla piyasa gücünü arttırmak için gerçekleştirilmeleri gerektiği iddiası da gündeme gelenler arasındadır. Stern ve Morgenroth⁸⁵, un da dile getirdiği gibi satış belirsizliği endüstri yoğunluğunun değer olarak orta seviyede olduğu durumlarda en fazladır ve bu koşullar altında doğrudan yatırım temelli ilişkiler en çok karşılıklı satış bağımlılığını kontrol etmek amacıyla kurulmaktadır⁸⁶. Bu öngörü aynı zamanda verilerle de tutarlıdır. Verilerin analizi sonucunda karşılıklı satış bağımlılığının orta derecede yoğunlaşma gözlenen endüstrilerde doğrudan sermaye yatırımı temelli ilişki formlarıyla daha fazla bağlantılı olduğu gözlenmiştir⁸⁷.

Her ne kadar firmalar kendileri için en fazla problem yaratan endüstrilerde doğrudan sermaye yatırımı temelli ilişki formlarını benimseseler de⁸⁸, bazı birleşmeler aynı endüstride yer alan örgütler arasında gerçekleşmektedir. Bu türden endüstri içi birleşmeler, endüstri içi sözleşmelerde olduğu gibi ya birlikte iş yapılan örgütler üzerinde hakimiyeti sağlamak için (ileri – geri dikey entegrasyon) ya da firmanın

⁸³ Pfeffer ve Salancik, 1978, s.121.

⁸⁴ Pfeffer ve Salancik, 1978, s.121.

⁸⁵ L.W. Stern ve W.M. Morgenroth, (1968) "Concentration, Mutually Recognized Interdependence and The Allocation of Marketing Resources", *Journal of Business*, Vol.41, No.1, ss.56-67. (AN 4584750)

⁸⁶ Pfeffer ve Salancik, 1978, s.122.

⁸⁷ Pfeffer ve Salancik, 1978, s.123.

⁸⁸ Pfeffer ve Salancik, 1978, s.123.

alışveriş ilişkilerindeki hakimiyetini arttırmak için rakip örgütler üzerinde kontrol sağlamak amacıyla yapılmaktadır (yatay entegrasyon). Araştırmacının kullandığı veri kaynaklarına göre kayda değer sözleşmelerin aynı endüstri firmaları arasında gerçekleştirildiği gözlenmiş ve sembiotik karşılıklı bağımlılık yönetiminin, endüstri içi birleşmelerin sıklığı hakkında öngörüler oluşturmada rekabet belirsizliğinin yönetimi ile birlikte göz önüne alınması gerekliliği ortaya çıkmıştır⁸⁹.

Bunun yanı sıra, aynı endüstride faaliyet gösteren ve birbirleriyle karşılıklı sözleşmeler yapmak suretiyle sürekli ilişki içerisinde olan firmaların birbirleriyle doğrudan sermaye yatırımı temelli bir ilişki kurmalarının o kadar olası olacağı düşüncesinden yola çıkılarak bu hipotezin geçerliliği sınanmıştır. Söz konusu hipotez, doğrudan sermaye yatırımı temelli sözleşmelerin sembiotik karşılıklı bağımlılığı kontrol etmek amacıyla gerçekleştirildiğini ileri sürmektedir. Aynı endüstri içinde gerçekleşen doğrudan sermaye yatırımı temelli sözleşmeler bağımlı değişken olarak ele alınarak incelendiğinde, ilişkiler çok güçlü olmasa da endüstri içi doğrudan sermaye yatırımı temelli sözleşmelerin kaynak alışverişi kalıplarıyla anlamlı biçimde ilişkili olduğu görülmüştür. Bununla birlikte, endüstri yoğunlaşması seviyesi firmaların kendi endüstrileri içerisinde ne derece yoğunlaştıklarını öngörememektedir ve kârlılık da doğrudan sermaye yatırımı temelli sözleşmelerle anlamlı bir bağıntı içinde görülmemektedir. Kârlılık ile olan negatif korelasyon, ekonomik teoriden yola çıkılarak yapılacak kestirimin aksine, daha az kârlı olan endüstrilerde endüstri içi doğrudan sermaye yatırımı temelli sözleşmelerin daha sıklıkla görülmesi şeklinde bir eğilime işaret etmektedir. Bu neticeler doğrudan sermaye yatırımı temelli ilişkinin açıklanmasında aşinalık argümanının işlerlik ihtimalini azaltmaktadır. Yalnızca aynı endüstride gerçekleşen doğrudan yabancı sermaye yatırımı temelli sözleşmeler göz önüne alınarak, her bir endüstrideki aşinalık derecesinin sabit olduğu iddia edilmektedir. Bu durumda, endüstri içi doğrudan sermaye yatırımı temelli sözleşme oranlarındaki

⁸⁹ Pfeffer ve Salancik, 1978, s.123.

farklılıkların, karşılıklı kaynak bağımlılığı gibi aşinalıktan daha başka değişkenlerle bağlantılandırılabilceği ortaya çıkmıştır⁹⁰.

Doğrudan sermaye yatırımı temelli sözleşmeler ve kaynak alışverişi arasındaki daha zayıf bağlantılar başka faktörlerin işbaşında olabileceğini akla getirmektedir. Bu faktörlerden biri karşılıklı rekabet bağımlılığıdır. Firmalar, aynı endüstri içindeki firmalarla rekabetten kaynaklanan belirsizliğin bir kısmını azaltmak için doğrudan sermaye yatırımı temelli sözleşmeler yapabilirler. Firmalar aynı zamanda aynı endüstrideki başka firmalarla rekabete bağlı belirsizlik problem arz etmediği zamanlarda da rekabete bağlı belirsizliği yönetmek için bu türden sözleşmelere gidebilirler⁹¹.

Stigler⁹² bir endüstride daha az sayıda firma olduğunda standard endüstri uygulamalarından ya da standard fiyatlandırmadan sapmaları ortaya çıkarma ihtimalinin daha yüksek olduğunu bulmuştur. Bu durumda yoğunlaşma ve belirsizlik arasındaki içe dönük U şeklindeki ilişkinin iki faktörden kaynaklandığı düşünülmektedir. Yoğunluk arttıkça herhangi bir firmanın faaliyetinin diğerleri üzerindeki etkisi de artar. Benzer olarak, yoğunlaşma arttıkça, örgütler arası yapılar ya da firmalar arası bağların eksik olduğu durumlarda bile firmalar arası faaliyeti koordine etme yeteneği artar. En büyük belirsizlik, bir endüstride birbiri üzerindeki büyük etki yaratacak yeteri kadar büyük firmanın var olduğu ancak aralarında gizli koordinasyon kurmanın mümkün olmayacağı şekilde çok sayıda dağınık firmanın da var olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır⁹³.

⁹⁰ Pfeffer ve Salancik, 1978, s.124.

⁹¹ Daha önce yapılan araştırmalar (Stern ve Morgenroth, 1968 ; Pfeffer, 1972 ; Pfeffer ve Leblebici, 1973, Pfeffer ve Salancik, 1978, s.12) belirsizliğin endüstri yoğunlaşmasıyla eğrisel ters U şeklindeki bir ilişkiyle bağlantılı olduğunu ortaya koymuştur. Endüstride çok sayıda firma olduğunda yoğunlaşma göreceli olarak azdır ve herhangi bir firmanın faaliyeti yalnızca toplam endüstrinin küçük bir oranını temsil etmektedir. Bu nedenle de herhangi bir firmanın diğerleri üzerindeki sonuçsal etkileri azdır. Yoğunlaşma arttıkça firmaların birbirinin üzerinde artan bir etkisi olan oligopolistik bir pazar yapısına ulaşılır. Yoğunluk daha da fazla arttığında belirsizlik azalmaya başlar. Faaliyet göstermekte olan birkaç büyük firma arasında gizli koordinasyon kurmak mümkün hale gelir ve bu firmaların her biri diğerlerinin davranışlarına dair sabit beklentiler içerisine girerler (Pfeffer ve Salancik, 1978, s.124).

⁹² G.J. Stigler, (1964) "A Theory of Oligopoly", *Journal of Political Economy*, Vol.72, ss.44-61, Aktaran : Pfeffer ve Salancik, 1978, s.124.

⁹³ Pfeffer ve Salancik, 1978, s.125.

Yapılan analizler sonucunda sembiotik ve rekabetçi karşılıklı bağımlılığın doğrudan sermaye yatırımı temelli ilişki kalıplarının kayda değer bir kısmını açıkladığı ortaya çıkartılmıştır, ancak açıklanamayan bir varyans ya da model tarafından göz önüne alınmamış bir takım doğrudan sermaye yatırımı temelli ilişki türlerinin de var olduğu belirtilmiştir. Gerçekleştirilen araştırmalarda temsil edilmeyen bu türden ilişkiler, firmanın faaliyet gösterdiği ya da sözleşme yaptığı endüstriler dışındaki endüstrilerdeki firmaların satın alınması, bunlarla birleşmesi ya da birlikte ortak girişim kurulmasıdır. Sözleşme kalıpları dışında gerçekleşen bu tür ilişkiler, farklı alanlarda daha kapsamlı araştırmalara konu olabilecek niteliktedir. Çeşitlendirme yaparak firmalar daha önceki bağımlılık kalıplarından kaçınabilirler ya da bu kalıpların önemini azaltabilirler. Hükmedici kaynak alışverişleriyle karşı karşıya olan firmalar baskı görmeye daha açık olduğundan ve hayatta kalmak için gerekli özerklikten yoksun bulduklarından, hayatta kalmalarını önceki hakim alışverişlere karşı bağımlılıklarını yeniden yapılandırmak suretiyle sağlamaya çalışabilecekleri araştırmacıların düşünceleri arasındadır⁹⁴.

2.2. KBT'nin Satın Alma, Birleşme ve Ortak Girişimlerle İlgili Boyutuna Getirilen Eleştiriler ve Sağlanan Katkılar

KBT'nin satın alma, birleşmeler ve ortak girişimlerle ilgili görüşlerine getirilen eleştiriler açısından KBT'nin söz konusu boyutunu irdeleyen ve katkı sağlayan tek önemli araştırma, Finkelstein'in 1997 tarihli çalışması olarak karşımıza çıkmaktadır⁹⁵. Söz konusu çalışma, Pfeffer'in endüstriler arası doğrudan sermaye yatırımı temelli ilişki kalıplarını inceleyen klasikleşmiş araştırmasını tekrarlamının yanı sıra, Pfeffer'in elde etmiş olduğu bulguları genişleterek derinlik kazandırmıştır. Pfeffer kaynak bağımlılıklarının doğrudan sermaye yatırımı temelli ilişki kalıplarını açıkladığını iddia etmiş ve endüstriler arası gerçekleşen ekonomik sözleşmeler açısından ölçümler yaparak bu sonuca ulaşmıştır. Araştırmanın tekrarlanması, temel olarak Pfeffer'in oluşturduğu veri setinin yeniden yaratılarak buna daha belirli, kesin ve tam metodlar

⁹⁴ Pfeffer ve Salancik, 1978, s.126.

⁹⁵ Sydney Finkelstein, (1997) "Interindustry Merger Patterns and Resource Dependence : A Replication and Extension of Pfeffer (1972)", **Strategic Management Journal**, Vol.18, No.10, ss.787-810 (AN 12496711)

tatbik edilmesi durumunda Kaynak Bağımlılığı'nın endüstriler arası sermaye yatırımı temelli ilişki kalıplarına getirdiği açıklamaların ne kadar güçlü olduğunu saptamaya yöneliktir.

Finkelstein, Pfeffer'ın mevcut araştırmasını uzantılandırarak, kaynak bağımlılığı etkisinin zaman karşısındaki direncini ölçmeyi amaçlamış ve bu etkinin hem uzunlamasına hem de kesitler arası değişkenliklerini açıklamayı amaçlayan hipotezler sunmuştur. Sonuçlar, kaynak bağımlılığı etkisinin anlamlılığını bir kez daha gözlemlememize yardımcı olmuş, ancak verilere daha rafine analitik metodlar uygulandığında kaynak bağımlılığının açıklayıcı gücünün önemli ölçüde azaldığı dikkat çekmiştir. Finkelstein'e göre buna ek olarak, kaynak bağımlılığı etkisinin gücüyle ilgili kaydedilen değişkenlik, teoriye, en azından endüstriler arası sermaye yatırımı temelli ilişki kalıpları hakkında öngöründe bulunma yeteneği konusunda, bir takım sınırlayıcı koşullar getirilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Pfeffer ayrıca benzerliklere dayalı karşılıklı bağımlılık (*commensalistic interdependence*) olgusunu test ettiği bir çalışmada aynı endüstri içerisinde yer alan firmaların satın alınması, birleşmesi ya da ortak girişim kurmasıyla oluşan yatay entegrasyonları da irdelemiştir ⁹⁶ . Finkelstein'a göre bu çerçevede Pfeffer farklılaştırmayı kısaca tartışsa da, rapor ettiği deneysel analiz üstünkörü nitelikte olup simbiyotik ya da benzerliklere dayalı (*commensalistic*) karşılıklı bağımlılığın araştırılmasıyla doğrudan karşılaştırılabilir nitelikte değildir ⁹⁷ . Bu nedenle Finkelstein'in yürüttüğü analiz Pfeffer'ın dikey ve yatay entegrasyonlarla ilgili temel çalışmasının tekrarlanması ve uzantılandırılması ile sınırlı kalmıştır.

Finkelstein, Pfeffer'ın araştırmasını tekrarladığı ve uzantılandığı çalışma ile bir çok önemli sonuca ulaşmıştır. Öncelikle 45 yılı kapsayan bir dönem içerisinde

⁹⁶ Pfeffer, 1972b, s.384.

⁹⁷ Finkelstein, s.788.

gerçekleşen ekonomik sözleşmeler ve birleşmelerle ilgili veriler toplandıktan ve orijinal analize metodolojik pekiştirme uygulandıktan sonra, endüstriler arası sözleşmeler ve birleşmeler arasındaki temel ilişki doğrulanmıştır. Ancak bulunan desteğin doğasının niteliği, kaynak bağımlılığı görüşünün endüstriler arası birleşmeleri açıklama yeteneği üzerine bir takım sorular oluşmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda, yürütülen araştırmanın sınırlılıkları bir kenara bırakıldığı takdirde, KBT'nin öngördüğünün aksine, yapılan analizler endüstriler arası sözleşme kalıplarının endüstriler arası birleşmeler konusunda önceden düşünüldüğü kadar öngörücü olmadığını ortaya koymaktadır⁹⁸.

İkinci olarak, kaynak bağımlılığının öngörücü gücünün sınırlı olduğu ölçüde, en azından endüstriler arası birleşme kalıplarını açıklamaya uygunluğu konusunda teorinin sınır koşullarını araştırmak önem kazanmaktadır. Yürütülen çalışmanın sonuçları bu konuda bir takım bulgular ortaya koymaktadır. Ayrıca, devletin tekel karşıtı uygulamalarının en yoğun olduğu dönemlerde firmaların sözleşme bağımlılığına birleşme yoluyla tepki vermekte daha çekimser davrandığı saptandığından, kurumsal çevrenin belirsizlik azaltıcı stratejilerin uygulanmasında sınırlayıcı rol oynayabileceği ileri sürülmüştür. Buna ek olarak, kaynak bağımlılığı etkisinin endüstriler arası farklılıkları da gözlenmiştir. Elde edilen veriler, hem yerleşik endüstri tepki kalıplarının hem de bazı endüstrilerdeki firmaların sınırlamaların azalmasından ne kadar fayda sağlayacağını bağımlılıkları azaltmak için kurgulanan stratejilerin kullanılıp kullanılmayacağını etkilediğini göstermektedir. Araştırmacı, firmaların başka türden belirsizlikleri azaltmak için harekete geçmesinde aynı faktörlerin benzer roller oynayıp oynamadığının araştırılmasının ilginç olabileceğinin de altını çizmiştir⁹⁹.

Araştırmacı son olarak, bu analizle ortaya çıkarılan sonuç kalıplarının kaynak bağımlılığını sınavacak ilerideki çalışmalar çerçevesinde kullanımının daha karmaşık deneysel formülasyonlar gerektirebileceğini vurgulayarak, Pfeffer'ın ve Finkelstein'in çalışmasında olduğu gibi, spesifik bir tip kaynak sınırlamasıyla belirli bir yanıt

⁹⁸ Finkelstein, s.808.

⁹⁹ Finkelstein, s.808.

stratejisinin arasındaki ilişkinin araştırılmasının bir örgütün çevresiyle olan ilişkilerini olduğundan eksik değerlendirmeye yol açabileceğinin altını çizmiştir. Firmalar belirli bir kaynağa olan bağımlılığa bir çok strateji ile karşılık verebilecekleri gibi, aynı anda bir çok farklı türde kaynak bağımlılığını deneyimleyebilmektedirler. Bu tür bir karmaşık durumu modellemeye çabalayan çalışmalar tasarlamadan kaynak bağımlılığı üzerine yapılacak araştırmaların çok sınırlı bir alanda gerçekleşme riski yüksektir¹⁰⁰.

Araştırmacı tarafından bu çabayı zorlaştırabilecek sorunlar, firma bazında bir analizin gerçekleştirilmesi gerekliliği (örnek olay yöntemi), daha uygun kaynak bağımlılığı ölçütlerinin bulunması ve belirsizlik azaltıcı stratejilerin sonuçlarını göz önüne alan çalışmaların yürütülmesi zorunluluğu olarak sıralanmıştır. Böylelikle, Pfeffer ve Salancik'in 1978 tarihli eserinde ve diğer kaynaklarda da değinildiği üzere, kaynak bağımlılığı üzerine yapılacak araştırmalar daha karmaşık deneysel formülasyonların hayata geçirilmesinden fayda görebilecektir. Pfeffer'ın ilk kez 1972'de saptadığı üzere endüstriler arası sözleşmeler ve birleşmeler anlamlı bir biçimde ilişkili olduğu halde bu ilişkinin ilerideki çalışmalarla ortaya konulabilecek bir çok farklı etkiye açık olduğunun da göz önünde bulundurulması gerekmektedir¹⁰¹.

KBT ışığında firmalar arası ilişkileri incelemiş olan mevcut çalışmalara getirilen bir başka eleştiri de, KBT'nin test edilmesinde firmalar arası diğer ilişki formlarından (ortak girişim, tedarikçi ya da dağıtımıcılarla pazar sözleşmeleri, stratejik işbirlikleri vs.) çok örtüşen yönetim kurulu üyelikleri (*interlocking boards*) ve satın alma ve birleşme olgularının hakim ilişki biçimi olarak ele alınmasıdır¹⁰².

¹⁰⁰ Finkelstein, s.808.

¹⁰¹ Finkelstein, s.808.

¹⁰² B.R. Barringer ve J.S. Harrison, (2000) "Walking a Tightrope : Creating Value Through Interorganizational Relationships", **Journal of Management**, Vol.26, No.3, ss.367-403 ; J. Child ve D. Faulkner, (1998). **Strategies of Cooperation : Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures**. New York : Oxford University Press. Aktaran : Xia, s.157.

Uluslararası işletmecilik literatüründe de yabancı ülkelerdeki pazarlara giriş stratejilerinde KBT ışığında yapılmış çalışmalara pek rastlanmadığı ve genellikle KBT'nin önermelerinin belli bir ülke ya da bölge içerisindeki firmalar arasındaki ilişkiler nezdinde sınırlı da belirtilen görüşler arasındadır¹⁰³. Pfeffer ve Salancik'in de belirttiği üzere (1978 / 2003, s.xvi), KBT'ni ve başlıca dayanaklarını net bir şekilde uzantılandıran ve test eden sınırlı sayıda deneysel çalışma bulunmaktadır. Bu durum özellikle de küresel pazarlar bağlamında geçerlidir. Tüm bu saptamalar, Kaynak Bağımlılığı Teorisi'nin doğrudan yabancı sermaye yatırımı temelli firma davranışlarıyla ilgili iddialarının açıklayıcılığının farklı coğrafyalarda ve endüstrilerde araştırılması önemini vurgulamaktadır ve araştırmamız da bu alana katkı sağlamak üzere şekillendirilmiştir.

2.3. Firma Teorisi'nin Temel Varsayımları ve Satın Alma, Birleşme, Ortak Girişim Olgularına Bakış Açısı

Firma Teorisi, girdileri, üretim yöntemlerini, çıktıları ve fiyatları inceleyen firmaların davranışının analizine dayanmaktadır. Firmaları bu bağlamda inceleyen ilk kişi Fransız iktisatçı Antoine Augustin Cournot'dur (1801-1877) ve bu izlenimler daha sonra aralarında İngiliz siyasi iktisatçı Alfred Marshall'ın (1842-1924) da bulunduğu bir çokları tarafından gözden geçirilmiştir. Klasik Firma Teorisi, firmanın amacının kâr maksimizasyonu olduğunu savunur. Daha yeni tarihli analizler satış maksimizasyonu ya da pazar payının tatmin edici düzeydeki kârla birleşince büyük endüstriyel kuruluşların ana amacı olduğunu savunmaktadırlar. Bu bağlamda Firma Teorisi, satın alma, birleşme ve ortak girişim fenomenlerinin ardında yatan ana motivasyonun sinerji arayışı, ölçek ve kapsam ekonomilerine ulaşma (*economies of scale and scope*) ve kâr maksimizasyonu olduğunu savunmaktadır¹⁰⁴.

Firma Teorisi'nin kâr maksimizasyonu argümanı ile ortak girişim olgusu arasındaki ilişkiyi net bir şekilde ortaya koyabilmek amacıyla literatürde gerçekleştirilen

¹⁰³ Xia, a.g.e., s.157.

¹⁰⁴ Pfeffer, 1978.

çalışmalardan biri, Kwoka'nın üretim sektöründe kurulan ortak girişimlerin ana firmaların kârlılığı ve toplam endüstri çıktısı üzerindeki etkilerini incelediği araştırmasıdır¹⁰⁵. Araştırma sonucunda, bağlı oldukları ana firmaların da aynı endüstri içerisindeki kârları artış eğilimi gösterdiği için, yeni üretim birimlerini temsil eden bu ortak girişimlerin diğer firmalarla rekabetçiden ziyade işbirlikçi ilişkiler içerisinde oldukları tespit edilmiştir. Aynı endüstri içerisinde faaliyet gösteren birbirine rakip firmalar arasında gerçekleşen bu yatay ortak girişimler hem yerel hem de uluslararası pazarlarda gittikçe önem kazanmaktadır. Kâr maksimizasyonu ve sinerji arayışı güdüsüyle hareket eden firmalar, mevcut bir rakip üzerinde kontrol sağlamak için rakiple ortak girişim kurma stratejisini kullanmayı tercih etmektedirler. Araştırmacıya göre, gerçekleştirilen analizlerin sonuçları ortak girişimlerin hukuki açıdan “kısmi birleşmeler” olarak tanımlanmasını destekler niteliktedir¹⁰⁶. Araştırmacı aynı zamanda ortak girişimlerin rekabetçiden ziyade işbirlikçi davranış sergileyen endüstrilerde daha fazla görüldüğünü de ileri sürmektedir.

Hem yerel hem de sınır aşırı sözleşmelerin sinerji öngörülleri ile motive edildiklerini iddia eden yaklaşıma göre sinerji, tedarikçilere karşı daha fazla pazarlık gücü edinmekten, üretimde ölçek ekonomilerine ulaşmaktan, aynı faaliyetin mükerrer kez yapılmasından kurtulmaktan, yönetim kaynaklarının ortak bir havuzda toplanmasından ya da yenilikçi yetenekleri ortaya çıkarmak için birbirini tamamlayan kaynaklarla yeteneklerin eşleştirilmesinden kaynaklanabilmektedir¹⁰⁷. Sinerjiler aynı zamanda marka isimleri, teknik bilgi ve AR-GE harcamaları gibi bilgi kaynaklı varlıklardan da doğabilmektedir. Bilgi tabanlı varlıkları içeren sözleşmelerin coğrafi çeşitlendirme yoluyla içselleştirilmesi, bu varlıklarda ölçek ve kapsam ekonomilerinden faydalanılmasını sağlamaktadır¹⁰⁸.

¹⁰⁵ John E. Kwoka Jr., “The Output and Profit Effects of Horizontal Joint Ventures”, **The Journal of Industrial Economics**, Vol. 40, No.3, September 1992, s.325.

¹⁰⁶ Kwoka, s.325.

¹⁰⁷ UNCTAD World Investment Report, 2000, Aktaran : Mangold ve Lippok, s.40.

¹⁰⁸ Robert Conn, Andy Cosh, Paul Guest ve Alan Hughes, “The Impact on U.K. Acquirers of Domestic, Cross-Border, Public and Private Transactions”, 2003; ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge, www.cbr.cam.ac.uk. Aktaran : Mangold ve Lippok, s.40.

Bilgi sinerjileri, birleşmeden sonra ortaya çıkan firmanın değeri tek tek iki firmanın bireysel değerinden fazla olduğunda ortaya çıkar. Bilgi sinerjileri, zayıf yatırım kapasitesi olan bir firmanın öne çıkan büyüme potansiyeli gösteren bir firmayı satın alması, onunla birleşmesi ya da ortak girişim kurması yoluyla bir iç sermaye yaratılması ve sözleşme maliyetiyle iflas maliyetinin asgariye indirilmesinden kaynaklanmaktadır¹⁰⁹. Sinerji hipotezine göre satın alan firmanın hissedarları satın almanın ilan edilmesinden pozitif yönde etkilenmekte ve kazanç sağlamaktadırlar. Bu yaklaşımda firmanın büyümesinin motivasyonu, tekelleşmeyi arttırmak ya da başka bir firmanın tekel gücü kazanmasını engellemektir. Örneğin dikey entegrasyon monopol gücünü arttırıcı rol oynamaktadır. Benzer olarak, reklam yapmak ya da ürün farklılaştırmasına gitmek de giriş engeli yaratma yolları olarak görülmektedir¹¹⁰.

Firma teorisinin temelinde yatan sinerji arayışı hakkında da literatürde muhtelif görüşler mevcuttur. Mukherjee ve diğerleri¹¹¹ tarafından üst düzey finans yöneticileri arasında birleşme nedenleri üzerine yürütülen bir anket çalışmasında bu anketi yanıtlayanların sinerjiyi satın alma, birleşme ve ortak girişimlerin ana nedeni olarak gördükleri ve gerçekleşen tasarrufun sinerjinin en önemli kaynağını oluşturduğunu düşündükleri ortaya çıkmıştır. Finans yöneticilerine göre en önemli ikinci neden ise çeşitlendirme (farklılaştırma, yığılımlılık) olarak görülmektedir.

Wübben'e göre¹¹² satın alma, birleşme ve ortak girişimleri yönlendiren nedenler hissedar değeriyle ilişkili ya da yönetimle ilişkili olarak iki grupta tasnif edilebilir. Hissedar değeriyle ilişkili motivasyonlar altında değerlendirilebilecek sinerji hipotezi, satın alma, birleşme ve ortak girişimlerin, sözleşmeden sonra ortaya çıkan yeni firmanın her bir bireysel firmanın değerlerinin toplamını aştığı durumlarda yapıldığını savunmaktadır¹¹³. Örneğin, sinerji, tedarikçilere karşı artan pazarlık gücünden, üretimde

¹⁰⁹ Goergen ve Rennebog, 2003, Aktaran : Mangold ve Lippok, s.40.

¹¹⁰ Conner, s.125.

¹¹¹ T.K. Mukherjee, H. Kıymaz ve H.K. Baker, (2004) "Merger Motives and Target Valuation : A Survey of Evidence from CFOs"; Social Science Research Network, www.ssrn.com. Aktaran : Mangold ve Lippok, s.34.

¹¹² Wübben, 2007, Aktaran : Mangold ve Lippok, s.34.

¹¹³ Seth ve diğ., 2000, Aktaran : Mangold ve Lippok, s.35.

erişilen ölçek ekonomilerinden, birbiriyle aynı nitelikteki faaliyetten kaçınılmasından, yönetsel kaynakların ortak bir havuzda toplanmasından ya da birbirini tamamlayıcı nitelikteki kaynak ve yeteneklerin yenilikçi yetenekleri destekleyici şekilde birbirleriyle eşleştirilmesinden kaynaklanabilir¹¹⁴. Farklı sinerji kaynakları genellikle finansal, operasyonel ve yönetsel sinerji olarak üç başlık altında toplanır¹¹⁵. Seth ve diğerleri¹¹⁶ tarafından sunulan sonuçlar sınır aşırı sözleşmelerden elde edilen kazançların öncelikli olarak sinerji hipotezi ile açıklandığını göstermektedir. Berkovitch ve Narayanan¹¹⁷ da çoğu satın alma, birleşme ve ortak girişim ile pozitif kazanç kaydeden sonuçların ardında sinerji hipotezinin yattığını bulmuşlardır. Takip eden çalışmalarında Seth ve diğerleri¹¹⁸, sinerjiden fayda sağlama beklentisiyle yapılan sınır aşırı sözleşmelerde değer yaratma kaynaklarının finansal çeşitlendirme, varlık paylaşımı ve değerli soyut varlıkların tersine içselleştirilmesi olduğu doğrultusunda bulgulara ulaşmışlardır.

Firma Teorisi'nin temelinde yatan tüm bu görüşleri sistematik bir biçimde teorik çatılar altında toplayarak daha net bir biçimde ifade etmek ve ele alacağımız doğrudan yabancı sermaye yatırımı temelli ilişki formlarından ortak girişimler üzerindeki iddialarını biçimlendirebilmek için Conner'ın makalesindeki bütünleştirici yapıya başvurmakta fayda görülmüştür¹¹⁹. Conner, Kaynak Temelli Firma Görüşü'nün endüstriyel organizasyon geleneğinin tarihsel gelişiminde önemli rol oynayan diğer yaklaşımlardan hangi yönlerden ayrıldığını ve bu yaklaşımlarla hangi yönlerinin benzeştiğini incelediği çalışmasında, söz konusu yaklaşımları "Firma Teorileri" olarak beş farklı çatı altında sınıflandırmıştır : 1. Neo-klasik teorinin tam rekabet modeli ; 2. Bain tipi endüstriyel organizasyon ; 3. Schumpeter tarzı tepki ; 4. Chicago tarzı tepki ; 5. İşlem Maliyeti Teorisi. Araştırmacı, bu yaklaşımlara yeni bir firma teorisi olarak Kaynak Temelli Firma Görüşü'nü de eklemiştir ve böylece altı farklı görüşün ortak yanlarını içeren genel bir "Firma Teorisi"ne ulaşmıştır.

¹¹⁴ UNCTAD World Investment Report, 2000, Aktaran : Mangold ve Lippok, s.35.

¹¹⁵ Friedrich Trautwein, (1990) "Merger Motives and Merger Prescriptions", **Strategic Management Journal**, Vol.11, No.4, ss.283-295, Aktaran : Mangold ve Lippok, s.35.

¹¹⁶ Seth ve diğ., 2000, Aktaran : Mangold ve Lippok, s.35.

¹¹⁷ Berkovitch ve diğ., 1993, Aktaran : Mangold ve Lippok, s.35.

¹¹⁸ Seth ve diğ., 2002, Aktaran : Mangold ve Lippok, s.35.

¹¹⁹ Kathleen R. Conner, "A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics : Do We Have a New Theory of the Firm ?", **Journal of Management**, Vol.17, No.1, 1991, s.121.

Holmstrom ve Tirole'ün tanımlamasına göre¹²⁰, bir firma teorisinin iki temel soru çevresinde şekillenmesi gerekir : a. Firmaların varoluş amacı nedir ? ; b. Firmaların ölçeğinin ve kapsamının belirleyicileri nelerdir ? Araştırmacılar, iyi bir firma teorisinin hem firmaların neden varolduğunu, hem de piyasadaki tüm işlemlerin neden tek bir firma dahilinde gerçekleşemediğini açıklaması gerektiğini belirtmişlerdir.

Firmaların neden var olduğu sorusuyla ilgili olarak, bu çerçevede ele alınacak tüm firma teorilerinin, firmanın nihai amacının “kâr maksimizasyonu” olduğunu kabul ettiklerinin altını çizmekte fayda vardır. Bu nedenle söz konusu teoriler firmanın nihai amacının gelir elde etmek olduğunu tartışmamakta, firmanın bu nihai amaca ulaşmada hangi araçları kullanmaya öncelik verdiklerini tartışmaktadırlar. Bu açıdan, her bir firma teorisi normalin üzerinde gelir sağlamak için firmanın çözmesi gereken sorunları belirlemekte ve bu problemi çözerken firmanın hangi sınırlar dahilinde hareket edeceğini tartışmaktadır. Bizim araştırmamızda Firma Teorisi'nin bakış açısı olarak kabul edilen görüş de doğrudan yabancı sermaye yatırımı temelli ilişki formlarının kurulma nedeninin teorisinin “kâr maksimizasyonu” görüşüne dayandığıdır. Bu bağlamda Firma Teorisi'nin incelediğimiz ortak girişimlerin nedenini “kâr maksimizasyonu”na bağladığı kabul edilmiştir.

Burada ele alınan teorilerin her biri firmanın performansını diğerlerine göre çok daha fazla etkileyen tek bir problem üzerine odaklanmıştır¹²¹. Araştırmacının ilk sırada ele aldığı Neo-klasik Tam Rekabet Teorisi, firmayı “girdilerin bağdaştırıcısı” (*combinator of inputs*) olarak görmektedir. Tam rekabet modelinde firma, nihai bir ürün üretmek için kaynakları harmanlayıcı bir rol üstlenmiştir. Bu nedenle firma takım halinde çalışılarak üretimin gerçekleştiği merkez olarak algılanır. Firma, bir çok girdinin ortak bir havuzda toplanarak bir çıktıyı oluşturduğu yerdir ve neo-klasik

¹²⁰ B.R. Holmstrom ve J. Tirole, “The Theory of the Firm”. içinde : R. Schmalensee ve R.D. Willig (ed.), **Handbook of Industrial Organization**, No.1, 1989, s.65. Aktaran : Conner, s. 123.

¹²¹ Conner, s.123.

modelde işgücü ile sermaye olarak nitelenen iki girdinin bir araya getirilmesiyle üretim gerçekleştirilir¹²².

Bununla birlikte tam rekabet teorisi şu görüşleri kabul etmektedir : (a) Doğru girdi karışımı önceden belirlenebilir ; (b) Her bir girdinin marjinal katkısı kolaylıkla hesaplanabilir ; (c) Tüm ilgili taraflar tam ve kusursuz bilgiye sahiptir ve (d) Kaynaklar tamamen yer değiştirebilir ve bölünebilir niteliktedir ve böylelikle engelsiz bir şekilde en fazla değer yaratacakları kullanıma doğru yönlendirilirler. Firmalar birbirleriyle özdeş yapılar sergilerler, zira belirli bir üretim fonksiyonuyla kusursuz bilgi bir araya geldiğinde her firma ürün teknolojisine eşit şartlarda erişim sağlayabilir. Kusursuz bilgi ve kaynakların yer değiştirebilir olması her firmanın tam olarak aynı girdileri elde edebilmesini garantiler. Bir girdinin fiyatı, firma için o girdinin marjinal üretken değerine eşittir¹²³.

Firmalar, bu yaklaşımda tekil ürünler üreten küçük birimler olarak görüldükleri için, kapsam (ürün yelpazesinin genişliği) sorun teşkil etmemektedir. Ancak ortalama maliyetin, pazarın boyutuna göre değişkenlik gösteren düşük bir üretim düzeyini geçtikten sonra artacağı genel varsayımına dayanarak, firmanın boyutunun (üretim hacminin) teknolojik, yönetsel, ve ölçek ekonomisi faktörlerince sınırlandırıldığı kabul edilmektedir¹²⁴. Dolayısıyla, söz konusu kısıtları aşmak için firmalar doğrudan sermaye yatırımı temelli ilişki türlerinden birini benimseyebilir ve yabancı firmalarla kurulan ortak girişimler de tüm girdilerin, teknolojik ve yönetsel yetkinliklerin bir araya toplanmasını sağlayarak firmanın ölçek ekonomilerine ulaşmasını kolaylaştırabilir.

Araştırmacının Bain Tipi Endüstriyel Organizasyon Teorisi olarak adlandırdığı ikinci yaklaşıma göre, firmaların rolü “çıktıları süzgeçten geçirmek”tir (*output restrainer*). Bu yaklaşımda firmanın monopol gücünü kullanarak ya da başka firmalarla

¹²² Conner, s.123.

¹²³ Conner, s.124.

¹²⁴ Conner, s.124.

gizlice anlaşarak üretken çıktıları sınırlandırmak için var olduğu görüşü hâkimdir. Firmalar, ürünlerin pazar fiyatının artması için çıktıyı sınırlandırmak isterler. Böylelikle başarılı firmaların kârı, suni olarak yükseltilmiş bir pazar fiyatı ile maliyeti arasındaki fark olmaktadır. Bir çok ekonomistin benimsediği sosyal refah bakış açısıyla bu olguya eğilirse, normalin üzerindeki getiriler, tüketicinin aleyhine çıkarıcı bir firma davranışına işaret etmektedir, zira normalin üzerindeki getiriler doğrudan ya da dolaylı yoldan firmaların aralarında anlaşarak fiyat belirlemiş olduklarının bir göstergesidir¹²⁵.

Bu düşünce okulunda firma boyutunun kazanç üzerindeki etkilerine özellikle önem verilmiştir. Bu mantık yürütme biçimi, büyük firmaların endüstri çıktısının önemli bir bölümünü kontrol altında tutabildiği düşüncesine dayanmaktadır ve bu firmaların tekelci ya da gizli anlaşmalara yönelik davranışlar göstermek için en fazla fırsatı olanlar oldukları düşünülmektedir. Buradaki en önemli vurgu, Bain'in "yapı – davranış – performans" hipotezinin ampirik olarak test edilmesidir. Bu hipoteze göre, endüstri yapısı (ör. satıcı ve alıcıların sayısı, ürün farklılaştırma, giriş engelleri, sabit / değişken giderlerin miktarı, dikey entegrasyon) firmanın davranışını (ör. fiyatlandırma, reklam) belirlemektedir. Firma davranışı da, ekonomik performans üzerinde etkilidir (ör. sosyal yükümlülükleri karşılama etkinliği ve firma kârlılığı)¹²⁶. Firma davranışının endüstri yapısı tarafından belirlendiği kabul edildiği için, ampirik araştırma yürütenler sıklıkla yapı ve performans arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir¹²⁷. Özellikle de firma boyutu ve endüstri yoğunluğu oranları üzerinde durulmuştur. Bununla birlikte ampirik sonuçlar kesin bir yargıya varılması için yetersiz kalmış ve zayıf bir bağlantı ortaya koymuşlardır¹²⁸. Bain tipi endüstriyel organizasyon yaklaşımında firma boyutu ve kapsamı üzerine getirilen en önemli sınırlandırma, hükümet müdahalesidir. Bunun yanı sıra, firmalar arasındaki gizli anlaşmalar da firma boyutunu sınırlandırabilir¹²⁹.

¹²⁵ Conner, s.124.

¹²⁶ F.M. Scherer, **Industrial Market Structure and Economic Performance** (2nd ed.), Chicago : Rand – McNally, 1980, s.4. ; J. Tirole, **The Theory of Industrial Organization**, Cambridge : MIT Press, 1988, ss.1-2. Aktaran : Conner, s.124.

¹²⁷ Scherer, 1980, s.267. Aktaran : Conner, s.124.

¹²⁸ Conner, s.124.

¹²⁹ Conner, ss.124-125.

Aslında Bain tipi görüşün bu boyutu bizim araştırmamızda ele alınan Çevresel – Kurumsal Etkenler teorik çatısının altına girmektedir. Ancak, Firma Teorisi görüşü'nü teşkil eden altı farklı teoriden birinin temelinde yatan görüşü temsil ettiğinden bu boyuttan bu başlık altında bahsedilmesi uygun görülmüştür. Bain tipi yaklaşımın yabancı firmalarla kurulan ortak girişimler açısından ortaya atabileceği iddia, söz konusu ortak girişimlerin piyasadaki rekabete cevaben tekelci amaçlarla gerçekleştirildiği ve gerçekleştirilen yatay entegrasyon sayesinde piyasaya hakim olarak pazar payının büyük bir kısmını ele geçirmeye yönelik bir davranış olduğudur.

Kararsız ampirik sonuçlara ve cevapsız kalan önemli bir takım sorulara rağmen Bain tipi endüstriyel organizasyon görüşü halen rağbet görenler arasındadır ve yaklaşımın temelindeki inanç zaman içerisinde değişime uğramamıştır : pazar gücü elde ederek kontrol sağlama ve rekabetten caydırma ekonominin merkezi güçlerinden olup, müşterilerin talep ettiği bir ürünü daha düşük fiyatla üretmek için rekabet etmek düşüncesi aynı oranda destek görmemektedir. Bu nedenle bir çok ülkede endüstri yoğunlaşmasının önüne geçmek için hükümetler tarafından bir çok tedbir alınmaktadır¹³⁰.

Araştırmacının üçüncü sırada ele aldığı yaklaşım olan “Schumpeter’in Tepkisi Teorisi” (*Schumpeter's Response*), firmaların yeni rekabet şekilleri bulmak için mücadele ettiğini ileri sürmektedir ve dinamikler üzerine özellikle odaklanmaktadır. Schumpeter, özellikle yoğunlaşmış endüstrilerde, ürünler ve süreçleri değişmez kabul ederek fiyat belirlemeye dayalı sabit bir rekabet görüşünün firmayı başarıya ulaştıramayacağını iddia etmiştir¹³¹.

Bu bağlamda, Schumpeter'in görüşüne göre, firmaların varoluş amacı, rakiplerinin konumlarını modası geçmiş, atıl ve işlevsiz kılacak yenilikler üreterek ya da

¹³⁰ Conner, s.127.

¹³¹ Conner, s.127.

bunları bünyelerine katarak rekabet fırsatı yakalamaktır. Schumpeter, varolan ürünler üzerinden fiyat mücadelesi vermek yerine bu türden bir rekabet anlayışının çok daha etkili olacağını savunmaktadır¹³². Bununla birlikte Schumpeter, radikal yenilikçilik arayışındaki firmanın ölçek ve kapsamını, tekel gücü olup olmamasına bağlamaktadır. Bunu yapmaktaki amacı, Bain tipi endüstriyel organizasyon yaklaşımının monopol gücünün toplumsal refah üzerinde her zaman negatif sonuçları olduğu varsayımını tersine döndürmektir. Schumpeter, radikal yenilikçiliğe yatırım yapmanın, altına girilecek finansal taahhütler ve mevcut rekabet tehdidi nedeniyle doğal olarak riskli olduğunun da altını çizmektedir. Schumpeter'e göre tekel gücü kullanabilen firmalar devrim niteliğindeki yenilikleri gerçekleştirmek için harekete geçmeye daha fazla meyillidirler.

O halde bu görüşe istinaden yabancı partnerlerle ortak girişim kurmanın nedenleri firmanın ölçeğini büyütür ve iki ana firmanın güçlerini birleştirerek piyasadaki pazar payının büyük kısmını ele geçirmenin ötesinde, rekabeti devre dışı bırakabilecek yenilikçi ürünleri piyasaya sürebilmek için yeni teknolojileri, fikirleri ya da bunları geliştirecek ekipleri bünyesine katmak veya iki firmanın güçlerini birleştirerek bunları birlikte sıfırdan yaratmaktır.

Araştırmacının dördüncü sırada ele aldığı “Şikago Tepkisi Teorisi”ne göre (*The Chicago Response*), firmaların üretim ve dağıtım verimliliği (ölçek ve kapsam ekonomileri) arayışında olmalarının temel varoluş nedenleri olduğu ve bu yaklaşımın Fiyat Teorisi'nin yeniden doğuşunu temsil ettiği ileri sürülmektedir. Bu teori başlangıç ivmesini işletmeler üzerindeki yasal kısıtlama mantığı ve piyasalarda gözlemlenen iş uygulamalarını anlama çabasından almıştır¹³³. Şikago geleneğini izleyen akademisyenler, refah arttırıcı amaçlara erişmede pazar mekanizmalarının yararlarını, fiyat teorisini yeniden uyguladıkları araştırmalar aracılığıyla teyid etmişlerdir. Şikago geleneği içerisinde içselleşmiş olan firma teorisi, firmaların üretim ve dağıtımda

¹³² J.A. Schumpeter, *Capitalism, Socialism and Democracy* (3rd ed.). New York : Harper and Row, 1950, s.84. Aktaran : Conner, s.127.

¹³³ Conner, s.128.

verimlilik peşinde olduklarını iddia etmektedir. Ancak, Şikago yaklaşımına göre bu amaç firma açısından ancak ikinci sırada gelmektedir. Stigler'in ifade ettiği üzere, birinci sırada ise gizli anlaşmalar aracılığıyla oligopol konumundaki firmaların gruplaşarak ortaklaşa bir şekilde kârlarını yükseltmeleri düşüncesi gelmektedir. Böylelikle tekel benzeri bir yapı oluşturan firmaların bileşik kârlılığı azami düzeye ulaşacaktır¹³⁴. Ancak Stigler etkin bir gizli anlaşmanın önlenemez derecede yüksek izleme ve uygulama maliyetini beraberinde getirdiğini ve bu nedenle her iki tarafın da anlaşmadan caymaya meyilli olacağını hatırlatmıştır. Bu yüksek maliyet nedeniyle Şikago yaklaşımı, etkin bir gizli anlaşmanın uzun vadeli olmayacağını ya da hiç yapılamayacağını iddia etmektedir. Bu nedenle yaklaşıma göre gözlemlenen firma büyüklüğü ve normalin üzerindeki getiriler, rakipleriyle karşılaştırıldığında bir firmanın üretim ve dağıtım aşamalarındaki verimlilik diferansiyelinden kaynaklanmalıdır¹³⁵.

Şikago yaklaşımı, tam rekabet modelinin birkaç kritik varsayımını bir kenara bırakarak, neo-klasik Fiyat Teorisi'nin temel kavramlarını ve bunların arasından özellikle de kâr maksimizasyonu davranışı ve rekabetçiliği esas almaktadır¹³⁶. Yaklaşımın temel varsayımlarından biri de bilgiye ulaşmanın maliyetli olduğudur¹³⁷.

Şikago yaklaşımı, Bain tipi endüstriyel organizasyon geleneğinin tekelci olarak adlandırdığı bir çok farklı uygulamaya da verimlilik temelli açıklamalar getirmiştir. Örneğin, dikey entegrasyon derecesi, ürün yaşam eğrisinin farklı aşamaları boyunca dış tedarikçilerin firmaya etkin bir biçimde mal ya da hizmet tedarik etmeleri ya da edememeleriyle ilişkilendirilmiştir¹³⁸. Hatta kamu hizmetleri gibi “doğal tekellerin” düzenlenmesi için hükümet müdahalesi ihtiyacı bile sorgulanmıştır. Şikago görüşünde firmanın boyutu ve kapsamı verimliliği tarafından belirlenmektedir. Eğer firma

¹³⁴ G.J. Stigler, “A Theory of Oligopoly” (içinde) G.J. Stigler, **The Organization of Industry**. Homewood : Irwin, 1968, ss.39-63. (1964 yılında *Journal of Political Economy*'nin 72. sayısında yayınlanan makalesinden tekrar basım). Aktaran : Conner, s.128.

¹³⁵ Conner, s.128.

¹³⁶ Conner, s.128.

¹³⁷ G.J. Stigler, “The Economics of Information” (içinde) G.J. Stigler, **The Organization of Industry**, Homewood : Irwin, 1968, ss.171-190. Aktaran : Conner, s.129.

¹³⁸ G.J. Stigler, “The division of labor is limited by the extent of the market” (içinde) G.J. Stigler, **The Organization of Industry**, Homewood : Irwin, 1968, ss.129-141. Aktaran : Conner, s.129.

verimlilik kazançları sağlayabilirse büyüebilir ; aksi takdirde rakipler firmanın avantaj kaynağını tüketecekler ve firma küçülme sürecine girecektir¹³⁹. Bu yaklaşım bazı durumlarda da verimlilik kazançlarının birincil olarak ölçek ekonomilerinden kaynaklandığını savunmaktadır¹⁴⁰.

Şikago yaklaşımının bakış açısıyla ilgili bir diğer önemli nokta ise, bir endüstrideki mevcut firmalara verimli olma zorunluluğu getiren ve uzun vadedeki kazanç potansiyelini belirleyen yeni rakiplerin piyasaya girişidir. Her ne kadar bu görüş verimlilik temelli kazançların rekabet tarafından kısa sürede ortadan kaldırılmaması gerektiğini desteklese de¹⁴¹, piyasaya taklitçi girişler uzun vadede firmanın kârlarını sıfıra indirgeme riski taşımaktadır. Stigler de bu konuda, pazara giriş engelleri tartışması çerçevesinde bir çok endüstriye girişte etkin ve süreklilik arz eden engeller olduğunun savunulmasının yanlış yönlendirmeden ibaret olduğunu iddia etmiştir¹⁴². Bu nokta da Şikago yaklaşımının, mevcut ürünleri değil, yenilikçi ürünleri üretmek ve satarak verimlilik diferansiyeli elde etmek olan odak noktasını vurgulamaktadır¹⁴³.

Şikago yaklaşımının görüşlerinden yola çıkarak yabancı bir firmayla ortak yatırım kurma davranışının nedenlerinin firmanın operasyonunun hacmini büyüterek üretim ve dağıtım verimliliğine ulaşmak, kendisine rakip olabilecek bir firma ile belirli alanlarda üretim yapmak için bilgi ve yeteneklerini bir havuzda toplayıp ortak olarak güç birliği gerçekleştirmek ve oligopol yapısı gösteren bir pazar içerisinde gizli anlaşmalar yapıldığı durumda ortaya çıkan birbirinin hareketlerini kontrol etme ve izleme maliyetini azaltmak ya da ortadan kaldırmak ve yeni girecek rakiplere bu yeni yapılanma sayesinde giriş engeli yaratmak olduğunu söyleyebiliriz.

¹³⁹ Conner, ss.129-130.

¹⁴⁰ Conner, s.130.

¹⁴¹ H. Demsetz, (1973) "Industry Structure, Market Rivalry and Public Policy", **Journal of Law and Economics**, No.16, ss.1-9. Aktaran : Conner, s.130.

¹⁴² G.J. Stigler, **The Theory of Price** (3rd ed.). New York :Mcmillan, 1966. Aktaran : Conner, s.130.

¹⁴³ Conner, s.130.

Araştırmacının beşinci sırada ele aldığı “Coase ve Williamson’un İşlem Maliyeti Teorisi”, firmaların pazar sözleşmeleri ve hizmet ya da ürünün el değiştirmesi sırasında ortaya çıkan maliyetten kaçınma güdüsüyle hareket ettiklerini savunmaktadır. Ronald Coase, firmaların ve pazarlarda gerçekleşen takasın üretimi düzenlemek için farklı yöntemler teşkil ettikleri kavramının ortaya çıkışının öncülüğünü yapmıştır. Ona göre bir firmanın ayırt edici özelliği, pazardaki fiyat mekanizmasının yerine geçmesidir¹⁴⁴. Buna göre, firmaların varoluş nedenini anlamak için sorulması gereken soru, alternatifler arasındaki bu seçimin pratikte neye dayanarak yapıldığının belirlenmesidir¹⁴⁵.

Coase’un analizinin temelinde bir pazar operasyonunun belirli bir maliyeti olduğu, bir firma kurarak ve bir otoritenin (bir girişimcinin) kaynakları yönetmesine izin vererek bir takım pazarlama maliyetinden tasarruf edilebileceği düşüncesi yatmaktadır. Girdiler için yapılan sözleşme pazarlığından kaynaklanan maliyet üzerinde de özellikle durulmuştur¹⁴⁶. Bu nedenle işlem maliyeti teorisyenleri, firmaların sözleşme yapacak özerk birimler yerine aynı takası gerçekleştirerek, takas maliyetinden kaçınmak ya da maliyetten tasarruf etmek için var olduklarını iddia etmektedirler. Söz konusu duruma uygulanan marjinal analiz, bir firmanın kendi bünyesi içerisinde ekstra bir sözleşme oluşturmasının maliyeti, aynı sözleşmeyi serbest piyasada ya da başka bir firma bünyesinde gerçekleştirmenin maliyetine eşit olana dek büyüme eğiliminde olduğunu ortaya çıkarmaktadır¹⁴⁷.

Her ne kadar Coase’un firmaların pazar fiyatı mekanizmasını kullanmanın maliyetinden kaçınmak için var olduklarını savunan görüşünü desteklese de, Williamson, firmalar tarafından işlem maliyetinden kaçınma arayışının aşırılık

¹⁴⁴ R.H. Coase, **The Nature of the Firm** (içinde) G.J. Stigler ve K.E. Boulding (ed.), **Readings in Price Theory**, 1952, ss.334. Aktaran : Conner, s.130.

¹⁴⁵ R.H. Coase, 1952, s.335. Aktaran : Conner, s.130.

¹⁴⁶ R.H. Coase, 1952, s.338. Aktaran : Conner, s.130.

¹⁴⁷ R.H. Coase, 1952, s.341. Aktaran : Conner, s.131.

gösterdiği özel durumları analiz ederek bu içgörülerini genişletmiştir¹⁴⁸. Williamson, fırsatçı potansiyelin anlamlı seviyede var olduğu durumlarda gerçekleşen takaslara özellikle dikkat etmiştir. Bu türden bir potansiyel üç koşul eş zamanlı olarak var olduğunda ortaya çıkmaktadır : Varlığın özgüllüğü (*asset specificity*), az sayıda potansiyel sözleşmecinin varlığı ve kusurlu bilgi. Firmalar arasında ortaklaşa kâr maksimizasyonu tutumu ve sonucu beklentisi olduğu varsayımına dayanarak Williamson, firmaların anlamlı bir seviyede fırsatçı potansiyel var olduğunda bu potansiyeli azaltmak için kurulma eğiliminde oldukları ; varlık özgüllüğünün, az sayıda sözleşmeci olmasının ve kusurlu bilginin önemsiz olduğu durumlarda ise özerk taraflar arasında gerçekleştirilecek sözleşmelerin pazara hakim olacağı sonucuna varmıştır¹⁴⁹.

Williamson'un bakış açısıyla firmanın boyutu ve kapsamı, aynı girdi hizmetlerini pazar sözleşmesi ile elde etme davranışının aksine, tasarrufa ya da firma içerisinde bir sözleşmeyi gerçekleştirmenin maliyetindeki artışa bağlı olacaktır. Bu çerçevede irdelenen boyut ve kapsam konularına dair örnekler arasında iç hiyerarşi, dikey entegrasyon ve farklılaştırma (yığılımlılık) verilebilir¹⁵⁰.

Bu bağlamda İşlem Maliyeti Teorisi yabancı partnerle ortak girişim kurma olgusunun, iki firmanın ortaklık kurmayıp pazar sözleşmeleri çerçevesinde alışverişlerini sürdürmüş olmaları durumunda oluşabilecek işlem maliyetinden kaçınma amacıyla gerçekleştirildiğini savunmaktadır.

Araştırmacı, firma teorilerinin tarihsel evrimi sürecinde son olarak Kaynak Temelli Teori'ye yer vermiştir. Bu teoriye göre firmalar, üretim ve dağıtımda başkaları tarafından taklit edilmesi maliyetli olacak girdileri elde etme peşindedirler¹⁵¹. Yukarıda

¹⁴⁸ O.E. Williamson, **Markets and Hierarchies : Analysis and Anti-Trust Implications**. New York : Free Press, 1975 ; O.E. Williamson, "Transaction Cost Economics" (içinde) R. Schmalensee ve R.D. Willig (ed.), **Handbook of Industrial Organization**. Amsterdam : North Holland, 1989, ss. 136-182. Aktaran : Conner, s.131.

¹⁴⁹ O.E. Williamson, 1975, s.29. Aktaran : Conner, s.131.

¹⁵⁰ Conner, s.131.

¹⁵¹ Conner, s.132.

bahsi geçen diğer firma teorilerinde olduğu gibi, kaynak temelli görüşe göre de firmanın nihai amacı normalin üzerinde getiri elde etmektir. Kaynak temelli görüşe göre bu türden getirilere kavuşmanın yolu : (a) firmanın ürettiği ürünün alıcıların gözünde diğerlerinin ürettiklerinden farklı olması ya da (b) rakipleriyle aynı ürünü satıyorsa bunun daha düşük fiyatlı olmasından geçmektedir¹⁵².

Bu bağlamda firmanın karşı karşıya olduğu kritik sorun, ürününün ayrıcalıklı olmasını nasıl sağlayacağı ya da diğerlerinininkine benzer ürünler ürettiğinde düşük fiyat konumunu nasıl koruyacağı ve tüm bunları yaparken de normalin üzerinde getiri elde etmesini sağlayan mekanizmayı zedelememek adına fazla yatırım yapmadan durumu nasıl dengeleyeceğidir¹⁵³. Ürünün ayrıcalıklı olması ya da fiyat avantajını korumak da firmanın üretimde kullanacağı kaynaklarla (girdilerle) doğrudan bağlantılıdır. Bu nedenle kaynak temelli görüşün kalbinde firmayı girdi bütünleştiricisi olarak gören neo-klasik firma teorisi yer alır. Kaynak temelli görüş aynı zamanda, Bain tipi endüstriyel organizasyon görüşünde olduğu gibi, istikrarlı bir biçimde normalin üstünde getiriler elde etmenin mümkün olduğu inancını taşımaktadır. Ancak kaynak temelli görüş, bu tür kazançları tekel gücünü kullanma ya da gizli anlaşmalar aracılığıyla çıktıyı sınırlandırma mantığıyla açıklayan Bain'den farklı olarak, taklit edilemez varlıklardan sağlanan rantlar olarak algılanmaktadır¹⁵⁴.

Kaynak temelli görüş, Schumpeter'in da ileri sürdüğü gibi, pazar konumunu değiştirmekte devrimci yeniliklerin gücünü göz ardı etmemektedir¹⁵⁵, ancak Schumpeter'in aksine bu tür girişimleri desteklemek için önceden edinilmiş tekelci kazançların gerekliliğine karşı çıkmaktadır ve devrimci yeniliklerin yanı sıra pazar

¹⁵² Conner, s.132.

¹⁵³ Conner, s.132.

¹⁵⁴ R.P. Rumelt, "Theory, Strategy and Entrepreneurship" (içinde) D. Teece (ed.), **The Competitive Challenge**. Cambridge : Ballinger, 1987, ss.137-158. Aktaran : Conner, s.132.

¹⁵⁵ C.K. Prahalad ve G. Hamel, (1990) "The Core Competence of the Corporation", **Harvard Business Review**, May-June, ss.79-91; R.P. Rumelt, **Strategy, Structure and Economic Performance**. Cambridge : Harvard University Press, 1974. Aktaran : Conner, s.132.

engelleriyle¹⁵⁶ iyi şekilde korunan bir pazarda da normalin üzerinde getiri elde edilebileceği fikrini tutarsız bulmamaktadır. Şikago görüşüne paralel olarak ve Bain'in aksine, kaynak temelli görüş, firmanın içinde bulunduğu endüstrinin yapısından çok, bu tür gelirleri firmanın kaynakları ele geçirme, bütünleştirme ve kullanmadaki sezgisine ya da şansına, başka bir deyişle firmanın davranış biçimine bağlamaktadır¹⁵⁷. Bu nedenle kaynak temelli görüşe göre firmanın varoluş nedeni benzersiz ya da taklit edilmesi maliyetli kaynakları elde etmek ve korumaktır¹⁵⁸. Bu nedenle işletmede dikkat öncelikli olarak rant yaratacak girdilerin belirlenmesi ve uzun vadede rant sağlayabilecek girdilerin özelliklerinin neler olması gerektiği üzerine yoğunlaşmalıdır¹⁵⁹.

Firmanın ölçeği ve kapsamı, yeni teşebbüslerin firmanın mevcut varlık portföyüne ne kadar uyumlu ve özel olduğundan kritik bir şekilde etkilenmektedir¹⁶⁰. Bu “ilişkililik” durumu, yeni varlıklar elde etmek ve bunları yeniden düzenlemek aracılığıyla kazanç sağlama fırsatı yaratmakta, bu da uzun vadede gelir artışını beraberinde getirmektedir. Entegrasyonu sınırlayan unsurlar arasında, varlıkların mevcut portföye uyum sağlayacak şekilde özel olmaması, yönetim kademesinde ölçek ve kapsam ekonomilerine ulaşma gayretinin tersine bir politika izlenmesi ya da işletmenin dışındakilerin fikir ve bakış açılarını elde ederek kazanılabilecek değer üzerinde durulması sayılabilir. Bundan dolayı, kısmi olarak firma dışındakilerden oluşan bir ekibin kurulmasını gerektiren ortak girişim gibi melez bir entegrasyon türü, işletme dışındaki varlık, yetenek ve olanaklara ulaşılması aracılığıyla fayda sağlayabilir ancak beraberinde bir takım maliyet de getirebilir¹⁶¹. Ancak, Bain tipi yaklaşım tekelleri gücü vurguladığı için firmalar arası yatay entegrasyona, kaynak temelli görüş ise firmaya ait benzersiz bir temel yeteneğin ya da varlığın önemi üzerinde durduğu için firmalar arası dikey entegrasyona ya da farklılaşmaya daha yakın bir konumu temsil etmektedirler.

¹⁵⁶ B.Wernerfelt, (1984) “A Resource Based View of The Firm”, **Strategic Management Journal**, Vol.5, ss.171-180. Aktaran : Conner, s.132.

¹⁵⁷ Conner, s.132.

¹⁵⁸ Conner, ss.132-133.

¹⁵⁹ Conner, s.133.

¹⁶⁰ Conner, ss.140-141.

¹⁶¹ Conner, s.141.

Kaynak temelli görüŖe göre ise yabancı partnerle ortak girişim kuran firma, taklit edilmesi maliyetli ve güç olan temel yetenekleri içŖelleştirme aracılığıyla kârlılığını arttırmak ve bu konumu korumak amacı gütmektedir.

Yukarıda değindiğimiz tüm bu hususlardan yola çıkarak özet olarak, Firma Teorisi'nin temelinde yer alan altı görüşün, yerel bir firmanın yabancı partnerle ortak girişim kurma nedenlerini kâr maksimizasyonu, tekel gücü elde etmek, yenilikçi ürünler aracılığıyla rekabet gücünü arttırmak, oligopol yapısındaki piyasalarda gizli mutabakat sağladığı firmaları izleme ve kontrol maliyetinden kurtulmak, piyasaya girebilecek potansiyel rakiplere giriş engeli yaratmak, üretim ve dağıtım verimliliğine (ölçek ve kapsam ekonomilerine) ulaşmak, pazarda oluşan ya da oluşabilecek işlem maliyetinden kaçınmak ve kendisine rekabet avantajı sağlayacak başka bir firmaya ait temel yetenekleri içŖelleştirerek kârlılığını arttırmak olarak açıkladıklarını ileri sürmemiz mümkündür.

2.4. YSK Etkenlerin Satın Alma, Birleşme ve Ortak Girişim Kararı Üzerindeki Etkileri

Satın alma, birleşme ve ortak girişim olgularına yatkınlığını belirlemek açısından firmanın yapısal, stratejik ve kültürel karakteristiklerini irdelemek büyük önem taşımaktadır. Bir örgütün yapısı, birbiriyle ilişkili bölümler ve kişiler arasındaki resmi ve resmi olmayan iş ilişkisini ifade etmektedir. İşletmenin yapısı, görev ve sorumlulukların belirlenmesi ve aralarındaki davranış kalıplarının yerleşik kılınmasıdır. İşletmenin yapısı içindeki bilgi, haberleşme, kurallar, ilişkiler, uygulamalar gibi dinamik güçlerin oturacağı bir şablon olarak kabul edilebilir. Bu bağlamda her strateji bir örgüt içerisinde uygulanmakta ve stratejik kararların verilmesi ile uygulanması yapı içerisinde yer alan kadroların iradesi sonucunda gerçekleşmektedir. Söz konusu kadroların arasındaki ilişkiler hayati önemi haiz olup tüm süreçleri etkili kılacak ya da

engelleyecek gücü barındırmaktadır. İşletmelerdeki yapı ve strateji arasındaki etkileşim de buradan doğmaktadır¹⁶².

Organizasyonun yapısı ve izlediği strateji arasındaki etkileşim konusunda literatürde iki temel görüş hakimdir. Chandler ekolü olarak adlandırabileceğimiz birinci görüşe göre strateji, örgütün vereceği kararlar açısından belirleyicidir ve yapı stratejiye bağımlı bir değişkendir. Bu görüşün taraftarlarına göre, sanayi yapısı, rekabet şartları ve bunlarda meydana gelen değişiklikler stratejiyi etkileyen en önemli güçlerdir. Bu güçlere bağlı olarak seçilen strateji, işletmenin hangi amaçları gerçekleştirmek amacıyla hangi fonksiyonları yerine getireceğini, buna bağlı olarak da işbölümünün nasıl yapılacağını belirlenmesini gerektirir. Kısaca, örgüt içindeki farklılaşmaların temelini strateji oluşturmakta ve yapı, stratejiyi izlemektedir¹⁶³.

Mintzberg ekolü olarak adlandıracağımız ikinci yaklaşım, Chandler'ın sanayiden stratejiye ve stratejiden yapıya uzanan etkileme sürecini tersten ele almaktadır. Bu yaklaşıma göre bazı durumlarda örgüt yapısı strateji seçiminde belirleyici olmaktadır. Yapı, belirli bir stratejinin seçimi konusunda yöneticileri destekleyebilir, sınırlayabilir ya da engelleyebilir. Örneğin merkezi bir yapı içerisinde yeni düşüncelerin ortaya çıkışı ve stratejik kararlara etkisi sınırlı olabilir. Bunun yanı sıra çok bölümlü örgüt yapılarında, satın alma, birleşme ve ortak girişim stratejileri bu yapıya bağlı kalınarak geliştirilebilmektedir¹⁶⁴. Henry Mintzberg'in mevcut durum stratejisi (*emergent strategy*) ve planlanmayan durumlarla ilgili çalışmaları, J. B. Quinn'in tecrübeye dayalı olarak gelişen mantıklı büyümecilik (*logical incrementalism*) yaklaşımı, yapının stratejiyi desteklediği fikrini savunan görüşler arasındadır. Öte

¹⁶² Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 7.Baskı, İstanbul : Beta Yayınları, 2004, s.310.

¹⁶³ Alfred D. Chandler, **Strategy and Structure**, Cambridge : MIT Press, 1962, s.7-52. Aktaran : Ömer Dinçer, ss.310-311.

¹⁶⁴ Stephen P. Robbins, **Organization Theory : Structure Designs and Applications**, 3rd Edition, London : Prentice Hall, 1990, s.142 ; Robert A.Burgelman, "A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy", **Academy of Management Review**, Vol.8, No.1, 1983, ss.61-64. Aktaran : Ömer Dinçer, s.311.

yandan strateji sürecinin yukarıdan aşağıya değil, aşağıdan yukarıya doğru gelişmesi durumunda stratejinin yapıya bağlı kalacağı düşünülmektedir¹⁶⁵.

Literatürde merkezkaç yapının işletmeyi ortak girişim gibi doğrudan sermaye yatırımı temelli ilişki formlarını benimsemeye daha meyilli kıldığı, merkezci bir yapının ise içsel büyüme alternatifine ağırlık verdiği ve özkaynaklarla bunu hedeflenen düzeyde gerçekleştirmenin mümkün olmadığı durumlarda da satın alma ya da birleşme gibi başka bir işletmeyi bünyesine katarak kaynaklarını içselleştirmeye yönelik ilişki formlarına ağırlık vermeyi gündeme getirdiği yönünde görüşler mevcuttur. Buradan yola çıkarak, ortak girişim olgusunun ademi merkezizetçi örgütlerde daha sık rastlanan bir davranış biçimi olduğunu kabul etmek yerinde olacaktır. Ayrıca, ilişkili çeşitlendirme stratejileri altında ele alacağımız aynı endüstride faaliyet gösteren firmalarla kurulan ortak girişim faaliyetine yatkın olanlar arasında, fonksiyonlara göre bölümlere ayrılmış bir organizasyon yapısından ziyade ürün veya coğrafi temelli bölümlendirme esasına göre oluşturulmuş yapılara sahip işletmeler ve özellikle modern bölümlere ayırma biçimlerinden matris ve şebeke yapılarını benimsemiş olanlar sayılabilir¹⁶⁶.

Firmaların planlanmış stratejilere dayalı faaliyeti olabileceği gibi, beklenmedik durumları karşılamak üzere faaliyete dayalı stratejiler de geliştirebileceği göz önüne alınarak, literatürde hem yapının stratejiyi, hem de stratejinin yapıyı takip ettiği görüşü hakimdir. Bununla birlikte, özellikle çeşitlendirme (farklılaştırma) stratejilerinin uygulanmasında yapının stratejiye adapte edilmeye çalışıldığı gözlemlenmektedir¹⁶⁷. Strateji seçimi büyük ölçüde örgütsel yapıyı biçimlendirirken, strateji seçimi üzerinde mevcut örgüt yapısının ve bu yapıda görev alan yönetici ve personelin de etkisi olduğu kabul edilmektedir. Bir işletmenin mevcut yapısı, alışkanlıklar, örgüt içinde oluşan

¹⁶⁵ Henry Mintzberg, James Brian Quinn ve Sumantra Ghoshal, **The Strategy Process**, London : Prentice Hall, 1998, s.15 ; Henry Mintzberg, "Patterns in Strategy Formation", **Management Science**, Vol.24, No.9, 1978, s.934-948 ; James Brian Quinn, **Strategy for Change : Logical Incrementalism**, Illinois : R.D.Irwin, Homewood III, 1980. Aktaran : Ömer Dinçer, s.311.

¹⁶⁶ Hayri Ülgen ve S. Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayınları, 2.Baskı, Kasım 2004, ss.349-350.

¹⁶⁷ Ömer Dinçer, s.311.

biçimsel ve biçimsel olmayan ilişkiler, yöneticiler ve personelin bilgi, yetenek ve tecrübesi de kişilerin stratejik seçimlerini etkilemektedir. Ancak bir çok cesur ve girişimci stratejist, seçtikleri stratejileri uygulamak için yapının bir araç olduğunu ve bu aracı amaçlarına göre kullanabileceklerini düşünmektedirler. Bu nedenle stratejinin yapı üzerindeki etkilerinin daha güçlü olduğu kabul görmektedir. Amaçlar, strateji oluşumunu etkiledikleri gibi yapıyı da etkilemektedirler, ancak stratejinin amaçlar üzerindeki zayıf etkisi, yapının da strateji üzerindeki zayıf etkisine benzetilebilir. Bu bağlamda her üç unsur arasında şartlara göre şekil değiştiren karşılıklı etkileşim ilişkilerinin bulunduğunu söylemek yanlış olmayacaktır¹⁶⁸.

Bu bağlamda bir firmanın izlediği kurumsal stratejilerin (üst yönetim stratejilerinin), o firmanın kurmayı tercih edeceği doğrudan sermaye yatırımı temelli ilişki formunu belirleyebileceği düşüncesi ortaya çıkmaktadır. Bu görüşten yola çıkarak, farklı endüstrilerde gerçekleşen ilişkisiz ortak girişimlerde Firma Teorisi'nin ve ileri ve geri dikey entegrasyonlarda Kaynak Bağımlılığı Teorisi'nin önermelerinin açıklayıcı olduğu görülmektedir. Yatay entegrasyonlarda ise Firma Teorisi'nin önermeleri başı çekmekle birlikte Kaynak Bağımlılığı Teorisi ve diğer teorilerin önermelerinin de bu ilişki formlarının nedenlerinin bazı boyutlarını açıklayıcı olarak karşımıza çıktıkları görülmektedir¹⁶⁹.

Örgütlerin kuruluşlarından itibaren sahip oldukları sistem, yapı ve değerlerin yıllar içinde belirli gelenek ve alışkanlıklar edinmelerine yol açmasının o örgüte özgü bir kültürün oluşumuna yol açtığı kabul edilmektedir¹⁷⁰. Miles ve Snow, örgütleri gelenek ve alışkanlıklarına göre dört ayrı kültür grubu altında toplamakta ve bunların özellikleriyle strateji oluşumuna katkılarını ele almaktadırlar¹⁷¹. Miles ve Snow'a göre,

¹⁶⁸ Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 6.Baskı, İstanbul : Eylül 2002, s.393.

¹⁶⁹ Ülgen ve Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, ss.221-236.

¹⁷⁰ Erol Eren, s.438.

¹⁷¹ Raymond E. Miles ve Charles C. Snow, **Organizational Strategy, Structure, and Process**, New York, NY: McGraw-Hill, 1978. ; Raymond E. Miles ve Charles C. Snow, "Organizations : New Concepts for New Forms", **California Management Review**, Vol.28, No.3, 1986, s.63 ; Raymond E. Miles, Charles C. Snow, Alan D. Meyer ve Henry J. Coleman, "Organizational Strategy, Structure and Process", **Academy of Management Review**, Vol.3, No.3, Temmuz 1978, ss.546-562.

koruyucu, geliştirici, analizci ve tepki verici kültür tipine sahip firmalar arasından satın alma, birleşme ve ortak girişim faaliyetine en yatkın olanları geliştirici kültür tipi altında sınıflandırılanlardır. Geliştirici kültür tipi altında sınıflandırılan firmaların stratejileri gelişme ve büyüme hedefli olduğundan, satın alma, birleşme ve ortak girişim olgularına da yakın durmaktadırlar. Yöneticilerin tutumu esas olarak girişimci ve risk almaya yöneliktir¹⁷².

İkinci sırada ise analizci kültür tipine sahip firmalar gelmektedir. Analizci kültür tipine sahip firmalar, durgun büyüme ya da endüstri veya rakip büyüdükçe kendini ona ayarlama stratejileri izlerler. Yöneticiler, riske atılarak değil, kontrollü ve temkinli büyüme taraftarıdır. Bu nedenle bu tür firmalar da endüstri koşulları ve rakip firmaların davranışları doğrultusunda rekabetçiliklerini korumak ve varlıklarını sürdürmek adına satın alma, birleşme ve ortak girişim olgularına yatkın firmalar arasındadırlar¹⁷³.

Tepki verici kültür tipi altında yer alan firmalar için ise satın alma, birleşme ve ortak girişim seçeneği ancak bir kriz baş gösterdiğinde, firmaya hissedarlar, müşteriler, satıcılar veya diğer yakın çevrede yer alan paydaşlardan gelen uyarı ve baskılar neticesinde, planlı, programlı ve iradi olmaktan ziyade krizden çıkmak ve varlığını idame ettirmek güdüsüyle gündeme gelmektedir¹⁷⁴.

İşletmenin izlemekte olduğu kurumsal stratejilerin yerli ve yabancı firmalar arasındaki satın alma, birleşme ve ortak girişim kararını nasıl ve ne yönde etkileyebileceği hakkında daha fazla fikir sahibi olabilmek için küreselleşme olgusuna ve işletmelerin izlediği küresel stratejilere de değinmekte fayda vardır. Ülke sınırlarını aşan ekonomik faaliyetin yaygınlaşmasını ve miktarca artmasını ifade eden uluslararasılaşma kavramının bir adım ötesine geçen küreselleşme kavramı, bir firmanın

¹⁷² Erol Eren, s.438-439.

¹⁷³ Erol Eren, s.439.

¹⁷⁴ Erol Eren, s.438-439.

dünya geneline yayılmış ve dağınık ekonomik faaliyetinin belirli ölçülerde entegrasyonunu öngörerek uluslararasılaşmanın ileri ve karmaşık bir boyutunu ifade etmektedir¹⁷⁵.

Ekonomik faaliyetin küreselleşmesi iki şekilde gözlemlenmektedir. Birincisi, uluslararası ticaretin ve mal-hizmet üretiminin dünyanın her köşesine yayılması, ikincisi de çok uluslu şirketlerin dünyanın her köşesine yaptıkları doğrudan yatırımların sayısındaki ve faaliyetinin karmaşıklık derecesindeki artıştır. Son 30 yıl içerisindeki teknolojik gelişmeler, çok uluslu şirketlerin rekabetçi strateji ve şebeke (*network*) organizasyonları ve devletlerin ekonomi politikaları söz konusu yapılanmayı hızlandırmıştır. Dünya ekonomilerinde görülen önemli gelişmelerden biri de uluslar üstü firmalar ile doğrudan yabancı yatırımlarının önemlerinin artışıdır. Bu firmalar dünya genelinde yayılmış oldukları ülkelerde uluslararası faaliyetten kâr etmeye yönelmişlerdir. Bunun için dünya pazarlarında rekabete girip farklı yerlere yatırım yapmışlardır¹⁷⁶.

Pazar katılımı, ürün standardizasyonu ve sunumu, katma değer faaliyetinin yeri, pazarlama yaklaşımı, rekabet hareketleri unsurları işletmenin izleyeceği çok uluslu strateji ile küresel strateji biçimlerine göre farklılık göstermektedirler. Firmanın uluslararası ya da küresel stratejiler izlemesine bağlı olarak her boyut için farklı davranış modelleri ortaya çıkmaktadır. Örneğin, çok uluslu bir firma yerel rekabet avantajlarını, gelirlerini ve kârlarını maksimumlaştırmak için çabalarken, küresel bir firma çeşitli coğrafyalardaki faaliyetini dünya çapında paylaşır ve bütünleştirme yoluyla yine dünya çapında maksimumlaştırmak için çabalamaktadır. Bu bağlamda, çok uluslu firmalar her ülkede tüm faaliyeti gerçekleştirirken, küresel firmalar nerede hangi faaliyeti yapacağına karar verip dünya çapında o faaliyeti paylaşma ve bütünleştirmeye yönelmektedir denilebilir¹⁷⁷. Firmaların yabancı pazarlara girerken yatırım temelli ya da yatırım temelli olmayan stratejiler izleyecek olmaları da, farklı içsel ve çevresel etkenler

¹⁷⁵ Erol Eren, s.323.

¹⁷⁶ Erol Eren, s.325.

¹⁷⁷ Erol Eren, s.327.

ışığında şekillenen küresel stratejilerinin bir türevi olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, küresel strateji izleyen bir firmanın üretim tesislerini en avantajlı üretim yapabileceği ülkelere kaydırarak, aynı endüstride faaliyet gösteren, kendisine işgücü, bilgi, teknoloji, know-how, temel yetenekler, sermaye, yerel aktörlerle ilişkiler vs. açısından en fazla katkıyı sağlayabilecek yerli firmalarla ortak girişim kurması bizim örneklemimizde yer alan firmaların tümünde karşımıza çıkan ve diğer endüstrilerde de yaygın olduğunu düşündüğümüz bir olgudur.

Firmaların yabancı firmalarla satın alma, birleşme ve ortak girişimlere yönelmelerinin diğer bir nedeni de iş ilişkilerini devam ettirmek ve geliştirmek için müşterilerini yurt dışında takip etme istekleridir¹⁷⁸. Bu görüşü destekleyen örnekler özellikle otomotiv sektöründe göz önündedir : Otomobil üreticilerinin her türlü alt sistem ve komponentlerini üreten firmalar genellikle üretimin yapıldığı yerlere yakın bir şekilde, tedarikçisi oldukları firmanın etrafında konuşlanmaktadır ve aynı yapılaşmaya, giderek daha yaygın bir şekilde, özellikle de nakliye maliyetinin yüksek olduğu ve zaman kısıtlamasının bulunduğu sektörlerde rastlanmaktadır. Yabancı bir ülke pazarına tek başına giriş yapmanın risklerini azaltmak isteyen alt sistem üreticisi, aynı konuda faaliyet gösteren güvenilir üreticilerle güçlerini birleştirmeyi tercih etmektedir. Aynı durum, nihai tüketiciye ulaşmayı hedefleyen perakende zincirleri türündeki işletmeler için de geçerlidir. Ülkemize doğrudan yabancı sermaye yatırımı yoluyla gelen dünya çapında ünlü bir çok mağazalar zincirinin, otomotiv üreticisinin, katalogla satış yapan firmanın, sigorta ve finans şirketlerinin, bankaların vb. giriş aşamasında Türkiye'nin en büyük gruplarıyla ortak girişim kurarak, yıllar içinde konumunu sağlamlaştırdıktan sonra Türk ortaktan hisselerinin tamamını devralarak kendi ismiyle yoluna devam ettiği sıklıkla şahit olduğumuz bir olgudur (ör. Carrefour – Sabancı, Dia – Sabancı, Eczacıbaşı – Avon, Oyak – Renault, Koç – Allianz, Anadolu – Honda vb.)

¹⁷⁸ J. Fred Weston, Mark L. Mitchell, ve J. Harold Mulherin, **Takeovers, Restructuring and Corporate Governance**, 4.Baskı, New Jersey : Pearson Prentice Hall, 2004. Aktaran : Mangold ve Lippok, s.36.

İşletmelerin uluslararası pazarlara yeni pazar arayışı, maliyeti azaltma ve daha yüksek kârlılık, tepe yönetiminin büyüme arzusu gibi “aktif” (atak) ve bulunulan yerel pazarı koruma, diğer pazarları koruma, hammadde arzı güvencesi, teknolojiyi içselleştirme, coğrafi farklılaşma, yeni faaliyet için temel oluşturma gibi “pasif” (savunmacı) nedenlerden dolayı girmek istedikleri kabul edilmektedir¹⁷⁹. İşletmelerin girecekleri uluslararası faaliyeti ne ölçüde kontrol etmek istedikleri, gösterecekleri faaliyet ve girecekleri iş sahası için göze aldıkları azami risk seviyesi, söz konusu faaliyet için tahsis edilen bütçe gibi kısıtlar kontrol, risk ve maliyet düzeylerini ortaya koyarak uygulayacakları yatırım stratejisini belirlemektedir. Bu bağlamda kontrol ve risk derecesi en düşük stratejiler dolaylı ve doğrudan ihracat iken, en riskli ve kontrol derecesi en yüksek olanlar doğrudan üretim tesisleri kurma, kendi firmasını kurma, başka bir firmayı satın alma ve montaj yatırımı yapma olarak ortaya çıkmaktadır.

Tüm bu tartışmalar neticesinde, firmanın yapısının, kültürünün ve izlemekte olduğu kurumsal stratejilerin doğrudan sermaye yatırımı temelli bir ilişki formu belirleme aşamasında hangi giriş stratejisini seçerek pazara giriş yapacağı konusunda belirleyici olabileceği kabul edilerek, firmanın ortak girişim davranışının ardında yatan nedenleri açığa çıkarabilmek için bu çalışmanın hipotez oluşturma aşamasında KBT ve FT gibi bu yaklaşımların da iddialarından yola çıkılması uygun görülmüştür.

2.5. ÇK Etkenlerin Satın Alma, Birleşme ve Ortak Girişim Kararı Üzerindeki Etkileri

1980’li yıllarda önem kazanan küreselleşmenin etkisiyle dünyadaki endüstriyel şirketler hızlı pazar değişiklikleri, ürün ve üretim teknolojisi değişiklikleri ve gitgide zorlaşan rekabet koşullarından önemli ölçüde etkilenmeye başlamışlardır. Pazarların doyuma ulaşması müşterileri daha seçici kılarak ürün çeşitliliğini arttırmış, artan rekabet ve teknolojik gelişmeler ürün hayat eğrilerini kısaltmış, böylelikle şirketler stoklarını asgari seviyede tutmaya çalışarak düşük maliyetli ancak kaliteli üretim sağlayan, ürün

¹⁷⁹ C. Phillips, I. Doole ve R. Lowe, **International Marketing Strategy**, New York : Rondledge Inc., 1994, s.252. Aktaran : E. Eren, s.335.

ve talepteki değişime esnek bir şekilde yanıt verebilecek üretim yöntemlerini tercih etmeye başlamışlardır. Küreselleşme olgusu firma yöneticilerinin yatırım stratejilerini ve kararlarını da etkilemiş ve pazardaki güçler firmaları küreselleşerek yatırımlarını yabancı pazarlara doğru genişletmeye yöneltmiştir. Dünya genelinde pazarlanan hemen hemen her ürün için yabancı rakipler vardır. Ülkeler arası ticaret engellerinin ortadan kalkması ve ulusal pazarlardaki olgunlaşma, şirketleri uluslararası gelişmelere doğru yönlendirmektedir¹⁸⁰.

UNCTAD'a göre, düzenleyici ve ekonomik çevre gibi dış faktörlerde meydana gelen değişimler, firmaların başka ülkelerdeki firmaları satın alma, birleşme ve ortak girişim davranışlarını etkilemektedir. Bunun sonucunda, yabancı firmaları satın alma, yabancı partnerlerle birleşmeler ve ortak girişimler "firmalar tarafından değişen ve küreselleşen bir çevrede rekabet pozisyonlarını korumak ya da geliştirmek amacıyla verilen stratejik tepkiler" olarak tanımlanmaktadır¹⁸¹. Örneğin hızlı teknolojik değişimler firmalar üzerindeki rekabete dayalı baskıyı arttırmıştır. Firmalar piyasadaki yeni bilgileri edinmeyi ihmal etmemeli ve daha kısa ürün yaşam eğrilerine adapte olmalı, aynı zamanda da yenilikçiliğin riskini ve maliyetini yönetmeyi başarabilmelidirler. Varlık arayışı, firmalara yenilikçi yeteneklerini arttıran değerli soyut varlıklara ve yeteneklere erişimi hızlı bir biçimde sağladığı için önceki yıllarda sınır aşırı sözleşmelerin öne çıkan itici gücü olmuştur¹⁸².

Bunun yanı sıra, sınır aşırı sözleşmeleri yöneten politikalar yakın geçmişte kayda değer ölçüde liberalizasyona maruz kalmıştır. Günümüzde birçok ülke yabancı yatırımı çekmeye çabalamakta ve bu doğrultuda doğrudan yabancı yatırım üzerindeki kısıtlamaları kaldırarak yasal koruma ve garantiler sağlamaktadır. Sınır aşırı sözleşmeleri tetikleyen bir başka etken de bir çok farklı endüstrideki deregülasyon ve

¹⁸⁰ E. Eren, ss.324-325.

¹⁸¹ UNCTAD World Investment Report, 2000, Aktaran : Mangold ve Lippok, s.35.

¹⁸² UNCTAD World Investment Report, 2000, Aktaran : Mangold ve Lippok, s.35.

özelleştirmeler olmuştur. Sermaye pazarlarında dünya geneline daha fazla entegre olmak için yapılan değişimlerin de bu konuda önemli bir payı bulunmaktadır¹⁸³.

Sınır aşırı sözleşmeleri etkileyen diğer faktörler ekonomik büyüme potansiyeli, vergi oranları ve kur değişim oranlarıdır. Ekonomik büyüme için daha fazla potansiyeli olan, kurumsal kazançlara göreceli olarak daha düşük vergi oranları uygulayan ve yatırımcının ülkesindeki para birimine göre yerel para biriminin güçlenmesi beklenen ülkelerin doğrudan yabancı yatırımı çekme ihtimalleri daha fazladır¹⁸⁴.

Avrupa Birliği'nin hedefi, ulusal ekonomilerin tek bir ortak pazar çerçevesinde entegrasyonunun sağlanmasıdır. Bu arayış rekabetin doğasını değiştirerek şirketler üzerinde daha fazla rekabetçi baskı yaratmakta, bunun neticesinde Avrupalı firmaların diğer ülkelere doğrudan sermaye yatırımı temelli davranışlarının tetikleneceği görüşü ağırlık kazanmaktadır. Bununla bağlantılı olarak Avrupalı firmaların satın alma, birleşme ve ortak girişim faaliyeti 1990'ların sonlarında kayda değer şekilde ivme kazanmış ve 1999 yılında zirveye oturmuştur. Ancak bu gelişmenin küresel düzlemde sözleşme sayısının artmasıyla bağlantısı olup Avrupa'ya özgü bir durum olmadığına da altını çizmekte fayda vardır. Avrupalı şirketlerin satın alma, birleşme ve ortak girişim faaliyeti 2000 yılından itibaren keskin bir düşüşe geçmiştir. Bu durum da Avrupalı şirketleri yabancı ülkelere doğrudan sermaye yatırımı temelli girişimlerden caydıran sorunların halen mevcut olduğunun göstergesi olarak algılanmaktadır¹⁸⁵.

Doğrudan yabancı sermaye yatırımı temelli yapılar oluşturmanın kuralları Avrupa Birliği ülkeleri arasında da oldukça farklılık göstermektedir ve bazı ülkelerde doğrudan yabancı sermaye yatırımı caydıracak derecede kısıtlayıcı olabilmektedir. Buna ilaveten, ulusal yönetimler bazı büyük firmaları halen büyük ölçüde kontrolleri

¹⁸³ UNCTAD World Investment Report, 2000, Aktaran : Mangold ve Lippok, s.35.

¹⁸⁴ Madura Jeff, **International Financial Management**, 8.Baskı, Thomson South-Western, Mason, Ohio, 2006, Aktaran : Mangold ve Lippok, s.36.

¹⁸⁵ J.M. Campa ve I. Hernando, (2004) "Shareholder Value Creation in European M&As", **European Financial Management**, Vol.10, No.1, ss.47-81. Aktaran : Mangold ve Lippok, s.41.

altında tutmakta ve otoritelerini koyarak yabancı firmalar tarafından satın alınmaya, yabancı firmalarla birleşmeye ve yabancı firmalarla ortak girişim kurmaya dair sözleşmelerin onaylanmasını etkileyebilmektedirler¹⁸⁶.

Avrupalı firmaların doğrudan yabancı sermaye yatırımı temelli sözleşmeler gerçekleştirmelerine karşı, maliyetleri arttıran ve beklenen değerleri düşüren bir takım engeller var olsa da, Avrupa Birliği'ne dahil olmayan bir çok ülkenin yabancı yatırımları çekmek amacıyla ekonomilerini deregüle etmesi gündeme gelmiş, bu gelişme de sözleşmelerin maliyetinde düşüşe ve beklenen değerlerde belirli bir artışa neden olmuştur. Euro'nun bir çok Avrupa ülkesinde tek para birimi olarak dolaşıma girmesinin sermaye piyasalarının entegrasyonunu hızlandırdığı ve doğrudan yabancı sermaye yatırımı temelli sözleşmeleri kolaylaştırdığı düşünülmektedir. Tek bir para birimi kurumsal satın alma, birleşme ve ortak girişimlerin çekiciliğini arttırarak artan entegrasyondan kaynaklanan potansiyel fırsatları vurgulamakta ve ulusal pazarları daha rekabetçi bir çevreden korumaktadır. Avrupa Para Birliği'nin (EMU) uygulamaya konması, Avrupa'daki finansal piyasaların entegrasyonunu kolaylaştırarak satın alma, birleşme ve ortak girişim faaliyetini finanse etmek için ihtiyaç duyulan yüksek hacimli fonların teminini olanaklı hale getirmiştir¹⁸⁷. Hedef ülkelerce Euro'nun benimsenmesi satın alma, birleşme ve ortak girişimlerin maliyetini aşağı çekerek mevcut bariyerleri kaldırmakta ve böylelikle bu tür sözleşmelerden beklenen değeri arttırmaktadır.

Yeni Kurumsal Teori'nin bakış açısına göre ise örgütler yalnızca piyasa, üretim faaliyeti, örgütler arası ekonomik ilişkiler gibi teknik unsurlardan oluşan bir çevrede değil, uzun zaman içerisinde oluşmuş, kurumsallaşmış kural ve yapıları içeren bir çevrede yaşamaktadırlar. Söz konusu kurumların oluşumunda aynı örgütsel alanda yer alan örgütlerin ve devlet, meslek örgütleri gibi çeşitli düzenleyici aktörlerin karşılıklı etkileşimleri önemli rol oynamaktadır. Çevresel unsurlar yalnızca yasal veya ekonomik değil, aynı zamanda sosyal ve kültürel sistemler içermekte, bu sistemler de örgütsel

¹⁸⁶ Campa ve Hernando, 2004. Aktaran : Mangold ve Lippok, s.41.

¹⁸⁷ Campa ve Hernando, 2004. Aktaran : Mangold ve Lippok, s.41.

aktörlerin bilişsel eğilimleri aracılığıyla örgütlerin ne olmaları ve nasıl çalışmaları gerektiğini belirlemektedir. Bu bağlamda, örgütlerin yapılarının ve uygulamalarının yalnızca içsel teknik faaliyetin ve dışsal ekonomik ilişkilerin fonksiyonel bir şekilde tasarlanması ve koordine edilmesi sonucunda değil, makro çevredeki kurumsal kalıpları göz önüne alarak bunları da yansıtacak biçimde oluşturulduğunu söylemek mümkündür.

Bunun yanı sıra, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için teknik anlamda verimliliği yakalamanın ötesinde, buldukları çevre içerisinde meşruiyet kazanmaları da son derece önemlidir. Bu nedenle örgütlerin bazen teknik verimliliklerini tehdit etse bile kendilerini meşru kılmak adına kurumsallaşmış yapı ve uygulamaları benimsedikleri görülmektedir. Bu türden bir belirsizlikten kaçınma, bağımlılık ya da mesleki nedenlerle kurumsallaşmış yapı ve uygulamaları benimseme eğilimi, aynı örgütsel alanda bulunan örgütleri çevreleriyle ve birbirleriyle eş biçimli hale getirmektedir (Taklitçi, zorlayıcı, normatif izomorfizm türleri). Tüm bu etkenler firmaları satın alma, birleşme veya ortak girişim gibi stratejik seçimlere yöneltebilmektedir.

Buna göre, yeni Kurumsal Teori'nin temel görüşleri, örgütsel çevreyi genellikle teknik ve ekonomik bir çevre olarak ele alan ve örgütlerin yaşam şansını bu teknik ve ekonomik koşullara uyum göstermeye bağlayan, örgütleri bu uyum sonucunda birbirinden farklılaşan fonksiyonel araçlar olarak tanımlayan egemen Koşul Bağımlılık yaklaşımına karşı çıkmaktadır¹⁸⁸.

Tüm bu değerlendirmelerden öte, Xia makalesinde¹⁸⁹ 2000 yılında yayınlanan UNCTAD raporuna değinerek, 1990'lerde gerçekleşen satın alma, birleşme ve ortak girişim trendinin sonucunda, gerek hisse senedi değerlerinde artış, gerek kâr ve

¹⁸⁸ W.R. Scott ve J.W. Meyer, **Institutional Environment and Organizations**, London : Sage, 1994, ss.2-3. ; P.S. Tolbert ve L.G. Zucker, "The Institutionalization of Institutional Theory", (der.) S. Clegg, C. Hardy ve W. Nord, **Handbook of Organizational Studies**, London : Sage, 1996, ss.175-190. Aktaran : Sargut ve Özen, ss.268.

¹⁸⁹ Jun Xia, "Resource Dependence and Cross-Border Constraint-Absorption : A Study of Market Entry Strategies", **Management International Review (MIR)**, Vol.50, No.2, 2010, s.157.

Üretkenlik gibi gerçek ekonomik göstergelere dair satın alan firmaların öngördüğü pozitif sonuçların elde edilemediğini vurgulamıştır. Bu tür neticeler de bizi KBT'nin açıklayıcı gücüne başvurmaya yönelmektedir.

İki firmayı ortak girişime sevk edebilecek nedenleri oluşturduğumuz dört farklı teorik çatının bakış açıları doğrultusunda belirleme çabası gösterdiğimiz bu bölümde, öncelikle her bir teorik çatının varsayımları üzerinde durulmuş ve daha sonra bu varsayımların ortak girişim olgusunu ne yönde etkileyebilecekleri konusunda araştırmacı tarafından yorumlar yapılmıştır. Pfeffer'ın KBT'nin satın alma, birleşme ve ortak girişim olgusunu tek başına ve güçlü bir biçimde açıkladığı iddiasından yola çıkarak araştırmamız, KBT'nin Türk Döküm Sektörü'nde gerçekleşen ortak girişim olgularını tek başına ve güçlü bir biçimde açıklayıp açıklayamadığını araştırmak üzere kurgulanmıştır. Ortak girişim olgusu üzerinde KBT'nin varsayımlarının diğer teorilerin varsayımlarına göre daha fazla açıklayıcılığı olduğu düşüncesinden yola çıkarak çalışmanın izleyen bölümünde bu düşüncenin ele aldığımız sektör ve örneklem dahilinde gerçeğe uygunluğunun örnek olay yöntemi ile araştırılması esas alınmıştır.

III. BÖLÜM

3. TÜRK DÖKÜM SANAYİNDE FAALİYET GÖSTEREN FİRMALARLA YABANCI FİRMALAR ARASINDA KURULAN ORTAK GİRİŞİMLERİN NEDENLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK ÖRNEK OLAY UYGULAMALARI

3.1. Araştırmanın Amacı, Evreni ve Örneklemi

Türk Döküm Sanayi'nde faaliyet gösteren yerli firmaların yabancı firmalarla ortak girişim kurma nedenlerinin araştırılması kapsamında, Kaynak Bağımlılığı Teorisi (KBT)'nin bu ortak girişimlerin nedenlerini diğer teorilerden daha güçlü bir biçimde ve tak başına açıklayıcı gücünün sorgulanması amaçlanmıştır. Araştırmanın kurgulanması aşamasında KBT'nin varsayımları esas alınarak diğer teorilerden daha güçlü bir biçimde ortak girişim olgusunu açıklayabileceği düşüncesinden yola çıkılmıştır. Araştırma kapsamında KBT'nin yanı sıra Firma Teorisi (FT), Yapısal - Stratejik - Kültürel Etkenler (YSK) ve Çevresel - Kurumsal Etkenler (ÇK) başlıkları altında oluşturulan diğer üç teorik çatının da ortak girişim olgusunu açıklayıcı güçlerinin araştırılması amaçlanmıştır.

Sektörde dört kuruluşta yabancı sermaye mevcut olup, ortak girişim tanımına uyan üç işletme mevcuttur. Sektörde yabancı sermayenin var olduğu bu işletmelerden ilki sıfırdan doğrudan yabancı yatırım (*greenfield investment*) yoluyla kurulmuştur ve yerli bir firmayla ilişkisi olmadığı için örneklem dışında bırakılmıştır. Diğer üç işletme ise yabancı bir ortakla yatırım ortaklığı kurmuştur. Ortak girişim kapsamında incelenen her üç işletmenin de hisseleri ilk aşamada (%50 ilâ %55 arasında değişen oranlarda) kısmi satın alma ile yabancı firmanın bünyesine katılmışlar ve Türkiye'de her iki ortağın da (hem yabancı hem de yerli ortağın) ismini taşıyan iki isimli bir işletme

kurulmuştur. Daha sonraları yabancı firmalar bu ortak girişimleri hisselerin büyük kısmını satın alarak bünyelerine katmışlardır, yani bu satın almalar aşamalı olarak gerçekleşmiştir¹⁹⁰. Kısmi satın alma dönemi, ortak girişimle birebir aynı kalıpları sergilemesinden dolayı ortak girişim olarak değerlendirilmiş ve araştırma konumuzun “iki firmanın doğrudan sermaye yatırımı temelli bir ortaklık kurma nedenleri” olduğundan hareketle iki firmanın ilk kez bir araya gelmesinden hemen önceki dönemlerde alınan kararlar üzerine eğilmemiz gerekliliği baş göstermiş, böylece ilerleyen dönemlerde gerçekleşen tam satın alma olgusu ilgi alanımızın dışında kalmıştır.

3.2. Araştırmanın Sorunsalı ve Hipotezleri

Kaynak Bağımlılığı Teorisi'nin ortak girişim kararını tek başına ve güçlü bir biçimde açıklayabileceğine dair argümanlarının Türk Döküm Sanayi alanında yabancı ve yerli firmalar arasında gerçekleşen ortak girişim olguları özelinde geçerliliğini araştırmak amaçlanmıştır. Bu bağlamda araştırma sorusu “Kaynak Bağımlılığı Teorisi'nin varsayımları yabancı bir ortakla kurulan ortak girişim olgusunu tek başına ve güçlü bir şekilde açıklayabilmekte midir ?” olarak şekillenmektedir.

Araştırma bulgularının KBT'nin önermeleriyle ilişkisi olmadığı ve tamamen diğer yaklaşımlar aracılığıyla açıklandığını savunan H_0 , KBT'nin tek başına açıklayıcı olduğunu savunan Güçlü H_A ve KBT'nin ancak diğer yaklaşımlarla birlikte açıklayıcı olduğunu savunan Zayıf H_A hipotezlerinin Türk döküm sektöründe yabancı ortaklarla gerçekleşen ortak girişim kurma olgularında ne derece destek bulduğu saptanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda çalışma, KBT için H_0 ilişkisizlik hipotezi, güçlü bir bağlantıyı işaret eden H_A (KBT), ve zayıf bir bağlantıyı işaret eden H_A hipotezi (Kombine Yaklaşım) çerçevesinde şekillendirilmiştir :

¹⁹⁰ Örneğin X_1 - X_2 örnek olayında yabancı firma Ekim 2006'da yerli firmanın hisselerinin %55'ini satın almış ve ortaya çıkan yeni firma X_1 - X_2 Dökümcülük Sanayi ve Ticaret A.Ş. olarak adlandırılmıştır. Haziran 2008'de bu ortak girişimdeki hisselerinin oranını %92,6'ya çıkaran X_1 grubu, firmanın adını X_1 Dökümcülük Sanayi ve Ticaret A.Ş. olarak değiştirmiştir.

- H_0 : KBT, ortak girişim olgusunu açıklayıcı değildir.
- Güçlü H_A : KBT, ortak girişim kararını tek başına ve güçlü bir biçimde açıklamaktadır.
- Zayıf H_A : KBT, ortak girişim kararını diğer teorilerin yardımıyla açıklamaktadır.

Teorik çerçevelerin temsil ettiği görüşleri kısaca özetlemek adına aşağıdaki sınıflandırmaya başvurulabilir :

KBT : İstikrar / Güç / Kontrol

FT : Ölçek ve Kapsam Ekonomileri / Kârlılık / Verimlilik

YSK : Yapı : Merkezci – Merkezkaç, Bölümlere ayırma biçimi, Emir – komuta ve kurmay ilişkileri vs. ; Strateji : Kurumsal Stratejiler ; Kültür : İşletme kültürü

ÇK : İzomorfizm / Endüstri yoğunluğu oranı / Endüstri yapısı / Rekabetin şiddeti

Bu bağlamda farklı ana yaklaşımlardan türetilen araştırma soruları dört ayrı teorik çatı altında toplanarak, elde edilen verilerin hangi yaklaşımın veya yaklaşımlar kombinasyonunun açıklayıcı gücünü daha fazla destekledikleri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Yukarıda formüle edilen makro hipotezlerin dedüktif (tümdengelimci) yöntemle test edilmesi için :

a. örgütün içinde yer aldığı çevredeki kritik kaynak bağımlılıklarının ve tehdit kaynaklarının yanı sıra örgütün izlediği stratejiler, yapısal ve kültürel özellikleri, içinde yer aldığı çevrenin niteliği ve var olan kurumsal etkenler belirlenmeye çalışılmış ;

b. hedef firma yöneticilerinin kararlarının bunlardan ne kadar etkilendiğinin ve son ortak girişim kararı üzerinde ne kadar etkili olduklarının belirlenmesi (bunun için yöneticilere özel sorular oluşturulması) esas alınmıştır.

3.3. Araştırmanın Tasarımı ve Araştırmada Kullanılan Yöntem

Araştırma, Türk Demir – Çelik Sanayi'nin bir alt kolu olarak kabul edilen Demir – Çelik Döküm Sektörü genelinde yürütülmüştür. Araştırmanın coğrafi kapsamı Türkiye geneli ile sınırlıdır. Araştırmanın zamansal boyutu, örnek olay kapsamında incelenecek her bir kuruluş için ortak girişimin gerçekleştiği tarih öncesinde karar alma sürecine etki eden geçmiş dönemleri ele almaktadır.

Önerilen çalışma tasarımı dört aşamadan oluşmaktadır. 1. Araştırma sorusunun formülasyonu ve test edilecek teorilerin seçimi ; 2. Rakip teorilerin test edilebileceği örnek olayın belirlenmesi, veri toplama ve analiz metodlarının seçimi¹⁹¹ ; 3. Örnek olayın analizi ve teori tarafından sağlanan temellere dayalı olarak geliştirilecek durumun test edilebilir hipotezlerinin / öngörülerinin kalıplarının formülasyonu ; 4. Sonuç değerlendirmesi için kriter oluşturulması (ör. Neler başarı ya da başarısızlık olarak kabul edilecektir ? Hangi sonuçların belirli bir teoriyi desteklediği kabul edilecektir ? vs.). Daha sonra örnek olay sonuçları oluşturulan önermeler / hipotezlerle kıyaslanarak değerlendirilmiştir.

Bu araştırmada önerdiği yöntemlerden yararlanacağımız araştırmacı Alex Bitektine'e göre, dedüktif yöntemle teori test etme bilimsel çevrelerde çoğunlukla pozitivist paradigmayla özdeşleştirilmiş ve bu nedenle teoriler yalnızca çevremizdeki sayısallaştırılabilecek unsurlar üzerinden test edilmiştir ve bu teorilerin sosyal süreçlerin nadir olarak sayısallaştırılabilen yönleri ötesindeki sahalara genellenebilmesiyle ilgilenilmemiştir. Bu nedenle dedüktif araştırmalardaki bu metodolojik eksikliğin

¹⁹¹ İlk iki aşamadaki kritik amaç, belirli bir teorinin bu süreci nasıl yorumlayacağı, sonuca yönelik hangi öngörülerde bulunacağı ve neden bu öngörülerde bulunacağını tespit etmektir. Zira, örnek olayın birinci adımı formel veri toplama sürecinin kendisinin kritik bir parçasıdır ve teorilerle, bu yarı – deneysel tasarım içerisinde test amacıyla kullanılacak canlı sosyal süreçler arasında bağlantılar oluşturmaya odaklanmıştır (Bitektine, s.164). Bitektine, R. Yin'e dayanarak, örnek olayın ilk aşamasında kavram geçerliliği ya da başka bir deyişle "üzerinde çalışılacak kavramlar için doğru operasyonel ölçülerin belirlenmesi"nin önceliğimiz olması gerektiğini savunmaktadır (Yin, 2003, s.34, Aktaran : Bitektine, s.168.) Ona göre, test edilecek teorilerin uygun biçimde operasyonelize edilememesi gözlemlenen sonuçlara bakılmaksızın tüm çalışmayı geçersiz kılabilir ve kavram geçerliliği çok sayıda veri kaynağı kullanılarak (mülakat, saha incelemeleri – raporları, kitle iletişim araçlarından ulaşılabilen halka açık enformasyon vs.) veri çeşitlemesi (triangulation) yöntemiyle desteklenmelidir. Bu nedenle çalışmamızda tüm bu detaylar özellikle göz önüne alınmıştır.

kalitatif teori test etme yöntemleriyle giderilebileceğini düşünmektedir¹⁹². Kantitatif (nicel) yöntemlerin yetersiz kaldığı durumlarda kalitatif örnek olay çalışmaları aracılığıyla teori test etme yöntemi, fen bilimlerinde tek bir deney aracılığıyla teori test etme yöntemine benzerliğiyle kritik önem taşımaktadır¹⁹³. Bitektine ayrıca örnek olay kullanılan bir çok önemli araştırmayı örnek göstererek, örnek olayların önemli bir yarı deneysel (*quasi-experimental*) teori test etme yöntemi biçimi olarak rakip sosyal teorilerin açıklayıcı güçlerini daha iyi anlamamızı sağladığını belirtmiştir¹⁹⁴.

Bitektine'e göre, örnek olayda test edilecek ideal teorinin doğası gereği deterministik olması gerekmektedir ve sonuçlara ilk baştaki koşullardan, hipotezleştirilmiş nedensellik ilişkilerini izleyerek ulaşılmalıdır. Bitektine, çoğu sosyal teorinin bu açıdan yetersiz olduğunu ve çalışmanın aynı anda iki rakip teorinin test edildiği "**Alternatif Teorik Şablonlar Stratejisi**" (*Alternate Theoretical Templates Strategy*) ile güçlendirilebileceğini savunmaktadır¹⁹⁵. Bu yöntemde, birbirini karşılıklı olarak dışlayan varsayımlara dayalı ve aralarından sadece birinin deterministik olduğu iki teori seçmek suretiyle, deterministik teoriden çıkarsanan alternatif açıklamanın belirli bir örnek olay çerçevesinde geçerli olup olmadığı gösterilir¹⁹⁶. Bu çerçevede tek bir örnek olaya farklı şablonlar uygulanarak birbirine rakip teorilerin her birinin varsayımları, açıklamaları ve tavsiyelerinin karşıtlık / kontrast oluşturmaları sağlanmaktadır. Söz konusu strateji, gerçek hayattan alınan bir durumun kullanılması aracılığıyla farklı teorik yaklaşımların bir yanlışıma testine tabi tutulmasını sağlamaktadır¹⁹⁷. Post-pozitivist yanlışıma yaklaşımının örnek olay çalışmalarıyla teori test etmeye katkısı, elde edilen bilginin tek bir teori üzerinden değil, fakat doğal durumu açıklamakta daha zayıf kalan teorilerin yanlışılanması ve reddedilmesiyle elde edilmesidir. Bu tür bir çalışma tasarımı birbiriyle çelişen teorilerin açıklayıcı (*explanatory*) ve öngörücü (*predictive*) güçlerini adeta bir arenada çarpıştırarak önemli

¹⁹² Bitektine, s.160.

¹⁹³ Yin, 2003, Aktaran : Bitektine, s.161.

¹⁹⁴ Bitektine, s.161.

¹⁹⁵ A. Langley, "Strategies For Theorizing From Process Data", *The Academy of Management Review*, Vol.24, No.4, 1999, ss.691-710, Aktaran : Bitektine, s.165.

¹⁹⁶ Bitektine, s.165.

¹⁹⁷ Karl Popper, *The Logic of Scientific Discovery*, New York: Harper Torchbooks, 1968, Aktaran : Bitektine, s.162.

katkıları sağlamaktadır. Bu nedenle ideal çalışmanın, bir deterministik, bir deterministik olmayan ve çalışmalardan elde edilen karışık (*mix*) sonuçları da göz ardı etmemek için her iki görüşü entegre eden bir kombine yaklaşımın olduğu üç yaklaşım ışığında tasarlanması tavsiye edilmiştir¹⁹⁸. Kombine yaklaşım, iki teorinin karşılıklı olarak birbirini tam olarak dışlamadığından yola çıkılarak geliştirilmiştir. Bizim çalışmamızda ise Bitektine'in tasarımı değişikliğe uğratarak dört farklı başlık altında toplanmış farklı görüşler açısından firmaları ortak girişime yönelten nedenler araştırılmaktadır. Araştırma temel olarak KBT'nin çevresinde kurgulanmış olup KBT'nin açıklayıcı gücü alternatif teorilerin açıklayıcı gücü karşısında sorgulanmaktadır.

Bitektine'in dedüktif teori test etmede kullanılan örnek olay yöntemleri arasından kullanılmasını önerdiği ilk yöntem olan **“Kalıp Eşleştirme Tekniği”** (*Pattern Matching*) çerçevesinde, kalitatif yöntemle teori test edilirken gözlem grupları arasında tek bir ölçüye dayanılarak kıyaslama yapılmasına itibar edilmemekte, bilakis bazı beklenen değerlerin kalıpları belirli bir teoriden türetilerek, birçok değişkene dayalı gözlenen sonuçların kalıpları kıyaslanmaktadır¹⁹⁹. Kalıp Eşleştirme tekniği, belirli bir boyutta tek bir güncel gözlemin yapılabildiği durumlarda dahi bir çok boyutta sonuçları değerlendirme olanağı sağlamaktadır²⁰⁰. Kalıp eşleştirmenin gerektirdiği tek şey “beklenen sonuçların teorik bir kalıbı, etkilerin gözlemlenen bir kalıbı ve her ikisini eşleştirmek için girişimde bulunulması”dır²⁰¹. Bu yöntem, bizim çalışmamıza da esin kaynağı olmuştur.

Yukarıda ele alınan Kalıp Eşleştirme ve Alternatif Teorik Şablonlar stratejilerinin kombinasyonu araştırmamızda kullanılacak başlıca yöntemi teşkil etmektedir. Alex Bitektine'in yukarıda anılan araştırma önerileri ışığında, “Kalıp Eşleştirme” yöntemiyle belirli teorilerden türetilen ortak girişimle ilgili varsayımların

¹⁹⁸ Bitektine, s.166.

¹⁹⁹ William M.K. Trochim, “Outcome Pattern Matching and Program Theory”, **Evaluation and Program Planning**, Vol.12, No.4, Special Issue : The Theory-Driven Perspective, (1989), ss.355-366, Aktaran : Bitektine, s.162.

²⁰⁰ D.T. Campbell, “Pattern Matching As An Essential In Distal Knowing”, K. R. Hammond (Ed.), **The Psychology of Egon Brunswik** içinde, (81-106), New York: Holt, Rinehart & Winston, 1966 ; Yin, 2003, Aktaran : Bitektine, s.162.

²⁰¹ Trochim, s.360, Aktaran : Bitektine, s.162.

gözlemlenen gerçeklerle kıyaslanarak ne kadar geçerli olduğu sınanmış ve “Alternatif Teorik Şablonlar Stratejisi” uygulanarak farklı teorilerin önermeleri ışığında ortak girişim olgusu mercek altına yatırılarak bunları ağırlıklı olarak tek bir teorinin mi, yoksa belirli bir teorinin diğer teoriler yardımıyla mı açıkladığı araştırılmıştır.

Çalışmada incelenen örnek olaylar, bütüncül çoklu örnek olay deseni – incelenecek firmanın bütünü (Tür 3) çerçevesinde yürütülmüştür. Örnek olay çalışması dahilinde doküman incelemesi ve yarı yapılandırılmış mülakat yöntemleri ile veri toplanmış ve analiz edilmiştir. Ana analiz birimi (*main unit of analysis*) “Türk Döküm sektöründe biri yabancı biri yerli olmak üzere iki firma arasında gerçekleşen her bir ortak girişim kurma olgusunun nedenleri” ve analiz alt birimi (*key subunit of analysis*) ortak girişimde karar alıcı pozisyonundaki yöneticilerin çevreyi algılama biçimleriyle şekillenen motivasyonlarının / amaçlarının keşfedilmesidir. Bu keşif sayesinde hangi teorilerin karar alma süreci üzerinde / kararın belirlenmesinde etkili olduğunun saptanmasına çalışılmıştır.

Bu nedenle firmaların yabancı bir firmayla ortak girişim kurma nedenleri ve ortak girişim kurmaya sevk eden motivasyonlar üzerine bilgi toplamak için ortak girişim sürecinde birebir yer almış yöneticilerle **yarı yapılandırılmış mülakat** (standardlaştırılmış açık uçlu görüşme) yapılmıştır. Söz konusu yöneticiler ortak girişim kararının alınması aşamasında bizzat aktif karar alıcı olarak yer almış, endüstriye ve firmaların tarihsel gelişim sürecine hâkim, tecrübeli üst düzey yöneticilerdir ve kendi istekleri üzerine isimleri bizde saklı tutulmaktadır.

3.4. Teorik Çerçeve, Evren, Örneklem ve Metodoloji Seçiminin Gerekçeleri

Literatür genelindeki yakın tarihli araştırmalarda KBT'nin geçerliliğinin ve açıklayıcılığının farklı zamansal ve mekansal boyutlarda test edilerek sınanması, elde edilen yeni bulgular ışığında yaklaşıma eleştiriler getirilmesi, ilaveler yapılması ve

geliştirilmesi ihtiyacından sıklıkla söz edilmektedir. Yaklaşımın ortaya atıldığı yıllardan günümüze büyük teknolojik, sosyal, kültürel, politik, çevresel ve ekonomik değişimler yaşandığı göz önüne alınır, farklı zaman dilimi ve coğrafyalarda sınıma ve yeni eklentilerle zenginleştirilme ihtiyacı ön plana çıkmaktadır. Bilhassa, Pfeffer ve Salancik'in 1978 tarihli eserlerinin VI. bölümünde ele aldıkları KBT bakış açısından şirket satın almaları, birleşmeler ve ortak girişimlerin değerlendirilmesi konusunda literatürde gerçekleştirilen çalışmalar son derece az sayıda ve kısıtlı çerçevede olup, çoğunluğu kantitatif yöntemle, uzunlamasına²⁰² ve sektörler arası tek boyutlu veri toplama tekniğiyle gerçekleştirilmiştir. Bu tür araştırmaların yetersizliği birçok araştırmacı tarafından sıklıkla dile getirilmiş olup Finkelstein'in da belirttiği üzere örnek olay vasıtasıyla kuramın bu boyutu hakkında firma bazında derinlemesine incelemeler gerçekleştirilmesi ihtiyacı ön plana çıkmaktadır.

Türk Döküm Sanayi'nde bu araştırmanın yürütülmesine dair gerekçelerimiz ise şöyle izah edilebilir : Tekil örneklerin bir sektörde benzer yapılaşmalara giderek faaliyet gösteren firmaların tümünün davranışlarını temsil etmeyebileceği düşüncesinden yola çıkılarak, bu sektörde yer alan yabancı firmalarla ortak girişim kurmuş tüm yerli firmalar genelinde araştırmanın yürütülmesi amaçlanmıştır. Bu araştırmanın farklı bir sektörde yürütülmesi durumunda (ör. bankacılık) örneklemin tamamına ulaşmanın mümkün olamayacağı, ancak Türk Döküm Sanayi'nde yabancı ortaklarla ortak girişim kurmuş sınırlı sayıda firma olduğu için tam sayım yöntemiyle bu firmaların tümüne ulaşmak olanaklı hale geldiği için döküm sanayi tercih edilmiş ve sektörde bu davranışı sergileyen tüm firmalar araştırmaya dahil edilmiştir. Başka bir deyişle Türk Döküm Sanayi, KBT'nin ve diğer teorilerin varsayımlarının tümünü araştırabileceğimiz alanı sağlamasından dolayı araştırmanın uygulanmasına elverişli görülmüştür. Ayrıca, söz konusu firmalar tam olarak yabancı bir firmayla ortak girişime örnek teşkil eden davranışlar sergiledikleri için bu sektörde KBT'nin iddialarını araştırmak uygun görülmüştür.

²⁰² Uzunlamasına araştırma (Longitudinal Study) gözleme dayalı, korrelasyonel bir araştırma metodu olup aynı olguların uzun dönemler boyunca tekrarlı olarak gözlemlenmesine dayanmaktadır ve birkaç on yılı kapsayabilir.

Araştırma kapsamında ele alınan üç ortak girişim olgusunun ardında yatan nedenleri detaylı bir şekilde ele alıp inceleyebilmek adına **Örnek Olay** (*case study*) metodu kullanılmıştır. Döküm firmalarında örnek olay yönteminin uygulanma gerekçeleri ise başlıca üç nedene dayanmaktadır. Bir yandan döküm sektöründe yabancı bir firma tarafından satın alınan veya ortak girişim kuran firmaların üç ile sınırlı olması, diğer yandan bu olguların gerçekleşmesinin ardında yatan nedenlerin anlaşılmasının derinlemesine mülakat ve kalitatif analiz gerektirmesi, öte yandan da bir olgunun genellikle tek ya da iki boyutunu ölçmekle sınırlı kalan anket yönteminin söz konusu olguları ölçmede yetersiz kalacak olması ile böyle bir çalışmadan elde edilecek verilere kantitatif analiz tekniklerini uygulamanın gerçeği yansıtmayacak anlamsız sonuçlar verme riskinin yüksekliği nedeniyle söz konusu metodolojinin kullanımı uygun görülmüştür. Bunun yanı sıra örnek olay yönteminin kullanılması araştırmanın, gerçek hayatın bütüncül ve anlamlı özelliklerinin korunması suretiyle (örneğin bireysel hayat döngüleri, örgütsel ve yönetsel süreçler, çevresel değişim vs.) gerçekleştirilmesi amacını taşımaktadır. Başka bir ifadeyle, döküm sektöründe seçtiğimiz firmalarda örnek olay çalışması uygulamamızdaki nedenlerden biri de örnek olay yönteminin kullanılmasının anket ya da deneysel araştırma stratejileri için çok karmaşık olan gerçek hayattaki nedensel bağıntıları açıklamak ve olayın gerçekleştiği ortamı ve koşulları betimlemek, ayrıca değerlendirilen durumun net ve tek boyutlu sonuçları olmadığı göz önüne alınarak olgunun içindeki durumları keşfetmektir²⁰³. Çalışmamız için yeterli olduğu düşünülen örnek olay sayısının kaç ile sınırlı olması gerektiği konusuna ise şöyle açıklık getirebiliriz : Örnek olay çalışmasında anket gibi diğer metodlarda kullanılan örneklem mantığı geçerli olmadığı için, örneklemin boyutuna / kaç bireyden oluşacağına ilişkin tipik kriterler ışığında düşünmek de anlamsız olmaktadır²⁰⁴. Bu görüş de örneklem seçimimizi desteklemektedir.

Araştırmamızda “neden” sorusuna yanıt aranmaktadır ve bu nedenle **Açıklayıcı** (*Explanatory*) **Örnek Olay Deseni** tercih edilmiştir. Örnek olay çerçevesinde incelenen her bir ortak girişim olgusu bir analiz birimi olarak ele alınmış, aynı olaylar / olgular

²⁰³ Yin, 1984, s.25

²⁰⁴ Yin, 1984, s.57.

birbiriyle rekabet halindeki görüşler çerçevesinde açıklanmaya çalışılmış (ör. ortak girişim kârlılık vs. istikrar sağlamak için gerçekleşmiştir) ve farklı teorilerden hangisine daha fazla destek verdiği araştırılmıştır. Analitik genellemede önceden geliştirilmiş bir teoriyle (bu teoriden çıkarsanan hipotezlerle ve sorularla) örnek olaydan elde edilen deneysel sonuçların karşılaştırılması amaçlanmıştır ve genellenebilirlik açısından, bu açıklamaların başka durumlara nasıl uyarlanacağı da tartışılmıştır. Bunun yanı sıra, nicel araştırmanın sınırlı sayıda değişken üzerinden yürütülmesi zorunluluğu sonucu ortaya çıkan tek boyutluluğu ve açıklayıcılığın sınırlılığını örnek olay yöntemiyle aşmak amaçlanmıştır.

3.5. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliğine Yönelik Önlemler

Araştırmanın soru hazırlamayı kapsayan birinci adımındaki başlıca amaç, formüle edilen öngörülerin sorgulanan teoriyle uyum içinde olup olmadığını belirlemek, yani kavram geçerliliğini sağlamak iken, ikinci adımda öne çıkan kaygı sonuç değerlendirmede iki bileşenin güvenilirliğidir (*reliability of two components*) : Veri toplamanın ve veri yorumlamanın güvenilirliği. İkinci adımda veri toplamanın güvenilirliğinin daha ön plana çıkması, daha geniş kapsamlı ve derinlemesine bir çalışmanın yürütülmesini zorunlu kılmaktadır. Birinci adım ve ikinci adımın bu açıdan birbirlerinden ayrıldıkları noktalar aşağıdaki gibidir²⁰⁵:

a. Sonuçların güvenilirliğini garantilemek için mülakat yöntemi kullanılmıştır.

b. Örneklem çerçevesinde erişilebilen tüm bilgi kaynakları hesaba katılarak çalışma sonuçlarına tüm ilgili tarafların bakış açılarının katılımı sağlanmaya çalışılmıştır.

c. Kilit karar alıcılarla derinlemesine ve sondaj soruları (*probes*) içeren görüşmeler gerçekleştirilerek ortak girişim kurma kararını etkileyen sosyal süreçlerin daha derinlemesine anlaşılmasına çalışılmıştır.

²⁰⁵ Bitektine, s.174.

Bu araştırmada, belirli bir hipotezi desteklemek ya da yanılışlamak için yeterli bir eşleştirme / uyumu tespit edecek sınır koşullarının belirlenmesinde²⁰⁶ **Teorik Doyuma Ulaşma** (*Theoretical Saturation*) prensibini benimsenmiřtir²⁰⁷. Bu noktada ek verinin belirli bir teorik unsurun kavramsal açıdan daha fazla geliştirilmesine katkıda bulunamayacağı kabul edilmektedir²⁰⁸. Araştırma sorularımızı hazırlarken birbirini tekrar eden sorular ortaya çıkmaya ve aynı teorilere göndermeler yapmaya başladıktan sonra bir çok araştırma sorusu diğerleriyle karşılaştırılarak elenmiş ve olguları en net biçimde ortaya koyacaklarına inanılanlar görüşme yönteminde kullanılacaklar olarak belirlenmiştir.

Mülakata katılanların seçici yanılığını yönetmek adına ise, **“Hipotez Krleştirme Tekniği”** (*Hypothesis Blinding*) kullanılmıştır. Tıp araştırmalarında sık kullanılan bu teknikte hastalar ve hastalar üzerindeki sonuçları değerlendiren araştırmacılar kendilerine uygulanan tedavinin ne olduğundan habersizdirler²⁰⁹. Yarı deneysel tasarımlarda ise deneysel müdahale gerçekleşmezken, soruları yanıtlayanların, bu hipotezin hangi teoriden türetildiğini bilmeksizin alt düzeyde bir hipotez üzerinden değerlendirme yapmaları sağlanarak aynı etki elde edilebilir. Buna dayanarak sorularımız hangi hipotezin uzantısı oldukları belirtilmeden mülakat formlarında “Genel Sorular, Ortak Sorular, 1., 2., 3. ve 4. Soru Grubu” başlıkları ile sunulmuştur.

Nitel araştırmada geçerlilik, araştırmacının araştırdığı olguyu olduğu şekilde ve olabildiğince yansız olarak gözlemlemesi anlamına gelmektedir²¹⁰. Bu araştırmada geçerliliği sağlamak adına toplanan verilerin ayrıntılı olarak rapor edilmesine zen gösterilmiş, betimsel analiz yapılırken görüşülen bireyin kendi sözcüklerinden yola çıkılarak sonuçlar açıklanmaya çalışılmıştır. İ geçerliliği sağlamak için araştırma

²⁰⁶ Bitektine, s.175.

²⁰⁷ B. Glaser ve A. Strauss, **The Discovery of Grounded Theory : Strategies of Qualitative Research**, London : Wiedenfeld and Nicholson, (1967), Aktaran : Bitektine, s.175.

²⁰⁸ Eisenhardt, 1989, Glaser ve Strauss, 1967, Aktaran : Bitektine, s.175.

²⁰⁹ A.R. Jadad, **Randomised Controlled Trials : A User’s Guide**, London : BMJ Books, (1998), Aktaran : Bitektine, s.176.

²¹⁰ J. Kirk ve M.L. Miller, **Reliability and Validity in Qualitative Research**, Beverly Hills, CA : Sage, 1986. Aktaran : Yıldırım ve şimşek, s.255.

bulgularının elde edildiği ortam dikkate alındığında anlamlı olmalarına ve bu ortama bağlı olarak tanımlanmalarına özen gösterilmiş, bulguların kendi içlerinde anlamlı ve tutarlı olup olmadıkları kontrol edilmiştir. Bu açıdan, ortaya çıkan kavramların anlamlı bir bütün oluşturmasına özellikle dikkat edilmiştir. Aynı doğrultuda, araştırmada elde edilen bulguların farklı veri kaynakları, farklı veri toplama yöntemleri (mülakat ve doküman inceleme) ve iki farklı analiz stratejisi kullanılarak teyid edilmesine çalışılmış (yüzde yöntemi ve puanlama yöntemi), yöntemlere göre elde edilen bulguların anlamlı bir bütün oluşturduğu gözlenmiştir. Veri toplamada teorik çerçeveden istifade edilmiş ve elde edilen bulguların daha önce oluşturulmuş kavramsal çerçeve ve teoriyle uyumlu olup olmadığı kontrol edilmiştir. Bulguları açıklamada alternatif yaklaşımlar kullanılmış ve söz konusu bulgular araştırmaya katılan bireyler tarafından ortak değerlendirme formları gözden geçirildikten sonra gerçekçi bulunmuştur. Son olarak, araştırmanın bulgularından yola çıkarak yapılan tahminler ve genellemelerin elde edilen verilerle tutarlılığı kıyaslanmıştır²¹¹.

Nicel araştırmada genelleme doğrudan yapılabilirken, nitel araştırmada genelleme dolaylı yoldan yapılabilir. Yani genellemeler, ilkeler ve kurallar şeklinde değil, deneyimler ve örnekler biçimindedir. Bunun yanı sıra, sayısal genellemenin yerini analitik genelleme almıştır. Dış geçerlilik (genellenebilirlik) açısından araştırmamızı güçlendirmek için Miles ve Huberman'ın tavsiyeleri ışığında araştırma örnekleminin, ortamının ve süreçlerinin özelliklerinin başka örneklerle karşılaştırma yapılabilecek düzeyde ayrıntılı olarak tanımlanmasına çalışılmış, araştırma raporunda genelleme ile ilgili olası engeller tartışılmış, örneklem, ortam ve kavramsal çerçevenin seçimi ve bu öğelerin genelleme açısından ortaya çıkardığı sınırlayıcı etkilere değinilmiş, araştırmada olası genellemelere olanak verecek şekilde kapsamlı tanımlamalara yer vermeye çalışılmış, araştırma sonuçlarının araştırma sorusu ile ilgili kuramlarla tutarlı olup olmadığı incelenmiştir. Araştırma raporunda bulguların başka araştırmalarda test edilebilmesi için gerekli açıklamalar yapılmıştır.

²¹¹ M.B. Miles ve M. Huberman, **Qualitative Data Analysis : An Expanded Sourcebook**, 2.Baskı, Thousand Oaks, CA : Sage, 1994. Aktaran : Yıldırım ve Şimşek, s.257.

Gerçeklerin bireylere ve içinde bulunulan ortama göre sürekli devinim içinde olması ve araştırmanın benzer gruplarda tekrarlanmasının aynı sonuçlara ulaşmayı mümkün kılmaması nedeniyle dış güvenilirliğin (tekrar edilebilirliğin) nitel araştırmanın temel ilkeleriyle çelişmesinden dolayı, dış güvenilirlik nitel araştırma için farklı bir anlam kazanmaktadır. Aynı doğrultuda, iç güvenilirliğin de nitel araştırmanın temel özellikleriyle çeliştiği kabul edilmektedir, zira nitel yaklaşım, her araştırmacının olayları algılama ve yorumlama tarzının farklı olabileceğini kabul etmektedir. Güvenilirlikle ilgili temel ölçütler nitel araştırmanın temel özellikleriyle çelişmekle birlikte²¹², nitel araştırmanın çeşitli aşamalarının daha belirgin hale getirilerek diğer araştırmacıların bu stratejileri benzer biçimde kullanabilmesine olanak sağlamak için araştırmacının araştırma sürecindeki kendi konumunu (katılımcı gözlemci, çalışılan durumla ilgili ön deneyim vs.) açıklaması ve araştırmada veri kaynağı olan bireylerin açık bir şekilde tanımlanması önerilmektedir. Araştırma sürecinde oluşan sosyal ortamların ve süreçlerin açık bir şekilde tanımlanması, elde edilen verilerin analizinde kullanılan kavramsal çerçevenin ve varsayımların tanımlanması ve veri toplama ile analiz yöntemleri ile ilgili ayrıntılı açıklamaların yapılması da dış güvenilirliği sağlamak için tavsiye edilen yöntemlerdendir²¹³. Bu çalışmada mülakat yapılan kişilerin kimlikleri kendi istekleri doğrultusunda açıklanmamıştır ancak karar alıcı konumunda buldukları belirtilmiştir. Bununla birlikte, sayılan diğer kriterlerin karşılanması amaçlanmıştır.

LeCompte ve Goetz'in önerileri dikkate alınarak bu araştırmada dış güvenilirliği sağlamak amacıyla alınan tedbirler, araştırmanın yöntemlerini ve aşamalarını açık ve ayrıntılı biçimde tanımlamak, veri toplama, işleme, analiz etme, yorumlama ve sonuçlara ulaşma konularında neler yapıldığını açık ve anlaşılır kılmak, sonuçları ortaya konan verilerle açık bir biçimde ilişkilendirmek, araştırmacının izlediği yöntemler ve süreçler konusunda kayıtların (örneklem seçimi, görüşme ve gözlem notları) kapsamını açık ve ayrıntılı biçimde tanımlamak, araştırmacının bireysel

²¹² Nicel araştırmada araştırmanın güvenilirliği test edilmeye ve saptanmaya çalışılır. Ancak nitel araştırmada bunun için alınacak önlemler araştırmanın belli aşamalarında kullanılan stratejinin daha belirgin kılınması ve bu şekilde diğer araştırmacıların bu stratejileri benzer biçimlerde kullanmasına olanak sağlamak şeklindedir.

²¹³ LeCompte ve Goetz, 1982. Aktaran : Yıldırım ve Şimşek, ss.260-261.

varsayım, önyargı ve yönelimlerinin farkında olması, araştırmada farklı görüşler ve alternatif açıklamaların dikkate alınması ve araştırmacının ham verilerinin başkaları tarafından incelenebilecek şekilde saklanması olmuştur²¹⁴.

LeCompte ve Goetz, iç güvenilirlik konusunda izlenmesi gereken stratejileri ise beş madde altında sunmuşlardır. Bunlardan ilki, görüşme, gözlem ve dokümanlar yoluyla elde edilen verinin herhangi bir yorum katılmadan okuyucuya sunulması ve yorumunun daha sonraya bırakılmasıdır, -ki çalışmamızda bu kriterin karşılanmasına özellikle önem verilmiştir. İkincisi, aynı araştırmaya birden fazla araştırmacının dahil edilmesidir. Ancak zaman ve ulaşım kısıtlarından dolayı bu kriter karşılanamamıştır. Üçüncüsü, özellikle gözlem yoluyla elde edilen bulguların görüşmeler yoluyla teyid edilmesidir. Bizim çalışmamızda incelenen raporlar, sektörel yayınlar, gazete ve web sitelerinde yayınlanan röportajlar, firmalar hakkındaki haberler, basın bültenleri vs. gibi dokümanlar incelendikten sonra tüm bu bilgiler yöneticilerle birebir gerçekleştirilen görüşmeler aracılığıyla teyid edilmiştir. Dördüncü strateji elde edilen verilerin analizinde bir başka araştırmacıyı ya da başka araştırmaların sonuçlarını kullanarak teyid etmedir. Ancak bu strateji de uygulanamamış ve araştırma bireysel olarak yürütülmüştür. Beşinci strateji ise önceden oluşturulmuş ve ayrıntılı olarak tanımlanmış kavramsal çerçeveye bağlı kalınarak verilerin analiz edilmesidir. Bu son adım titizlikle uygulanmıştır.

Nitel araştırmada “genelleme” yerine “aktarılabirlik” kavramının benimsenmesi, araştırma sonuçlarının doğrudan benzer ortamlara genellenemeyeceği, ancak bu tür ortamlara sonuçların uygulanabilirliğine dair geçici yargılara ulaşılması ve test edilebilir hipotezler oluşturulması anlamına gelmektedir. Nicel araştırmada, araştırmacının sorumluluğu evrene genelleme yapmak iken, nitel araştırmacının sorumluluğu elde ettiği sonuçların benzer ortamlara aktarılabirlik değerini ortaya koymaktır. Böylelikle araştırmayı okuyanlar benzer ortamlara ve süreçlere ilişkin bir

²¹⁴ Miles ve Huberman, 1994. Aktaran : Yıldırım ve Şimşek, s.262.

anlayış oluşturabilir, kendi uygulamalarına daha deneyimli ve bilinçli yaklaşabilirler²¹⁵. Bu araştırmanın temel kaygısı da izlenen süreçlerin ve ulaşılan sonuçların net bir şekilde ortaya konulması aracılığıyla aktarılabilir kılınmasıdır.

3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler

Araştırmanın başlıca sınırlılığı, ortaya çıkan yeni yapıların oluşturulma nedenlerinin sorgulanmasında yalnızca Türk yöneticilerle mülakat gerçekleştirilmiş olması ve kendi motivasyonlarının yanı sıra çok iyi tanıdıkları yabancı partnerlerinin bu yeni yapıyı kurmadaki motivasyonlarını da Türk yöneticilerin ifade etmiş olmaları olarak ortaya çıkmaktadır. Zaman, ulaşım ve erişim kısıtlarından dolayı yabancı yöneticilerle mülakat gerçekleştirilememiş olması ve kendilerinin beyanatını Türk partnerlerinden edindiğimiz bilgiler haricinde yalnızca şirket raporlarından, çeşitli sektörel basın organlarında ve web kaynaklarında yayınlanan röportajlardan alarak yorumlamak zorunda kalmak araştırmanın çok yönlülüğünü ve objektifliğini negatif yönde etkileyen unsurlar arasındadır.

Bir başka sınırlılığı, Türk Döküm Sanayinde yabancı firmalarla ortak girişim kurma gibi sermaye yatırımı temelli ilişki formlarını temsil eden firma sayısının üç ile sınırlı olması teşkil etmektedir. Sanayide söz konusu ilişki formlarının sayısı arttıkça daha fazla firmanın bu analize dahil edilmesi suretiyle araştırmanın kapsamı ve elde edilen bulguların güvenilirliği artırılabilir. Aynı şekilde, yürütülen araştırma farklı sektörlerdeki firmalar üzerinde gerçekleştirilebilir ve bu araştırmadan elde edilen bulgularla kıyaslanabilir. Böylelikle Kaynak Bağımlılığı ve diğer teorilerin farklı sektörler ve farklı firmalar bağlamındaki açıklayıcılığı tespit edilerek bu teorilerden türetilen önermelerin açıklayıcılığı hakkında daha kesin sonuçlara varılabilir.

²¹⁵ D.A. Erlandson, E.L. Harris, B.L. Skipper ve S.T. Allen, **Doing Naturalistic Inquiry : A Guide to Methods**, Beverly Hills, CA : Sage, 1993. Aktaran : Yıldırım ve Şimşek, s.270.

Söz konusu araştırmanın bir başka dezavantajı da araştırmanın yürütüldüğü coğrafyanın sınırlılığıdır. Araştırma için daha büyük bir bütçe tahsis edilerek tüm Avrupa ya da dünya genelinde döküm firmaları arasında gerçekleşen yabancı sermaye yatırımı temelli ilişki formlarının ortaya çıkışındaki nedenlerin irdelenmesinin teorilere ve sektöre önemli katkılar sağlayacağına şüphe yoktur. Bunun yanı sıra aynı araştırma, test edilecek önerme sayısı sınırlandırılarak geniş bir coğrafyada döküm sektöründe yer alan çok sayıda firma arasında veya farklı bir endüstride faaliyet gösteren bir çok firma arasında yabancı sermaye yatırımı temelli ilişki formlarının belirli bazı nedenleri üzerine kantitatif bir araştırma şeklinde de yürütülebilir ve bazı belirli boyutlara ilişkin veriler daha yüzeysel ama daha geniş bir biçimde anket formları aracılığıyla elde edilebilir.

Örnek olay kapsamında ortak girişim kararlarını yönlendiren motivasyonları irdelediğimiz firmaların ortak girişim olgusu gerçekleştikten sonra en başta hedeflemiş oldukları verimlilik ve kârlılık hedeflerine ulaşip ulaşmadıkları bilançolar ve gelir tablolarının incelenmesiyle, nedenler yerine sonuçların ve hedeflere ulaşma derecesinin (etkinliğin) sorgulandığı farklı bir araştırma şeklinde yeniden kurgulanabilir. Yine araştırmanın objektifliği açısından ve araştırmacı etkisinden tamamen muaf olmak adına aynı araştırma daha fazla sayıda araştırmacı tarafından gerçekleştirilebilir ve elde edilen bulgular birbirleriyle kıyaslanarak harmanlanabilir.

Gerçekleştirilen örnek olaylardan elde edilen verilerin, bu araştırmada, döküm sanayinde yabancı bir partnerle oluşturulan yabancı sermaye yatırımı temelli ilişki formlarından birine uyum gösteren firma sayısının üç ile sınırlı olmasından dolayı örneklemin aynı zamanda ana kütleyi de oluşturduğu göz önüne alınarak Türk döküm sanayinin geneline projeksiyonu mümkündür. Ancak, farklı endüstrilerde faaliyet gösteren firmalar için açıklayıcılığı oldukça sınırlı olup, oluşturulan önermelerden yalnızca yeni sorunsalların çıkış noktası olarak faydalanılabileceğinin altını çizmekte fayda vardır. Son olarak, araştırmada kullanılan dört teorik çatı altında ele alınan boyutların (araştırma sorularının) bu teorik çerçeveleri yalnızca kısmi olarak temsil

ettiği, aynı teorilerden kaynağını alabilecek başka boyutların da açıklayıcı olabilecekleri unutulmamalıdır. Ayrıca söz konusu dört teorik çatının dışında kalan başka teoriler, yaklaşımlar ya da olgulardan kaynaklanan nedenlerin ortak girişim kararını etkilemiş olma ihtimali de göz ardı edilmemelidir.

3.7. Değerlendirme Kriterleri

3.7.1. Yüzde Yöntemi

Yüzde yönteminde mülakattan elde edilen veriler bir değerlendirmeye tabi tutulmuştur (Ek 3). Değerlendirmenin ilk aşamasında her bir ana teoriye ait grubun altında yer alan sorular, soru sayısına göre ağırlıklandırılarak, kaç adet sorunun yüksek düzeyde, kaç adedinin orta düzeyde ve kaç adedinin düşük düzeyde destek bulduğu hesaplanmış ve her bir firmanın hangi ana teoriden türetilen sorulara ne kadar destek verdiği bir tablo üzerinde görselleştirilmiştir. Bunu yaparken sadece hiç destek görmeyen önermeler hariç bırakılmış ve az, orta ya da çok destek gören tüm önermelerin destek görmüş olduğundan yola çıkılarak söz konusu liste oluşturulmuştur.

İkinci aşamada, destek gören soruların toplam soruların yüzde kaçını kapsadığı her bir ana teori ve her bir firma açısından hesaplanarak görselleştirilmiştir. Başka bir deyişle, bir önceki aşamada adet olarak ifade edilen veriler toplam soru sayısı ile orantılandırılarak bütünüün yüzdesi olarak ifade edilmiştir. Bu tablonun altında da destek görmeyen önermeler sayı ve yüzde yöntemiyle ifade edilerek hangi firmanın hangi ana teoriye ne oranda destek vermediği de ayrıca görselleştirilmiştir.

3.7.2. Puanlama Yöntemi

Araştırma kapsamında buldukları desteği sınıadığımız dört yaklaşıma ait toplam 55 önermenin desteklenme düzeylerini görsel bir biçimde sayılara dökerek özetleyebilmek ve yüzde yönteminin bulgularını teyid edebilmek açısından, üç firmanın

da yöneticilerince etkisi “çok” olarak nitelenen önermelere “3”, “orta” olarak nitelenenlere “2”, “az” olarak nitelenenlere “1” ve etkisiz olduğu düşünülenlere de “0” puan verilerek her bir önermenin aldığı toplam puan hesaplanmış ve tüm önermeler aldıkları puana göre sıralanmışlardır.

Bunun yanı sıra her bir önermenin firma başına gördüğü desteği açıklamak, başka bir deyişle aldığı puanları ağırlıklandırarak görselleştirmek adına da, firmaların yanıtlandırma sırası gözetilmeden oluşturulan 20 adet muhtemel üçlü kombinasyon arasından her bir üçlü kombinasyona bir harf atanmış ve o önerme için geçerli olan kombinasyon ilgili harf ile temsil edilmiştir.

Buna göre her bir kombinasyona rastlanma sıklığı da ayrı bir sütun halinde listelenmiştir. (Tablo 2 ; Ek 4 ve Ek 7). Örnek olay kapsamında ele aldığımız üç firmanın yöneticileri tarafından ortak girişim kurma kararını toplam 55 önerme arasından en fazla açıkladığı düşünülen önermeler ya da başka bir deyişle üç firmanın da yöneticilerinden en yüksek desteği bulan ve A kategorisine dahil olan önermeler en başta olmak üzere, tüm önermeler aldıkları puanlara göre sıralanmışlar ve yorumlanmışlardır (Ek 5 ve Ek 6).

3.8. Araştırma Bulgularının Sunumu ve Yorumlanması

Örnek olay analizi yöntemiyle gerçekleştirilen araştırmada yarı yapılandırılmış mülakat formları kullanılarak örnek olay olarak incelenen her bir firmadan iki üst düzey yönetici ile görüşülmüş, daha sonra her bir yöneticiden elde edilen yanıtlar, birbirlerinin yanıtlarını kontrol etmeleri amacıyla diğere gönderilmiş ve her iki üst düzey yöneticiden ortak bir değerlendirme yaparak söz konusu formu yeniden doldurmaları istenmiş, böylelikle iki yöneticinin bakış açılarından bir senteze ulaşılmaya çalışılmıştır.

Tablo 2
Önermelerin Ağırlıklandırılmış Desteklenme Düzeyleri

Desteklenme Düzeyi	Kombinasyon Adı	Aldığı Puan
Çok – Çok – Çok	A	3+3+3 = 9
Çok – Çok – Orta	B	3+3+2 = 8
Çok – Çok – Az	C	3+3+1 = 7
Çok – Çok – Hiç	D	3+3+0 = 6
Çok – Orta – Orta	E	3+2+2 = 7
Çok – Orta – Az	F	3+2+1 = 6
Çok – Orta – Hiç	G	3+2+0 = 5
Çok – Az – Az	H	3+1+1 = 5
Çok – Az – Hiç	I	3+1+0 = 4
Çok – Hiç – Hiç	J	3+0+0 = 3
Orta – Orta – Orta	K	2+2+2 = 6
Orta – Orta – Az	L	2+2+1 = 5
Orta – Orta – Hiç	M	2+2+0 = 4
Orta – Az – Az	N	2+1+1 = 4
Orta – Az – Hiç	O	2+1+0 = 3
Orta – Hiç – Hiç	P	2+0+0 = 2
Az – Az – Az	R	1+1+1 = 3
Az – Az – Hiç	S	1+1+0 = 2
Az – Hiç – Hiç	T	1+0+0 = 1
Hiç – Hiç – Hiç	U	0+0+0 = 0

3.8.1. Örnek Olay – I : X₁ – X₂ Ortak Girişimi

Bu başlık altında inceleyeceğimiz firma, Avrupa'nın ikinci büyük bağımsız döküm parça tedarikçisidir. Grup, döküm, işlenmiş, yüzey işlemleri, montaja hazır parçalar üretmekte olup müşterilerine toplam çözümler sunmaktadır. Grubun müşterileri ağır kamyon ve otomotiv, off-road, makine yapımı, güç ve aktarma organları endüstrilerindedir. X₁'in tedarik ettiği parçalar genellikle müşterilerinin ürünlerinde kullanılan stratejik parçalardır. X₁ Grubunun, Finlandiya, İsveç, Hollanda ve Türkiye'de üretim tesisleri, dökümhaneleri ve işleme atölyeleri bulunmaktadır. Grubun 2009 net satışları 300 milyon Euro olup, bünyesinde 4,300 çalışanı mevcuttur. X₁, 90 yıllık tecrübesi ile döküm parçalarında uzmandır ve kilit pazarlardaki güçlü lokal varlığı ile, mühendislikten döküme, işlemeden yüzey işlemlerine kadar tedarik zincirinin her aşamasında müşterilerine hizmet sunmaktadır. X₁'in hisseleri, Helsinki'deki NASDAQ OMX borsasında işlem görmektedir. 1980'li yıllardan itibaren şirket satın almaları ve sektörel yeniden yapılandırmalarla önemli bir büyüme kaydeden X₁, 2004 yılında Hollanda'da bulunan bir döküm şirketini satın almış ve 2006 yılının Aralık ayında, Türkiye'nin en büyük gruplarından birinin bünyesindeki firmalardan biri olan X₂ ile kısmi satın alma yoluyla ortak girişim kurarak Avrupa'nın ikinci sıradaki bağımsız döküm parça tedarikçisi haline gelmiştir*. Son yıllarda ise ana faaliyetiyle doğrudan bağlantılı olmayan bir çok iş kolunu tasfiye stratejisine gitmiştir*.

X₂ Dökümcülük 1973 yılında Bursa'nın Orhangazi ilçesinde kurulmuş ve 1977 yılında demir döküm üretimine başlamıştır. Manisa Alüminyum dökümhanesi 1999 yılında X₂'nin içinde bulunduğu Türkiye'nin en büyük gruplarından birine katılmıştır. 2006 yılı Aralık ayından beri Orhangazi ve Manisa tesisleri birleşen X₁ grubunun parçası olmuş ve grubun bir iş birimini oluşturmuşlardır. X₂, 1986 yılından itibaren İstanbul Menkul Kıymetler Borsasında işlem görmektedir. 93.6% hissesi, ana hissedar olan X₁ Corporation'a aittir. Toplam hissedar sayısı 2,900'dür.

* X₁ 2006 sonunda X₂ hisselerinin %55'ini almış, daha sonra payını %92.6'ya yükseltmiştir.

* Divestment of non-related businesses.

X₁ Dökümcülük Ticaret ve Sanayi A.Ş.'nin iki üst düzey yöneticisi ile yarı yapılandırılmış soru formlarını kullanarak gerçekleştirilen birebir görüşmeler neticesinde yöneticilerin ortak değerlendirmelerinden oluşan sentez niteliğindeki formdan yola çıkılarak öncelikle yöneticilerin firmanın endüstri içindeki konumu hakkındaki görüşleri özetlenmiş ve daha sonra yöneticilerin görüşlerine göre söz konusu ortak girişimin nedenlerinin ele aldığımız dört görüşün önermelerinin hangilerine, hangi ölçüde destek verdiği ya da vermediği incelenerek teorilerin açıklayıcı gücü, tek başlarına ya da birlikte, zayıf, orta derece ya da güçlü bir biçimde bu olguyu açıklamalarından yola çıkılarak değerlendirilmiştir. Örnek olay (*Case Study*) çerçevesinde ele alınan diğer iki firma için de aynı yöntemler izlenmiştir.

İşletmenin izlediği stratejiler, endüstri içerisindeki konumu ve çevreyle ilgili algıları hakkında söyleyebileceklerimiz şunlardır : A ve B yöneticisinin ortak değerlendirme yaptıkları en son soru formuna istinaden, X₁-X₂ arasında önceki dönemlerde bir tedarikçi – müşteri ilişkisi olmamıştır ve söz konusu ortak girişim birileri ya da geri dikey entegrasyon girişimi değildir. Ancak, iki firma her ne kadar Avrupa pazarında doğrudan rekabet içinde olmasalar da, aynı pazara mal satan iki firma olarak yine de rakip konumunda oldukları kabul edilebilir ve bu durumda firmaların yatay entegrasyon yapmış oldukları kabul edilebilir. X₁'in X₂ ile ortak girişim kurmak suretiyle faaliyetini çeşitlendirip daha önce içinde olmadığı alüminyum döküm pazarına Manisa tesislerini alarak girmesi, firmanın kendi alanında faaliyet gösteren bir firmayla ortak girişim kurmanın yanı sıra aynı zamanda ilişkili büyüme stratejisi izlediğinin (ilişkili farklılaştırma / çeşitlendirme) de bir göstergesidir. A ve B yöneticisinin ortak değerlendirmesine göre, çevrenin yoğunlaşma derecesi ve kaynakların bolluğu orta düzeydedir. Endüstride güçlü bir kültürün hakim olmadığını ve firmaların çoğunlukla birbirlerinden bağlantısız hareket ettiklerini düşünmektedirler. Firmanın gelecekteki durumları öngörme ve doğru tahmin etme derecesi de ortanın üzerinde olarak değerlendirilmektedir. Firma, nitelikli işgücü, ucuz hammadde, ucuz enerji ve düşük maliyetli finansmanı faaliyetini sürdürmesi açısından kritik kaynaklar olarak değerlendirmektedir ve bunların arasından yalnızca nitelikli işgücüne olan bağımlılığının yüksek olduğunu belirtmiştir. Firma, nitelikli işgücünü temin edebilmek

için seçeneklerin sınırlı olduğunu ve özellikle işletmenin en büyük dökümhanesinin bulunduğu çevrede aradığı nitelikteki birey sayısının az olduğunu düşünmektedir. Büyük illerde yaşayan nitelikli kişiler de iş için bölgeye yerleşmek istememekte ve gününbirlik gelip gitmek zor olmaktadır. Dolayısıyla, firmanın verdiği yanıtlar kaynak bağımlılığı kriterlerinin yalnızca bir yönünü karşılamaktadır ve maddi kaynaklara karşı gerçek bir bağımlılıktan söz edilememektedir.

Bir önceki paragrafta yer alan tespitleri yapmamıza yardımcı olan ve işletmenin endüstri içerisindeki mevcut durumunun fotoğrafını çekmek amacıyla hazırlanan ana sorulardan oluşan ilk soru formu ve farklı teorilerinin önermelerinin desteklenme düzeyini ölçmek amacıyla hazırlanan bunu izleyen formlar Ek 1’de sırasıyla sunulmaktadır. Ek 1 kapsamında iki yöneticinin birbirinin yanıtlarını gözden geçirerek birlikte yanıtladıkları ve ortak bir değerlendirme yaptıkları sentez niteliğindeki formlara yer verilmiştir. İki ayrı yöneticinin kendi başarılarına yaptıkları bağımsız değerlendirmelere dayanan formlar araştırmanın ham verileri olarak saklanmakta olup, istek üzerine ilgilienlere tarafımızca temin edilecektir.

A ve B Yöneticilerinin Ortak Değerlendirmesi

a. Sorulara Verilen Sıralı Yanıtlar

a.1. İşletmenin Kaynak Bağımlılığı Teorisi’nin Önermeleriyle İlgili Algıları

1. (-) Firma, ortak grup politikalarının izlenmesi suretiyle devlete, tedarikçilere, alıcılara vs. karşı toplu pazarlık gücü elde edilmesinin ortak girişim kararında rolü olmadığını düşünmektedir.

2. (-) Dış alım satımlarda önemli bir istikrarsızlık kaynağı olan kur dalgalanmalarından etkilenmeme çabasının bu ortak girişimde etkili olmadığı belirtilmiştir.

3. (-) Ürün – pazar – teknoloji çeşitlendirmesi yoluyla risk dağıtma ortak girişim nedenlerinden biri olarak görülmemektedir.

4. (-) Firmanın bu ortak girişim ile firmanın finansal portföyünü farklılaştırma ya da finansal varlık paylaşımı aracılığıyla risk dağıtma amacı gütmeyeceği düşünülmektedir.

5. (-) Firmanın bu ortak girişim ile yeni bir sektöre girişin riskini azaltma niyeti olmamıştır.

6. (-) Nakliye bedellerinin yarattığı yüksek maliyetten kaynaklanan müşteri kaybetme-zarar etme-varlığını idame ettirememeye riski firma için mevcut değildir ve ortak girişim nedenleri arasında gösterilmemektedir.

7. (+) Büyüme hızlandırma yoluyla daha fazla istikrara ve güce kavuşma arayışı ortak girişim nedenlerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Firma açısından önem derecesi yüksek olan bu faktörün, FT'nin önermesi olan büyüme hızlandırma yoluyla daha fazla verimliliğe ve kârlılığa ulaşma düşüncesiyle ortak bir şekilde ortak girişim nedeni olduğunu görmekteyiz.

8. (-) Partnerlerden birinin performans odaklı kriterlerinin iyi seyretmesinin diğer partnerin istikrar beklentisini karşılaması ortak girişim nedenleri arasında sayılmamaktadır.

9. (+) Daha üst kategorideki ürünlerle rekabet edebilme yeteneği kazanarak firmanın geleceğini güvence altına alma beklentisi, FT'nin bu yolla firmanın kârlılığını artırma beklentisi düşüncesi ile birlikte ortak girişimin nedenlerinden birini oluşturmaktadır ve firma açısından önem derecesi yüksektir. Bu bağlamda sorunun alt önermelerinden olan, gelişmekte olan ülkelerle düşük katma değerli ürünlerde rekabet etmek yerine gelişmiş ülkelerin ürettiği katma değeri daha yüksek ürünlerde pazar payını artırma beklentisi düşüncesinin de önem derecesinin yüksek olduğu belirlenmiştir.

10. (+) Ortak girişim aracılığıyla yönetim etkinliğini artırma amacı bu ortak girişimin nedenlerindedir ve önem derecesi yüksektir.

11. (+) Sektördeki rekabetten daha az etkilenmeyi amaçlayarak işletmeyi güvence altına almak ortak girişimin nedenlerinden biridir ve önem derecesi yüksektir.

12. (+) Ürün ve hizmet arzında süreklilik ve tutarlılık sağlama arzusu ortak girişimin nedenlerinden biridir ve önem derecesi yüksektir.

13. (+) Gelirlerini istikrara kavuşturma arzusu ana firmanın hedef firmayla ortak girişim kurmasındaki nedenlerden biridir ve önem derecesi yüksektir.

14. (+) Ana firmanın çevresinde devamlılık arz eden kritik bağımlılıklarla başa çıkmak için hedef firmayla ortak girişim kurmuş olması tamamen anlamsız değildir ancak önem derecesi az olan nedenlerdendir. Bu önermenin alt başlıklarından girdi bağımlılığını ortadan kaldırma, nitelikli işgücüne olan bağımlılığı ortadan kaldırma-azaltma, teknolojiye olan bağımlılığı ortadan kaldırma-azaltma ve finans kaynaklarına olan bağımlılığı ortadan kaldırma-azaltma gibi nedenlerin de önem derecesi söz konusu ortak girişim içerisinde düşüktür.

15. (+) Firmayı rekabetten koruyan - pazar payının düşmesini engelleyen kritik bir varlığın ele geçirilmesi ortak girişim nedenlerinden biri olmuştur ve orta derecede önemlidir. Söz konusu ortak girişimde bu kritik varlığın özellikle alüminyum döküm konusundaki uzmanlık ve X_2 'ye ait temel yetenekler olduğu belirtilmiştir. Bu önermenin alt başlığı olarak işi sürdürmek için ana varlıklardan ayrılamaz nitelikteki tamamlayıcı varlıkların ele geçirilmesi amacıyla ortak girişim kurma düşüncesi de bu bağlamda orta derecede destek bulmaktadır. X_2 'nin Manisa ve Orhangazi döküm tesisleri ile uzman kadrosu X_1 'in fiziksel ve entelektüel varlıklarını tamlar ve bütünler niteliktedir.

16. (+) Uluslararası piyasaya daha kolay uyum sağlama - entegre olma ve uluslararası platformda güçlenme beklentisi ortak girişimin nedenlerindedir ve önem derecesi yüksektir. Bu önermenin alt başlığı olarak söz konusu ortak girişimde döküm sektöründeki firmaların dünya pazarına penetrasyon için üretim gamını genişletme ve yayma zorunluluğu ile otomotiv sanayine bağımlılıktan kurtulma düşüncesinin ise orta derecede önemli olduğu belirtilmiş, her iki işletmenin de ortak girişim olgusundan önce bu konularda büyük bir baskı altında olmadıklarının ve kendileri için daha ziyade uluslararası piyasalardaki yenilikler ile eğilimleri takip ederek teknolojik, finansal ve çevresel yapılanmalara uyum sağlamanın daha önemli olduğunun altı çizilmiştir.

17. (+) Ortak girişim aracılığıyla ürün, konsept, iş yapma biçimleri, müşteri ilişkileri vs. alanlarında yenilik yapma yoluyla risk dağıtmak orta derecede önemli bir faktör olarak algılanmaktadır.

18. (+) Ortak girişim sayesinde hedef firmanın sosyo-politik veya ün sermayesinden faydalanarak istikrar sağlama beklentisi orta derecede önemli bir faktör olarak değerlendirilmiştir. Bu bağlamda sosyal sermayenin kurumsallaşma aracılığıyla kritik kaynaklara erişimi kolaylaştırması ve örgütün geleceğini istikrara kavuşturma beklentisi olarak belirlenen alt önermelerin de bu ortak girişimde orta derecede önemli olduğu kabul edilmiştir.

a.2. İşletmenin Firma Teorisi'nin Önermeleriyle İlgili Algıları

1. (+) Ortak grup politikalarının izlenmesi suretiyle maliyetin aşağı çekilmesi ortak girişim nedenlerinden biri olarak görülmektedir ve önem derecesinin yüksek olduğu düşünülmektedir. Bu önermenin alt başlıkları olan kalite standartları ve çevre şartnamelerinin hükümlerini birlikte yerine getirerek giderleri düşürme beklentisi, büyük kullanıcı haline gelerek enerji maliyetini düşürme ve vergi avantajı sağlama türünden unsurların ise önem derecesinin az olduğu vurgulanmıştır. Söz konusu maliyetin daha çok üretim prosesleriyle, kapasiteyle ve verimlilikle ilintili olduğunun altı çizilmiştir.

2. (-) Dış alım - satımlarda döviz kurlarından avantaj sağlama isteği söz konusu ortak girişime neden olan faktörlerden biri olarak görülmemektedir.

3. (+) Ürün – Pazar - Teknoloji çeşitlendirmesi yoluyla kârlılığı / verimliliği artırma çabası ortak girişimin nedenlerinden biri olarak görülmektedir ve orta derecede önem arz ettiği belirtilmiştir.

4. (+) Yeni yatırımlar için gerekli finansal kaynaklara erişme isteği söz konusu ortak girişimin nedenlerinden biridir ve orta derecede önemli olduğu belirtilmiştir.

5. (+) Ana firmanın yeni bir sektöre / endüstriye / işkoluna giriş maliyetini azaltma beklentisiyle bu ortak girişimi gerçekleştirmiş olması ortak girişim nedenlerinden biri olarak görülmüştür ve önem derecesi orta düzeydedir.

6. (+) Nakliye bedellerinin yarattığı yüksek maliyeti aşağı çekerek kârlılığı ve rekabet gücünü arttırma çabasının ortak girişim kararını bir miktar etkilediği kabul edilse de bunun önem derecesinin az olduğu belirtilmiştir. Bu çerçevede alt önerme olarak ele alınan katma değeri düşük - ağırlığı yüksek döküm ürünlerinin bazılarının ana firmanın satış yapılacak ülkelere daha yakın olan tesislerinde üretilmesi, ana firmanın yer aldığı coğrafyadan daha verimli demiryolu - denizyolu taşımacılığı gerçekleştirilmesi, büyük müşteri olmanın etkisiyle nakliye firmaları nezdinde pazarlık gücü kazanılması beklentilerinin de önem derecesinin az olduğu kabul edilmiştir.

7. (+) Büyüme hızlandırma yoluyla daha fazla kârlılığa ulaşma arayışı, KBT'nin önermesi olan büyüme hızlandırma yoluyla daha fazla istikrara / güce kavuşma arayışı ile birlikte ortak girişim olgusunu açıklayan nedenlerden biridir. Önem derecesinin yüksek olduğu belirtilmiştir.

8. (+) Hedef firmanın performans odaklı kriterlerinin iyi seyretmesinin (rantabilite, cironun seyri, borç alabilme kapasitesinin yüksekliği vs.) ana firmanın daha iyi performans beklentisini karşılamış olmasının hiç olmasa da ortak girişimde minimal bir etkisinin olduğu düşünülmektedir ve önem derecesinin az olduğu ifade edilmiştir.

9. (+) Daha üst kategorideki ürünlerle rekabet edebilme yeteneğini kazanarak firmanın kârlılığını arttırma (değerli soyut varlıklar / entelektüel sermaye, örgütsel rutinler, içselleştirilmiş temel yetenekler, işgücüne ait benzersiz yetenekler / uzmanlık, teknoloji aracılığıyla) beklentisi ortak girişim nedenlerinden biri olup KBT'nin aynı yöntemlerle firmanın geleceğini güvence altına alma önermesiyle birlikte bu ortak girişimi açıklamaktadır ve önem derecesinin yüksek olduğu belirtilmiştir. Bu önermenin alt başlığı olarak gelişmekte olan ülkelerle (Polonya, Hindistan, Çin vs.) düşük katma değerli ürünlerde rekabet etmek yerine katma değeri daha yüksek olan gelişmiş ülkelerin ürettiği ürünlerde pazar payını arttırma beklentisi düşüncesinin de ortak girişim açısından çok önemli olduğu kabul edilmiştir.

10. (+) Ana firmanın piyasa değerini arttırma beklentisinin bu ortak girişimde çok önemli olduğu kabul edilmektedir. Bu bağlamda ana firmanın hisse senetlerinin değerinde artış beklentisinin de önemi fazladır.

11. (+) Konsolidasyon aracılığıyla kaliteyi belli bir düzeyde tutup / sabitleyip kârları arttırma amacı da ortak girişim kararında etkili olmuştur ve önem derecesi orta düzeydedir.

12. (+) Yenilikçiliğin, AR-GE masraflarının ve içsel büyümenin alternatifi olarak ortak girişimin tercih edilmiş olması da yadsınamayacak boyutlardan biri olup önem derecesi orta olarak belirlenmiştir.

13. (+) Mevcut pazarlara nüfuz ederek yeni müşterilere ulaşma çabası (İşletmenin kendi pazarında daha güçlü olma çabası) da ortak girişim nedenlerinden biridir ve önem derecesi yüksektir.

14. (+) Üretken ve operasyonel varlıkların tek elde toplanması aracılığıyla ölçek ve kapsam ekonomilerine ulaşma ve sinerji arayışı (üretim, finansman, dağıtım, yönetim) ortak girişim kararında etkili olmuştur ve önem derecesi yüksektir. Bu önermenin alt başlıkları olarak uzmanlaşma sonucu daha fazla verimlilik beklentisi (her işin uzmanı olan departman ve kişilerin o işi yapması), faaliyet verimliliği ve çalışan üretkenliğini (prodüktivite) arttırarak maliyeti azaltma beklentisi, üretimde standardizasyonu sağlama, yönetsel verimlilik elde etme, birimlerin fiziksel entegrasyonu ile verimliliği arttırma (tesis, ekipman vs.), dağıtım ağının entegrasyonu ve kaynakların bunları en verimli kullanacak birimlere aktarılması düşünceleri yüksek düzeyde, AR-GE maliyetini düşürme düşüncesi ise orta düzeyde önemli olarak görülmektedir.

15. (+) Kapasite ve teslimat sorunlarının aşılması (atıl kapasite, sürkapasite, teslimat zamanı) ortak girişim nedenlerinden biri olarak kabul edilmiştir ve önem derecesinin yüksek olduğu belirtilmiştir.

16. (+) Marka oluşturarak ya da oluşan markadan yararlanarak müşterinin satıcı arama maliyetini düşürmek amacı ortak girişim nedenlerinden biri olarak kabul edilmektedir ve önem derecesinin yüksek olduğu belirtilmiştir.

17. (+) Yabancı partnerin yerli firmayla ortak girişim kurmak için ayırdığı finansal kaynakların miktarının yüksek olmasının yerli firma açısından geçerli bir neden olduğu kabul edilmektedir ve önem derecesinin yüksek olduğu belirtilmiştir.

a.3. İşletmenin YSK Etkenlerin Etkileriyle İlgili Algıları

1. (+) Firmanın yapısının, kültürünün, birtakım kültür unsurlarının stratejik hareketini belirlemesinin bu ortak girişimde orta derecede önemli olduğu kabul edilmiştir. Bu önermenin alt boyutlarından merkezkaç yapının yatay birleşmeyi ya da bizim çalışmamızda rakip olabilecek konumdaki işletmeler arasında ortak girişimi desteklemesi ve firma yöneticilerinin yenilikçiliğe karşı tutumunun içsel büyüme / ortak girişim arasındaki tercihi etkilemesi orta derecede destek bulurken, firmanın uzun dönemli planlar yapmak yerine finansal sonuçlara odaklı kısa dönemli planlara öncelik vermeyi alışkanlık haline getirmiş olması ve firmada geleneksel olarak AR-GE'ye az kaynak tahsis ediliyor olması (Gelişmeye ayrılan kaynakların miktarının az olması) önem derecesi az unsurlar olarak değerlendirilmiştir.

2. (+) Firmanın mevcut borç seviyesindeki artışın, ortak girişimi iç gelişmeye alternatif kılması önem derecesi az olan bir unsur olarak nitelendirilmiştir.

3. (+) İki firma arasındaki stratejik mesafenin az oluşunun söz konusu ortak girişimde önemli rol oynadığı düşünülmektedir. Bu bağlamda iki firmanın maliyet liderliği, kalite liderliği / farklılaşma, odaklaşma vs. gibi benzer stratejiler izliyor olmaları ön plana çıkmaktadır ve önem derecesi yüksektir.

4. (+) İki firma arasındaki teknik mesafenin az oluşunun (iş yapma prosedürleri benzerliği) ortak girişimi önemli derecede etkileyen bir neden olduğu düşünülmektedir.

5. (+) İki firma arasındaki teknik mesafenin fazla oluşunun ortak girişimi orta derece etkileyen bir neden olduğu düşünülmektedir. Bu çerçevede yeni bilgi elde etme ve diğer firmanın özel bilgi dağarcığına ulaşmanın orta derecede önemi olduğu kabul edilmektedir.

6. (+) İki firma arasındaki yapısal mesafenin az oluşu ortak girişim nedenlerinden biri olarak kabul edilmektedir ve önem derecesi yüksektir. Bu bağlamda iki tarafın İK / personel yapısının birbirine denk olmasının, benzer niteliklerde personel ve süreçler barındırmasının ve kaynak / ürün benzerliği ya da birbirini bütünler nitelikteki

kaynakların varlığının (komplementer varlıklar) ortak girişimi etkileyen önem derecesi yüksek etkenler olduğu kabul edilmektedir.

7. (-) Ortak girişimden önce iki firma arasında bir ilişki bulunmadığından, sürekli tekrarlanan ilişki kalıplarının varlığı ve gelişmesi sonucu ortak girişime uygun koşulların ortaya çıkmış olması düşüncesi destek görmemiştir.

8. (+) Firmaların daha önce izlemiş olduğu stratejiler sonucu ortaya çıkan yapılarının içsel büyüme yeteneğini köreltmesi ve başka bir firmayla ortak girişim kurarak büyüme alternatifini desteklemesi sonucu bu ortak girişimin gerçekleştiği düşüncesi orta düzeyde önemli bulunmuştur. Bu bağlamda her iki firmada da önceki dönemlerde yaşanan maliyet azaltma / küçülme stratejilerinin sonucu içsel büyüme seçeneğinin zorlaşmış ve ortak girişim yoluyla yayılmanın daha cazip hale gelmiş olması, bir çok maliyetin firma dışına taşınmış ve organik büyümenin zorlaşmış olması, dış kaynaklardan yararlanmada artış kaydedilmesi, ortak girişimin firmanın temel yeteneklerini ölçek ve kapsam ekonomileri kullanarak geliştirmesi ve yaygınlaştırması beklentisi ile uzun süredir AR-GE'ye yatırım yapmak yerine ortak girişimin tercih edilmiş olmasından dolayı içsel büyüme ve AR-GE çabalarının zayıflamış olmasının bu ortak girişimde orta derecede önemli etkenler olduğu kabul edilmektedir.

9. (+) Firmaların aynı işkolunda faaliyet gösteriyor olmalarından doğan benzerliklerin söz konusu ortak girişimin nedenlerinden olduğu kabul edilmekte ve orta derecede önemli olduğu belirtilmektedir.

10. (+) Firmanın rakiplerinin davranışlarını izleyen stratejiler benimsemiş olması / rekabette geri kalmamak amacının söz konusu ortak girişimde önemli rol oynadığı düşünülmektedir.

a.4. İşletmenin Çevresindeki Güçlerin Etkileriyle İlgili Algıları

1. (+) Endüstrideki rekabetin şiddeti söz konusu ortak girişimde çok önemli bir etken olmuştur. Endüstri büyümesi, yoğunlaşması ve kârlılığının orta düzeyde olduğu belirtilmiştir. Pfeffer'ın argümanlarına göre orta düzeyde bir endüstri yoğunlaşması şirket birleşmeleri, satın almalar veya ortak girişimler için en uygun olanıdır. Gerek

rekabetçiliğini arttırmak, gerek rekabeti devre dışı bırakmak için ortak girişim uygun bir seçenek olarak görülmüştür.

2. (+) Sermaye, ürün, faktör piyasalarının yapılarındaki değişimler bu ortak girişimde orta derecede önemli olmuştur. Bu önermenin alt başlıklarından gelişmekte olan ülkelerden gelen devlet sübvansiyonlu mamullerin çok ucuz fiyatlarıyla dünya genelinde tehdit oluşturmaları (Çin, Hindistan vs.), düşük maliyetle üretim yapan ülkelerle rekabetin artması ve hammadde fiyatlarındaki dalgalanmaların, enerji fiyatlarının yüksekliğinin (elektrik, doğalgaz, akaryakıt) diğer ülkelere karşı (ör. Doğu Avrupa ülkeleri) rekabet gücünü azaltması, müşteri endüstrilerinde gerçekleşen konsolidasyonlar ve müşterilerin satın alma gücünün artışının ortak girişim kararını etkilemesi orta derecede destek bulurken, dünyadaki döküm fabrikalarının gruplar halinde birleşmeleri ve grup baskısı ile otomotiv ve benzeri sanayilerden önemli siparişler almaları, bu grupların zamanla çoğalması ve büyümesi, hedge fonların bu grupları satın alarak endüstriye girmeleri ve uygulanmakta olan kur politikalarının döküm sektörünün yurtdışı pazarlardaki rekabet gücünü yitirmesine yol açmasının ortak girişim kararını etkilemesi yüksek derecede destek bulmuştur.

3. (+) Endüstriyel faaliyetlerdeki nitelik değişiminin etkilerinin genel olarak ortak girişim kararını orta düzeyde etkilediği düşünülmektedir. Alt önermelerden klasik pik dökümün yerini giderek çelik, sfero ve hafif metal döküme bırakması (Petrol fiyatlarının artması, araç kullanımında güvenlik ve kolaylık, tonaj sınırlaması nedeniyle alüminyum, magnezyum, plastik, kompozit malzeme kullanımının artışı ile araç ağırlığında düşüş sağlanması eğiliminin alüminyum döküm parça kullanımını arttırması) nedeniyle ortak girişime yönelmesi orta düzeyde, AB müşterilerinin artık JIT sistemi ile çalışmaları nedeniyle saatlik, günlük teslimatı sağlama zorunluluğunun yerinde depolama ve hızlı nakliye gerektirerek maliyeti arttırmasının ortak girişim kararını etkilemesi düşük düzeyde, Avrupa ülkelerinde döküm üretiminin teknoloji yatırımları ile yapısını değiştirmesi sonucu çok modern ve hızlı otomasyon teknolojileriyle üretim kapasitesi ve verimliliğin artmasının Türk firmalarını rekabet açısından zorlamasının ortak girişim kararını etkilemesi yüksek düzeyde destek bulmuştur.

4. (+) Teknolojik karmaşıklık ve hızlı değişim eğiliminin / yüksek volatilitenin (*high volatility*) ortak girişim kararını etkilemesi orta düzeyde destek bulmuştur.

5. (+) Küresel makroekonomik koşulların (daha güçlü bir özkaynak / sermaye çevresi, banka finansmanının giderek daha düşük maliyetli ve daha kolay erişilebilir olması, uygun borç alma koşullarına kolay erişim) ortak girişim kararını yüksek düzeyde etkilediği düşünülmektedir.

6. (+) Piyasadaki mevcut riskin içsel büyüme yerine ortak girişim seçeneğini cazip kılmasının ortak girişim kararı üzerindeki etkisi düşük olarak nitelendirilmiştir.

7. (+) Uluslararası düzenlemelerin (para birlikleri, ticaret antlaşmaları vs.) söz konusu ortak girişim kararı üzerindeki etkileri düşük seviyededir. Bu bağlamda Avrupa Birliği ve Avrupa Para Birliği'nin (EMU) etkilediği çok sayıda yapısal ve kurumsal değişikliklerin (AB'ye katılma süreciyle birlikte işçilik ücretlerinde yükselme, çevre standartlarına uyum çalışmaları sonucu üretim maliyetinde artış, hammadde fiyatlarında artış, ithalata ek vergiler beklentisi, teknoloji düzeyinde yükselme ve ilave kapasite artışı beklentisi) ortak girişim kararı üzerinde hiç etkisi yok değildir ancak anlamlı bir etkisi olmadığı düşünülmektedir.

8. (+) Hizmet verilen ana sanayinin o ülkedeki gelişmişlik derecesinin firma üzerindeki etkisinin ortak girişim kararını yönlendirici rol oynaması söz konusu ortak girişimde düşük düzeydedir. Zira her iki firma da tek bir ana sanayiye çıktı vermemektedirler ve otomotiv sanayiye bağımlılıktan söz etmek doğru değildir. İnşaat sanayinde kullanılan off-road iş makineleri, rüzgar türbinleri, dizel makineler ve gemi inşa sanayi gibi bir çok sahaya çıktı veren X_1 , aynı zamanda pazar olarak Türkiye ile de sınırlı değildir. Dolayısıyla, hizmet verilen ana sanayinin gelişmişliği firmanın ürettiği ürünlere olan talebin miktarı açısından belirleyici olduğundan firma ürünlerine olan talebi ortak girişim yoluyla farklı pazarlara açılarak / ürün farklılaştırmasına giderek arttırmak için (ör. yerli otomotiv sanayinin montaj ağırlıklı gelişmeye yönelmesiyle yan sanayinin gelişmemesi, döküm sektöründeki üretim artışının sınırlandırılması) şeklinde formüle edilen alt önerme de düşük düzeyde destek görmüştür.

9. (+) Esneklik göstermesi yönünde çeşitli paydaş grupları tarafından işletmeye yapılan dışsal baskıların da ortak girişim kararındaki rolünün az olduğu ifade edilmiştir. Bu bağlamda uluslararasılaşma talepleri, hissedarların beklentileri, yatırımcılar, bankacılar ve hükümetlerin şeffaflık beklentileri ve hükümetler, STK'lar ve diğer paydaşlar tarafından çevrenin korunmasıyla ilgili düzenlemelere daha fazla önem verilmesi beklentisinin ortak girişim kararı üzerindeki etkileri de minimum düzeyde hissedilmiştir.

10. (+) Müşterilerin firmadan beklentilerindeki değişimlerin ortak girişim kararında yüksek düzeyde etkili olduğu vurgulanmıştır. İlgili önermenin alt önermeleri olan müşterilerin tek tek döküm parçalar yerine toplam çözüm paketleri talep etmeleri, daha büyük serilerin üretilmesi yönünde talep artışı ve sürekli yenilikçilik, gelişen kalite, güvenilirlik, daha ileri teknolojiyle üretilmiş daha üstün nitelikli ürünler beklentisinin ortak girişim kararını etkilemiş olası düşüncelerinin hepsi yüksek düzeyde destek bulmuştur.

b. $X_1 - X_2$ Örnek Olayında Farklı Teorilerin Önermelerinin Desteklenme Düzeyleri

b.1. Kaynak Bağımlılığı Teorisinin Önermelerinin Bulduğu Desteğin Değerlendirmesi

X_1 'in X_2 ile ortak girişim kurma nedenlerine genel olarak baktığımızda, Kaynak Bağımlılığı ile ilgili 18 önermeden 11'ini desteklediğini görmekteyiz. Söz konusu 11 önermenin 7 adedi yüksek, 3 adedi orta, 1 adedi de düşük seviyede destek görmüştür. Kaynak Bağımlılığı görüşüne destek vermeyen 7 önermenin 1'i FT'ne de destek vermemiş, diğer altı önerme ise FT'ni desteklemiştir. Kaynak Bağımlılığı'nı destekleyen 11 önermeden ikisi ortak girişim nedenlerini FT ile birlikte açıklamaktadırlar.

b.1.1. Kaynak Bağımlılığı Teorisinin Yüksek Düzeyde Destek Bulan Önermeleri

i. Ortak Sorular No.7 : *“Büyümeyi hızlandırma yoluyla daha fazla istikrara / güce ulaşma arayışı”*

ii. Ortak Sorular No.9 : *“Daha üst kategorideki ürünlerle rekabet edebilme yeteneğini kazanarak firmanın geleceğini güvence altına alma beklentisi” (değerli soyut varlıklar / entelektüel sermaye, örgütsel rutinler, içselleştirilmiş temel yetenekler, işgücüne ait benzersiz yetenekler / uzmanlık, teknoloji aracılığıyla)*

Yukarıdaki iki önerme FT'nin ortak girişim sayesinde *“Büyümeyi hızlandırma yoluyla daha fazla verimliliğe / kârlılığa ulaşma arayışı”* ve *“Daha üst kategorideki ürünlerle rekabet edebilme yeteneğini kazanarak firmanın kârlılığını artırma beklentisi”* önermeleriyle birlikte ortak girişim olgusunu açıklayan nedenlerdendir. Her ikisinin de önem derecesi yüksek olarak işaretlenmiştir ve 9. sorunun alt önermesi olan ortak girişim sayesinde *“Gelişmekte olan ülkelerle (Polonya, Hindistan, Çin vs.) düşük katma değerli ürünlerde rekabet etmek yerine katma değeri daha yüksek olan gelişmiş ülkelerin ürettiği ürünlerde pazar payını artırma beklentisi”* nin de ortak girişim kararını önemli ölçüde etkilediği kabul edilmiştir.

iii. 1. Grup No.1 : *“Ortak Girişim sayesinde yönetim etkinliğini arttırmak” (Uluslararası pazarlarda güç, profesyonellik, daha etkin yönetim)* önermesi yüksek düzeyde destek bulmuştur ve X₁ için yıllık raporlarında da vurgulandığı üzere profesyonelliğin ve yönetim kademelerinin etkinlik derecesinin uluslararası pazarlarda rekabetçiliği sürdürmek ve çeşitli paydaş grupları nezdinde firmanın güvenilirliğinin altını çizmek için ne denli önemli olduğunu doğrulamıştır.

iv. 1. Grup No.2 : Ortak girişim aracılığıyla *“Sektördeki rekabetten daha az etkilenmeyi amaçlayarak işletmeyi güvence altına almak”* düşüncesi yüksek derecede destek bulan bir başka önermedir. Bu bağlamda zaman içinde çok uluslu niteliğe ulaşmış ulusal bir aile firması yapısındaki ana firma başka bir ülkedeki çok büyük bir grubun önemli girişimlerinden biri olan bir firmayla ortak girişim kurarak rekabetçiliğini arttırmayı ve hatta bir çok rakibini devre dışı bırakarak bir üst kategoride yer almayı düşünmüştür. Bu girişimin amacı ifade edildiğine göre kârlılıktan çok öte uzun vadede bir istikrar ve devamlılık beklentisidir. Söz konusu ortak girişimden sonra X₁, Avrupa'da ikinci büyük döküm grubu haline gelmiştir.

v. 1. Grup No.3 : Ortak girişim aracılığıyla “*Ürün / hizmet arzında süreklilik ve tutarlılık sağlama*” firmanın en önem verdiği unsurlardan biridir ve yüksek düzeyde destek gören önermelerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Zira X_1 de X_2 de müşterileri nezdinde hizmet kalitesi, iletişim, çözüm odaklılık, ürünün dizaynından teslimatına kadar her aşamada müşteriyle birlikte çalışma, müşteriye özel çözüm üretmek her firmaya özel çözüm paketleri sunma, zamanında teslimat, ürün ve hizmet arzında kesintisizlik ve kusursuzluk üzerinde titizlikle duran iki kuruluş olarak müşteri memnuniyetine ve güvenine öncelik vermeyi firma politikası olarak benimsemişlerdir. X_1 , kendisiyle aynı çizgide hareket eden X_2 ile ortak girişim kurarak, X_2 'nin gerek profesyonel işgücü, gerek üretim kapasitesiyle üretimini desteklemesini ve farklı ülkelerdeki dökümhanelerin “Tek X_1 ” konsepti çerçevesinde eşgüdümlü olarak çalışması suretiyle kapasite ve teslimat sorunlarının aşılmasını, böylelikle hitap ettikleri tüm pazar bölümleri ve faaliyet gösterdikleri tüm coğrafyalarda ürün ve hizmet arzının sürekli ve tutarlı olacağını garantisini vermeyi amaçlamıştır.

vi. 1. Grup No.4 : Ortak girişim aracılığıyla “*Gelirlerini istikrara kavuşturma arzusu*” X_1 'in X_2 ile ortak girişim kurmasındaki önemli motivasyonlardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Döngüsel olarak resesyon yaşanan finansal piyasalardaki istikrarsızlıktan korunmak ve başka sektörlerin tedarikçisi konumunda olan üretim sektöründe faaliyet göstermesinden dolayı ekonomik dalgalanmalardan etkilenmeyi asgariye indirmek amacıyla hareket etmenin yanı sıra, tüm sene boyunca çeşitlendirilmiş bir çok faaliyet, pazar ve farklı müşteriler ile bölgelerden gelecek nakit akışıyla tek bir bölge ve belirli müşterilere bağımlı kalmayı aşma, bunun yanı sıra hizmet verilen farklı pazarlardaki dönemsel sipariş artışı ve düşüşünden etkilenmeyerek 12 ay boyunca istikrarlı bir üretim ve nakit akışı çizgisi tutturma amacının ortak girişimde itici bir güç olduğu kabul edilmiştir.

vii. 1. Grup No.7 : Ortak girişim aracılığıyla “*Uluslararası piyasaya daha kolay uyum sağlama / entegre olma; uluslararası platformda güçlenme beklentisi*” önermesi X_1 'in Finlandiya dışındaki ilk dökümhaneleri almaya başladığından beri benimsediği grup politikası ile uyum içerisinde bir düşünce olduğundan yüksek düzeyde destek bulmuştur. Firma gerçekleştirdiği satın almalar ve ortak girişimler ile neredeyse bir

asırlık varlığını idame ettirme ve kısıtlı bir ulusal pazar içerisinde eriyerek yok olmama arzusunun kanıtlanmaktadır. X_2 ile ortak girişim kurarken de Avrupa Birliği'nin dışında kalan belirli stratejik pazarlarda da söz sahibi olma ve güçlenme beklentisi önemli rol oynamıştır. Ancak, söz konusu önermenin alt önermesi konumundaki “*Döküm sektöründeki firmaların dünya pazarına penetrasyon için üretim gamını genişletme ve yayma zorunluluğu, otomotiv sanayine bağımlılıktan kurtulma*” düşüncesi orta düzeyde destek bulmuştur. X_1 'in belirli sektörlerde ve müşterilere odaklanmış işkolu esasına dayanan yapılanması ve halihazırda bunun çok dışına çıkmama arzusunun yanı sıra otomotiv sektörünün müşteri segmentleri içerisindeki en ağırlıklı kısmı oluşturulmaması nedeniyle çok yüksek düzeyde olmayan bu motivasyon, X_1 'in X_2 sayesinde daha önce yabancı olduğu alüminyum döküm işine girmesi ve yeni jenerasyon hafif malzemelerin döküm teknikleriyle tanışması göz önüne alınırsa anlamsız da değildir.

b.1.2. Kaynak Bağımlılığı Teorisi'nin Orta Düzeyde Destek Bulan Önermeleri

i. 1. Grup No.6 : “*Firmayı rekabetten koruyan ya da pazar payının düşmesini engelleyen kritik bir varlığın ele geçirilmesi*” düşüncesinin ortak girişimde orta derecede etkili olduğu düşünülmektedir. Söz konusu kritik varlıklar olarak da işgücü, belirli konularda uzmanlık, temel yetenekler gibi entelektüel sermaye unsurları gösterilmiştir. Bu sorunun alt önermesi olan “*İş sürdürmek için, ana varlıklardan ayrılamaz nitelikteki tamamlayıcı (komplementer) varlıkları ele geçirme*” düşüncesi de aynı şekilde orta düzeyde destek bulmuştur, zira karşılıklı olarak iki firmanın uzmanlıkları ve işgücünün birbirini destekleyici ve tamamlayıcı olduğu düşünülmekte, ve hatta tüm grup genelinde uygulamaların standardize edilmesi ve tek vücut halinde çalışabilmesi için “Tek X_1 ” konsepti çerçevesinde farklı ülkelerdeki dökümhaneler ve ofislerde çalışanların rotasyon yapması sağlanarak belirli eğitimler verilmektedir.

ii. 1. Grup No.8 : Ortak girişim aracılığıyla “*Yenilikçilik yoluyla risk dağıtmak (ürün, konsept, iş yapma biçimleri, müşteri ilişkileri vs.)*” önermesi orta derecede destek bulan bir diğer önermedir. Firma, ortak girişim kurmada yenilikçilik güdüsüyle de hareket etmiştir ancak her iki firmanın ortak girişimden önce de bireysel olarak yenilikçi politikalar izlediklerini belirtmek gerekir. Söz konusu yenilikçilik yabancı firmaya yerli firmayla ortak girişim kurma sayesinde intikal etmemiştir ancak yeni firmanın ortak

girişimden sonraki bileşik AR-GE gücü sayesinde daha fazla esneklik ve çeviklik kazandığını belirtmek gerekir. Bu bağlamda ortak girişim kararındaki ana nedenler olmasa da pozitif sonuçlar doğuracağı düşünülen bir madde olarak belirli bir etkisi olmuştur.

iii. 1. Grup No.9 : *“Diğer firmanın sosyo politik veya ün sermayesinden yararlanılarak istikrara kavuşma beklentisi”* nin ortak girişimde orta derecede etkili olduğunu söylemek yanlış olmaz. Zira, her ne kadar X_1 kendi pazarında ya da yeni pazarlarda iş yapmak ve varlığını idame ettirmek için X_2 'nin prestijine muhtaç durumda olmasa da, her iki firmanın prestijinin bileşik etkisi büyümenin de etkisiyle imajın önemli derecede sağlamlaşmasını sağlamıştır. Bu sorunun alt önermeleri olan *“Sosyal sermayenin kurumsallaşma aracılığıyla kritik kaynaklara erişimi kolaylaştırması beklentisi”* ve *“Sosyal sermayenin kurumsallaşma aracılığıyla firmanın geleceğini istikrara kavuşturma beklentisi”* de aynı nedenlerle orta derecede rağbet görmüştür. Her ne kadar firmaların varlığını var olmaması durumunda devam ettiremeyecekleri derecede kritik bir kaynağın ele geçirilmesi ya da kendi başlarına ileride var olamayacakları gibi bir durum söz konusu olmasa da bu konularda bir takım pozitif olguların gerçekleşmesi beklentisi ortak girişim kararını etkilemiş görünmektedir.

b.1.3. Kaynak Bağımlılığı Teorisi'nin Düşük Düzeyde Destek Bulan Önermeleri

i. 1. Grup No.5 : *“Firmanın çevresinde devamlılık arz eden kritik bağımlılıklarla başa çıkmak”* önermesi ortak girişimde önemi az olan etkenler arasında görülmektedir. Bunun nedeni, hiçbir maddi kaynağın firmanın faaliyetini devam ettirememesine neden olabilecek derecede kıt, temini elverişsiz, pahalı ya da tekelleşmiş satıcılar elinde bulunmaması olarak ifade edilmiştir. Ancak firmanın piyasa ve tedarik koşullarından tamamen bağımsız olduğunu söylemek de mümkün değildir.

b.1.4. Kaynak Bağımlılığı Teorisi'nin Destek Bulmayan Önermeleri

Ortak Sorular No. 2 : *“Dış alım-satımlarda önemli bir istikrarsızlık kaynağı olan kur dalgalanmalarından etkilenmeme çabası”* ortak girişim kararına etki eden nedenler arasında sayılmamaktadır.

b.2. Firma Teorisi'nin Önermelerinin Bulduğu Desteğin Değerlendirmesi

$X_1 - X_2$ ortak girişiminde FT ile ilgili 17 önermeden 16'sı destek görmüştür. Söz konusu 16 önermenin 9 adedi yüksek, 5 adedi orta, 2 adedi de düşük seviyede destek görmüştür. FT'ne destek vermeyen tek önerme Kaynak Bağımlılığı'na da destek vermemiştir. FT'ni destekleyen 16 önermeden ikisi ortak girişim nedenlerini KBT ile birlikte açıklamaktadırlar.

b.2.1. Firma Teorisi'nin Yüksek Düzeyde Destek Bulan Önermeleri

i. Ortak Sorular No.1 : *“Ortak grup politikalarının izlenmesi suretiyle maliyetin aşağı çekilmesi”* ortak girişimde oldukça önemli bir unsur olarak değerlendirilmiştir. Satın almada, imalatta, dağıtımda, yönetimde, finansmanda ve diğer alanlarda ortaya çıkacak sinerji etkisi firma için önemlidir ve bu bağlamda X_2 'nin X_1 grubunun bünyesine katılmasının belirli bir vadede bir çok maliyeti düşüreceği düşünülmüştür. Bu sorunun alt önermelerinden *“Kalite standartları ve çevre şartnamelerinin hükümlerini birlikte yerine getirerek giderleri düşürme beklentisi”*, *“Büyük kullanıcı haline gelerek enerji maliyetini düşürme”* ve *“Vergi avantajı sağlama”* düşünceleri düşük seviyede destek görmüştür. Bu bağlamda maliyetin aşağı çekilmesinde daha farklı unsurların ön planda olduğu kesinlik kazanmıştır.

ii. Ortak Sorular No.7 : *“Büyümeyi hızlandırma yoluyla daha fazla verimliliğe / kârlılığa ulaşma arayışı”* önermesi ortak girişim kararını önemli ölçüde etkileyen unsurlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Söz konusu önerme KBT'nin büyümeyi hızlandırma yoluyla daha fazla istikrara ve güce ulaşma önermesiyle birlikte ortak girişim kararını açıklayan unsurlardandır.

iii. Ortak Sorular No.9 : *“Daha üst kategorideki ürünlerle rekabet edebilme yeteneğini kazanarak firmanın kârlılığını artırma (değerli soyut varlıklar / entelektüel sermaye, örgütsel rutinler, içselleştirilmiş temel yetenekler, işgücüne ait benzersiz yetenekler / uzmanlık, teknoloji aracılığıyla) beklentisi”* ortak girişim kararını etkileyen bir diğer önemli faktör olarak karşımıza çıkmaktadır ve KBT'nin rekabet yeteneğini artırarak firmanın geleceğini güvence altına alma savıyla birlikte ortak girişim olgusunu açıklamaktadır. Bu çerçevede *“Gelişmekte olan ülkelerle (Polonya, Hindistan, Çin vs.)*

düşük katma değerli ürünlerde rekabet etmek yerine katma değeri daha yüksek olan gelişmiş ülkelerin ürettiği ürünlerde pazar payını arttırma beklentisi” alt önermesi de yüksek düzeyde destek görmüştür.

iv. 2. Grup No.1 : *“Firmanın piyasa değerini arttırma beklentisi”* ve alt önermesi olan *“Hisse senedi değerinde artış beklentisi”* düşünceleri yüksek düzeyde destek görmüştür ve bu ortak girişim kararını açıklayıcı oldukları düşünülmektedir.

v. 2. Grup No.4 : *“Mevcut pazarlara nüfuz ederek yeni müşterilere ulaşma çabası”* (İşletmenin kendi pazarında daha güçlü olma çabası) ortak girişim kararını önemli ölçüde açıklayan bir başka önerme olmuştur.

vi. 2. Grup No.5 : *“Üretken ve operasyonel varlıkların tek elde toplanması aracılığıyla ölçek ve kapsam ekonomilerine ulaşma ve sinerji arayışı”* (üretim, finansman, dağıtım, yönetim) düşüncesi de ortak girişim kararını önemli ölçüde açıklayan önermelerden olmuştur. Bu sorunun alt önermelerinden *“Uzmanlaşma sonucu daha fazla verimlilik beklentisi (her işin uzmanı olan departman ve kişilerin o işi yapması)”*, *“Faaliyet verimliliği ve çalışan üretkenliğini (prodüktivite) arttırarak maliyeti azaltma beklentisi”*, *“Üretimde standardizasyonu sağlama”*, *“Yönetmel verimlilik elde etme”*, *“Birimlerin fiziksel entegrasyonu ile verimliliği arttırma (tesis, ekipman vs.)”*, *“Dağıtım ağının entegrasyonu”*, *“Kaynakların bunları en verimli kullanacak birimlere aktarılması”* yüksek düzeyde, *“AR-GE maliyetini düşürme”* düşüncesi ise orta düzeyde destek görmüştür.

vii. 2. Grup No.6 : *“Kapasite ve teslimat sorunlarının aşılması (atıl kapasite, sürkapasite, teslimat zamanı)”* önermesi yüksek düzeyde açıklayıcı olan bir başka önermedir. X₁ grubu bazı dökümhanelere gelen aşırı talebi grup genelindeki dökümhanelere dengeli bir şekilde yayarak hem teslimatta gecikmeyi önlemek hem de diğer dökümhanelerdeki boş kapasiteyi değerlendirmek amacıyla grup genelindeki tüm dökümhaneleri eşgüdümlemek ve çalışanlarına standard yetenekler kazandırmak üzere *“Tek X₁”* konsepti dahilinde eğitimler vermektedir.

viii. 2. Grup No.7 : “Marka oluşturarak ya da oluşan markadan yararlanarak müşterinin satıcı arama maliyetini düşürmek” önermesi ortak girişim kararını açıklayan önemli olgulardandır.

ix. 2. Grup No.8 : “Yabancı firmanın yerli firmayla ortak girişim kurmak için ayırdığı finansal kaynakların miktarının fazla oluşu” X_1 - X_2 satın almasında önemlidir zira Türk grubun X_2 'yi en avantajlı teklifi veren gruba kısmi olarak satmış olduğu belirtilmiştir.

b.2.2. Firma Teorisi'nin Orta Düzeyde Destek Bulan Önergeleri

i. Ortak Sorular No.3 : “Ürün – Pazar - Teknoloji çeşitlendirmesi yoluyla kârlılığı / verimliliği artırma” önermesi orta düzeyde destek görmüştür. Söz konusu alanlarda çeşitlendirmeye gitmenin faydaları göz önünde bulundurulmuştur ancak firma için ilk sırada gelen motivasyonlardan değildir.

ii. Ortak Sorular No.4 : “Finansal olarak firmanın portföyünü farklılaştırma ve yeni yatırımlar için gerekli finansal kaynaklara erişme isteği” önermesi söz konusu ortak girişimde orta derecede etkisi olan belirleyicilerdendir.

iii. Ortak Sorular No.5 : “Ana firmanın yeni bir sektöre / endüstriye / işkoluna giriş maliyetini azaltma beklentisi”nin, X_1 'in X_2 aracılığıyla alüminyum döküm işine girdiği göz önünde bulundurulmuş, ortak girişim kararını orta düzeyde etkilediği belirtilmiştir.

iv. 2. Grup No.2 : “Konsolidasyon aracılığıyla kaliteyi belli bir düzeyde tutup / sabitleyip kârları artırma amacı” ortak girişimin orta derecede önemli motivasyonlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

b.2.3. Firma Teorisi'nin Düşük Düzeyde Destek Bulan Önergeleri

i. Ortak Sorular No.6 : “Nakliye bedellerinin yarattığı yüksek maliyeti aşağı çekerek kârlılığı ve rekabet gücünü artırma çabası” önemi az olan motivasyonlar arasında gösterilmiştir ve ortak girişim kararı üzerinde fazla rolü olmadığı düşünülmektedir. Bu bağlamda “Katma değeri düşük / ağırlığı yüksek döküm ürünlerinin bazılarının hedef firmanın satış yapılacak ülkelere daha yakın olan tesislerinde üretilmesi, hedef firmanın yer aldığı coğrafyadan daha verimli demiryolu – denizyolu taşımacılığı

gerçekleştirilmesi, büyük müşteri olmanın etkisiyle nakliye firmaları nezdinde pazarlık gücü kazanılması beklentileri” alt önermesi de sınırlı destek görmüştür.

ii. Ortak Sorular No.8 : *“Hedef firmanın performans odaklı kriterlerinin iyi seyretmesinin (rantabilite, cironun seyri, borç alabilme kapasitesinin yüksekliği vs.) ana firmanın daha iyi performans beklentisini karşılaması”* düşük düzeyde destek görmüştür ve X_1 - X_2 ortak girişiminin belirleyici motivasyonları arasında sayılmamaktadır.

b.2.4. Firma Teorisi'nin Destek Bulmayan Önergeleri

Ortak Sorular No.2 : *“Dış alım - satımlarda döviz kurlarından avantaj sağlama isteği”*nin, KBT'nin *“Dış alım - satımlarda önemli bir istikrarsızlık kaynağı olan kur dalgalanmalarından etkilenmeme çabası”* gibi söz konusu ortak girişimde rolü olmadığı düşünülmektedir.

b.3. YSK Etkenlerle İlgili Önergelerin Bulduğu Desteğin Değerlendirmesi

X_1 - X_2 ortak girişiminde YSK etkenlerden kaynaklanan motivasyonlarla ilgili 10 önermeden 9'u destek görmüştür ve bir önerme desteksiz kalmıştır. Destek bulan önermelerin 4'ü ortak girişimi yüksek düzeyde, 4'ü orta düzeyde ve biri düşük düzeyde açıklamaktadır.

b.3.1. YSK Etkenlerle İlgili Yüksek Düzeyde Destek Bulan Önergeler

i. 3. Grup No.3 : *“İki firma arasındaki stratejik mesafenin az oluşu”*, yani iki firmanın ortak girişimden önce benzer stratejiler izliyor olmaları ortak girişim düşüncesini önemli ölçüde desteklemiştir. Maliyet liderliği, kalite liderliği gibi benzer stratejiler izliyor olmaları ortak girişimin önemli itkilerinden biri olarak kabul edilmektedir. X_1 ve X_2 'nin maliyet ve kalite üzerinde her zaman özellikle yoğunlaşmış oldukları belirtilmiştir.

ii. 3. Grup No.4 : *“İki firma arasındaki teknik mesafenin az oluşu (iş yapma prosedürleri benzerliği)”* de ortak girişimde önemli bir nedendir ve ortak girişimden sonra entegrasyonun daha kolay ve daha az maliyetli olacağı düşünülmüştür.

iii. 3. Grup No.6 : *“İki firma arasındaki yapısal mesafenin az oluşu”* ortak girişim kararını etkileyen önemli nedenlerden biri olup, *“İK / personel yapısının birbirine denk olması, benzer niteliklerde personel ve süreçler barındırması”* ve *“Kaynak / ürün benzerliği ya da birbirini bütünler nitelikteki kaynakların varlığı (komplemanter varlıklar)”* alt önermeleri de yüksek düzeyde destek bulmuştur.

iv. 3. Grup No.10 : *“Firmanın rakiplerinin davranışlarını izleyen stratejiler benimsemiş olması / rekabette geri kalmamak amacıyla yabancı ortaklık kurulması”* önermesi yüksek düzeyde destek bulmuştur ve gerek Avrupa, gerek dünya döküm sektöründe gerçekleşen konsolidasyonların X₁ tarafından yakından takip edildiği belirtilmiştir.

b.3.2. YSK Etkenlerle İlgili Orta Düzeyde Destek Bulan Önermeler

i. 3. Grup No.1 : *“Firmanın yapısının, kültürünün, birtakım kültür unsurlarının stratejik hareketini belirlemesi”* önermesinin ortak girişimdeki açıklayıcılığının orta düzeyde olduğu düşünülmektedir. Söz konusu önermenin alt önermelerinden *“Merkezkaç yapının ortak girişimi desteklemesi”* ve *“Firma yöneticilerinin yenilikçiliğe karşı tutumunun içsel büyüme / ortak girişim arasındaki tercihi etkilemesi”* orta düzeyde, *“Firmanın uzun dönemli planlar yapmak yerine finansal sonuçlara odaklı kısa dönemli planlara öncelik vermeyi alışkanlık haline getirmiş olması”* ve *“Firmada geleneksel olarak AR-GE'ye az kaynak tahsis ediliyor olması (Gelişmeye ayrılan kaynakların miktarının az olması)”* da düşük düzeyde destek görmüştür.

ii. 3. Grup No.5 : *“İki firma arasındaki teknik mesafenin fazla oluşu”* yani iki firmanın birbirlerinden iş yapma usulleri, prosedürler, en iyi uygulamalar vs. hakkında öğrenecek çok şeyleri olmasının ortak girişim kararını etkileyen faktörlerden olması düşüncesi orta düzeyde destek görmüştür. Bu bağlamda *“Yeni bilgi elde etme, partnerin özel bilgi dağıtıcılığına ulaşma”* alt önermesinin gördüğü destek de orta düzeydedir.

iii. 3. Grup No.8 : *“Firmanın daha önce izlemiş olduğu stratejiler sonucu ortaya çıkan yapısının içsel büyüme yeteneğini köreltmesi ve başka bir firmayla ortak girişim kurarak büyüme alternatifini desteklemesi sonucu bu ortak girişim gerçekleşmiştir”* önermesi de orta düzeyde açıklayıcı bulunmuştur. Bu bağlamda *“Önceki dönemlerde yaşanan maliyet azaltma / küçülme stratejilerinin sonucu içsel büyüme seçeneği*

zorlaşmış ve ortak girişim yoluyla yayılma daha cazip hale gelmiştir. Bir çok maliyet firma dışına taşınmış ve organik büyüme zorlaşmıştır. Dış kaynaklardan yararlanmada artış gözlenmiştir. Ortak girişim sayesinde firmanın temel yeteneklerini ölçek ve kapsam ekonomileri kullanarak geliştirmesi ve yaygınlaştırması beklentisi vardır” ve “Uzun süredir AR-GE'ye yatırım yapmak yerine ortak girişimin tercih edilmiş olmasından dolayı içsel büyüme ve AR-GE çabalarının zayıflamış olması bu ortak girişimde önemli bir etkidir” düşünceleri de orta düzeyde açıklayıcı bulunmuşlardır.

iv. 3. Grup No.9 : *“Firmaların aynı işkolunda faaliyet gösteriyor olmaları” düşüncesinin de ortak girişim kararını orta düzeyde belirleyici olduğu düşünülmektedir.*

b.3.3. YSK Etkenlerle İlgili Düşük Düzeyde Destek Bulan Önergeler

3. Grup No.2 : *“Firmanın mevcut borç seviyesindeki artışın ortak girişimi iç gelişmeye alternatif kılması” düşüncesi sınırlı düzeyde destek bulmuştur.*

b.3.4. YSK Etkenlerle İlgili Destek Bulmayan Önergeler

3. Grup No.7 : *“Ortak girişimden önce iki firma arasında sürekli tekrarlanan ilişki kalıplarının varlığı ve gelişmesi sonucu ortak girişime uygun koşullar ortaya çıkmıştır” düşüncesi, ortak girişimden önce X_1 ve X_2 arasında herhangi bir doğrudan ilişki formu bulunmadığı gerekçesiyle destek bulmamıştır.*

b.4. ÇK Etkenlerin Bulduğu Desteğin Değerlendirmesi

X_1 - X_2 ortak girişiminde ÇK etkenlere bağlı önermelerin tamamı destek bulmuştur. Önergelerin 3'ü yüksek düzeyde, 3'ü orta düzeyde ve 4'ü düşük düzeyde ortak girişim kararını açıklayıcı bulunmuştur.

b.4.1. ÇK Etkenlerin Yüksek Düzeyde Destek Bulan Önergeleri

i. 4. Grup No.1 : *“Endüstrideki rekabetin şiddeti” ortak girişim kararını etkileyen önemli etkenlerden biri olarak değerlendirilmektedir. Bu önermenin alt önermesi olan “Endüstrinin yoğunlaşma, büyüme, kârlılık düzeylerinin etkileri” düşüncesi ise orta*

düzeyde destek görmüş ve birebir rekabet baskısının endüstrinin dolaylı baskısından daha fazla hissedildiği ifade edilmiştir.

ii. 4. Grup No.5 : “*Küresel makroekonomik koşulların etkisi*” (daha güçlü bir sermaye çevresi, banka finansmanının giderek daha düşük maliyetli ve daha kolay erişilebilir olması, uygun borç alma koşullarına kolay erişim) ortak girişim kararına önemli derecede etki eden nedenler arasında görülmektedir.

iii. 4. Grup No.10 : “*Müşterilerin firmadan beklentilerindeki değişimler*” ortak girişim kararını etkileyen önemli nedenler arasında sayılmaktadır. Önermenin alt önermeleri olan “*Müşterilerin tek tek döküm parçalar yerine toplam çözüm paketleri talep etmeleri*”, “*Daha büyük serilerin üretilmesi yönünde talep artışı*” ve “*Sürekli yenilikçilik, gelişen kalite, güvenilirlik, daha ileri teknolojiyle üretilmiş daha üstün nitelikli ürünler beklentisi*” düşünceleri de yüksek düzeyde destek bulmuştur.

b.4.2. ÇK Etkenlerin Orta Düzeyde Destek Bulan Önermeleri

i. 4. Grup No.2 : “*Sermaye, ürün, faktör piyasalarının yapılarındaki değişimler*”in ortak girişim olgusunu orta düzeyde açıkladığı düşünülmektedir. Sorunun alt önermelerinden “*Gelişmekte olan ülkelerden gelen devlet sübvansiyonlu mamullerin çok ucuz fiyatlarıyla dünya genelinde tehdit oluşturmaları (Çin, Hindistan vs.) ve düşük maliyetle üretim yapan ülkelerle rekabetin artması*”, “*Hammadde fiyatlarındaki dalgalanmalar, enerji fiyatlarının yüksekliğinin (elektrik, doğalgaz, akaryakıt) diğer ülkelere karşı (ör. Doğu Avrupa ülkeleri) rekabet gücünü azaltması*”, “*Müşteri endüstrilerinde gerçekleşen konsolidasyonlar*” ve “*Müşterilerin satın alma gücünün artışı*” düşünceleri orta düzeyde, “*Dünyadaki döküm fabrikalarının gruplar halinde birleşmeleri ve grup baskısı ile otomotiv ve benzeri sanayilerden önemli siparişler almaları, bu grupların zamanla çoğalması ve büyümesi, hedge fonların bu grupları satın alarak endüstriye girmeleri*” ve “*Uygulanmakta olan kur politikalarının döküm sektörünün yurtdışı pazarlardaki rekabet gücünü yitirmesine yol açması*” (özellikle X_2 'yi etkilemesi açısından) düşünceleri de yüksek düzeyde açıklayıcı bulunmuştur.

ii. 4. Grup No.3 : “*Endüstriyel faaliyetteki nitelik değişiminin etkileri*”nin ortak girişim kararını orta düzeyde etkilemiş olduğu düşünülmektedir. Alt önermelerden “*Klasik pik*

dökümün yerini giderek çelik, sfero ve hafif metal döküme bırakması (Petrol fiyatlarının artması, araç kullanımında güvenlik ve kolaylık, tonaj sınırlaması nedeniyle alüminyum, magnezyum, plastik, kompozit malzeme kullanımının artışı ile araç ağırlığında düşüş sağlanması eğiliminin alüminyum döküm parça kullanımını arttırması)” orta düzeyde, “AB müşterilerinin artık JIT sistemi ile çalışmaları nedeniyle saatlik, günlük teslimatı sağlama zorunluluğunun yerinde depolama ve hızlı nakliye gerektirerek maliyeti arttırması” düşük düzeyde ve “Avrupa ülkelerinde döküm üretiminin teknoloji yatırımları ile yapısını değiştirmesi sonucu çok modern ve hızlı otomasyon teknolojileriyle üretim kapasitesi ve verimliliğin artmasının Türk firmalarını rekabet açısından zorlaması” (X_2 'nin bundan etkilenmesinin yanı sıra X_1 de kendini belli bir ölçüde diğer Avrupa firmalarıyla bu yarışın içinde hissetmektedir) yüksek düzeyde destek bulmuştur.

iii. 4. Grup No.4 : “*Teknolojik karmaşıklık ve hızlı değişim eğilimi*”nin (*high volatility*) ortak girişim kararını etkilemiş olması da orta düzeyde destek gören önermelerdendir.

b.4.3. Pazar Güçleri Yaklaşımı'nın Düşük Düzeyde Destek Bulan Önergeleri

i. 4. Grup No.6 : “*Piyasadaki mevcut riskin içsel büyüme yerine ortak girişim seçeneğini cazip kılması*”nın ortak girişimi etkilemiş olacağı düşüncesi düşük düzeyde destek görmüştür.

ii. 4. Grup No.7 : “*Uluslararası düzenlemelerin etkileri*”nin (para birlikleri, ticaret antlaşmaları vs.) de ortak girişim kararı üzerinde anlamlı derecede etkili olmadığı düşünülmektedir. Bu bağlamda “*Avrupa Birliği ve Avrupa Para Birliği'nin (EMU) etkilediği çok sayıda yapısal ve kurumsal değişikliklerin (AB'ye katılma süreciyle birlikte işçilik ücretlerinde yükselme, çevre standartlarına uyum çalışmaları sonucu üretim maliyetinde artış, hammadde fiyatlarında artış, ithalata ek vergiler beklentisi, teknoloji düzeyinde yükselme ve ilave kapasite artışı beklentisi)*” etkisinin de sınırlı olduğu düşünülmektedir.

iii. 4. Grup No.8 : “*Hizmet verilen ana sanayinin o ülkedeki gelişmişlik derecesinin firma üzerindeki etkisi*”nin ortak girişim kararını etkilemesi X_1 için çok anlamlı değildir zira firma kendisini tek bir ana sanayiye bağımlı olarak görmemektedir ve tek bir

sanayide faaliyet gösteren müşterilerin baskısı altında değildir. X_2 için ise Türk otomotiv sanayinin montaj ağırlıklı olması ve üretimin sınırlı olması az da olsa etkileyicidir. Bu bağlamda *“Hizmet verilen ana sanayinin gelişmişliği firmanın ürettiği ürünlere olan talebin miktarı açısından belirleyici olduğundan firma ürünlerine olan talebi ortak girişim yoluyla farklı pazarlara açılarak / ürün farklılaştırmasına giderek arttırmak (ör. yerli otomotiv sanayinin montaj ağırlıklı gelişmeye yönelmesiyle yan sanayinin gelişmemesi, döküm sektöründeki üretim artışının sınırlandırılması) için gerçekleştirdiği düşüncesi düşük düzeyde destek görmüştür.*

iv. 4. Grup No.9 : *“Esneklik göstermesi yönünde işletmeye yapılan dışsal baskılar”ın ortak girişim kararını etkilemiş olması da sınırlı destek gören önermelerdendir. Alt önermeler olan “Çeşitli paydaş gruplarının uluslararasılaşma talepleri”, “Hissedarların beklentileri”, “Yatırımcılar, bankacılar ve hükümetlerin şeffaflık beklentileri” ve “Hükümetler, STK'lar ve diğer paydaşlar tarafından çevrenin korunmasıyla ilgili düzenlemelere daha fazla önem verilmesi beklentisi” düşüncelerinin hepsi düşük düzeyde destek bulmuştur.*

c. $X_1 - X_2$ Ortak Girişimini Etkileyen Nedenlerin Analiz ve Yorumu

X_1-X_2 ortak girişimi olgusuna genel olarak bakıldığında KBT'nin 18 önermesinin 11'ini, FT'nin 17 önermesinin 16'sını, YSK etkenlerle ilgili 10 önermenin 9'unu, ÇK Etkenler Yaklaşımının 10 önermesinden 10'unu da desteklediğini görmekteyiz. Başka bir deyişle X_1 'in X_2 ile ortak girişim kurma nedenlerini KBT'nin önermeleri %61,11, FT'nin önermeleri %94,12, YSK'nın önermeleri %90, ÇK'nın önermeleri de %100 oranında açıklamaktadır. Ancak, gerçek anlamda bir destekten bahsedebilmek için söz konusu önermelerin ne ölçüde desteklendiğini, yani desteklenme derecesini değerlendirmek önem taşımaktadır. Sağlıklı bir değerlendirme yapmak açısından yüksek derecede ve orta derecede destek bulan önermelerin ortak girişim olgusunu açıklayıcı güçlerinin göreceli olarak daha yüksek olduğunu, düşük düzeyde destek bulan önermelerin açıklayıcı gücünün daha az olduğunu ve desteklenmeyen önermelerin de ortak girişim olgusuyla ilgisinin bulunmadığını kabul etmek gerekmektedir. Buradan yola çıkarak X_1-X_2 ortak girişimini incelediğimizde,

Kaynak Bağımlılığı önermelerinden 3 puan alan ve en açıklayıcı olanların ortak girişim sayesinde “Büyüme hızlandırma yoluyla daha fazla istikrara ve güce ulaşma”, “Daha üst kategorideki ürünlerle rekabet edebilme yeteneği kazanarak firmanın geleceğini güvence altına alma”, “Yönetim etkinliğini arttırarak uluslararası pazarlarda güç kazanma”, “Sektördeki rekabetten daha az etkilenecek işletmeyi güvence altına alma”, “Ürün - hizmet arzında devamlılık ve tutarlılık sağlama”, “Gelirleri istikrara kavuşturma” ve “Uluslararası piyasalara daha kolay uyum sağlama” önermeleri olduğunu söyleyebiliriz. KBT'nin X_1 - X_2 örnek olayı tarafından 2 puan olarak orta düzeyde desteklenen üç önermesi ise “yenilikçilik yoluyla risk dağıtmak”, “partnerin sosyo politik ve ün sermayesinden yararlanarak istikrara kavuşmak” ve “firmayı rekabetten koruyan ya da pazar payının düşmesini engelleyen kritik bir varlığın ele geçirilmesi” olarak belirlenmiştir.

FT'nin 3 puan alan ve açıklayıcı gücü en yüksek önermeleri ortak girişim kararında “Ortak grup politikalarının izlenmesi suretiyle maliyetin aşağı çekilmesi”, “Büyüme hızlandırma yoluyla daha fazla verimliliğe / kârlılığa ulaşma”, “Daha üst kategorideki ürünlerle rekabet edebilme yeteneğini kazanarak firmanın kârlılığını arttırma”, “Firmanın piyasa değerini arttırma”, “Mevcut pazarlara nüfuz ederek yeni müşterilere ulaşma”, “Üretken ve operasyonel varlıkların tek elde toplanması aracılığıyla ölçek ve kapsam ekonomilerine ulaşma ve sinerji elde etme”, “Kapasite ve teslimat sorunlarının aşılması”, “Marka oluşturarak ya da oluşan markadan yararlanarak müşterinin satıcı arama maliyetini düşürmek” ve “Yabancı firmanın yerli firmayla ortak girişim kurmak için önemli miktarda finansal kaynak ayırmış olması” düşüncelerinin etkili olduğunu savunanlardır. FT'nin 2 puan alan, açıklayıcı gücü biraz daha düşük olan önermeleri ortak girişim aracılığıyla “Ürün – Pazar – Teknoloji çeşitlendirmesi yoluyla kârlılığı / verimliliği arttırma”, “Finansal olarak firmanın portföyünü farklılaştırma ve yeni yatırımlar için gerekli finansal kaynaklara erişme”, “Yeni bir sektöre / endüstriye / işkoluna giriş maliyetini azaltma”, “Konsolidasyon aracılığıyla kaliteyi belli bir düzeyde tutup / sabitleyip kârları arttırma” ve “Yenilikçiliğe, AR-GE masraflarına ve içsel büyüme alternatif oluşturma” beklentileri olmuştur.

YSK Etkenlerin 3 puan alan ve yüksek düzeyde destek gören önermelerinden “İki firma arasındaki stratejik mesafenin az oluşu”, “İki firma arasındaki teknik mesafenin az oluşu - iş yapma prosedürleri benzerliği”, “İki firma arasındaki yapısal mesafenin az oluşu” ve “Firmanın rakiplerinin davranışlarını izleyen stratejiler benimsemiş olması / rekabette geri kalmamak amacıyla yabancı ortaklık kurulması” ortak girişim motivasyonlarını açıklayıcı gücü en yüksek olanlardır. Ortak girişim kararında “Firmanın yapısının, kültürünün, birtakım kültür unsurlarının belirleyiciliği”, “İki firma arasındaki teknik mesafenin fazla oluşu”, “Firmanın daha önce izlemiş olduğu stratejiler sonucu ortaya çıkan yapısının içsel büyüme yeteneğini köreltmesi ve ortak girişim vasıtasıyla büyüme alternatifini desteklemesi” ve “Firmaların aynı işkolunda faaliyet gösteriyor olmaları” olgularının açıklayıcılığının 2 puan olarak orta düzeyde kaldığı görülmektedir.

ÇK Etkenler Yaklaşımının ortak girişim olgusunu 3 puan olarak en iyi açıklayan önermeleri “Endüstrideki rekabetin şiddeti”, “Küresel makroekonomik koşulların etkisi” ve “Müşterilerin firmadan beklentilerindeki değişimler” olarak karşımıza çıkmaktadır. Yaklaşımın açıklayıcı gücü göreceli olarak daha az olan önermeleri ortak girişim kararını “Sermaye, ürün, faktör piyasalarının yapılarındaki değişimlerin”, “Endüstriyel faaliyetlerdeki nitelik değişiminin” ve “Teknolojik karmaşıklık ve hızlı değişimin” etkilemiş olduğudur. Bu veriler ışığında tabloyu yeniden ele alıp değerlendirdiğimizde ortak girişim kararlarında %100 oranında etkili olduğu düşünülen ÇK Etkenler Yaklaşımının aslında ortak girişim olgusunu %30 oranında güçlü bir şekilde ve %30 oranında da orta düzeyde açıkladığı ortaya çıkmaktadır. Başka bir deyişle ÇK'nın $X_1 - X_2$ ortak girişiminde açıklayıcılığı daha yüksek olan önermeleri, ÇK'nın tüm önermelerinin %60'ını oluşturmaktadır. Puanlama yöntemine göre, X_1-X_2 örnek olayı için ÇK'nın ileri sürdüğümüz önermeleri %63,33 (19/30) oranında destek bulmuştur. Bu önermelerin açıklayıcılığı, olguyu açıklayabilecek tüm teoriler nezdinde ise %11,52'dir. Aynı şekilde, YSK Etkenlerin X_1-X_2 ortak girişiminde %40'ının güçlü ve %40'ının orta düzeyde açıklayıcı olduğundan yola çıkılarak, söz konusu etkenlerin ortak girişimin %80'lik bir kısmını daha güçlü şekilde açıkladığını kabul etmek yerinde olacaktır. Puanlamaya göre, önermelerin aldığı teori içi destek %70 civarındadır ve tüm

teoriler arasında bu önermelerin olguyu açıklayıcılığı %12,73 olarak görünmektedir. FT'nin önermelerinin ortak girişim olgusunu %52,94 oranında güçlü, %29,41 oranında orta düzeyde açıkladığı görülmektedir. Bu bağlamda FT'nin söz konusu ortak girişimdeki güçlü açıklayıcılığının %82,35 civarında olduğunu düşünmek doğru görünmektedir. Bunun yanı sıra, puanlamada FT'nin söz konusu önermelerinin aldığı teori içi destek %76,47 ve tüm teoriler bağlamında aldığı destek %23,64 düzeyindedir. KBT'nin önermeleri ise söz konusu ortak girişim olgusunu %38,88 oranında güçlü, %16,66 oranında orta düzeyde açıklamıştır. Böylelikle KBT'nin bu ortak girişimdeki güçlü açıklayıcılığının %55,54 düzeyinde kaldığı görülmektedir. Aldığı puanlara göre KBT'nin önermelerine verilen teori dahilindeki desteğin %51,85 olduğunu, tüm teoriler nezdinde ise bu önermelerin %16,97 düzeyinde bir açıklayıcılığı bulunduğunu söylemek mümkündür.

Tüm bu sonuçlar göz önüne alındığında yapabileceğimiz yorum, X_1 - X_2 ortak girişiminde karar alıcıları en çok etkileyen nedenlerin birinci sırada FT'nden (%23,64), ikinci sırada KBT'den (%16,97), üçüncü sırada işletmeye has YSK Etkenlerden (%12,73) ve son olarak da işletmeyi çevreleyen ÇK Etkenlerden (%11,52) kaynaklandığını dile getirmek olacaktır. Bu bağlamda Pfeffer ve Salancik'in şirket birleşmeleri, satın almalar ve ortak girişimlerin ana motivasyonlarını açıklamada KBT'nin FT'den daha etkili olduğu düşüncesi bu ortak girişimin motivasyonları açısından destek görmemektedir ve ancak FT'nin yanı sıra KBT ve diğer görüşlerin kombine açıklayıcılığından bahsetmek mümkündür. Aynı doğrultuda, ele aldığımız her bir teorinin $X_1 - X_2$ ortak girişim kararı açısından belirli bir açıklayıcı gücü olduğu görülmektedir. O halde, Alex Bitektine'in öngördüğü metodoloji ışığında, H_0 ilişkisizlik hipotezinin (KBT'nden türetilen önermelerin X_1 - X_2 ortak girişim kararı üzerinde hiçbir etkisi yoktur) ve güçlü H_A hipotezinin ($X_1 - X_2$ ortak girişim kararını KBT'nin önermeleri güçlü bir biçimde açıklamaktadır) destek bulmadığını, zayıf H_A hipotezinin kabul edilebileceğini (KBT, $X_1 - X_2$ ortak girişim kararını ancak diğer teori ve yaklaşımlarla birlikte açıklamaktadır) söylemek yerinde olacaktır.

3.8.2. Örnek Olay – II : Y₁ – Y₂ Ortak Girişimi

1968 yılında Y'nin ait olduğu grubun kurucusu tarafından, zirai, ticari araç ve ağır vasıta jantları üretimi amacıyla Y₂ A.Ş. kurulmuştur ve 1975 yılına gelindiğinde Y₂'nin yıllık üretim hacmi 100.000 adede ulaşmıştır. 1976 yılında dönemin yeniliklerinden “Çift Kasnak Çekim Prosesi”nin patenti işletmenin kurucusu tarafından alınmıştır. 1978 yılında ise jant üretiminde en gelişmiş jant yapım teknolojisi olan “flow forming” teknolojisi ilk defa Y₂ tarafından ülkemize getirilerek kullanılmaya başlanmıştır. 1979 yılında Y₂ dış pazarlara açılarak ilk ihracatını gerçekleştirmiştir ve bu sayede Türk dış ticaretinin ilklerinden birine imza atmıştır. 1986 yılına gelindiğinde Y₂ tarafından ilk DC (tubeless) kamyon jantı üretilmiştir.

1993 yılında Alman Y₁ şirketi ile Y otomobil jantı fabrikası kurulmuştur. 1994 yılında Y₁ ile “know-how” antlaşmasının yapılmasının ardından, 1995 yılında Y₁ ile joint-venture kurularak bir ortaklık gerçekleştirilmiştir. Ardından da ISO 9002 sertifikası alınmıştır. 1996 yılında Manisa Organize Sanayi bölgesindeki yeni fabrikaya taşınmıştır. Manisa'daki ilk yıl içerisinde yılda 1.000.000 adet jant kapasitesine ulaşılmıştır. 2000 yılında QS 9000 sertifikasının alınmasının ardından, 2001'de üretimin %80'i ihraç edilmiştir. Y₂'nin Manisa'daki fabrikasında otobüs, kamyon, treyler ve çekici gibi ağır vasıtalar, minibüs, pick-up ve hafif kamyon gibi ticari vasıtalar, zirai araç, yol ve iş makineleri gibi çeşitli endüstriyel vasıtalar için “tubeless” ve “tube type” jantlar üretilmektedir. 2002 yılında Belçika'da Y₁ Int. ile %50 ortak olan bir dağıtım firması kurulmuştur. 2003'te TS / ISO 16949 sertifikası alınmıştır ve aynı yıl içerisinde Y₁ International, ortak girişimdeki hisse oranını %60'a çıkarmıştır. Türkiye'yi çelik jantta bir yatırım üssü haline getirmek üzere gerçekleştirilen %60 - %40 oranındaki bu ortaklık yapısı Y Jant San. ve Tic. A.Ş. adını almıştır. 2004 yılına gelindiğinde ise Y tesislerindeki ileri teknoloji olanaklarıyla yıllık kapasitesini 1.500.000 adet janta çıkarmıştır.

Ürünlerinin %80'ini Kanada, Rusya, Japonya, Amerika, Yeni Zelanda, Almanya, İngiltere, Avustralya, Afrika ve Orta Doğu ülkeleri başta olmak üzere 56 ülkeye ihraç eden Y, ağır ve ticari vasıta jantlarında üretim kapasitesi ve pazar payı açısından Türkiye'de pazar lideri konumunda olup faaliyet alanında en çok ihracat yapan firma ünvanını elinde bulundurmaktadır. Y genç, yetenekli ve yüksek motivasyonlu, jant konusunda deneyimli bir yönetici takımına sahiptir. 1968'den beri kuvvetli ve deneyimli OEM ilişkileri sağlayan şirket, yüksek esnekliğe sahip üretim kapasitesi ile niş pazarlara dek uzanabilmektedir. Kendi kalıp ve makineleri ile döküm üretimi yapan şirket, mühendislik ve ürün geliştirme konusunda oldukça deneyimlidir. SAP uygulamalarını tüm modüllerde etkili bir şekilde kullanan şirket, Y fabrikaları arasında oluşturduğu kuvvetli sinerjinin altını çizmektedir. Y, Avrupa Jant ve Lastik Teknik Organizasyonu ETRTO'nun ve Avrupa Jant Üreticileri Birliği EUWA'nın daimi üyesi olup ISO 9001, ISO/TS 16949 Kalite Yönetim Sistemi ve ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi belgelerinin sahibidir. Çok hızlı bir büyüme süreci içinde olan Y, yüksek kalite ve uygun fiyat politikasıyla orijinal ekipman piyasasının değişmez bir tedarikçisi olarak Avrupa'da kendini kabul ettiren bir marka konumuna gelmiş ve Avrupa pazarının birinci sınıf jant üreticilerinden biri olarak kendini tescil ettirmiştir.

İşletmenin izlediği stratejiler, endüstri içerisindeki konumu ve çevreyle ilgili algıları hakkında söyleyebileceklerimiz şunlardır : C ve D yöneticileriyle yapılan birebir görüşmeler ve doldurulan mülakat formlarından yola çıkılarak, Y₁-Y₂ ortak girişiminde ileri - geri dikey entegrasyon olmadığı, zira ortak girişimden önce iki firma arasında tedarikçi-müşteri formunda bir ilişkinin olmadığı belirtilmiştir. Firmanın kurduğu ortaklığın daha ziyade yatay entegrasyon olarak tanımlanabileceği ifade edilmiştir. Aynı zamanda söz konusu joint venture ile firma faaliyetini çeşitlendirip yeni alanlara girmiş, farklılaştırma stratejisi uygulamıştır denilebilir. Bu joint venture ile Y₂ diğer pazar bölümlerinin yanı sıra binek oto bölümüne de hitap eder hale gelmiş ve Y₁'in alüminyum jant konusundaki teknik bilgilerinden yararlanılarak alüminyum jant üretimine geçilmiştir.

Firmanın üst düzey yöneticileri, çevrenin yoğunlaşma derecesini orta düzeyde olarak nitelendirmişlerdir. Kaynakların bulunabilirlik derecesinin de orta düzeyde olduğunu belirtmişlerdir. Buldukları endüstrinin kültürünü zayıf olarak nitelendirmiş ve firmaların birbirlerinden bağlantısız hareket ettiklerini ifade etmişlerdir. Yöneticiler, gelecekteki durumların öngörülebilirliğinin ve doğru tahmin edilebilirliğinin orta derecede olduğunu düşünmektedirler. Yöneticiler, işletme için kritik kaynak olarak uzman işgücü, teknoloji ve yenilikçiliği gördüklerini belirtmişlerdir. İşletmenin söz konusu kaynaklara kendini önemli ölçüde bağımlı hissettiğini, bu kaynakların örgütün faaliyetini sürdürmesi açısından elzem olduğunu, tüm bu unsurların piyasadaki arzının sınırlı olduğunu ve teknoloji ile yenilikçiliği elinde bulunduran grup / kişi / örgüt sayısının az olduğunu belirtmişlerdir. Ancak soyut / entelektüel sermaye olarak değerlendirebileceğimiz bu unsurlar haricinde herhangi bir maddi kaynağa bağımlılıkları olmadığını da vurgulamışlardır.

Yöneticilerle gerçekleştirilen mülakat formları Ek 1’de tablolar halinde görselleştirilmiş olarak ayrıntılı biçimde yer almaktadır. Aşağıda C ve D yöneticilerinin birbirlerinin daha önce vermiş oldukları yanıtları kontrol ederek yaptıkları ortak değerlendirme sonucu elde ettiğimiz yanıtlar ve araştırmacının bu yanıtlarla ilgili yorumları yer almaktadır.

C ve D Yöneticilerinin Ortak Değerlendirmesi

a. Sorulara Verilen Sıralı Yanıtlar

a.1. İşletmenin Kaynak Bağımlılığı Teorisi’nin Önermeleriyle İlgili Algıları

I. (-) Firma yöneticileri, ortak grup politikalarının izlenmesi suretiyle devlete, tedarikçilere, alıcılara vs. karşı toplu pazarlık gücü elde edilmesinin ortak girişim kurma kararında rolü olmadığını düşünmektedirler. Bu bağlamda önermenin alt başlıkları olan “Kalite standartları ve çevre şartnamelerinin hükümlerini birlikte yerine getirerek

giderleri düşürme beklentisi”, “Büyük kullanıcı haline gelerek enerji maliyetini düşürme” ve “Vergi avantajı sağlama” düşünceleri de destek görmemiştir.

2. (-) Yöneticiler, dış alım-satımlarda önemli bir istikrarsızlık kaynağı olan kur dalgalanmalarından etkilenmeme çabasının ortak girişim kurma kararını etkilemediği konusunda hemfikirdir.

3. (-) Yöneticilere göre, ürün – pazar – teknoloji çeşitlendirmesi yoluyla risk dağıtma arayışının ortak girişim kurma kararı üzerinde etkisi yoktur.

4. (-) Finansal olarak firmanın portföyünü farklılaştırma ve finansal varlık paylaşımı aracılığıyla risk dağıtma düşüncesinin ortak girişim kurma kararını etkilemediği belirtilmiştir.

5. (-) Firma, yeni bir sektöre / endüstriye / işkoluna girişin riskini dağıtmak amacıyla söz konusu ortak girişimi gerçekleştirmemiştir.

6. (-) Nakliye bedellerinin yarattığı yüksek maliyetten kaynaklanan müşteri kaybetme / zarar etme / varlığını idame ettiremememe riskini azaltma düşüncesinin ortak girişim kurmada herhangi bir etkisi olmamıştır.

7. (+) Büyümeyi hızlandırma yoluyla daha fazla istikrara / güce kavuşma arzusu ortak girişim kurma nedenleri arasında sayılmaktadır ve FT'nin büyüme yoluyla daha fazla kârlılığa - verimliliğe ulaşma önermesiyle birlikte ortak girişim kurma olgusunu açıklamakta olup önem derecesi yüksektir.

8. (+) Yabancı partnerin performans odaklı kriterlerinin iyi seyretmesinin yerli firmanın istikrar beklentisini karşılaması düşüncesi ortak girişim kurma nedenleri arasında sayılmakta ve FT'nin “daha iyi performans beklentisini karşılaması” düşüncesiyle birlikte ortak girişim kurma olgusunu açıklamakta olup gördüğü destek orta düzeydedir.

9. (+) Daha üst kategorideki ürünlerle rekabet edebilme yeteneğini kazanarak firmanın geleceğini güvence altına alma beklentisinin ortak girişim kararını etkilediği ve FT'nin aynı yöntemlerle “firmanın kârlılığını artırma” beklentisiyle birlikte ortak girişim kurma olgusunu açıkladığı düşünülmektedir ve gördüğü destek orta düzeydedir. Ancak

ilgili önermenin alt önermesi olan “Gelişmekte olan ülkelerle (Polonya, Hindistan, Çin vs.) düşük katma değerli ürünlerde rekabet etmek yerine katma değeri daha yüksek olan gelişmiş ülkelerin ürettiği ürünlerde pazar payını artırma beklentisi”nin ortak girişim kurma kararında rolü olmadığı belirtilmiştir.

10. (+) Ortak girişim suretiyle yönetim etkinliğini arttırmak (U.A. Pazarlarda güç, profesyonellik, daha etkin yönetim) önermesinin gördüğü destek orta düzeydedir.

11. (-) Ortak girişim aracılığıyla sektördeki rekabetten daha az etkilenmeyi amaçlayarak işletmeyi güvence altına almak düşüncesi destek görmeyen önermelerdendir.

12. (+) Kurulan ortak girişim vasıtasıyla ürün / hizmet arzında süreklilik ve tutarlılık sağlama arzusu orta derecede destek gören önermelerdendir.

13. (+) Ortak girişim sayesinde firmanın gelirlerini istikrara kavuşturma arzusu ortaklık kararını orta düzeyde etkileyen önermeler arasında sayılmıştır.

14. (+) Ortak girişim kurulması sayesinde firmanın çevresinde devamlılık arz eden kritik bağımlılıklarla başa çıkmak amacının ortaklık kararı almada orta derecede etkili olduğu düşüncesi destek görmüştür. Önermenin alt başlıklarından “Girdi (hammadde, enerji vs.) bağımlılığını ortadan kaldırma (pik ve çelik hurdası, elektrik, doğalgaz ve kok kömürü)” ve “Nitelikli işgücüne olan bağımlılığı ortadan kaldırma / azaltma” düşünceleri destek görmezken, “Teknolojiye olan bağımlılığı ortadan kaldırma / azaltma” ve “Finans kaynaklarına olan bağımlılığı ortadan kaldırma / azaltma” düşünceleri orta düzeyde destek görmüştür.

15. (-) Ortak girişim kurma sayesinde firmayı rekabetten koruyan ya da pazar payının düşmesini engelleyen kritik bir varlığın ele geçirilmesi düşüncesi destek görmemiştir. Aynı doğrultuda, önermenin alt önermesi olan “İş sürdürmek için, ana varlıklardan ayıramaz nitelikteki tamamlayıcı (komplemanter) varlıkları ele geçirme” düşüncesi de rağbet görmemiştir.

16. (+) Ortak girişim sayesinde uluslararası piyasaya daha kolay uyum sağlama / entegre olma; uluslararası platformda güçlenme beklentisi yüksek düzeyde destek gören önermeler arasındadır. Önermenin alt önermelerinden “Türk döküm sektöründeki

firmaların dünya pazarına penetrasyon için üretim gamını genişletme ve yayma zorunluluğu, otomotiv sanayine bağımlılıktan kurtulma” düşüncesi ise orta düzeyde destek görmüştür.

17. (+) Ortak girişim sayesinde yenilikçilik yoluyla risk dağıtmak (ürün, konsept, iş yapma biçimleri, müşteri ilişkileri vs.) düşüncesi orta düzeyde destek gören önermelerdendir.

18. (+) Ortak girişim yapılan partnerin sosyopolitik veya ün sermayesinden yararlanılarak istikrara kavuşma beklentisi düşüncesi orta düzeyde kabul gören önermeler arasındadır. Önermenin alt önermeleri olan “Sosyal sermayenin kurumsallaşma aracılığıyla kritik kaynaklara erişimi kolaylaştırması beklentisi” ve “Sosyal sermayenin kurumsallaşma aracılığıyla örgütün geleceğini istikrara kavuşturma beklentisi” orta derecede destek bulan düşüncelerdir.

a.2. İşletmenin Firma Teorisi'nin Önermeleriyle İlgili Algıları

1. (-) Ortak grup politikalarının izlenmesi sayesinde maliyetin düşürülmesi düşüncesinin ortak girişim kurma kararını etkilemediği belirtilmiştir.

2. (-) Dış alım-satımlarda döviz kurlarından avantaj sağlama isteğinin ortak girişim kurma kararında rol oynayan faktörler arasında olmadığı düşünülmektedir.

3. (+) Ortak girişim sayesinde ürün – pazar - teknoloji çeşitlendirmesi yoluyla kârlılığı / verimliliği artırma çabasının karara etki eden faktörlerden biri olduğu kabul edilmekle birlikte önem derecesinin orta düzeyde olduğu ifade edilmiştir.

4. (+) Finansal olarak firmanın portföyünü farklılaştırma ve yeni yatırımlar için gerekli finansal kaynaklara erişme isteğinin ortak girişim kurma kararı üzerinde belirleyiciliği yüksek faktörlerden olduğu düşünülmektedir.

5. (-) Yeni bir sektöre / endüstriye / işkoluna girişin maliyetini azaltma beklentisinin ortak girişim kurma kararı üzerinde bir etkisi olmadığı belirtilmiştir.

6. (-) Nakliye bedellerinin yarattığı yüksek maliyeti aşağı çekerek kârlılığını ve rekabet gücünü artırma çabası ortak girişim kararına etki eden nedenler arasında gösterilmemektedir.

7. (+) Büyüme hızlandırma yoluyla daha fazla verimliliğe / kârlılığa ulaşma arayışı, KBT'nin aynı vasıtalarla daha fazla istikrar ve güce ulaşma önermesiyle birlikte ortak girişim kurma olgusunu güçlü bir biçimde açıklamaktadır.

8. (+) Yabancı partnerin performans odaklı kriterlerinin iyi seyretmesinin (rantabilite, cironun seyri, borç alabilme kapasitesinin yüksekliği vs.) yerli firmanın daha iyi performans beklentisini karşılaması düşüncesi, Kaynak Bağımlılığı'nın aynı sebeplerle "daha fazla istikrar beklentisi" düşüncesiyle birlikte ortak girişim kararını orta derecede etkileyen faktörler arasında sayılmaktadır.

9. (+) Daha üst kategorideki ürünlerle rekabet edebilme yeteneğini kazanarak firmanın kârlılığını artırma (değerli soyut varlıklar / entelektüel sermaye, örgütsel rutinler, içselleştirilmiş temel yetenekler, işgücüne ait benzersiz yetenekler / uzmanlık, teknoloji aracılığıyla) beklentisi, Kaynak Bağımlılığı'nın "firmanın geleceğini güvence altına alma" düşüncesiyle birlikte ortak girişim kararını orta düzeyde etkileyen nedenler arasında gösterilmiştir. Ancak önermenin alt önermesi olan "Gelişmekte olan ülkelerle (Polonya, Hindistan, Çin vs.) düşük katma değerli ürünlerde rekabet etmek yerine katma değeri daha yüksek olan gelişmiş ülkelerin ürettiği ürünlerde pazar payını artırma beklentisi" düşüncesinin söz konusu ortak girişim olgusunu açıklayıcı olmadığı düşünülmektedir.

10. (+) Ortak girişim sayesinde firmanın piyasa değerini artırma beklentisi ve alt önermesi olan hisse senedi değerinde artış beklentisi düşünceleri tamamen anlamsız bulunmasalar da düşük düzeyde destek görmüşlerdir.

11. (+) Ortak girişim aracılığıyla kaliteyi belli bir düzeyde tutup / sabitleyip kârları artırma amacı yüksek düzeyde açıklayıcı bulunan önermelerdendir.

12. (+) Yenilikçiliğin, AR-GE masraflarının ve içsel büyümenin alternatifi olarak ortak girişim kurma düşüncesi de yüksek derecede destek bulan önermelerdendir.

13. (+) Ortak girişim sayesinde mevcut pazarlara nüfuz ederek yeni müşterilere ulaşma çabası düşüncesi de yüksek derecede destek görmüştür.

14. (+) Üretken ve operasyonel varlıkların tek elde toplanması aracılığıyla ölçek ve kapsam ekonomilerine ulaşma ve sinerji arayışı (üretim, finansman, dağıtım, yönetim) düşüncesi yüksek derecede açıklayıcılığı olduğu kabul edilen önermelerdendir. Önermenin alt önermelerinden “Uzmanlaşma sonucu daha fazla verimlilik beklentisi”, “Faaliyet verimliliği ve çalışan üretkenliğini (prodüktivite) arttırarak maliyeti azaltma beklentisi”, “Üretimde standardizasyonu sağlama”, “AR-GE maliyetini düşürme” ve “Yönetimsel verimlilik elde etme” düşünceleri yüksek derecede açıklayıcı olarak kabul edilirken, “Birimlerin fiziksel entegrasyonu ile verimliliği arttırma (tesis, ekipman vs.)”, “Dağıtım ağının entegrasyonu” ve “Kaynakların bunları en verimli kullanacak birimlere aktarılması” düşünceleri orta derecede açıklayıcı bulunmuştur.

15. (-) Kapasite ve teslimat sorunlarının aşılması düşüncesinin ortak girişim kararında rol oynamadığı belirtilmiştir.

16. (+) Marka oluşturarak ya da oluşan markadan yararlanarak müşterinin satıcı arama maliyetini düşürmek amacının ortak girişim kararı almada yüksek derecede belirleyici olduğu ifade edilmiştir.

17. (-) Yabancı partnerin yerli firmayla ortak girişim kurmak için ayırdığı finansal kaynakların miktarının söz konusu ortak girişim kararında etkili olmadığı düşünülmektedir, zira Y_2 'nin ait olduğu grubun ayırdığı finansal kaynakların miktarı da yüksek olmuştur ve bu fedakarlıklara her iki taraf da prospektif düşünceleri neticesinde katlanmışlardır.

a.3. İşletmenin YSK Etkenlerin Etkileriyle İlgili Alguları

1. (-) Firmanın yapısının, kültürünün, birtakım kültür unsurlarının ortak girişim kararı almada etkisi olmadığı düşünülmektedir. Bu bağlamda önermenin alt önermeleri olan merkezkaç yapının yatay birleşmeyi, satın almayı ve ortak girişimi desteklediği, firmanın uzun dönemli planlar yapmak yerine finansal sonuçlara odaklı kısa dönemli

planlara öncelik verdiği ve firma yöneticilerinin yenilikçiliğe karşı tutumunun içsel büyüme / ortak girişim arasındaki tercihi etkilediği düşünceleri de destek görmemiştir.

2. (-) Firmanın mevcut borç seviyesindeki artışın ortak girişimi iç gelişmeye alternatif kılması gibi bir olgunun yaşanmamış olduğu ifade edilmiştir.

3. (+) İki firma arasındaki stratejik mesafenin az oluşunun - benzer stratejiler izliyor olmalarının ortak girişim kurmada önemli rolü olduğu vurgulanmıştır.

4. (-) İki firma arasındaki teknik mesafenin az olmadığı ve benzer iş yapma prosedürlerinin uygulanmadığının altı çizilmiştir.

5. (+) İki firma arasındaki teknik mesafenin fazla oluşunun ve yeni bilgi elde etme - partnerin özel bilgi dağarcığına ulaşma isteğinin ortak girişim kararında önemli rolü olduğu vurgulanmıştır.

6. (+) İki firma arasındaki yapısal mesafenin az oluşunun ortak girişim kararını etkilemesi yüksek derecede kabul gören önermelerdendir, ancak söz konusu yapısal mesafenin insan kaynakları açısından değil kaynak - ürün benzerliği ve komplemanter varlıkların mevcudiyetiyle ilgili olduğu belirtilmiştir.

7. (+) Ortak girişimden önce iki firma arasında sürekli tekrarlanan ilişki kalıplarının varlığı ve gelişmesi sonucu ortak girişime uygun koşulların ortaya çıkması yüksek derecede destek gören bir önermedir zira iki firmanın daha önceleri know-how antlaşması (bir pazar sözleşmesi formu) aracılığıyla işbirliği yaptıkları ve birlikte üretim yapmak için bir fabrika kurdukları bilinmektedir.

8. (-) Firmanın daha önce izlemiş olduğu stratejiler sonucu ortaya çıkan yapısının içsel büyüme yeteneğini köreltmesi ve başka bir firmayla ortak girişim kurarak büyüme alternatifini desteklemesi sonucu bu ortak girişimin gerçekleştiği düşüncesi destek görmemiştir.

9. (-) Firmaların aynı işkolunda faaliyet gösteriyor olmaları söz konusu ortak girişim kararında belirleyici bir etken değildir.

10. (-) Firmanın rakiplerinin davranışlarını izleyen stratejiler benimsemiş olması / rekabette geri kalmamak amacıyla yabancı ortaklık kurulması düşüncesi destek görmemiştir.

a.4. İşletmenin ÇK Güçlerin Etkileriyle İlgili Algıları

1. (+) Endüstrideki rekabetin şiddeti, ortak girişim kararına düşük düzeyde etki eden etkenler arasında görülmektedir. Endüstri yoğunlaşmasının, büyümesinin, kârlılığının etkilerinin de bu bağlamda az olduğu düşünülmektedir.

2. (-) Sermaye, ürün, faktör piyasalarının yapılarındaki değişimlerin ortak girişim kararı üzerinde etkilerinin olmadığı düşünülmektedir. Bu bağlamda gelişmekte olan ülkelerden gelen devlet sübvansiyonlu mamullerin çok ucuz fiyatlarıyla dünya genelinde tehdit oluşturmaları, hammadde fiyatlarındaki dalgalanmalar ve enerji fiyatlarının yüksekliğinin diğer ülkelere karşı rekabet gücünü azaltması, dünyadaki döküm fabrikalarının gruplar halinde birleşmeleri ve grup baskısı ile otomotiv ve benzeri sanayilerden önemli siparişler almaları, bu grupların zamanla çoğalması ve büyümesi, hedge fonların bu grupları satın alarak endüstriye girmeleri, uygulanmakta olan kur politikalarının döküm sektörünün yurtdışı pazarlardaki rekabet gücünü yitirmesine yol açması, müşteri endüstrilerinde gerçekleşen konsolidasyonlar, müşterilerin satın alma gücünün artışı şeklinde sıralanan önermeyle ilgili alt başlıkların hiçbiri destek görmemiştir.

3. (+) Endüstriyel faaliyetlerdeki nitelik değişiminin etkileri yüksek düzeyde destek gören önermelerdendir. Alt başlıklar arasında, klasik pik dökümün yerini giderek çelik, sfero ve hafif metal döküme bırakması (Petrol fiyatlarının artması, araç kullanımında güvenlik ve kolaylık, tonaj sınırlaması nedeniyle alüminyum, magnezyum, plastik, kompozit malzeme kullanımının artışı ile araç ağırlığında düşüş sağlanması eğiliminin alüminyum döküm parça kullanımını arttırması) açıklaması yüksek derecede destek görürken, AB müşterilerinin artık JIT sistemi ile çalışmaları nedeniyle saatlik, günlük teslimatı sağlama zorunluluğunun yerinde depolama ve hızlı nakliye gerektirerek maliyeti arttırması ve Avrupa ülkelerinde döküm üretiminin teknoloji yatırımları ile yapısını değiştirmesi sonucu çok modern ve hızlı otomasyon teknolojileriyle üretim

kapasitesi ve verimliliğin artmasının Türk firmalarını rekabet açısından zorlaması düşük düzeyde destek görmüştür.

4. (+) Teknolojik karmaşıklık ve hızlı değişim eğiliminin ortak girişim kararına etki ettiği düşüncesi orta düzeyde destek görmüştür.

5. (+) Küresel makroekonomik koşulların (daha güçlü bir özkaynak çevresi, banka finansmanının giderek daha düşük maliyetli ve daha kolay erişilebilir olması, uygun borç alma koşullarına kolay erişim) etkisi ortak girişim kurma kararında orta derecede etkisi olan faktörler arasında sayılmaktadır.

6. (+) Piyasadaki mevcut riskin içsel büyüme yerine birleşme seçeneğini cazip kılması düşüncesi düşük düzeyde destek bulmuştur.

7. (+) Uluslararası düzenlemelerin (para birlikleri, ticaret antlaşmaları vs.) ortak girişim kararı üzerinde düşük düzeyde etkili olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda Avrupa Birliği ve Avrupa Para Birliği'nin (EMU) etkilediği çok sayıda yapısal ve kurumsal değişikliklerin etkisi de düşük düzeyde destek bulmuştur.

8. (+) Hizmet verilen ana sanayinin o ülkedeki gelişmişlik derecesinin firma üzerindeki etkisinin ortak girişim kurma kararı üzerinde belirleyici olması yüksek düzeyde destek gören önermelerdendir. Bu bağlamda, hizmet verilen ana sanayinin gelişmişliği firmanın ürettiği ürünlere olan talebin miktarı açısından belirleyici olduğundan, firmanın ürünlerine olan talebi ortak girişim yoluyla farklı pazarlara açılarak / ürün farklılaştırmasına giderek arttırmak için ortak girişim kararı aldığı düşüncesi de yüksek düzeyde destek gören alt önermelerden olmuştur.

9. (+) Esneklik göstermesi yönünde işletmeye yapılan dışsal baskıların ortak girişim kararını orta düzeyde etkileyen nedenlerden olduğu düşünülmektedir. Önermenin alt önermelerinden çeşitli paydaşlardan gelen uluslararasılaşma talepleri, yatırımcılar, bankacılar ve hükümetlerin şeffaflık beklentileri ve hükümetler, STK'lar ve diğer paydaşlar tarafından çevrenin korunmasıyla ilgili düzenlemelere daha fazla önem verilmesi beklentisi düşünceleri orta düzeyde, hissedarların beklentileri ise yüksek düzeyde açıklayıcı bulunmuşlardır.

10. (+) Müşterilerin firmadan beklentilerindeki değişimlerin de ortak girişim kararı üzerinde yüksek derecede etkisi olduğu düşünülmektedir. Alt önermelerden müşterilerin tek tek döküm parçalar yerine toplam çözüm paketleri talep etmeleri ve daha büyük serilerin üretilmesi yönünde talep artışı düşünceleri destek görmezken, sürekli yenilikçilik, gelişen kalite, güvenilirlik, daha ileri teknolojiyle üretilmiş daha üstün nitelikli ürünler beklentisi düşüncesi yüksek derecede açıklayıcı bulunmuştur.

b. $Y_1 - Y_2$ Örnek Olayında Farklı Teorilerin Önermelerinin Desteklenme Düzeyleri

$Y_1 - Y_2$ ortak girişiminin KBT'nin 18 önermesinin 10'unu, FT'nin 17 önermesinin 11'ini, YSK Etkenlerin önermelerinin 10'undan 4'ünü ve ÇK Etkenlerin önermelerinin 10'undan 9'unu desteklediğini görmekteyiz. Başka bir deyişle $Y_1 - Y_2$ ortak girişiminin kurulma nedenleri KBT'nin önermelerini %55,55, FT'nin önermelerini %64,70, YSK Etkenlerin önermelerini %40, ÇK Etkenlerin önermelerini de %90 oranında desteklemektedir. Ancak, gerçek destek oranlarına ulaşabilmek için bu tablonun detaylı analizi yapılmalı ve desteklenen önermelerin hangi düzeyde destek gördükleri belirlenerek söz konusu ortak girişim olgusunu açıklayıcı güçleri sorgulanmalıdır. Bu nedenle her bir görüşün önermelerinin desteklenme düzeyi ayrı başlıklar altında sırayla irdelenecek ve ortak girişim kararını kuvvetle etkileyen nedenler üzerinde yorum yapılacaktır.

b.1. Kaynak Bağımlılığı Teorisi'nin Önermelerinin Bulduğu Desteğin Değerlendirmesi

$Y_1 - Y_2$ ortak girişiminde KBT'ne ait 18 önermeden 10 adedi söz konusu fenomeni açıklayıcı bulunmuştur. Bunlardan iki tanesinin ortak girişim olgusunu kuvvetli şekilde ve 8 tanesinin orta düzeyde açıkladığı görülmektedir. Ortak girişim olgusunu düşük düzeyde açıklayan önerme bulunmamaktadır. KBT'nin destek görmeyen önermeleri 8 adettir. Teoriye destek vermeyen önermelerden ikisi FT'ne destek vermiştir. Destek gören önermelerden üçü, ortak girişim olgusunu FT'nin önermeleriyle birlikte açıklamaktadırlar.

b.1.1. Kaynak Bağımlılığı Teorisi'nin Yüksek Düzeyde Destek Bulan Önergeleri

i. Ortak Sorular No.7 : *“Büyümeyi hızlandırma yoluyla daha fazla istikrara / güce ulaşma arayışı”* önermesi FT'nin *“Büyümeyi hızlandırma yoluyla daha fazla verimliliğe / kârlılığa ulaşma arayışı”* önermesi ile birlikte ortak girişim olgusunu güçlü biçimde açıklamaktadır.

ii. 1. Grup No.7 : *“Uluslararası piyasaya daha kolay uyum sağlama / entegre olma; uluslararası platformda güçlenme beklentisi”* önermesi yüksek düzeyde destek bulan önermeler arasındadır. Ancak alt önermesi olan *“Türk döküm sektöründeki firmaların dünya pazarına penetrasyon için üretim gamını genişletme ve yayma zorunluluğu, otomotiv sanayine bağımlılıktan kurtulma”* düşüncesi orta düzeyde destek bulmuştur. Yöneticiler, otomotiv sanayine karşı gerçek bir bağımlılık deneyimlemediklerini ancak bu alandaki gelişmeleri de yakından takip etme konusunda ısrarlı olduklarını belirtmişler, bunun yanı sıra zaten başka sanayilere de çıktı verdiklerini hatırlatmışlardır.

b.1.2. Kaynak Bağımlılığı Teorisi'nin Orta Düzeyde Destek Bulan Önergeleri

i. Ortak Sorular No.8 : *“Yabancı partnerin performans odaklı kriterlerinin iyi seyretmesinin (rantabilite, cironun seyri, borç alabilme kapasitesinin yüksekliği vs.) yerli firmanın istikrar beklentisini karşılaması”* düşüncesi, FT'nin aynı sebeplerle daha iyi performans beklentisinin karşılanması düşüncesiyle birlikte ortak girişimin nedenlerini orta derecede açıklayabilen önermelerdendir.

ii. Ortak Sorular No.9 : *“Daha üst kategorideki ürünlerle rekabet edebilme yeteneğini kazanarak firmanın geleceğini güvence altına alma (değerli soyut varlıklar / entelektüel sermaye, örgütsel rutinler, içselleştirilmiş temel yetenekler, işgücüne ait benzersiz yetenekler / uzmanlık, teknoloji aracılığıyla) beklentisi”* önermesinin, FT'nin aynı araçlarla hareket ederek firmanın kârlılığını arttırma düşüncesiyle birlikte ortak girişim olgusunu orta düzeyde açıklayabildiği belirtilmiştir. Söz konusu soyut sermaye öğelerinin ve rekabetçiliğin öneminin altı çizilse de, yöneticiler ortak girişim kararı alınırken uzun vadede güvence sağlamak ya da kârlılık güdüsünün bir nebze geri planda kalıp ön plana teknolojik gelişmeleri yakından takip etme, üretim sistemini güncelleme

ve yeni iş yapma biçimleri öğrenmenin heyecanının çıktığını vurgulamışlardır. Önermenin alt önermesi konumundaki “*Gelişmekte olan ülkelerle (Polonya, Hindistan, Çin vs.) düşük katma değerli ürünlerde rekabet etmek yerine katma değeri daha yüksek olan gelişmiş ülkelerin ürettiği ürünlerde pazar payını artırma beklentisi*” düşüncesi ise destek bulmamıştır.

iii. 1. Grup No.1 : “*Ortak girişim sayesinde yönetim etkinliğini arttırmak*” (U.A. Pazarlarda güç, profesyonellik, daha etkin yönetim) önermesi orta düzeyde destek bulan önermelerdendir.

iv. 1. Grup No.3 : “*Ürün / hizmet arzında süreklilik ve tutarlılık sağlama arzusu*”nun da ortak girişim kararını orta derecede etkilediği düşünülmektedir.

v. 1. Grup No.4 : “*Ortak girişim sayesinde firmanın gelirlerini istikrara kavuşturma arzusu*” orta derecede destek gören bir başka motivasyon olarak karşımıza çıkmaktadır.

vi. 1. Grup No.5 : “*Firmanın çevresinde devamlılık arz eden kritik bağımlılıklarla başa çıkmak*” için ortak girişimi seçtiği düşüncesi de orta düzeyde destek görmüştür. Alt önermelerden “*Teknolojiye olan bağımlılığı ortadan kaldırma / azaltma*” ve “*Finans kaynaklarına olan bağımlılığı ortadan kaldırma / azaltma*” düşünceleri orta derecede desteklenirken, “*Girdi (hammadde, enerji vs.) bağımlılığını ortadan kaldırma (pik ve çelik hurdası, elektrik, doğalgaz ve kok kömürü)*” düşüncesi bu maddelere karşı bir bağımlılık hissedilmediğinden ve “*Nitelikli işgücüne olan bağımlılığı ortadan kaldırma / azaltma*” düşüncesi, ortak girişimin nitelikli işgücü temininin üzerinde fazladan bir kolaylaştırıcı etkisi olmayacağı düşünüldüğünden destek görmemiştir.

vii. 1. Grup No.8 : “*Yenilikçilik yoluyla risk dağıtmak*” (ürün, konsept, iş yapma biçimleri, müşteri ilişkileri vs.) düşüncesi orta düzeyde destek gören önermelerdendir. Yenilikçilikte birincil amacın risk dağıtmak olmadığı ancak yenilikçiliğin riskin dağıtılmasında uzun vadede rolü olduğu düşünülmektedir. Yöneticiler grup genelinde yenilikçiliğin öncelikli olarak güvence ya da kârlılık amaçlı olarak değil fakat şirketin 1970’lerden bu yana izlediği stratejiler ve şirket kültürü neticesinde bir refleks olarak benimsendiğini ifade etmişlerdir.

viii. 1. Grup No.9 : *“Partnerin sosyopolitik veya ün sermayesinden yararlanarak istikrara kavuşma beklentisi”* orta düzeyde destek gören önermelerdendir. Söz konusu motivasyonun ortak girişim kurma kararındaki rolünün yadsınamayacağını kabul eden yöneticiler, yine de bu tür bir motivasyonun kendileri için birinci sırada yer almayacağını altını çizmişlerdir. Bu bağlamda *“Sosyal sermayenin kurumsallaşma aracılığıyla kritik kaynaklara erişimi kolaylaştırması beklentisi”* ve *“Sosyal sermayenin kurumsallaşma aracılığıyla örgütün geleceğini istikrara kavuşturma beklentisi”* düşünceleri de orta düzeyde destek gören alt önermeler konumundadırlar.

b.1.3. Kaynak Bağımlılığı Teorisi'nin Düşük Düzeyde Destek Bulan Önermeleri

KBT'nin $Y_1 - Y_2$ ortak girişiminin gerçekleşme nedenleriyle ilgili düşük düzeyde destek bulan / açıklayıcı gücü az olan önermesi bulunmamaktadır.

b.1.4. Kaynak Bağımlılığı Teorisi'nin Destek Bulmayan Önermeleri

i. Ortak Sorular No.1 : *“Ortak grup politikalarının izlenmesi suretiyle devlete, tedarikçilere, alıcılara vs. karşı toplu pazarlık gücü elde edilmesi”* (Riskten ve bağımlılıktan kaçınma amaçlı) önermesi ve *“Kalite standartları ve çevre şartnamelerinin hükümlerini birlikte yerine getirerek giderleri düşürme beklentisi”*, *“Büyük kullanıcı haline gelerek enerji maliyetini düşürme”*, *“Vergi avantajı sağlama”* alt önermeleri ortak girişimin kurulma nedenleri olarak açıklayıcı bulunmamışlardır.

ii. Ortak Sorular No.2 : *“Dış alım - satımlarda önemli bir istikrarsızlık kaynağı olan kur dalgalanmalarından etkilenmeme çabası”* destek görmeyen önermelerdendir.

iii. Ortak Sorular No.3 : *“Ürün – pazar – teknoloji çeşitlendirmesi yoluyla risk dağıtma çabası”* düşüncesi destek görmemiş ve FT'nin aynı yöntemleri kullanarak *“kârlılığı / verimliliği arttırma çabası”* düşüncesi orta düzeyde destek görmüştür.

iv. Ortak Sorular No.4 : *“Finansal olarak firmanın portföyünü farklılaştırma ve finansal varlık paylaşımı aracılığıyla risk dağıtma”* düşüncesi destek görmemiş, buna karşın FT'nin aynı yöntemlerle *“yeni yatırımlar için gerekli finansal kaynaklara erişme isteği”* düşüncesi yüksek düzeyde destek görmüştür.

v. Ortak Sorular No.5 : “Yeni bir sektöre / endüstriye / işkoluna girişin riskini dağıtma beklentisi” ortak girişim kurma nedenlerini açıklayan olgular arasında görülmemektedir.

vi. Ortak Sorular No.6 : “Nakliye bedellerinin yarattığı yüksek maliyetten kaynaklanan müşteri kaybetme / zarar etme / varlığını idame ettirememe riskini azaltma çabası” önermesi ve “Katma değeri düşük / ağırlığı yüksek döküm ürünlerinin bazılarının ana firmanın satış yapılacak ülkelere daha yakın olan tesislerinde üretilmesi, ana firmanın yer aldığı coğrafyadan daha verimli demiryolu - denizyolu taşımacılığı gerçekleştirilmesi, büyük müşteri olmanın etkisiyle nakliye firmaları nezdinde pazarlık gücü kazanılması beklentileri” alt önermesi destek görmeyen önermelerdendir.

vii. 1. Grup No.2 : “Sektördeki rekabetten daha az etkilenmeyi amaçlayarak işletmeyi güvence altına almak” düşüncesi destek görmemiştir.

viii. 1. Grup No.6 : “Firmayı rekabetten koruyan ya da pazar payının düşmesini engelleyen kritik bir varlığın ele geçirilmesi” düşüncesi destek görmeyen önermelerdendir. Önermenin alt önermesi konumundaki “İş sürdürmek için ana varlıklardan ayrılamaz nitelikteki tamamlayıcı (komplemanter) varlıkları ele geçirme” görüşü de desteksiz kalmıştır.

b.2. Firma Teorisi'nin Önermelerinin Bulduğu Destegın Değerlendirmesi

Y₁ – Y₂ ortak girişiminde FT'nin 17 adet önermesinden 11'i destek görmüştür. Destek gören önermelerden 7 tanesi olguyu güçlü bir biçimde, 3 tanesi orta düzeyde ve bir tanesi de düşük düzeyde açıklamaktadır. Teorinin desteklenen önermelerinin 3'ü olguyu KBT'nin önermeleriyle birlikte açıklamaktadır. Teorinin destek bulamayan önermeleri 6 adettir.

b.2.1. Firma Teorisi'nin Yüksek Düzeyde Destek Bulan Önermeleri

i. Ortak Sorular No.4 : “Finansal olarak firmanın portföyünü farklılaştırma ve yeni yatırımlar için gerekli finansal kaynaklara erişme isteği” ortak girişim kurma nedenleri arasında yüksek düzeyde destek gören önermelerdendir.

ii. Ortak Sorular No.7 : “*Büyümeyi hızlandırma yoluyla verimliliğe / kârlılığa ulaşma arayışı*” önermesi, KBT’nin “*Büyümeyi hızlandırarak daha fazla istikrara / güce kavuşma*” düşüncesiyle birlikte ortak girişim olgusunu güçlü biçimde açıklayanlar arasında yer almaktadır.

iii. 2. Grup No.2 : “*Konsolidasyon aracılığıyla kaliteyi belli bir düzeyde tutup / sabitleyip kârları artırma amacı*” ortak girişim kurma nedenleri arasında önem derecesi yüksek olanlardandır.

iv. 2. Grup No.3 : “*Yenilikçiliğin, AR-GE masraflarının ve içsel büyümenin alternatifi olarak*” ortak girişimin tercih edilmiş olması açıklayıcı gücü yüksek olan önermelerdendir.

v. 2. Grup No.4 : “*Mevcut pazarlara nüfuz ederek yeni müşterilere ulaşma çabası*” düşüncesi ortak girişim kararını önemli ölçüde etkileyen düşüncelerden olmuştur.

vi. 2. Grup No.5 : “*Üretken ve operasyonel varlıkların tek elde toplanması aracılığıyla ölçek ve kapsam ekonomilerine ulaşma ve sinerji arayışı*” (üretim, finansman, dağıtım, yönetim) önermesi yüksek düzeyde destek bulmuştur. Sorunun alt önermelerinden “*Uzmanlaşma sonucu daha fazla verimlilik beklentisi*”, “*Faaliyet verimliliği ve çalışan üretkenliğini (prodüktivite) arttırarak maliyeti azaltma beklentisi*”, “*Üretimde standardizasyonu sağlama*”, “*AR-GE maliyetini düşürme*” ve “*Yönetmel verimlilik elde etme*” düşünceleri yüksek düzeyde, “*Birimlerin fiziksel entegrasyonu ile verimliliği arttırma*”, “*Dağıtım ağının entegrasyonu*” ve “*Kaynakların bunları en verimli kullanacak birimlere aktarılması*” düşünceleri de orta düzeyde destek görmüşlerdir.

vii. 2. Grup No.7 : “*Marka oluşturarak ya da oluşan markadan yararlanarak müşterinin satıcı arama maliyetini düşürmek amacı*” yüksek düzeyde destek gören önermelerden olmuştur.

b.2.2. Firma Teorisi’nin Orta Düzeyde Destek Bulan Önermeleri

i. Ortak Sorular No.3 : “*Ürün – pazar – teknoloji çeşitlendirmesi aracılığıyla kârlılığı / verimliliği arttırma çabası*” orta düzeyde destek gören önermeler arasında gösterilmektedir.

ii. Ortak Sorular No.8 : *“Yabancı partnerin performans odaklı kriterlerinin iyi seyretmesinin (ranta bilite, cironun seyri, borç alabilme kapasitesinin yüksekliği vs.) yerli firmanın daha iyi performans beklentisini karşılaması”* düşüncesi, KBT’nin *“istikrar beklentisini karşılaması”* düşüncesiyle ortak bir şekilde orta düzeyde destek görmektedir.

iii. Ortak Sorular No.9 : *“Daha üst kategorideki ürünlerle rekabet edebilme yeteneğini kazanarak firmanın kârlılığını arttırma (değerli soyut varlıklar / entelektüel sermaye, örgütsel rutinler, içselleştirilmiş temel yetenekler, işgücüne ait benzersiz yetenekler / uzmanlık, teknoloji aracılığıyla) beklentisi”* önermesi, KBT’nin aynı araçlarla *“firmanın geleceğini güvence altına alma beklentisi”* önermesi ile birlikte ortak girişim kurma olgusunu orta düzeyde açıklamaktadır.

b.2.3. Firma Teorisi’nin Düşük Düzeyde Destek Bulan Önergeleri

2. Grup No.1 : *“Firmanın piyasa değerini arttırma beklentisi”* ve alt önermesi konumundaki *“Hisse senedi değerinde artış beklentisi”* düşünceleri ortak girişim olgusuna zayıf destek vermektedirler.

b.2.4. Firma Teorisi’nin Destek Bulmayan Önergeleri

i. Ortak Sorular No.1 : *“Ortak grup politikalarının izlenmesi suretiyle maliyetin düşürülmesi”* önermesi ve *“Kalite standartları ve çevre şartnamelerinin hükümlerini birlikte yerine getirerek giderleri düşürme beklentisi”*, *“Büyük kullanıcı haline gelerek enerji maliyetini düşürme”*, *“Vergi avantajı sağlama”* alt önermeleri ortak girişimin kurulma nedenleri olarak açıklayıcı bulunmamışlardır.

ii. Ortak Sorular No.2 : *“Dış alım - satımlarda kur dalgalanmalarından avantaj sağlama çabası”* destek görmeyen önermelerdendir.

iii. Ortak Sorular No.5 : *“Yeni bir sektöre / endüstriye / işkoluna giriş maliyetini azaltma beklentisi”* ortak girişim kurma nedenlerini açıklayan olgular arasında görülmemektedir.

iv. Ortak Sorular No.6 : *“Nakliye bedellerinin yarattığı yüksek maliyeti aşağı çekerek kârlılığı ve rekabet gücünü arttırma çabası”* önermesi ve *“Katma değeri düşük / ağırlığı yüksek döküm ürünlerinin bazılarının ana firmanın satış yapılacak ülkelere daha yakın olan tesislerinde üretilmesi, ana firmanın yer aldığı coğrafyadan daha verimli demiryolu - denizyolu taşımacılığı gerçekleştirilmesi, büyük müşteri olmanın etkisiyle nakliye firmaları nezdinde pazarlık gücü kazanılması beklentileri”* alt önermesi destek görmeyen önermelerdendir.

v. 2. Grup No.6 : *“Kapasite ve teslimat sorunlarının aşılması”* (atıl kapasite, sürkapasite, teslimat zamanı) önermesi destek görmemiştir.

vi. 2. Grup No.8 : *“Yabancı partnerin yerli firmayla ortak girişim kurmak için ayırdığı finansal kaynakların miktarının fazla olması”* düşüncesi ortak girişim olgusu üzerinde açıklayıcılığı olmadığı düşünülen önermelerden biridir.

b.3. YSK Etkenlerle İlgili Önermelerin Bulduğu Desteğin Değerlendirmesi

Y₁-Y₂ ortak girişiminde YSK Etkenlerle ilgili 10 önermenin 4'ünün açıklayıcılığının yüksek seviyede olduğu belirlenmiş, geriye kalan 6 önerme ise destek görmemiştir.

b.3.1. YSK Etkenlerle İlgili Yüksek Düzeyde Destek Bulan Önermeler

i. 3. Grup No.3 : *“İki firma arasındaki stratejik mesafenin az oluşu”* olgusunun ortak girişim kurmayı motive eden faktörler arasında önemli bir rolü olduğu belirtilmiştir. İki firmanın *“benzer stratejiler izliyor olmaları nedeni”* ön plana çıkmaktadır.

ii. 3. Grup No.5 : *“İki firma arasındaki teknik mesafenin fazla oluşu”* ortak girişimin kurulmasını tetikleyen faktörler arasında sayılmaktadır. Bu bağlamda *“Yeni bilgi elde etme, partnerin özel bilgi dağarcığına ulaşma”* düşüncesi önemlidir.

iii. 3. Grup No.6 : *“İki firma arasındaki yapısal mesafenin az oluşu”* ortak girişimi teşvik eden nedenlerdendir. Ancak, burada yalnızca *“Kaynak / ürün benzerliği ya da birbirini bütünler nitelikteki kaynakların varlığı (komplemanter varlıklar)”* nedeninden bahsedilmekte ve *“İK / personel yapısının birbirine denk olması, benzer niteliklerde personel ve süreçler barındırması”* olgusunun mevcut olmadığına dikkat çekilmektedir.

iv. 3. Grup No.7 : “Ortak girişimden önce iki firma arasında sürekli tekrarlanan ilişki kalıplarının varlığı ve gelişmesi sonucu ortak girişime uygun koşulların ortaya çıkması” düşüncesi söz konusu ortak girişimin kuruluş nedenlerinden birisini teşkil etmektedir.

b.3.2. YSK Etkenlerle İlgili Orta Düzeyde Destek Bulan Önergeler

Y₁ – Y₂ ortak girişimi nedenlerinin YSK Etkenlerle ilgili orta düzeyde desteklediği önermeye rastlanmamıştır.

b.3.3. YSK Etkenlerle İlgili Düşük Düzeyde Destek Bulan Önergeler

Y₁ – Y₂ ortak girişimi nedenlerinin YSK Etkenlerle ilgili orta düzeyde desteklediği önermeye rastlanmamıştır.

b.3.4. YSK Etkenlerle İlgili Destek Bulmayan Önergeler

i. 3. Grup No.1 : “Firmanın yapısının, kültürünün, birtakım kültür unsurlarının stratejik hareketini belirlemesi” sonucu ortak girişim kararı alındığı düşüncesi rağbet görmemiştir. Bu bağlamda “Merkezkaç yapının yatay birleşmeyi desteklemesi”, “Firmanın uzun dönemli planlar yapmak yerine finansal sonuçlara odaklı kısa dönemli planlara öncelik vermeyi alışkanlık haline getirmiş olması”, “Firmada geleneksel olarak AR-GE'ye az kaynak tahsis ediliyor olması (Gelişmeye ayrılan kaynakların miktarının az olması)” ve “Firma yöneticilerinin yenilikçiliğe karşı tutumunun içsel büyüme veya ortak girişim arasındaki tercihi etkilemesi” gibi düşünceler de desteksiz kalmıştır.

ii. 3. Grup No.2 : “Firmanın mevcut borç seviyesindeki artışın ortak girişimi iç gelişmeye alternatif kılması” düşüncesi desteksiz kalan önermelerdendir.

iii. 3. Grup No.4 : “İki firma arasındaki teknik mesafenin az oluşu (iş yapma prosedürleri benzerliği)”nin ortak girişimin kurulması nedenlerinden olması destek görmeyen önermeler arasında bulunmaktadır.

iv. 3. Grup No.8 : *“Firmanın daha önce izlemiş olduğu stratejiler sonucu ortaya çıkan yapısının içsel büyüme yeteneğini köreltmesi ve ortak girişim vasıtasıyla büyüme alternatifini desteklemesi sonucu bu ortak girişimin gerçekleştiği”* düşüncesi destek görmeyen önermelerden bir diğeridir. Bu çerçevede önermeyle ilgili *“Önceki dönemlerde yaşanan maliyet azaltma / küçülme stratejilerinin sonucu içsel büyüme seçeneği zorlaşmış ve ortak girişim yoluyla yayılma daha cazip hale gelmiştir. Bir çok maliyet firma dışına taşınmış ve organik büyüme zorlaşmıştır. Outsourcing'de artış gözlenmiştir. Ortak girişimin firmanın temel yeteneklerini ölçek ve kapsam ekonomileri kullanarak geliştirmesi ve yaygınlaştırması beklentisi vardır”* ve *“Uzun süredir AR-GE'ye yatırım yapmak yerine ortak girişim kurmanın tercih edilmiş olmasından dolayı içsel büyüme ve AR-GE çabalarının zayıflamış olması bu ortak girişimde önemli bir etkindir”* şeklindeki alt önermeler de anlamsız bulunmuştur.

v. 3. Grup No.9 : *“Firmaların aynı işkolunda faaliyet gösteriyor olmaları”*nın ortak girişim kararı üzerinde etkisi olan bir faktör olmadığı düşünülmektedir.

vi. 3. Grup No.10 : *“Firmanın rakiplerinin davranışlarını izleyen stratejiler benimsemiş olması / rekabette geri kalmamak amacıyla yabancı ortaklık kurulması”* düşüncesinin de açıklayıcılığı olmadığı ifade edilmiş ve böylece *“strategic bandwagon effect”* kalıplarının söz konusu ortak girişim olgusu için geçerli olmadığı kanaatine varılmıştır.

b.4. ÇK Etkenlerin Önermelerinin Bulduğu Desteğin Değerlendirmesi

ÇK Etkenlerin 10 önermesinden 9'u Y₁-Y₂ ortak girişiminin nedenleri tarafından desteklenmektedir. Söz konusu önermelerin 2'si ortak girişim olgusunu güçlü bir şekilde, 4'ü orta düzeyde ve 3'ü zayıf şekilde açıklamaktadırlar. Yaklaşımına destek vermeyen tek bir önerme bulunmaktadır.

b.4.1. ÇK Etkenlerin Yüksek Düzeyde Destek Bulan Önermeleri

i. 4. Grup No.3 : *“Endüstriyel faaliyetteki nitelik değişiminin firma üzerindeki etkileri”*nin ortak girişim kararı almanın ardındaki itici güçlerden biri olduğu ifade edilmiştir. Önermenin alt önermeleri olan *“Klasik pik dökümün yerini giderek çelik, sfero ve hafif metal döküme bırakması (Petrol fiyatlarının artması, araç kullanımında*

güvenlik ve kolaylık, tonaj sınırlaması nedeniyle alüminyum, magnezyum, plastik, kompozit malzeme kullanımının artışı ile araç ağırlığında düşüş sağlanması eğiliminin alüminyum döküm parça kullanımını arttırması)” olgusunun etkisi güçlü, “AB müşterilerinin artık JIT sistemi ile çalışmaları nedeniyle saatlik, günlük teslimatı sağlama zorunluluğunun yerinde depolama ve hızlı nakliye gerektirerek maliyeti arttırması” ve “Avrupa ülkelerinde döküm üretiminin teknoloji yatırımları ile yapısını değiştirmesi sonucu çok modern ve hızlı otomasyon teknolojileriyle üretim kapasitesi ve verimliliğin artmasının Türk firmalarını rekabet açısından zorlaması” olgularının etkisi zayıf olarak değerlendirilmiştir.

ii. 4. Grup No.8 : “Hizmet verilen ana sanayinin o ülkedeki gelişmişlik derecesinin firma üzerindeki etkisi”nin ortak girişim düşüncesini teşvik etmesi yüksek düzeyde destek bulan önermelerden olmuştur. Önermenin alt başlığı konumundaki “Hizmet verilen ana sanayinin gelişmişliği firmanın ürettiği ürünlere olan talebin miktarı açısından belirleyici olduğundan firmanın ürünlerine olan talebi ortak girişim yoluyla farklı pazarlara açılarak / ürün farklılaştırmasına giderek arttırmak için ortak girişim kurulması (ör. yerli otomotiv sanayinin montaj ağırlıklı gelişmeye yönelmesiyle yan sanayinin gelişmemesi, döküm sektöründeki üretim artışının sınırlandırılması)” düşüncesi de bu bağlamda yüksek destek bulmuştur.

b.4.2. ÇK Etkenlerin Orta Düzeyde Destek Bulan Önermeleri

i. 4. Grup No.4 : Piyasalardaki “Teknolojik karmaşıklık ve hızlı değişim eğilimi / yüksek volatilité (high volatility)” düzeyinin ortak girişim kararı üzerinde etkili olduğu düşüncesi orta derecede destek gören önermelerdendir.

ii. 4. Grup No.5 : “Küresel makroekonomik koşulların (daha güçlü bir sermaye çevresi, banka finansmanının giderek daha düşük maliyetli ve daha kolay erişilebilir olması, uygun borç alma koşullarına kolay erişim) ortak girişim düşüncesinde teşvik edici rol oynadığı” yönündeki önerme orta düzeyde destek görmüştür.

iii. 4. Grup No.9 : “Esneklik göstermesi yönünde işletmeye yapılan dışsal baskılar”ın ortak girişim düşüncesini şekillendirmiş olması yönündeki önerme orta düzeyde destek bulmuştur. Alt önermeler olan “Hissedarların beklentileri” orta düzeyde, “Çeşitli

paydaşlardan gelen uluslararasılaşma talepleri”, “Yatırımcılar, bankacılar ve hükümetlerin şeffaflık beklentileri” ve “Hükümetler, STK'lar ve diğer paydaşlar tarafından çevrenin korunmasıyla ilgili düzenlemelere daha fazla önem verilmesi beklentisi” düşünceleri ise düşük düzeyde destek bulmuşlardır.

iv. 4. Grup No.10 : *“Müşterilerin firmadan beklentilerindeki değişimler”*in ortak girişim kararı üzerinde etkili olması orta düzeyde destek bulan önermelerdendir.

b.4.3. ÇK Etkenlerin Düşük Düzeyde Destek Bulan Önermeleri

i. 4. Grup No.1 : *“Endüstrideki rekabetin şiddeti”*nin ortak girişim kararı üzerindeki etkisinin zayıf olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle *“Endüstri yoğunlaşmasının, büyümesinin, kârlılığının etkileri”* alt önermesi de ortak girişim kararını etkileyici bir faktör olarak değerlendirilmemiştir.

ii. 4. Grup No.6 : *“Piyasadaki mevcut riskin içsel büyüme yerine birleşme seçeneğini cazip kılması”* düşüncesi düşük düzeyde destek görmüştür.

iii. 4. Grup No.7 : *“Uluslararası düzenlemelerin etkilerinin (para birlikleri, ticaret antlaşmaları vs.) ortak girişim kararını teşvik edici rol oynaması”* sınırlı destek gören bir başka önermedir. Alt önerme olan *“Avrupa Birliği ve Avrupa Para Birliği'nin (EMU) etkilediği çok sayıda yapısal ve kurumsal değişikliklerin etkilerinin ortak girişim kararını etkilemesi”* düşüncesi de düşük destek görmüştür.

b.4.4. ÇK Etkenlerin Destek Bulmayan Önermeleri

4. Grup No.2 : *“Sermaye, ürün, faktör piyasalarının yapılarındaki değişimler”*in ortak girişim kararını etkilemiş olduğu düşünülmemektedir. Alt önermeler olan *“Gelişmekte olan ülkelerden gelen devlet sübvansiyonlu mamullerin çok ucuz fiyatlarıyla dünya genelinde tehdit oluşturmaları (Çin, Hindistan vs.) Düşük maliyetle üretim yapan ülkelerle rekabetin artması”, “Hammadde fiyatlarındaki dalgalanmalar, enerji fiyatlarının yüksekliğinin (elektrik, doğalgaz, akaryakıt) diğer ülkelere karşı (ör. Doğu Avrupa ülkeleri) rekabet gücünü azaltması”, “Dünyadaki döküm fabrikalarının gruplar halinde birleşmeleri ve grup baskısı ile otomotiv ve benzeri sanayilerden önemli siparişler almaları, bu grupların zamanla çoğalması ve büyümesi, hedge fonların bu*

grupları satın alarak endüstriye girmeleri”, “Uygulanmakta olan kur politikalarının döküm sektörünün yurtdışı pazarlardaki rekabet gücünü yitirmesine yol açması”, “Müşteri endüstrilerinde gerçekleşen konsolidasyonlar” ve “Müşterilerin satın alma gücünün artışı” düşünceleri de aynı şekilde destek görmemişlerdir.

c. Y₁ – Y₂ Ortak Girişimini Etkileyen Nedenlerin Analiz ve Yorumu

Y₁ – Y₂ ortak girişiminin karar alma safhasında hakim olan görüşlerin hangi teori ya da yaklaşımların önermelerine en fazla destek verdiğini irdelediğimizde, karşımıza çıkan tabloyu şu şekilde özetlemek mümkündür : Söz konusu ortak girişim kararı nezdinde KBT’nin 3 puan alarak en fazla destek bulan iki önermesi ortak girişim kurma aracılığıyla “Büyüme hızlandırarak daha fazla istikrara / güce kavuşma”, “Uluslararası piyasaya daha kolay uyum sağlama / entegre olma; uluslararası platformda güçlenme beklentisi” olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda firmanın büyüme ve uluslararası piyasalarda sözü geçer hale gelme hususlarının önemle üzerinde durduğunu belirtmemiz gerekir.

KBT’nin bu ortak girişim çerçevesinde 2 puanla orta derecede destek bulan sekiz adet önermesi “Yabancı partnerin performans odaklı kriterlerinin iyi seyretmesinin (rantabilite, cironun seyri, borç alabilme kapasitesinin yüksekliği vs.) yerli firmanın istikrar beklentisini karşılaması”, “Daha üst kategorideki ürünlerle rekabet edebilme yeteneğini kazanarak firmanın geleceğini güvence altına alma (değerli soyut varlıklar / entelektüel sermaye, örgütsel rutinler, içselleştirilmiş temel yetenekler, işgücüne ait benzersiz yetenekler / uzmanlık, teknoloji aracılığıyla) beklentisi”, “Ortak girişim suretiyle yönetim etkinliğini arttırmak (Uluslararası pazarlarda güç, profesyonellik, daha etkin yönetim)”, “Ürün / hizmet arzında süreklilik ve tutarlılık sağlama arzusu”, “Gelirlerini istikrara kavuşturma arzusu”, “Firmanın çevresinde devamlılık arz eden kritik bağımlılıklarla başa çıkmak”, “Yenilikçilik yoluyla risk dağıtmak (ürün, konsept, iş yapma biçimleri, müşteri ilişkileri vs.)” ve “Partnerin sosyopolitik veya ün sermayesinden yararlanılarak istikrara kavuşma beklentisi” olarak sıralayabiliriz.

Ortak girişim olgusuna FT'nin cephesinden baktığımızda, 3 puan alarak yüksek düzeyde destek gören 7 adet önermenin “Finansal olarak firmanın portföyünü farklılaştırma ve yeni yatırımlar için gerekli finansal kaynaklara erişme isteği”, “Büyüme hızlandırma yoluyla daha fazla verimliliğe / kârlılığa ulaşma arayışı”, “Ortak girişim kurma aracılığıyla kaliteyi belli bir düzeyde tutup / sabitleyip kârları artırma amacı”, “Yenilikçiliğin, AR-GE masraflarının ve içsel büyümenin alternatifi olarak ortak girişim kurma”, “Mevcut pazarlara nüfuz ederek yeni müşterilere ulaşma çabası (İşletmenin kendi pazarında daha güçlü olma çabası)”, “Üretken ve operasyonel varlıkların tek elde toplanması aracılığıyla ölçek ve kapsam ekonomilerine ulaşma ve sinerji arayışı (üretim, finansman, dağıtım, yönetim)” ve “Marka oluşturarak ya da oluşan markadan yararlanarak müşterinin satıcı arama maliyetini düşürmek amacı” şeklinde sıralandığını görmekteyiz.

FT'nin 2 puan alarak orta düzeyde destek gören 3 adet önermesi “Ürün – Pazar – Teknoloji çeşitlendirmesi yoluyla kârlılığı / verimliliği artırma çabası”, “Yabancı partnerin performans odaklı kriterlerinin iyi seyretmesinin (rantabilite, cironun seyri, borç alabilme kapasitesinin yüksekliği vs.) yerli firmanın daha iyi performans beklentisini karşılaması” ve “Daha üst kategorideki ürünlerle rekabet edebilme yeteneğini kazanarak firmanın kârlılığını artırma (değerli soyut varlıklar / entelektüel sermaye, örgütsel rutinler, içselleştirilmiş temel yetenekler, işgücüne ait benzersiz yetenekler / uzmanlık, teknoloji aracılığıyla) beklentisi”dir.

YSK Etkenler açısından söz konusu ortak girişim olgusunun nedenlerini ele aldığımızda, 3 puan alarak yüksek düzeyde destek gören 4 adet önermenin “İki firma arasındaki stratejik mesafenin az oluşu”, “İki firma arasındaki teknik mesafenin fazla oluşu”, “İki firma arasındaki yapısal mesafenin az oluşu” ve “Ortak girişimden önce iki firma arasında sürekli tekrarlanan ilişki kalıplarının varlığı ve gelişmesi sonucu ortak girişime uygun koşulların ortaya çıkması” olduğunu görmekteyiz.

ÇK Etkenlerin önermeleri ve ortak girişim kararını etkilediği düşünülen çevresel etkenler açısından ortak girişim olgusuna yaklaştığımızda, “Endüstriyel faaliyetlerdeki nitelik değişiminin etkileri” ve “Hizmet verilen ana sanayinin o ülkedeki gelişmişlik derecesinin firma üzerindeki etkisi” düşüncelerinin 3 puan ile açıklayıcılığının yüksek olduğunu görmekteyiz. Orta derecede açıklayıcı bulunan, 2 puan almış 4 adet düşünce ise “Teknolojik karmaşıklık ve hızlı değişim eğilimi / yüksek volatilité (*high volatility*)”, “Küresel makroekonomik koşullar (daha güçlü bir sermaye çevresi, banka finansmanının giderek daha düşük maliyetli ve daha kolay erişilebilir olması, uygun borç alma koşullarına kolay erişim)”, “Esneklik göstermesi yönünde işletmeye yapılan dışsal baskılar” ve “Müşterilerin firmadan beklentilerindeki değişimler” olarak ifade edilmektedir.

Tüm bu unsurları göz önüne alarak yapacağımız değerlendirmede, KBT'nin 2 önermesinin ortak girişim olgusunun ardındaki nedenleri güçlü bir şekilde, 8 önermesinin de orta derecede açıkladığını kabul edersek, teorinin 18 önermesinden 10'unun güçlü destek bulduğunu, dolayısıyla teorinin %55,55 düzeyinde güçlü bir biçimde açıklandığını çikarsayabiliriz. Puanlama yöntemine göre Y_1 - Y_2 ortak girişiminde KBT'nin bu önermelerinin aldığı teori içi destek %40,74 (22/54), tüm diğer yaklaşımlar nezdinde aldığı destek ise %13,33 (22/165)'dir. FT'nin 17 önermesinden destek gören 11 önermesinin 7 adedinin yüksek, 3 adedinin de orta düzeyde destek gördüğünü göz önüne alırsak, teorinin gördüğü güçlü desteğin %58,82 olduğunu çikarsayabiliriz. Ancak, KBT'nin gördüğü destekle karşılaştırıldığında, en yüksek düzeyde destek gören önermelerin sayıca fazla olması (7'ye 2) nedeniyle yüzde olarak arasındaki farkın az olmasına rağmen FT'nin açıklayıcılığının daha güçlü olduğunu düşündürmektedir. Başka bir deyişle FT'nin önermelerinin %41,17'si yüksek düzeyde desteklenirken, KBT'nin önermelerinin ancak %11,11'i bu ortak girişimin nedenlerini yüksek düzeyde açıklayıcı bulunmuştur. FT'nin önermelerinin puanlama yöntemine göre bulduğu teori içi destek %54,90 (28/51) ve tüm teoriler genelindeki desteklenme oranı %16,97 (28/165)'dir. YSK Etkenlerin destek gören 4 önermesinin de yüksek düzeyde açıklayıcı olarak görülmesi, önermelerin aldığı teori içi desteğin %40 düzeyinde olduğunu, ancak güçlü bir şekilde desteklendiğini göstermektedir. Puanlama

yöntemine göre teorinin bu önermelerinin tüm teoriler bağlamında bulduğu destek %7,27 düzeyindedir.

ÇK Etkenlerin 10 önermesinden destek gören 9 önermenin 2'si yüksek ve 4'ü orta düzeyde açıklayıcı bulunduğundan, söz konusu teorinin gördüğü güçlü desteğin %60 düzeyinde olduğunu görmekteyiz. Ancak, olguyu en fazla açıklayıcı bulunan önermelerin %20 oranında olduğunu, bu bağlamda teorinin önermelerinin aslında YSK Etkenlerin olguyu %40 oranında en yüksek derecede açıklayan önermelerinin gölgesinde kaldığını söyleyebiliriz. Puanlama yöntemine göre önermelerin aldığı teori içi destek %56,67, tüm teoriler genelinde bulunduğu destek ise %10,30 oranındadır.

Yapılan değerlendirmenin sonucunda, yüksek ve orta düzeyde açıklayıcı bulunan önermeler bir arada ele alındığında en fazla destek gören önermelerin %16,97 ile FT'ne ait olduğunu, bunu sırasıyla %13,33 ile KBT, %10,30 ile ÇK ve %7,27 ile YSK Etkenler yaklaşımlarının önermelerinin izlediğini görmekteyiz.

Bu analizler neticesinde FT'nin önermelerinin gördüğü desteğin ve açıklayıcı gücünün diğerlerinden fazla olduğu gözlenmektedir. Buradan çıkarabileceğimiz sonuç, $Y_1 - Y_2$ ortak girişiminin öncelikle klasik FT'nin öngördüğü üzere kârlılık ve verimlilik güdüsü ile kurulduğunu, bunun ardından gelen nedenler arasında KBT'nin öngördüğü istikrar sağlama ve güç elde etme güdülerinin etkili olduğunu, bunu izleyen çevresel etkenlerin kararları şekillendirmelerinin yanı sıra her iki firmanın yapıları, izledikleri stratejiler ve kültürel özelliklerinin karar alıcıların hareket biçimini belirlemesinin de önem taşıdığıdır. Ancak, FT'nin ortak girişim kararını tek başına açıklayacak kadar yüksek bir destek görmediğini de göz önünde bulundurmak gerekmektedir. KBT ise söz konusu ortak girişim olgusu kararlarını ağırlıklı olarak orta düzeyde açıkladığı kabul edilen önermeleri ile FT'ne destek olmakta ve ortak girişim olgusunda belirli bir etkisi olan ancak FT'nin doğası gereği göz ardı ettiği bir çok faktörün varlığını ve önemini vurgulamaktadır. Bu doğrultuda, firmaların çevrelerinde olup bitene karşı hassas

oldukları ve çevreden etkilenmeyen kapalı bir sistem olarak hareket etmedikleri, özellikle endüstrideki değişik trendleri yakından takip ettikleri ve çıktılarının alıcısı konumundaki kuruluşların ve bu kuruluşların içinde buldukları endüstrilerin kendileri için yüksek önem taşıdığını da ÇK Etkenlerin yüksek düzeyde destek gören iki önermesinden çıkarsamamız mümkündür.

Sonuç olarak, söz konusu ortak girişim olgusunu, diğer teori ve yaklaşımların da desteğiyle FT'nin önermeleri ışığında açıklamak mümkün görünmektedir. Bu bağlamda KBT'nin tek başına ve diğer teorilerden yüksek düzeyde ortak girişim olgusunu açıklamak için yeterli destek bulamadığını, FT ile diğer yaklaşımların eşliğinde olgunun belirli boyutlarını aydınlatabildiğini söylemek yerinde olacaktır. Aynı doğrultuda, Y_1 - Y_2 ortak girişimi kararı açısından, H_0 ilişkisizlik hipotezinin (KBT'nin önermelerinin ortak girişim kararı üzerinde etkisi yoktur) ve güçlü H_A hipotezinin (KBT ortak girişim kararının nedenlerini tek başına ve güçlü bir şekilde açıklamaktadır) kabul görmediğini ve zayıf H_A hipotezinin (KBT ortak girişim kararını kısmi olarak, ancak diğer teori ve önermelerle birlikte ya da onlara destek olarak açıklamaktadır) destek bulduğunu kabul etmek yerinde olacaktır.

3.8.3. Örnek Olay – III : Z₁ – Z₂ Ortak Girişimi

Z₁, 24 ülkedeki 130 üretim tesisinde 45 bin çalışanıyla, 6 milyar USD'yi aşan cirouyla dünyanın en prestijli otomobil markalarına yaşam veren teknolojiyi üreten bir gruptur. General Motors, BMW, Mercedes, Ford, Daimler - Chrysler, Volkswagen, Renault, Caterpillar, Bentley, Rover, Volvo, Audi, Hyundai, Man, Isuzu, Fiat, Honda, Toyota, Saab, Land Rover, Iveco, gibi dünyanın önde gelen otomobil markaları için orijinal parçalar üreten Z₁ ayrıca segmanda Goetze, pistonda Nüral, motor yataklarında Glyco, buji ve silecekte Champion, fren aksamında Ferodo, rulmanda BCA Bearings, contada ve sızdırmazlık elemanlarında Payen, yürüyen aksamda MOOG Chassis Parts ve ayrıca AE, Anco, Fel-Pro, Sealed-Power, National Oil Seals, Wagner Brake Products adı altında yedek parça üretimi de yapmaktadır. Z₁ dünya çapında bir çok patentin sahibi olup yeni keşifleriyle de dünya otomotiv sektöründe adını duyuran ve hizmet veren güvenilir bir tedarikçi olarak tanınmaktadır.

Z₁'in Türkiye'ye gelişi 1998 yılına dayanmaktadır. O yıllarda Fransız bir firma ile ortak olan ve Sapanca ile İzmit üretim tesislerini çatısı altında toplayan Türk gruba ait Z₂ Piston ve Pim Sanayi A.Ş., Z₁'in söz konusu Fransız firmasını satın almasıyla, Z₁ İzmit Piston ve Pim Üretim Tesisleri A.Ş. (1999) ve Z₁ Sapanca Segman ve Gömlek Üretim Tesisleri A.Ş.'yi (2002) kapsayan “Z₁ Türkiye”adı altında %50 Z₁ - %50 Türk grubun hissedar olduğu bir ortak girişim olarak faaliyet göstermeye başlamıştır. Grubun dökümhanesi Sapanca üretim tesislerinde bulunmaktadır. Z₁ Türkiye 2002 yılından bu yana büyük bir yatırım hamlesi başlatmış olduğunu belirtmiştir. Z₁ Sapanca A.Ş. için 2002 yılında 42 milyon, 2003 yılında 35 milyon, 2004 yılında 25 milyon ve 2005 yılında 22 milyon dolar olmak üzere toplam 124 milyon dolarlık yatırım yapılmıştır. 1450 çalışanı olan Z₁ Türkiye yeni yatırımlarla birlikte 60 dönüm üzerine kurulu İzmit'teki fabrikasında yıllık piston kapasitesini 9 milyon adede, 24 bin metrekarelik alana kurulu Sapanca fabrikasındaki gömlek kapasitesini 7.5 milyon adede ve segman üretim kapasitesini de 30 milyon adede yükseltmiştir. Türk - Amerikan ortak yatırımı Z₁ Türkiye'nin, Sapanca fabrikasında ürettiği parçalar yabancı ve yerli olmak üzere dünyanın en büyük otomobil markaları tarafından kullanılmaktadır. Z₁ Türkiye'nin

yıllık ihracatı 78 milyon dolar civarındadır. Dünyanın en prestijli otomobili Rolls Royce'un pistonlarını da üreten Z₁ Türkiye, Daimler - Chrysler, Bentley, BMW, Mercedes-Benz, Honda, Volvo, Scania, Iveco, Perkins, Caterpillar, Fiat, Peugeot, Alfa Romeo, Ford İngiltere, Renault Fransa, Caterpillar Amerika ve Isuzu Japonya gibi dünya devleri için orijinal ekipman, piston, segman ve silindir gömleği üretmektedir²¹⁶.

Z₁ Güç Ürünleri Grubu Başkan Yardımcısı, Türkiye'deki uygun yatırım ortamı nedeniyle Z₁'in İngiltere'deki Bridgewater fabrikasını kapatıp İzmit'e taşıma kararı aldıklarını ifade etmiştir. Türkiye'deki rekabetçi ortamdan övgüyle bahseden Z₁ Güç Ürünleri Grubu Başkan Yardımcısı, ekonomideki istikrarlı gidişattan ve Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne gireceğine dair sağlam inançlarından dolayı İngiltere'deki yatırımlarını Türkiye'ye kaydırma kararı aldıklarını belirtmiştir. Z₁'in İngiltere'deki asbest üreten yabancı bir firmaya ait fabrikayı satın almasından sonra ortaya çıkan davalara değinen Z₁ Stratejik Planlama Başkan Yardımcısı ise, geçmişte yıllık 330 milyon doları bulan tazminat rakamlarıyla karşılaştıklarını hatırlatmış, ancak artık asbest içeren bir ürünleri bulunmadığının önemle altını çizmiştir.

İşletmenin izlediği stratejiler, endüstri içerisindeki konumu ve çevreyle ilgili algıları hakkında söylenebilecekler şunlardır : E ve F yöneticileriyle gerçekleştirilen görüşmelere ve doldurulan görüşme formlarına istinaden firmaların ileri ya da geri dikey entegrasyon yapmadığı ve ortak girişim kuran iki firma arasında tedarikçi - müşteri ilişkisi bulunmadığı teyid edilmiştir. Z₁ Grubu'nun bir Fransız firmasını satın alarak yatay entegrasyon yaptığı, bu satın alma ile de bu Fransız firmanın eski ortağı olan Türk grup ile ortak oldukları görülmektedir. Z₁ Grubu 1998 yılında söz konusu Türk gruba ait Z₂ Piston ve Pim Üretim A.Ş. adı altında faaliyet gösteren ve İzmit'teki fabrikanın sahibi olan şirketle %50-%50 ortak statüsüne geçtikten sonra, 1999 sonunda firmanın adı Z₁ İzmit Piston ve Pim Üretim Tesisleri A.Ş. olarak değişmiş, bunu

²¹⁶ “Z₂ Piston ve Pim Sanayi A.Ş.” adındaki şirketin 1999 yılında ünvanı “Z₁ İzmit Piston ve Pim Üretim Tesisleri A.Ş.” olarak değişmiştir. “Z₁ Sapanca Segman ve Gömlek Üretim Tesisleri A.Ş.” 2002 yılında ayrı bir firma olarak kurulmuştur. Her iki firma birlikte “Z₁ Türkiye” operasyonlarını oluşturmaktadırlar ve tüm bu şirketlerde yerli grup ile Z₁ %50-%50 ortaktır.

müteakiben 2002 yılında iki firma Sapanca'daki fabrikanın kuruluşu ile bu fabrikanın bağlı olduğu Z₁ Sapanca Segman ve Gömlek Üretim Tesisleri A.Ş.'yi de %50-%50 ortak girişim statüsünde kurmuşlardır. Türk grubun bu ortak girişim ile faaliyetini çeşitlendirdiği ve daha önceki üretimine ek olarak yeni mamullerin döküm ile üretimine girdiği görülmektedir. Böylelikle daha geniş bir müşteri portföyüne ve farklı alanlara da hitap etmeye başlamıştır. Firma yöneticileri, içinde buldukları çevrenin yoğunlaşma derecesinin orta düzeyde olduğunu belirtmişlerdir. Çevrelerinde bulunan kaynakların bolluğunun da orta seviyede olduğunu düşünmektedirler. İçinde buldukları endüstrinin kültürünün zayıf olduğunu, firmaların kendi başlarına hareket ettiklerini belirten yöneticiler, gelecekteki durumların öngörülebilirliği ve doğru tahmin edilebilirliğini ise yüksek olarak nitelendirmişlerdir. Firma kendisi için kritik kaynak olarak nitelendirilebilecek unsurları temel yetenekler, uzman işgücü ve finansman olarak sıralamıştır ve bu kaynaklara oldukça bağımlı olduğunu altını çizmiştir. Firmanın faaliyetini sürdürmesi açısından önemli gördüğü bu kaynakların temini için farklı seçeneklerin sınırlı olduğunu ve bu kaynakları elinde ya da denetiminde bulduran örgüt – grup – birey sayısının da az olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda firmanın özellikle soyut sermaye olarak nitelendirilen kaynaklara kendini bağımlı hissettiği, ancak hammadde ve enerji gibi somut kaynaklar açısından herhangi bir sorun yaşamadığı çıkarılmaktadır.

E ve F Yöneticilerinin Ortak Değerlendirmesi

a. Sorulara Verilen Sıralı Yanıtlar

a.1. İşletmenin Kaynak Bağımlılığı Teorisinin Önergeleriyle İlgili Algıları

1. (-) Ortak girişim sayesinde “*Ortak grup politikalarının izlenmesi suretiyle devlete, tedarikçilere, alıcılara vs. karşı toplu pazarlık gücü elde edilmesi*” düşüncesi destek görmemiştir.

2. (-) Ortak girişimin sağlayacağı güç sayesinde “*Dış alım - satımlarda önemli bir istikrarsızlık kaynağı olan kur dalgalanmalarından etkilenmeme çabası*” düşüncesi de destek görmeyen önermelerdendir.

3. (-) “*Ürün – Pazar – Teknoloji çeşitlendirmesi yoluyla risk dağıtma*” düşüncesi destek görmemiştir.
4. (-) “*Finansal olarak firmanın portföyünü farklılaştırma ve finansal varlık paylaşımı aracılığıyla risk dağıtma*” isteği de destek görmeyen önermelerdendir.
5. (-) “*Yeni bir sektöre / endüstriye / işkoluna girişin riskini dağıtma beklentisi*”nin de ortak girişim kararıyla bir ilişkisi olmadığı savunulmuştur.
6. (-) “*Nakliye bedellerinin yarattığı yüksek maliyetten kaynaklanan müşteri kaybetme / zarar etme / varlığını idame ettirememe riskini azaltma*” düşüncesinin ortak girişim kararında bir rolü olmadığı belirtilmiştir.
7. (+) “*Büyüme hızlandırma yoluyla daha fazla istikrara / güce kavuşma isteği*” düşüncesi, FT’nin aynı yöntemlerle “*verimliliğe / kârlılığa ulaşma isteği*” düşüncesi ile birlikte ortak girişim kararını yüksek düzeyde açıklayıcı bulunmuştur.
8. (+) “*Yabancı partnerin performans odaklı kriterlerinin iyi seyretmesinin (rantabilite, cironun seyri, borç alabilme kapasitesinin yüksekliği vs.) yerli firmanın istikrar beklentisini karşılaması*” düşüncesi, FT’nin aynı sebeplerle “*daha iyi performans beklentisini karşılaması*” düşüncesi ile birlikte ortak girişim olgusunu düşük düzeyde açıklayıcı bulunmuştur.
9. (+) “*Daha üst kategorideki ürünlerle rekabet edebilme yeteneğini kazanarak firmanın geleceğini güvence altına alma beklentisi*” düşüncesi, FT’nin aynı yöntemlerle “*firmanın kârlılığını arttırma beklentisi*” (*değerli soyut varlıklar / entelektüel sermaye, örgütsel rutinler, içselleştirilmiş temel yetenekler, işgücüne ait benzersiz yetenekler / uzmanlık, teknoloji aracılığıyla*) ile birlikte ortak girişim olgusunu orta düzeyde açıklayıcı nedenler arasında sayılmıştır. Ancak önermenin alt önermesi olan “*Gelişmekte olan ülkelerle (Polonya, Hindistan, Çin vs.) düşük katma değerli ürünlerde rekabet etmek yerine katma değeri daha yüksek olan gelişmiş ülkelerin ürettiği ürünlerde pazar payını arttırma beklentisi*” düşüncesi destek görmemiştir.

10. (+) “Ortak girişim sayesinde yönetim etkinliğini arttırmak” (U.A. Pazarlarda güç, profesyonellik, daha etkin yönetim) düşüncesi yüksek düzeyde destek gören önermelerdendir.

11. (+) “Sektördeki rekabetten daha az etkilenmeyi amaçlayarak işletmeyi güvence altına almak” düşüncesinin de açıklayıcılığının yüksek olduğu düşünülmektedir.

12. (+) “Ürün / hizmet arzında süreklilik ve tutarlılık sağlama arzusu”nun ortak girişim kararını yüksek düzeyde açıklayıcı düşüncelerden olduğu düşünülmektedir.

13. (+) “Firmanın gelirlerini istikrara kavuşturma arzusuyla ortak girişime yöneldiği” düşüncesi de yüksek ölçüde desteklenen önermeler arasında yer almaktadır.

14.(+) “Firmanın çevresinde devamlılık arz eden kritik bağımlılıklarla başa çıkmak amacı”nın ortak girişim kararı üzerinde etkili olduğu düşüncesi sınırlı destek gören önermelerdendir. Önermenin alt önermeleri olan “Girdi (hammadde, enerji vs.) bağımlılığını ortadan kaldırma (pik ve çelik hurdası, elektrik, doğalgaz ve kok kömürü)”, “Nitelikli işgücüne olan bağımlılığı ortadan kaldırma / azaltma”, “Teknolojiye olan bağımlılığı ortadan kaldırma / azaltma” ve “Finans kaynaklarına olan bağımlılığı ortadan kaldırma / azaltma” düşüncelerinin tümü de düşük düzeyde destek görmüşlerdir.

15. (-) “Firmayı rekabetten koruyan ya da pazar payının düşmesini engelleyen kritik bir varlığın ele geçirilmesi” düşüncesinin ortak girişim kararında etkili olmadığı belirtilmiştir. Önermenin alt önermesi olan “İşi sürdürmek için, ana varlıklardan ayrılamaz nitelikteki tamamlayıcı (komplemanter) varlıkları ele geçirme” düşüncesinin de bu olgu için geçerli olmadığı ifade edilmiştir.

16. (+) “Uluslararası piyasaya daha kolay uyum sağlama / entegre olma; uluslararası platformda güçlenme beklentisi”nin ortak girişim kararında önemli bir rolü olduğu vurgulanırken, alt önermesi olan “Türk döküm sektöründeki firmaların dünya pazarına penetrasyon için üretim gamını genişletme ve yayma zorunluluğu, otomotiv sanayine bağımlılıktan kurtulma” düşüncesi sınırlı düzeyde destek görmüştür.

17. (+) “Yenilikçilik yoluyla risk dağıtmak” (ürün, konsept, iş yapma biçimleri, müşteri ilişkileri vs.) düşüncesi orta düzeyde destek gören önermelerdendir.

18. (+) “Yabancı ortağın sosyo-politik veya ün sermayesinden yararlanılarak istikrara kavuşma beklentisi” önermesi düşük düzeyde destek gören önermelerden olmuştur. Alt önermeleri olan “Sosyal sermayenin kurumsallaşma aracılığıyla kritik kaynaklara erişimi kolaylaştırması beklentisi” ve “Sosyal sermayenin kurumsallaşma aracılığıyla örgütün geleceğini istikrara kavuşturma beklentisi” düşünceleri de sınırlı destek görmüşlerdir.

a.2. İşletmenin Firma Teorisinin Önermeleriyle İlgili Algıları

1. (-) “Ortak grup politikalarının izlenmesi suretiyle maliyetin aşağı çekilmesi” düşüncesi destek bulmamıştır. Önermenin alt önermeleri olan “Kalite standartları ve çevre şartnamelerinin hükümlerini birlikte yerine getirerek giderleri düşürme beklentisi”, “Büyük kullanıcı haline gelerek enerji maliyetini düşürme” ve “Vergi avantajı sağlama” düşünceleri de destek görmemişlerdir.

2. (-) “Dış alım - satımlarda döviz kurlarından avantaj sağlama isteği” düşüncesinin ortak girişim kararı üzerinde etkisi olmadığı belirtilmiştir.

3. (+) “Ürün – Pazar – Teknoloji çeşitlendirmesi yoluyla kârlılığı / verimliliği artırma çabası”nın ortak girişim kararı üzerinde yüksek derecede belirleyiciliği olduğu düşünülmektedir.

4. (+) “Finansal olarak firmanın portföyünü farklılaştırma ve yeni yatırımlar için gerekli finansal kaynaklara erişme isteği”nin ortak girişim kararı üzerinde orta derecede etkili olabileceği ifade edilmiştir.

5. (-) “Yeni bir sektöre / endüstriye / işkoluna giriş maliyetini azaltma beklentisi”nin ortak girişim kararı üzerinde etkisi olmadığı düşünülmektedir.

6. (+) “Nakliye bedellerinin yarattığı yüksek maliyeti aşağı çekerek kârlılığı ve rekabet gücünü artırma çabası”nın ortak girişim kararını güçlü bir biçimde açıkladığı kabul edilmiştir. Alt önerme olan “Katma değeri düşük / ağırlığı yüksek döküm ürünlerinin

bazılarının ana firmanın satış yapılacak ülkelere daha yakın olan tesislerinde üretilmesi, ana firmanın yer aldığı coğrafyadan daha verimli demiryolu - denizyolu taşımacılığı gerçekleştirilmesi, büyük müşteri olmanın etkisiyle nakliye firmaları nezdinde pazarlık gücü kazanılması beklentileri” de yüksek düzeyde destek görmüştür.

7. (+) “Büyümeyi hızlandırma yoluyla daha fazla verimliliğe / kârlılığa ulaşma arayışı”nın ortak girişim kararını KBT’nin “istikrara / güce kavuşma beklentisi” ile birlikte yüksek düzeyde açıkladığı kabul görmüştür.

8. (+) “Yabancı partnerin performans odaklı kriterlerinin iyi seyretmesinin (rantabilite, cironun seyri, borç alabilme kapasitesinin yüksekliği vs.) yerli firmanın daha iyi performans beklentisini karşılaması” düşüncesi KBT’nin “istikrar beklentisini karşılaması” düşüncesiyle birlikte ortak girişim kararını düşük düzeyde etkileyen düşünceler arasında görülmektedir.

9. (+) “Daha üst kategorideki ürünlerle rekabet edebilme yeteneğini kazanarak firmanın kârlılığını arttırma (değerli soyut varlıklar / entelektüel sermaye, örgütsel rutinler, içselleştirilmiş temel yetenekler, işgücüne ait benzersiz yetenekler / uzmanlık, teknoloji aracılığıyla) beklentisi”nin KBT’nin “firmanın geleceğini güvence altına alma” düşüncesiyle birlikte ortak girişim olgusunu orta derecede açıkladığı kabul edilmiştir. Alt önerme “Gelişmekte olan ülkelerle (Polonya, Hindistan, Çin vs.) düşük katma değerli ürünlerde rekabet etmek yerine katma değeri daha yüksek olan gelişmiş ülkelerin ürettiği ürünlerde pazar payını arttırma beklentisi” düşüncesi ise destek görmemiştir.

10. (+) “Firmanın piyasa değerini arttırma beklentisi”nin ortak girişim kararını etkileyici gücünün az olduğu ifade edilmiştir. Alt önerme “Hisse senedi değerinde artış beklentisi” de sınırlı destek görmüştür.

11. (+) “Konsolidasyon aracılığıyla kaliteyi belli bir düzeyde tutup / sabitleyip kârları arttırma amacı” da sınırlı destek gören önermelerdendir.

12. (+) “Yenilikçiliğin, AR-GE masraflarının ve içsel büyümenin alternatifi olarak ortak girişim fikrinin benimsenmesi” düşüncesinin gördüğü destek de düşük düzeyde kalmıştır.

13. (+) “Mevcut pazarlara nüfuz ederek yeni müşterilere ulaşma çabası” (İşletmenin kendi pazarında daha güçlü olma çabası) ortak girişim olgusunu güçlü bir şekilde açıklayan düşünceler arasında yer almaktadır.

14. (+) “Üretken ve operasyonel varlıkların tek elde toplanması aracılığıyla ölçek ve kapsam ekonomilerine ulaşma ve sinerji arayışı” (üretim, finansman, dağıtım, yönetim) düşüncesi de yüksek düzeyde destek görmüştür. Alt önermeleri oluşturan “Uzmanlaşma sonucu daha fazla verimlilik beklentisi (her işin uzmanı olan departman ve kişilerin o işi yapması)”, “Faaliyet verimliliği ve çalışan üretkenliğini (prodüktivite) arttırarak maliyeti azaltma beklentisi”, “Üretimde standardizasyonu sağlama”, “AR-GE maliyetini düşürme”, “Yönetsel verimlilik elde etme”, “Birimlerin fiziksel entegrasyonu ile verimliliği arttırma (tesis, ekipman vs.)”, “Dağıtım ağının entegrasyonu” ve “Kaynakların bunları en verimli kullanacak birimlere aktarılması” düşüncelerinin tümü de yüksek düzeyde destek bulmuşlardır.

15. (+) “Kapasite ve teslimat sorunlarının aşılması” (atıl kapasite, sürkapasite, teslimat zamanı) nedenlerinin ortak girişim kurulmasında etkili olması düşüncesi yüksek düzeyde desteklenen önermelerden olmuştur.

16. (+) “Marka oluşturarak ya da oluşan markadan yararlanarak müşterinin satıcı arama maliyetini düşürme amacı”nın ortak girişimi yönlendiren önemli gerekçelerden olduğu düşünülmektedir.

17. (-) “Yabancı partnerin yerli firmayla ortak girişim kurmak için ayırdığı finansal kaynakların miktarının fazla olması”nın ortak girişim kararı alınmasında rolü olmadığı belirtilmiştir.

a.3. İşletmenin YSK Etkenlerin Etkileriyle İlgili Algıları

1. (+) “Firmanın yapısının, kültürünün, birtakım kültür unsurlarının stratejik hareketini belirlemesi” düşüncesi orta düzeyde açıklayıcı bulunmuştur. Alt önermelerden

“Merkezkaç yapının yatay birleşmeyi desteklemesi” düşüncesi düşük, “Firma yöneticilerinin yenilikçiliğe karşı tutumunun içsel büyüme / ortak girişim arasındaki tercihi etkilemesi” düşüncesi orta düzeyde destek bulmuş, “Firmanın uzun dönemli planlar yapmak yerine finansal sonuçlara odaklı kısa dönemli planlara öncelik vermeyi alışkanlık haline getirmiş olması” ve “Firmada geleneksel olarak AR-GE'ye az kaynak tahsis ediliyor olması (Gelişmeye ayrılan kaynakların miktarının az olması)” düşünceleri ise hiç destek bulmamışlardır.

2. (-) *“Firmanın mevcut borç seviyesindeki artışın ortak girişimi iç gelişmeye alternatif kılması”* olgusunun var olmadığı ve bu ortak girişimde rolü olmadığı belirtilmiştir.

3. (+) *“İki firma arasındaki stratejik mesafenin az oluşu”*nun ortak girişimi önemli derecede etkileyen olgulardan biri olduğu düşünülmektedir. Alt önerme *“Maliyet liderliği, kalite liderliği / farklılaşma, odaklaşma vs. gibi benzer stratejiler izliyor olmaları nedeni”* de yüksek düzeyde destek görmüştür.

4. (+) *“İki firma arasındaki teknik mesafenin az oluşu”*nun (iş yapma prosedürleri benzerliği) da firmaları ortak girişim kurmaya yönelten önemli etkenlerden olduğu düşünülmektedir.

5. (-) *“İki firma arasındaki teknik mesafenin fazla oluşu”* olgusu ve *“Yeni bilgi elde etme, partnerin özel bilgi dağılımına ulaşma”* düşüncesinin söz konusu ortak girişim kararı için geçerli nedenler olmadıkları belirtilmiştir.

6. (+) *“İki firma arasındaki yapısal mesafenin az oluşu”*nun ortak girişim kararı üzerinde önemli etkisi olduğu düşünülmektedir. Ancak alt önermelerden *“İK / personel yapısının birbirine denk olması, benzer niteliklerde personel ve süreçler barındırması”*nın etkisinin az olduğu ve *“Kaynak / ürün benzerliği ya da birbirini bütünler nitelikteki kaynakların varlığı”*nın etkisinin fazla olduğunun altı çizilmiştir. Burada, KBT altında yer alan *“komplemanter varlıkları ele geçirme isteği”* ile ilgili olumsuz olarak yanıtlanan soruya gönderme yapılarak, ortak girişimin özellikle bu tür varlıkları ele geçirme amacıyla yapılmadığı ancak birbirine benzer ve birbiriyle uyumlu varlıkların bulunmasının ortak girişim düşüncesini kolaylaştırıcı etkisi olduğu vurgulanmıştır.

7. (+) “Ortak girişimden önce iki firma arasında sürekli tekrarlanan ilişki kalıplarının varlığı ve gelişmesi sonucu ortak girişime uygun koşulların ortaya çıkmış olması”nın ortak girişim kararı üzerindeki etkisinin az olduğu düşünülmektedir.

8. (-) “Firmanın daha önce izlemiş olduğu stratejiler sonucu ortaya çıkan yapısının içsel büyüme yeteneğini köreltmesi ve başka bir firmayla ortak girişim kurarak büyüme alternatifini desteklemesi sonucu bu ortak girişim gerçekleşmiştir” düşüncesi destek görmemiştir ve alt önermeleri de desteksiz kalmıştır.

9. (+) “Firmaların aynı işkolunda faaliyet gösteriyor olmaları” açıklayıcı gücü az olan nedenlerden biri olarak değerlendirilmiştir.

10. (+) “Firmanın rakiplerinin davranışlarını izleyen stratejiler benimsemiş olması / rekabette geri kalmamak amacıyla yabancı ortaklık kurulması”nın söz konusu ortak girişim kararını düşük derecede etkileyen faktörlerden olduğu belirtilmiştir.

a.4. İşletmenin Çevresindeki Güçlerin Etkileriyle İlgili Algıları

1. (+) Firma yöneticileri, “Endüstrideki rekabetin şiddeti”nin ortak girişim kararını önemli derecede etkileyen olgulardan olduğunu düşünmektedirler. Alt önerme “Endüstri yoğunlaşmasının, büyümesinin, kârlılığının etkileri”nin de orta düzeyde belirleyici olduğunu ifade etmişlerdir.

2. (+) “Sermaye, ürün, faktör piyasalarının yapılarındaki değişimler”in ortak girişim kararı üzerindeki etkisinin orta derecede olduğu düşünülmektedir. Alt önermelerden “Gelişmekte olan ülkelerden gelen devlet sübvansiyonlu mamullerin çok ucuz fiyatlarıyla dünya genelinde tehdit oluşturmaları (Çin, Hindistan vs.) ve düşük maliyetle üretim yapan ülkelerle rekabetin artması”, “Hammadde fiyatlarındaki dalgalanmalar, enerji fiyatlarının yüksekliğinin (elektrik, doğalgaz, akaryakıt) diğer ülkelere karşı (ör. Doğu Avrupa ülkeleri) rekabet gücünü azaltması”, “Dünyadaki döküm fabrikalarının gruplar halinde birleşmeleri ve grup baskısı ile otomotiv ve benzeri sanayilerden önemli siparişler almaları, bu grupların zamanla çoğalması ve büyümesi, hedge fonların bu grupları satın alarak endüstriye girmeleri”, “Müşteri endüstrilerinde gerçekleşen konsolidasyonlar” ve “Müşterilerin satın alma gücünün artışı” orta düzeyde destek

görürken, “Uygulanmakta olan kur politikalarının döküm sektörünün yurtdışı pazarlardaki rekabet gücünü yitirmesine yol açması” düşüncesi düşük düzeyde destek görmüştür.

3. (+) “Endüstriyel faaliyetlerdeki nitelik değişiminin ortak girişim kararı üzerinde etkili olması” düşük düzeyde destek gören önermelerdendir. Alt önermelerden “Klasik pik dökümün yerini giderek çelik, sfero ve hafif metal döküme bırakması” ve “Avrupa ülkelerinde döküm üretiminin teknoloji yatırımları ile yapısını değiştirmesi sonucu çok modern ve hızlı otomasyon teknolojileriyle üretim kapasitesi ve verimliliğin artmasının Türk firmalarını rekabet açısından zorlaması” düşünceleri sınırlı destek görürken, “AB müşterilerinin artık JIT sistemi ile çalışmaları nedeniyle saatlik, günlük teslimatı sağlama zorunluluğunun yerinde depolama ve hızlı nakliye gerektirerek maliyeti arttırması” düşüncesi hiç destek görmemiştir.

4. (+) “Teknolojik karmaşıklık ve hızlı değişim eğilimi / volatilitenin yüksekliği”nin (high volatility) ortak girişim kararı üzerindeki etkisinin sınırlı düzeyde kaldığı ifade edilmiştir.

5. (+) “Küresel makroekonomik koşullar”ın ortak girişim kararı üzerindeki etkisinin orta düzeyde olduğu belirtilmiştir.

6. (+) “Piyasadaki mevcut riskin içsel büyüme yerine ortak girişim seçeneğini cazip kılması”nın etkisinin orta düzeyde olduğu kabul edilmiştir.

7. (+) “Uluslararası düzenlemelerin ortak girişim kararı üzerindeki etkileri”nin (para birlikleri, ticaret antlaşmaları vs.) yüksek düzeyde olduğu belirtilmiştir. Alt önerme “Avrupa Birliği ve Avrupa Para Birliği'nin (EMU) etkilediği çok sayıda yapısal ve kurumsal değişikliklerin etkisi” de önemli ölçüde açıklayıcı bulunmuştur.

8. (+) “Hizmet verilen ana sanayinin o ülkedeki gelişmişlik derecesinin firma üzerindeki etkisi”nin ortak girişim kararı üzerindeki belirleyiciliğinin yüksek olduğu düşünülmektedir. Alt önerme olan “Hizmet verilen ana sanayinin gelişmişliği firmanın ürettiği ürünlere olan talebin miktarı açısından belirleyici olduğundan firmanın

ürünlerine olan talebi ortak girişim yoluyla farklı pazarlara açılarak / ürün farklılaştırmasına giderek arttırma” düşüncesi de yüksek derecede destek görmüştür.

9. (+) *“Esneklik göstermesi yönünde işletmeye yapılan dışsal baskılar”ın ortak girişim kararındaki açıklayıcılığının sınırlı olduğu düşünülmektedir. Alt önermelerden “Uluslararasılaşma talepleri”, “Yatırımcılar, bankacılar ve hükümetlerin şeffaflık beklentileri” ve “Hükümetler, STK’lar ve diğer paydaşlar tarafından çevrenin korunmasıyla ilgili düzenlemelere daha fazla önem verilmesi beklentisi” düşük düzeyde, “Hissedarların beklentileri” orta düzeyde destek görmüştür.*

10. (+) *“Müşterilerin firmadan beklentilerindeki değişimler”in ortak girişim kararı üzerindeki etkisinin yüksek düzeyde olduğu ifade edilmiştir. Bu bağlamda alt önermelerden “Müşterilerin tek tek döküm parçalar yerine toplam çözüm paketleri talep etmeleri” ve “Daha büyük serilerin üretilmesi yönünde talep artışı”nın kendileri için geçerli sebepler olmadığını, ancak “Sürekli yenilikçilik, gelişen kalite, güvenilirlik, daha ileri teknolojiyle üretilmiş daha üstün nitelikli ürünler beklentisi”nin ortak girişim kararı üzerinde yadsınamaz derecede yüksek bir etkisinin olduğunu kabul etmişlerdir.*

b. Z₁ – Z₂ Örnek Olayında Farklı Teorilerin Önermelerinin Desteklenme Düzeyleri

b.1. Kaynak Bağımlılığı Teorisinin Önermelerinin Bulduğu Desteğin Değerlendirmesi

Z₁ – Z₂ ortak girişiminde KBT’nin 18 önermesinin 11’inin destek bulunduğunu görmekteyiz. Desteklenen önermelerin 6’sının ortak girişim kararını güçlü, 2’sinin orta düzeyde ve 3’ünün zayıf bir biçimde açıkladığı kabul edilmektedir. KBT’nin yedi önermesi destek görmemiştir. Destek görmeyen önermelerin üçü, FT’ne de destek vermemiştir. Destek görmeyen başka üç önerme ise KBT’nin önermeleri yerine FT’nin önermelerini desteklemiştir.

b.1.1. Kaynak Bağımlılığı Teorisi’nin Yüksek Düzeyde Destek Bulan Önermeleri

i. Ortak Sorular No.7 : *“Büyüme hızlandırma yoluyla daha fazla istikrara / güce ulaşma arayışı” düşüncesi yüksek düzeyde destek gören önermelerdendir. FT’nin “Büyüme hızlandırma yoluyla verimliliğe / kârlılığa ulaşma arayışı” düşüncesiyle*

ortak girişim kararını kuvvetli bir biçimde açıkladığı düşünülmektedir. Böylelikle büyümenin her iki firmanın da benimsediği ve önem verdiği bir strateji olduğu açıklığa kavuşmaktadır.

ii. 1. Grup No.1 : “*Ortak girişim sayesinde yönetim etkinliğini arttırmak*” düşüncesinin yüksek düzeyde destek görmesi, firmanın uluslararası pazarlarda güç elde etmek, profesyonelliğini arttırmak ve daha etkin yönetime kavuşmak arzusunun ortak girişim kararını önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir.

iii. 1. Grup No.2 : “*Sektördeki rekabetten daha az etkilenmeyi amaçlayarak işletmeyi güvence altına alma*” düşüncesinin de yüksek düzeyde destek gördüğünü ve ortak girişim aracılığıyla güçlenerek rekabeti by-pass etme stratejisinin firma tarafından benimsendiğini çıkarsamaktayız.

iv. 1. Grup No.3 : “*Ürün / hizmet arzında süreklilik ve tutarlılık sağlama arzusu*”nun güçlü bir biçimde açıklayıcı olduğunun düşünülmesi, firmanın ortak girişim aracılığıyla üretim ve tedarikte çok daha seri ve kesintisiz bir sistem kurmayı amaçladığının ve müşteri memnuniyetini ön planda tuttuğunun bir göstergesidir.

v. 1. Grup No.4 : “*Gelirlerini istikrara kavuşturma arzusu*” düşüncesinin yüksek düzeyde destek bulması, firmanın finansal istikrara özellikle önem verdiğini ve ortak girişim vasıtasıyla finansal yapısını daha da güçlendirerek gerek nakit akışı, gerek alacakların tahsili, gerek ödemelerin zamanında yapılması gibi hususlarda yapısını daha da sağlamlaştırmayı amaçladığını göstermektedir.

vi. 1. Grup No.7 : “*Uluslararası piyasaya daha kolay uyum sağlama / entegre olma; uluslararası platformda güçlenme beklentisi*”nin yüksek düzeyde destek görmesi, firmanın büyümeye verdiği önemin yalnızca iç piyasaya yönelik değil, uluslararası düzlemde bir strateji olarak yürütüldüğünü göstermektedir. Dış ticaretin grubun satışlarında önemli bir yer tutmaktadır. F yöneticisi de, Çin dahil tüm dünya pazarlarına Türkiye’de üretilen bu kaliteli ürünleri tanıtma ve satma üzerinde ısrarla durduklarını vurgulamıştır. Yöneticiler, Türkiye’deki üretimin dünya kalite standartlarını en iyi şekilde karşıladığının ve Türkiye’nin bilhassa Avrupa otomotiv yedek parça ve orijinal ekipman pazarı için grubun yeni üretim üssü haline geldiğinin altını çizmektedirler.

Önermenin alt önermesi konumundaki “*Türk döküm sektöründeki firmaların dünya pazarına penetrasyon için üretim gamını genişletme ve yayma zorunluluğu, otomotiv sanayine bağımlılıktan kurtulma*” düşüncesinin düşük düzeyde destek görmesinin nedenini açıklarken öncelikle her iki firmanın ortak girişimi üretim gamını genişletmeden çok mükemmeliyet yolunda “güçlerini birleştirme” vasıtası olarak gördüklerini, zaten şu anda kendi alanlarının dışında kalan ve mükemmeliyeti yakaladıkları esas işlerine yoğunlaştırılan dikkati dağıtacak türde ürünlere yönelmeyeceklerini ve kendilerini otomotiv sektöründe güçlü bir oyuncu olarak görmeleri nedeniyle güçler dengesinin müşterinin firmaya olan bağımlılığından yana olduğunu belirterek ana oyun sahalarının otomotiv sektörü olarak kalacağını altını çizmişlerdir.

b.1.2. Kaynak Bağımlılığı Teorisi’nin Orta Düzeyde Destek Bulan Önergeleri

i. Ortak Sorular No.9 : “*Daha üst kategorideki ürünlerle rekabet edebilme yeteneğini kazanarak firmanın geleceğini güvence altına alma (değerli soyut varlıklar / entelektüel sermaye, örgütsel rutinler, içselleştirilmiş temel yetenekler, işgücüne ait benzersiz yetenekler / uzmanlık, teknoloji aracılığıyla) beklentisi*”, FT’nin “*firmanın kârlılığını arttırma*” düşüncesiyle birlikte orta düzeyde destek gören önermelerdendir. Ortak girişim kararında rekabetçiliği arttırma güdüsünün önemli olduğu kabul edilmekte ancak söz konusu ortak girişimi kurmanın en önde gelen nedenlerinden biri olmaktan çok bunun kurulacak ortak girişimin olası sonuçlarından biri olarak kendiliğinden ortaya çıkacağı vurgulanmaktadır.

ii. 1. Grup No.8 : “*Yenilikçilik yoluyla risk dağıtmak (ürün, konsept, iş yapma biçimleri, müşteri ilişkileri vs.)*” düşüncesi orta düzeyde destek görmüştür. Firma yenilikçiliğe çok önem verdiğini, ortak girişim kararında da yenilikçiliğin rolü olduğunu kabul etmekle birlikte ortak girişimin en önde gelen nedenlerinden birinin yenilikçilik olmadığını, bunun zaten her iki firmanın da süregelen içselleştirilmiş politikası olarak izlenmekte olduğunu belirtmişlerdir.

b.1.3. Kaynak Bağımlılığı Teorisi'nin Düşük Düzeyde Destek Bulan Önermeleri

i. Ortak Sorular No.8 : *“Yabancı partnerin performans odaklı kriterlerinin iyi seyretmesinin (rantabilite, cironun seyri, borç alabilme kapasitesinin yüksekliği vs.) yerli firmanın istikrar beklentisini karşılama”* düşüncesinin, FT'nin *“daha iyi performans beklentisini karşılama”* düşüncesiyle birlikte ortak girişim kararını sınırlı düzeyde açıkladığı düşünülmektedir. Her iki firmanın da performans odaklı kriterlerinin iyi olmasından dolayı ortak girişim esnasında bu durumun özellikle karar üzerinde belirleyici bir etkisi olmadığı vurgulanmıştır.

ii. 1. Grup No.5 : *“Firmanın çevresinde devamlılık arz eden kritik bağımlılıklarla başa çıkmak”* düşüncesinin düşük düzeyde destek görmesinin nedeni, her ne kadar firma en başta soyut sermaye öğeleri ve finansmanın kendisi için önemli olduğunu vurgulamış olsa da, mevcut şartlar altında tüm bu öğelerin sıkıntısını çekmemesi ve ortak girişim yoluyla da bunları aşacağını düşünmemesi olarak açıklanmıştır.

iii. 1. Grup No.9 : *“Partnerin sosyo - politik veya ün sermayesinden yararlanarak istikrara kavuşma beklentisi”* düşüncesi düşük düzeyde destek görmüştür. Her ne kadar kurumsallaşmanın getirileri olarak ortaya çıkan ve meşruiyet sağlayan bu öğelerin firmalar için önemli olduğu kabul edilse de ortak girişim kurmanın zaten bu özellikleri haiz olan her iki firmaya fazladan istikrar sağlamayacağı ve ortak girişim kararında bu konuların göz önüne alınmadığı ifade edilmiştir.

b.1.4. Kaynak Bağımlılığı Teorisi'nin Destek Bulmayan Önermeleri

i. Ortak Sorular No.1 : *“Ortak grup politikalarının izlenmesi suretiyle devlete, tedarikçilere, alıcılara vs. karşı toplu pazarlık gücü elde edilmesi” (Riskten ve bağımlılıktan kaçınma amaçlı)* düşüncesi destek görmemiştir. Böyle bir düşüncenin ortak girişim kararında rol oynamadığı belirtilmiştir.

ii. Ortak Sorular No.2 : *“Dış alım-satımlarda önemli bir istikrarsızlık kaynağı olan kur dalgalanmalarından etkilenme çabası”*nın ortak girişim kurarak aşılacak bir sorun olmadığı ve ayrıca firmanın bu durumdan fazla etkilenmediği ifade edilmiştir.

iii. Ortak Sorular No.3 : “*Ürün – Pazar – Teknoloji çeşitlendirmesi yoluyla risk dağıtma*” düşüncesi bu yöntemlerle dağıtılması gereken fazla bir risk olmadığı gerekçesiyle destek görmemiştir.

iv. Ortak Sorular No.4 : “*Finansal olarak firmanın portföyünü farklılaştırma ve finansal varlık paylaşımı aracılığıyla risk dağıtma*” düşüncesi yine dağıtılması gereken bir riskin mevcut olmadığı gerekçesiyle destek görmemiştir.

v. Ortak Sorular No.5 : “*Yeni bir sektöre / endüstriye / işkoluna girişin riskini dağıtma beklentisi*”nin söz konusu ortak girişim kararında rolü olmadığı çünkü işletmelerin tamamen farklı bir alana girme niyetlerinin olmadığı ifade edilmiştir.

vi. Ortak Sorular No.6 : “*Nakliye bedellerinin yarattığı yüksek maliyetten kaynaklanan müşteri kaybetme / zarar etme / varlığını idame ettirememeye riskini azaltma*” düşüncesi tüm bu risklerin firma açısından mevcut olmadığı gerekçesiyle reddedilmiştir.

vii. 1. Grup No.6 : “*Firmayı rekabetten koruyan ya da pazar payının düşmesini engelleyen kritik bir varlığın ele geçirilmesi*”nin firma için geçerli bir durum olmadığı ve ortak girişim kararında da rolü bulunmadığı belirtilmiştir.

b.2. Firma Teorisi’nin Önermelerinin Bulduğu Desteğin Değerlendirmesi

FT’nin 17 önermesinin 13’ünün $Z_1 - Z_2$ ortak girişimi kararını çeşitli düzeylerde etkilediği kabul edilmiştir. Destek gören önermelerin 7’sinin açıklayıcılığı yüksek, 2’sinin orta düzeyde ve 3’ünün düşük olarak değerlendirilmiştir. Ortak sorularda FT’ni destekleyen önermelerin 4 tanesi KBT’nin önermelerini desteklememiş, 3 tanesi olguyu KBT’nin önermeleriyle birlikte açıklamış ve FT’ni desteklemeyen 3 önerme KBT’nin önermelerini de desteklememiştir.

b.2.1. Firma Teorisi’nin Yüksek Düzeyde Destek Bulan Önermeleri

i. Ortak Sorular No.3 : “*Ürün – Pazar – Teknoloji çeşitlendirmesi yoluyla kârlılığı / verimliliği artırma çabası*” düşüncesi yüksek düzeyde destek görmüştür ve ortak girişim kararının firmanın ürün çeşitliliği, hitap ettiği pazarlar ve teknoloji düzeyinin

ortak girişim neticesinde gelişme göstererek verimlilik ve kârlılık açısından pozitif getirileri olacağı göz önüne alınarak verildiği ifade edilmiştir.

ii. Ortak Sorular No.6 : *“Nakliye bedellerinin yarattığı yüksek maliyeti aşağı çekerek kârlılığı ve rekabet gücünü arttırma çabası”* düşüncesi özellikle Z₁ açısından yüksek düzeyde açıklayıcı bulunmuştur, zira İngiltere’deki fabrikaların Türkiye’ye kaydırılmasıyla Avrupa dışında Akdeniz ülkeleri, Ortadoğu, Rusya, Orta Asya, Uzakdoğu, Afrika ve daha birçok bölgeye yapılacak ihracatta navlun bedelinin düşeceği ve ayrıca önemli müşterilerinin bulunduğu Türk otomotiv sektörüne yerinde sevkiyatla önemli tasarruf sağlanacağı düşüncesi ortak girişim kararında önemli rol oynamıştır. Bu bağlamda *“Katma değeri düşük / ağırlığı yüksek döküm ürünlerinin bazılarının ana firmanın satış yapılacak ülkelere daha yakın olan tesislerinde üretilmesi, ana firmanın yer aldığı coğrafyadan daha verimli demiryolu – denizyolu taşımacılığı gerçekleştirilmesi”* düşüncesi de yüksek düzeyde destek görmüştür.

iii. Ortak Sorular No.7 : *“Büyümeyi hızlandırma yoluyla daha fazla verimliliğe / kârlılığa ulaşma arayışı”*nin ortak girişim kararını KBT’nin *“istikrara ve güce ulaşma arayışı”* düşüncesiyle birlikte güçlü biçimde açıkladığı kabul görmüştür.

iv. 2. Grup No.4 : *“Mevcut pazarlara nüfuz ederek yeni müşterilere ulaşma çabası (İşletmenin kendi pazarında daha güçlü olma çabası)”*nin ortak girişim kararında önemli rol oynadığı kabul edilmiştir. Firma bu sayede pazarında daha da güçlenerek pazar payını arttıracığını düşünmüştür.

v. 2. Grup No.5 : *“Üretken ve operasyonel varlıkların tek elde toplanması aracılığıyla ölçek ve kapsam ekonomilerine ulaşma ve sinerji arayışı”*nin (üretim, finansman, dağıtım, yönetim) ortak girişim kararını önemli ölçüde etkilediği yöneticiler tarafından ifade edilmiştir ve bu bağlamda *“Uzmanlaşma sonucu daha fazla verimlilik beklentisi”*, *“Faaliyet verimliliği ve çalışan üretkenliğini (prodüktivite) arttırarak maliyeti azaltma beklentisi”*, *“Üretimde standardizasyonu sağlama”*, *“AR-GE maliyetini düşürme”*, *“Yönetimsel verimlilik elde etme”*, *“Birimlerin fiziksel entegrasyonu ile verimliliği arttırma”*, *“Dağıtım ağının entegrasyonu”* ve *“Kaynakların bunları en verimli*

kullanacak birimlere aktarılması” şeklinde sıralanan tüm alt başlıklar da yüksek düzeyde destek görmüşlerdir.

vi. 2. Grup No.6 : *“Kapasite ve teslimat sorunlarının aşılması”* düşüncesinin ortak girişim kararındaki etkisinin oldukça yüksek olduğu kabul edilmiştir. Firma tüm bu sistemlerin mükemmel şekilde işleminin üzerinde ısrarla durduğunun altını çizmektedir.

vii. 2. Grup No.7 : *“Marka oluşturarak ya da oluşan markadan yararlanarak müşterinin satıcı arama maliyetini düşürme amacı”* ortak girişim kararını yüksek düzeyde açıklayan önermeler arasında bulunmaktadır. Z₁ markasının dünya çapındaki güvenilirliği ve imajının ürünü adeta kendiliğinden satar hale getireceğine duyulan güven ortak girişim kararında etkili olmuştur. Markanın prestiji nedeniyle fırsatçılar tarafından Z₁ adı altında piyasaya çok sayıda taklit / sahte ürün sürülmüştür ve firma bunlara karşı gerek kendi ürünlerine ek güvenlik unsurları ekleyerek, gerek ambalaj değiştirerek ve firmanın internet sitesinden doğrulanabilen her bir ürüne özel güvenlik kodları atayarak, gerek piyasadan tek tek toplatarak amansız bir mücadele sürdürmektedir.

b.2.2. Firma Teorisi'nin Orta Düzeyde Destek Bulan Önermeleri

i. Ortak Sorular No.4 : *“Finansal olarak firmanın portföyünü farklılaştırma ve yeni yatırımlar için gerekli finansal kaynaklara erişme isteği”*nin ortak yatırım kararında ne ilk sırada gelen ne de göz ardı edilebilir bir düşünce olduğu belirtilmiştir.

ii. Ortak Sorular No.9 : *“Daha üst kategorideki ürünlerle rekabet edebilme yeteneğini kazanarak firmanın kârlılığını arttırma (değerli soyut varlıklar / entelektüel sermaye, örgütsel rutinler, içselleştirilmiş temel yetenekler, işgücüne ait benzersiz yetenekler / uzmanlık, teknoloji aracılığıyla) beklentisi”*nin ortak girişim kararı açısından orta düzeyde belirleyici olduğu düşünülmektedir. Firma yöneticileri, öncelikli olarak tüm bu rekabetçi öğeleri analiz ederek ortak girişim sayesinde bünyesinde toplayıp spesifik olarak bunlar aracılığıyla kâr elde etme odaklı bir stratejik harekette bulunmadıklarını ancak tüm bu unsurların ortak girişim düşüncesinde göz ardı edilemeyecek kadar da önemli olduğunu vurgulamışlardır.

b.2.3. Firma Teorisi'nin Düşük Düzeyde Destek Bulan Önergeleri

i. Ortak Sorular No.8 : *“Yabancı partnerin performans odaklı kriterlerinin iyi seyretmesinin (rantabilite, cironun seyri, borç alabilme kapasitesinin yüksekliği vs.) yerli firmanın daha iyi performans beklentisini karşılamaı”* düşüncesinin ortak girişim kararındaki rolünün düşük olduğu zira yerli firmanın performans açısından önceden süregelen bir sorunu olmadığı ifade edilmiştir.

ii. 2. Grup No.1 : *“Firmanın piyasa değeri artırma beklentisi”* düşüncesinin ortak girişim kararındaki etkisinin sınırlı olduğu belirtilmiştir.

iii. 2. Grup No.2 : *“Konsolidasyon aracılığıyla kaliteyi belli bir düzeyde tutup / sabitleyip kârları artırma amacı”*, firmanın kalite liderliği politikasını benimsemiş olması nedeniyle düşük düzeyde destek görmüştür.

iv. 2. Grup No.3 : *“Yenilikçiliğin, AR-GE masraflarının ve içsel büyümenin alternatifi olarak ortak girişimin tercih edilmesi”* de düşük destek gören bir düşünce olup, firmanın ortak girişimden sonra yüz binlerce dolarlık yatırım yaparak içsel gelişmeye ve AR-GE'ye büyük bütçeler ayırdığı hatırlatılmıştır.

b.2.4. Firma Teorisi'nin Destek Bulmayan Önergeleri

i. Ortak Sorular No.1 : *“Ortak grup politikalarının izlenmesi suretiyle maliyetin aşağı çekilmesi”* düşüncesi zaten maliyetin optimal düzeylerde seyrettiği ve maliyetin daha fazla düşürülmesinin kaliteyi etkileyebileceği gerekçesiyle kabul görmemiştir.

ii. Ortak Sorular No.2 : *“Dış alım-satımlarda döviz kurlarından avantaj sağlama isteği”* düşüncesi bu tür bir avantajın zaten ortak girişim kurulmadan da farklı yöntemlerle her iki firma tarafından sağlanabildiği ve sağlanabileceği, ortak girişimin nedenleri açısından anlamlı olmadığı ve amacının da bu olamayacağı gerekçesiyle reddedilmiştir.

iii. Ortak Sorular No.5 : *“Yeni bir sektöre / endüstriye / işkoluna giriş maliyetini azaltma beklentisi”* düşüncesi, Z₁'in Türkiye'ye yatırım yaparken yatırım maliyetinden kaçınmadığı, bilakis çok büyük miktarlarda yatırım yaptığı gerekçesiyle reddedilmiştir.

iv. 2. Grup No.8 : “*Yabancı partnerin performans odaklı kriterlerinin iyi seyretmesinin (rانتابيلite, cironun seyri, borç alabilme kapasitesinin yüksekliği vs.) yerli firmanın daha iyi performans beklentisini karşılaması*” düşüncesi, ortak girişimin tarafı olan Türk firma grubunun ortak girişimin başarısı ile performansının firmaların kendi performanslarından ayrı olarak ele alınması ve ortak çabalarla iyileştirilmesi görüşünü benimsemesinden dolayı kabul görmemiştir.

b.3. YSK Etkenlerle İlgili Önermelerin Bulduğu Desteğin Değerlendirmesi

$Z_1 - Z_2$ ortak girişim kararında etkisi olduğu düşünölen YSK Etkenlerle ilgili önermelerin sayısı 7 adettir. Toplam 10 önerme arasında desteklenen 7 önermenin üçü yüksek düzeyde, biri orta düzeyde ve üçü de düşük düzeyde destek görmüşlerdir. 10 önermeden üçünün ortak girişim kararı üzerinde hiç rolü olmadığı düşünölmektedir.

2.3.1. YSK Etkenlerle İlgili Yüksek Düzeyde Destek Bulan Önermeler

i. 3. Grup No.3 : “*İki firma arasındaki stratejik mesafenin az oluşu*”nun ortak girişim kararı üzerinde oldukça etkili olduğu, firmaların hem genel stratejilerinin benzeşmesinin hem de bir çok konuda benzer stratejiler izlemelerinin ortak girişimi teşvik ettiği düşünölmektedir.

ii. 3. Grup No.4 : “*İki firma arasındaki teknik mesafenin az oluşu*”nun, bir diğer deyişle iş yapma prosedürlerinin benzerliğinin firmaları ortak girişime sevk ettiği yüksek düzeyde destek gören önermelerdendir.

iii. 3. Grup No.6 : “*İki firma arasındaki yapısal mesafenin az oluşu*”nun da ortak girişim kararını önemli ölçüde etkilediği ifade edilmiştir. Ancak burada kullanılan kaynak ve ürünlerin benzerliği ve tüm bunların birbirini tamlar - bütünler yapıda olması, insan kaynakları yapılarının benzerliğinden çok daha ön plana çıkan bir faktör olmuştur.

b.3.2. YSK Etkenlerle İlgili Orta Düzeyde Destek Bulan Önermeler

3. Grup No.1 : “*Firmanın yapısının, kültürünün, birtakım kültür unsurlarının stratejik hareketini belirlemesi*” düşüncesi orta düzeyde destek görmüştür. Alt önermelerden en

çok “Firma yöneticilerinin yenilikçiliğe karşı tutumunun içsel büyüme / ortak girişim arasındaki tercihi etkilemesi” düşüncesi destek görmüştür.

b.3.3. YSK Etkenlerle İlgili Düşük Düzeyde Destek Bulan Önergeler

i. 3. Grup No.7 : “Ortak girişimden önce iki firma arasında sürekli tekrarlanan ilişki kalıplarının varlığı ve gelişmesi sonucu ortak girişime uygun koşullar ortaya çıkmıştır” düşüncesi düşük düzeyde destek gören önermelerdendir. Z₁'in Türk firmayla ortak olan yabancı firmayı satın almadan önce Türk firmayı bünyesinde barındıran grupla özel bir ilişkisi bulunmadığı belirtilmiştir.

ii. 3. Grup No.9 : “Firmaların aynı işkolunda faaliyet gösteriyor olmaları”nın ortak girişim kurma kararı üzerinde belirleyici bir etkisinin olmadığı düşünülmektedir.

iii. 3. Grup No.10 : “Firmanın rakiplerinin davranışlarını izleyen stratejiler benimsemiş olması / rekabette geri kalmamak amacıyla yabancı ortaklık kurulması” düşüncesi de düşük düzeyde destek bulan önermelerdendir.

b.3.4. YSK Etkenlerle İlgili Destek Bulmayan Önergeler

i. 3. Grup No.2 : “Firmanın mevcut borç seviyesindeki artışın ortak girişimi iç gelişmeye alternatif kılması” düşüncesi destek görmemiştir ve her iki firmanın da bu türden bir sorun yaşamadığının altı çizilmiştir.

ii. 3. Grup No.5 : “İki firma arasındaki teknik mesafenin fazla oluşu”nun ortak girişim nedenlerinden biri olabileceği düşüncesi reddedilmiştir.

iii. 3. Grup No.8 : “Firmanın daha önce izlemiş olduğu stratejiler sonucu ortaya çıkan yapısının içsel büyüme yeteneğini köreltmesi ve ortak girişim yoluyla büyüme alternatifini desteklemesi sonucu bu ortak girişim gerçekleşmiştir” düşüncesi destek görmeyen önermelerdendir. Tam aksine her iki firmanın da her zaman içsel büyüme amaçlı yatırımlardan kaçınmadıklarının altı çizilmiştir.

b.4. ÇK Etkenlerin Önermelerinin Bulduğu Desteğin Değerlendirmesi

ÇK Etkenlerin 10 önermesinin tümünün $Z_1 - Z_2$ ortak girişimi kararı üzerinde farklı düzeylerde etkisi olduğu belirlenmiştir. Desteklenen önermelerin 4'ü ortak girişim kararını yüksek düzeyde, 3'ü orta düzeyde ve 3'ü düşük düzeyde açıklamaktadırlar.

b.4.1. ÇK Etkenlerin Yüksek Düzeyde Destek Bulan Önermeleri

i. 4. Grup No.1 : “*Endüstrideki rekabetin şiddeti*”nin ortak girişim kararı üzerinde doğrudan etkisinin olduğu düşünülmektedir. Ancak burada endüstri yoğunlaşmasının, büyümesinin, kârlılığının etkilerinden çok birebir rekabetin firmalar üzerinde daha etkili olduğu düşünülmektedir.

ii. 4. Grup No.7 : “*Uluslararası düzenlemelerin etkileri*”nin (para birlikleri, ticaret anlaşmaları vs.) ortak girişim kararı üzerindeki etkilerinin yüksek düzeyde olduğu, Z_1 'in bu ortaklık kararını verirken Türkiye'yi AB'nin bir parçası olarak görmesinin önem taşıdığı vurgulanmıştır.

iii. 4. Grup No.8 : “*Hizmet verilen ana sanayinin o ülkedeki gelişmişlik derecesinin firma üzerindeki etkisi*”nin ortak girişim kararında önemli bir rolü olduğu ve otomotiv sanayinden gelen talebin Türkiye'yi üretim üssü haline getirme kararında etkili olduğu vurgulanmıştır.

iv. 4. Grup No.10 : “*Müşterilerin firmadan beklentilerindeki değişimler*”in, özellikle “*Sürekli yenilikçilik, gelişen kalite, güvenilirlik, daha ileri teknolojiyle üretilmiş daha üstün nitelikli ürünler beklentisi*”nin ortak girişim kararında önemli rol oynadığının altı çizilmiştir.

b.4.2. ÇK Etkenlerin Orta Düzeyde Destek Bulan Önermeleri

i. 4. Grup No.2 : “*Sermaye, ürün, faktör piyasalarının yapılarındaki değişimler*”in ortak girişim kararını orta derecede etkilediği belirtilmiştir. Bu bağlamda “*Düşük maliyetle üretim yapan ülkelerle rekabetin artması*”, “*Hammadde fiyatlarındaki dalgalanmalar, enerji fiyatlarının yüksekliğinin (elektrik, doğalgaz, akaryakıt) diğer ülkelere karşı (ör. Doğu Avrupa ülkeleri) rekabet gücünü azaltması*” ve “*Dünyadaki*

döküm fabrikalarının gruplar halinde birleşmeleri ve grup baskısı ile otomotiv ve benzeri sanayilerden önemli siparişler almaları, bu grupların zamanla çoğalması ve büyümesi, hedge fonların bu grupları satın alarak endüstriye girmeleri” gibi olguların da ortak girişim kararı üzerinde orta düzeyde belirleyiciliği olan etkenler olduğu düşünülmektedir.

ii. 4. Grup No.5 : *“Küresel makroekonomik koşullar”ın (daha güçlü bir sermaye çevresi, banka finansmanının giderek daha düşük maliyetli ve daha kolay erişilebilir olması, uygun borç alma koşullarına kolay erişim) ortak girişim kararını orta düzeyde etkileyen başka bir faktör olduğu düşünülmektedir.*

iii. 4. Grup No.6 : *“Piyasadaki mevcut riskin içsel büyüme yerine ortak girişim seçeneğini cazip kılması”nın ortak girişim kararı üzerindeki etkisinin orta düzeyde olduğu düşünülmektedir.*

b.4.3. ÇK Etkenlerin Düşük Düzeyde Destek Bulan Önergeleri

i. 4. Grup No.3 : *“Endüstriyel faaliyetlerdeki nitelik değişiminin etkileri”nin ortak girişim kararı üzerinde sınırlı etkisi olduğu belirtilmiştir. Bu nedenle önermenin alt önermelerinden “Klasik pik dökümün yerini giderek çelik, sfero ve hafif metal döküme bırakması” ve “Avrupa ülkelerinde döküm üretiminin teknoloji yatırımları ile yapısını değiştirmesi sonucu çok modern ve hızlı otomasyon teknolojileriyle üretim kapasitesi ve verimliliğin artmasının Türk firmalarını rekabet açısından zorlaması” olguları düşük düzeyde destek görmüş, “AB müşterilerinin artık JIT sistemi ile çalışmaları nedeniyle saatlik, günlük teslimatı sağlama zorunluluğunun yerinde depolama ve hızlı nakliye gerektirerek maliyeti arttırması” olgusu ise hiç destek görmemiştir.*

ii. 4. Grup No.4 : Endüstri genelindeki ve piyasalardaki *“Teknolojik karmaşıklık ve hızlı değişim eğilimi / yüksek volatilité (high volatility)”nin ortak girişim kararı üzerindeki etkisinin sınırlı düzeyde olduğu düşünülmektedir.*

iii. 4. Grup No.9 : *“Esneklik göstermesi yönünde işletmeye yapılan dışsal baskılar”ın ortak girişim kararı üzerindeki etkisinin düşük olduğu iddia edilmiştir. Bu bağlamda “Çeşitli paydaşlardan gelen uluslararasılaşma talepleri” ve “Yatırımcılar, bankacılar*

ve hükümetlerin şeffaflık beklentileri” ve “Hükümetler, STK’lar ve diğer paydaşlar tarafından çevrenin korunmasıyla ilgili düzenlemelere daha fazla önem verilmesi beklentisi” alt önermeleri düşük düzeyde destek görmüş, “Hissedarların beklentileri”nin etkisinin ise orta düzeyde olduğu belirtilmiştir.

b.4.4. ÇK Etkenlerin Destek Bulmayan Önergeleri

ÇK Etkenlerin $Z_1 - Z_2$ ortak girişimi kararında hiç etkisi olmayan önermesinin bulunmadığı belirlenmiştir.

3. $Z_1 - Z_2$ Ortak Girişimini Etkileyen Nedenlerin Analiz ve Yorumu

$Z_1 - Z_2$ ortak girişimini ele alırken diğer iki örnek olayda da uygulandığı üzere ortak girişim kararı üzerinde belirleyici olduğunu düşündüğümüz yüksek, orta ve düşük düzeyde etkili olan faktörler üzerinden bir analiz ve değerlendirme yapılmıştır. $Z_1 - Z_2$ ortak girişimini ele alıp incelediğimizde KBT’nin 3 puan alarak ortak girişim kararını en fazla açıkladığı düşünülen önermelerinin “Büyüme hızlandırma yoluyla daha fazla istikrara / güce ulaşma arayışı”, “Ortak girişim suretiyle yönetim etkinliğini artırma”, “Sektördeki rekabetten daha az etkilenmeyi amaçlayarak işletmeyi güvence altına alma”, “Ürün / hizmet arzında süreklilik ve tutarlılık sağlama arzusu”, “Gelirlerini istikrara kavuşturma arzusu” ve “Uluslararası piyasaya daha kolay uyum sağlama - entegre olma; uluslararası platformda güçlenme beklentisi” olduğunu görmekteyiz.

KBT’nin ortak girişim kararını 2 puan alarak ikinci derecede açıkladığı düşünülen önermeleri arasında “Daha üst kategorideki ürünlerle rekabet edebilme yeteneğini kazanarak firmanın geleceğini güvence altına alma beklentisi” ve “Yenilikçilik yoluyla risk dağıtma (ürün, konsept, iş yapma biçimleri, müşteri ilişkileri vs.)” düşünceleri sayılmaktadır.

FT'nin ortak girişim kararını açıklayıcılıkları açısından 3 puan alarak en fazla destek gören 8 önermesi “Ortak grup politikalarının izlenmesi suretiyle maliyetin aşağı çekilmesi”, “Ürün – Pazar – Teknoloji çeşitlendirmesi yoluyla kârlılığı - verimliliği artırma çabası”, “Nakliye bedellerinin yarattığı yüksek maliyeti aşağı çekerek kârlılığı ve rekabet gücünü artırma çabası”, “Büyümeyi hızlandırma yoluyla daha fazla verimliliğe - kârlılığa ulaşma arayışı”, “Mevcut pazarlara nüfuz ederek yeni müşterilere ulaşma çabası” (İşletmenin kendi pazarında daha güçlü olma çabası), “Üretken ve operasyonel varlıkların tek elde toplanması aracılığıyla ölçek ve kapsam ekonomilerine ulaşma ve sinerji arayışı” (üretim, finansman, dağıtım, yönetim), “Kapasite ve teslimat sorunlarının aşılması” ve “Marka oluşturarak ya da oluşan markadan yararlanarak müşterinin satıcı arama maliyetini düşürme amacı”dır. FT'nin ikinci derecede destek gören önermeleri arasında “Finansal olarak firmanın portföyünü farklılaştırma ve yeni yatırımlar için gerekli finansal kaynaklara erişme isteği” ve “Daha üst kategorideki ürünlerle rekabet edebilme yeteneğini kazanarak firmanın kârlılığını artırma beklentisi” bulunmaktadır.

YSK Etkenlerin önermeleri arasında ortak girişim kararını açıklayıcılıkları açısından 3 puan alarak en fazla rağbet görenler “İki firma arasındaki stratejik mesafenin az oluşu”, “İki firma arasındaki teknik mesafenin az oluşu” ve “İki firma arasındaki yapısal mesafenin az oluşu”dur. İkinci derecede açıklayıcı olduğu düşünülen ve 2 puan alan önerme ise “Firmanın yapısının, kültürünün, birtakım kültür unsurlarının stratejik hareketini belirlemesi”dir.

ÇK Etkenlerin 3 puan alarak en yüksek düzeyde destek gören önermeleri arasında “Endüstrideki rekabetin şiddetinin ortak girişim kararını etkilemesi”, “Ortak girişim kararı üzerinde uluslararası düzenlemelerin etkileri”, “Hizmet verilen ana sanayinin o ülkedeki gelişmişlik derecesinin firma üzerindeki etkisi” ve “Müşterilerin firmadan beklentilerindeki değişimlerin etkisi” sayılmaktadır. Orta düzeyde açıklayıcı oldukları kabul edilen ve 2 puan alan önermeler ise “Sermaye, ürün, faktör piyasalarının yapılarındaki değişimlerin etkileri”, “Küresel makroekonomik koşulların etkileri” ve

“Piyasadaki mevcut riskin içsel büyüme yerine ortak girişim seçeneğini cazip kılması” olarak karşımıza çıkmaktadır.

KBT'nin açıklayıcı bulunan önermelerinin tüm önermelerin %61,11'ini oluşturduğunu görmekteyiz. KBT'nin açıklayıcılığı yüksek olan önermeleri tüm önermelerin %33,33'ünü, açıklayıcılığı orta düzeyde olan önermeleri de tüm önermelerin %11,11'ini oluşturmaktadır. Bu bağlamda yüksek ve orta düzeyde destek bulan önermelerin, tüm önermelerin %44,44'ünü teşkil ettiğini söyleyebiliriz. Puanlama yöntemine göre KBT'nin önermelerinin Z_1 - Z_2 ortak girişiminde bulunduğu teori içi destek %46,30 (25/54), genel destek ise %15,15 (25/165) oranındadır.

FT'nin destek bulan önermeleri tüm FT önermelerinin %76,47'sini temsil etmektedir. Yüksek düzeyde destek gören FT önermeleri tüm önermelerin %41,17'sini, orta düzeyde destek gören önermeler ise %11,76'sını oluşturmaktadır. Böylece açıklayıcı gücü yüksek ve orta düzeyde olduğunu düşündüğümüz önermeler 9 adetle sınırlı olup ortak girişim kararını %52,93 oranında açıkladıkları düşünülmektedir. Puanlama yönteminde bu önermelerin bulunduğu teori içi destek %62,75 (32/51), genel destek ise %19,39 (32/165)'dur.

YSK Etkenlerin destek gören önermeleri 7 adet olup yaklaşımın tüm önermelerinin %70'ini teşkil etmektedirler. Yüksek düzeyde açıklayıcı bulunan önermeler tüm önermelerin %30'unu, orta derece açıklayıcı bulunan önerme ise %10'unu teşkil etmektedir. Böylelikle yaklaşımın önermelerinin ortak girişim kararını %40 oranında güçlü biçimde açıkladığını söyleyebiliriz. Puanlama yönteminde bu önermelerin bulunduğu teori içi destek %46,67 (14/30), genel destek ise %8,48 (14/165)'dir.

ÇK Etkenlerin tüm önermeleri destek bulmuş görünse de, yüksek düzeyde destek bulan önermelerin tüm önermelere oranı %40 ve orta düzeyde destek bulan önermelerinki ise %30 olarak belirlenmiştir. Puanlama yöntemine göre bu önermelerin bulunduğu teori içi destek %70 (21/30), genel destek ise %12,73 (21/165)'dür.

Bu bağlamda $Z_1 - Z_2$ ortak girişimini en çok etkileyen nedenlerin öncelikli olarak %19,39'luk bir destek ile FT'nin, ardından %15,15'lik bir destek ile KBT'nin, daha sonra %12,73'lük bir destekle ÇK Etkenlerin ve en son sırada % 8,48'lik bir destekle YSK Etkenlerin önermelerinin türevi olduğunu kabul etmemiz yerinde olacaktır. Söz konusu ortak girişim hakkında söyleyebileceklerimiz, firmaların öncelikli olarak stratejilerini ileriye yönelik projeksiyonlarla uzun dönemler için belirlemekte oldukları ve tüm bunların itici gücü olarak da arka planda kârlılık ve verimlilik güdülerinin görüldüğüdür. Firmaların pazar hakimiyeti, istikrar ve güvence arayışı firmaların zaten bu unsurları önemli ölçüde sağlamış olmalarından dolayı kârlılık ve verimlilik düşüncesini biraz daha geriden takip etmektedir. Aynı zamanda söz konusu firmaların uluslararası konjonktürdeki yapıların ve değişimlerin etkisiyle stratejik kararlar alıp uyguladıkları ve bu çevrelerin kendilerine sağladığı avantajları değerlendirmeye yönelik hareketlerde buldukları da göz önünde bulundurulması gereken bir faktördür. YSK Etkenlerin önermeleri de istikrar arayışından sonra etkisi göz ardı edilemeyecek şekilde ortak girişim kararını açıklayıcı niteliktedir. Dolayısıyla KBT'nin tek başına ortak girişim kararı olgusunu açıklayıcı nitelikte olduğunu söylemek mümkün görünmemekte ve diğer yaklaşımlarla birlikte olgunun belli boyutlarını açıkladığı kabul görmektedir. Bu bağlamda H_0 ilişkisizlik hipotezinin (Z_1-Z_2 ortak girişimi kararı üzerinde KBT'nin önermelerinin etkisi yoktur), güçlü H_A hipotezinin (KBT'nin önermeleri ortak girişim kararının nedenlerini tek başına ve güçlü bir biçimde açıklamaktadır) kabul görmediğini ve zayıf H_A hipotezinin (KBT, ortak girişim kararının nedenlerini ancak kısmi olarak ve diğer teorilerle birlikte ya da onlara destek olarak açıklamaktadır) gerçeğe en yakın durum olarak görüldüğünü kabul etmemiz gerekmektedir.

Her üç ortak girişim olgusunu analiz etmek için uyguladığımız örnek olay yöntemi neticesinde elde ettiğimiz bulgular bizi araştırmamızın başlangıç noktasında Kaynak Bağımlılığı Teorisi'nin açıklayıcı gücünü sorgulamak üzere oluşturduğumuz Güçlü H_A : “Kaynak Bağımlılığı Teorisi ortak girişim olgusunu güçlü bir biçimde ve tek başına açıklamaktadır” hipotezini çürütmeye yöneltmektedir. Bununla birlikte H_0 : “Kaynak Bağımlılığı Teorisi'nin ortak girişim olgusunu açıklayıcı gücü yoktur” hipotezinin kabulü de mümkün değildir, zira elde edilen sonuçlar KBT'nin ortak girişim kararı üzerinde önemli bir etkisi olan ve açıklayıcı gücü ikinci sırada gelen teori olduğunu göstermektedir. Bu durumda, “KBT, ortak girişim olgusunu diğer teorilerle birlikte açıklamaktadır” düşüncesini temsil eden zayıf H_A hipotezinin geçerli olması gündeme gelmiştir.

Araştırmanın bulguları, Kaynak Bağımlılığı Teorisi'nin Türk Döküm Sanayi'nde yabancı firmalarla kurulan ortak girişimler düzleminde hakim teori olarak açıklayıcılığını sorgulamaya iten şüphemizi doğrular niteliktedir ve Firma Teorisi'nin bu konjunktürde açıklayıcılığı en fazla olan teorik çerçeveyi temsil ettiği gözlenmektedir.

Çalışmamızın bir sonraki bölümünde bu sonuçlardan yola çıkılarak her dört teorik çerçevenin en çok destek bulan önermeleri ele alınarak yorumlanacak ve buldukları desteğin nedenleri tartışılacaktır. Bunun ardından araştırma neticesinde ulaşılan nokta kısaca özetlenerek araştırmanın amacına ulaşma derecesine ve gelecekte tasarlanabilecek araştırmalara ne şekilde yön verebileceğine değinilecektir.

IV. BÖLÜM

4. SONUÇ, TARTIŞMA VE YORUMLAR

4.1. Araştırma Sonucu, Tartışma ve Yorumlar

Örnek olay kapsamında ele aldığımız üç firmanın yöneticileri tarafından ortak girişim kararını toplam 55 önerme arasından en fazla açıkladığı düşünülen önermeler ya da başka bir deyişle üç firmanın da yöneticilerinden en yüksek desteği bulan ve A kategorisine dahil olan sekiz önerme aşağıdaki gibidir (Ek 5 : Önermelerin Puanlaması ve Sıralaması ; Ek 6 : Teorilerin Önermelerinin Bulduğu Destek) :

KBT'nin önermelerinden :

- Büyüme hızlandırma yoluyla daha fazla istikrara ve güce kavuşma arayışı ortak girişim kararını etkileyen nedenlerden biridir. (No.7, A-9)
- Uluslararası piyasalara daha kolay uyum sağlama / entegre olma; uluslararası platformda güçlenme beklentisi ortak girişim kararını etkileyen nedenlerden biridir. (No.16, A-9)

FT'nin önermelerinden :

- Büyüme hızlandırma yoluyla daha fazla verimliliğe / kârlılığa ulaşma arayışı ortak girişim kararını etkileyen nedenlerden biridir. (No.7, A-9)
- Mevcut pazarlara nüfuz ederek yeni müşterilere ulaşma çabası ya da işletmenin kendi pazarında daha güçlü olma çabası ortak girişim kararını etkileyen nedenlerden biridir. (No.13, A-9)

- Üretken ve operasyonel varlıkların tek elde toplanması aracılığıyla ölçek ve kapsam ekonomilerine ulaşma ve sinerji arayışı ortak girişim kararını etkileyen nedenlerden biridir. (No.14, A-9)
- Marka oluşturarak ya da oluşan markadan yararlanarak müşterinin satıcı arama maliyetini düşürme amacı ortak girişim kararını etkileyen nedenlerden biridir. (No.16, A-9)

YSK Etkenlerin önermelerinden :

- İki firma arasındaki stratejik mesafenin az oluşu ortak girişim kararını etkileyen nedenlerden biridir. (No.3, A-9)
- İki firma arasındaki yapısal mesafenin az oluşu ortak girişim kararını etkileyen nedenlerden biridir. (No.6, A-9)

Yukarıda sıraladığımız önermelerin yürütülen araştırma kapsamında en yüksek düzeyde destek bulan önermeler olmasından yola çıkarak, döküm sanayinde faaliyet gösteren söz konusu üç firmanın büyümeye büyük önem verdikleri ve büyüme sayesinde hem daha istikrarlı ve güçlü bir yapıya kavuşacaklarına, hem de verimlilik ve kârlılıklarını arttıracaklarına olan inançlarının kuvvetli olduğu sonucuna varmaktayız.

Bunun yanı sıra uluslararası platformda güçlenme ve uluslararası pazarların yapısına uyum sağlama arayışının yabancı partnerlerle ortaklık kurmada önemli bir itici güç teşkil ettiğini çıkarsamaktayız. Ancak firmalar halihazırda hitap ettikleri pazarlara daha fazla nüfuz ederek / pazar penetrasyonunu arttırarak bu pazarlarda yeni müşteriler edinme güdüsüyle de ortak girişim olgusuna doğru itilmektedirler.

Sinerji ve ölçek / kapsam ekonomilerine ulaşma arayışı bir çok olgudaki klasik nedenlerden biri olarak ortak girişim kararı açısından da ağırlığını hissettirmekte ve söz konusu kararı etkileyen ana nedenlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Marka oluşturmak ve oluşan marka tanınırlığı - güvenilirliği sayesinde müşterilerin satıcı arama maliyetini düşürmek, bunun karşılığında ürünü daha yüksek fiyatla satabilmek (*strategic premium*) de ortak girişim kararını etkileyen önemli etkenlerden biri olarak karşımıza çıkmıştır.

Tüm bu nedenlerin yanı sıra, iki firmanın benzer stratejiler izliyor olmaları ve benzer organizasyon yapılarına sahip olmalarının da ortak girişim kararını önemli ölçüde etkilediğinin altını çizmekte yarar vardır. Bunları 8 puanlık destek gören ve B kategorisinde listelenen önermeler izlemektedir :

KBT'nin önermelerinden :

- Ortak girişim sayesinde yönetim etkinliğini arttırmak söz konusu ortak girişimin nedenlerindedir. (No.10, B-8)
- Ürün / hizmet arzında süreklilik ve tutarlılık sağlama arzusu ortak girişimin nedenlerindedir. (No.12, B-8)
- Gelirlerini istikrara kavuşturma arzusu ortak girişim kararını etkileyen nedenlerden biridir. (No.13, B-8)

ÇK Etkenlerin önermelerinden :

- Müşterilerin firmadan beklentilerindeki değişimler ortak girişim kararında etkisi olan faktörlerden biridir. (No.10, B-8)

Buradan yola çıkarak, firmaların yönetimin etkinliğini arttırmayı ön planda tuttıklarını, uluslararası pazarlarda daha güçlü olmak adına daha profesyonel bir yönetim kadrosu ve tarzına önem verdiklerini ifade edebiliriz. Bunun yanı sıra ürün ve hizmet arzında süreklilik ve tutarlılığın, firma imajının güvenilirliği ve uzun vadede hayatta kalabilirlik açısından da son derece önemli bulunduğunu ve bilhassa bu sahalarda güçlenmek için ortaklıklara gidildiğini de çıkarsayabiliriz.

Bu bağlamda, firmaların nakit akışlarını ve gelirlerini istikrara kavuşturma arzusuyla da ortaklıklara yöneldiklerini düşünmek yersiz olmayacaktır. Son olarak, müşterilerin değişen konjonktürün ve iş yapma biçimlerinin yanı sıra, rekabetin etkisiyle de tedarikçilerinden farklı ve yenilikçi çözüm paketleri ile sürekli destek beklentilerinin de ortak girişim kararı üzerinde etkili olabileceği ortaya çıkmıştır.

Üçüncü sırada 7 puanla destek bulan ve C ve D kategorisi altında ele alacağımız önermelerin biri KBT'nden, üçü FT'nden, diğer üçü de ÇK Etkenlerden türetilmiştir :

ÇK Etkenlerin önermelerinden :

- Endüstrideki rekabetin şiddeti ortak girişime yönelmenin nedenleri arasındadır. (No.1, C-7)
- Hizmet verilen ana sanayinin o ülkedeki gelişmişlik derecesinin firma üzerindeki etkisi ortak girişim kararı üzerinde etkili olmuştur. (No.8, C-7)
- Küresel makroekonomik koşulların etkisi ortak girişim kararı üzerinde belirleyici olmuştur. (No.5, D-7)

KBT'nin önermelerinden :

- Daha üst kategorideki ürünlerle rekabet edebilme yeteneğini kazanarak firmanın geleceğini güvence altına alma beklentisi ortak girişim kararı üzerinde etkili olmuştur. (No.9, D-7)

FT'nin önermelerinden :

- Ürün-Pazar-Teknoloji çeşitlendirmesi yoluyla kârlılığı / verimliliği artırma çabası ortak girişim kararı üzerinde etkili olmuştur. (No.3, D-7)
- Finansal olarak firmanın portföyünü farklılaştırma ve finansal varlık paylaşımı aracılığıyla yeni yatırımlar için gerekli finansal kaynaklara erişme isteği ortak girişim kararını etkileyen nedenler arasındadır. (No.4, D-7)

- Daha üst kategorideki ürünlerle rekabet edebilme yeteneğini kazanarak firmanın kârlılığını arttırma beklentisi ortak girişim kararı üzerinde etkili olmuştur. (No.9, D-7)

Yukarıdaki önermelerin oldukça yüksek destek bulan önermelerden olmaları, firmaların içinde buldukları çevreden önemli ölçüde etkilendiklerinin, özellikle firmalar arasındaki birebir rekabet açısından endüstrideki rekabetin şiddetinin ortak girişim kararını yönlendirdiğinin bir göstergesidir. Hizmet verilen sanayi dallarının giderek gelişmekte olmasının talep artışına yol açması ve talebin daha nitelikli ürünler ya da sistemler ağırlıklı olarak gelişmesi firmaları kendini geliştirmeye sevk etmiş ve bu durum da ortak girişim kararları üzerinde etkili olmuştur. Buna ilaveten, küresel makroekonomik koşulların, örneğin daha güçlü bir sermaye çevresinin ortaya çıkışının, banka finansmanlarının gittikçe daha düşük maliyetli ve daha kolay erişilebilir olmasının, uygun borç alma koşullarının ortaya çıkmasının firmalar üzerindeki etkisi sonucu ortak girişim kararını vermenin kolaylaşmış olduğu kabul edilen olgular arasında bulunmaktadır.

Bu bağlamda firmalar, yeteneklerini geliştirmek ve rekabetçiliklerini güçlendirmek, sektördeki rekabetten daha az etkilenmek ve rekabeti en azından belirli ölçülerde bypass edebilmek amacıyla ortak girişime sıcak bakmaktadırlar. Bunun yanı sıra ürünlerini, hitap ettikleri pazarları ve kullanmakta oldukları teknolojileri çeşitlendirme yoluyla kârlılık ve verimlilik arayışına düşmeleri işletmeleri ortak girişim olgusuna yaklaştırmaktadır.

Firmanın finansal portföyünü farklılaştırma veya başka bir firma ile finansal portföylerini paylaşarak tek başlarına gerçekleştirmenin göreceli güç olacağı yatırımları birlikte hayata geçirme amacının da ortak girişim kararı üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Firmanın yeteneklerini geliştirerek daha üst kategorideki ürünlerle

rekabet edebilir düzeye gelme isteği de ortak girişim kararını tetikleyen faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Dördüncü sırada 6 puanla destek bulan ve E, F, G kategorileri altında sıralanan önermeler aşağıdaki gibidir :

FT'nin önermelerinden :

- Kapasite ve teslimat sorunlarının aşılması için çaba gösterilmesi ortak girişim kararının itici güçlerinden biri konumundadır. (No.15, E-6)
- Ortak grup politikalarının izlenmesi suretiyle maliyetin aşağı çekilmesi düşüncesi ortak girişim kararını etkilemiştir. (No.1, E-6)
- Konsolidasyon aracılığıyla kaliteyi belli bir düzeyde tutup / sabitleyip kârları artırma amacı ortak girişim kararı üzerinde etkili olmuştur. (No.11, F-6)
- Firmalar yenilikçiliğın, AR-GE masraflarının ve içsel büyümenin alternatifi olarak ortak girişime yönelmişlerdir. (No.12, F-6)

KBT'nin önermelerinden :

- Sektördeki rekabetten daha az etkilenmeyi amaçlayarak işletmeyi güvence altına alma düşüncesi ortak girişim kararını etkilemiştir. (No.11, E-6)
- Yenilikçilik yoluyla risk dağıtmak, firmaları ortak girişime yönelten nedenlerdendir. (No.17, G-6)

YSK Etkenlerin önermelerinden :

- İki firma arasındaki teknik mesafenin az oluşu ortak girişim kararını etkileyen faktörlerdendir. (No.4, E-6)

ÇK Etkenlerin önermelerinden :

- Endüstriyel faaliyetlerdeki nitelik değişiminin firmalar üzerindeki etkileri ortak girişim kararının verilmesinde etkili olmuştur. (No.3, F-6)

Bu bağlamda, kapasite ve teslimat konusundaki pürüzlerin ortadan kaldırılması suretiyle daha kârlı ve verimli bir yapıya ulaşma isteğinin de ortak girişim kararını etkilediğini görmekteyiz.

En önde gelen nedenler arasında olmasa da ortak girişim kararı üzerinde belirli bir ağırlığı olan nedenler arasında, rekabet baskısından kurtulduktan sonra kaliteyi belirli bir düzeyde sabitleyerek ve kaliteyi daha fazla yükseltme baskısından muaf olarak kârlılığını artırma düşüncesinin ortak girişim kararında rolü olduğu tespit edilmiştir.

Bunun yanı sıra endüstride yüksek maliyeti olan ve büyük yatırımlar gerektiren yenilikçilik / AR-GE ve içsel büyüme politikalarının izlenmesi yerine ortak girişim sayesinde diğer partnerin bu konudaki hazır yatırımlarının karşılığını görmek ya da bu alanlardaki yatırımları birlikte üstlenmek amacıyla ortak girişime yönelmek türünde bir eğilimin mevcut olduğu yadsınmamaktadır.

Firmanın içinde faaliyet gösterdiği sektördeki rekabeti by-pass edebilmek amacıyla yabancı bir partnerle ortak girişim kurması da belli bir düzeyde destek gören önermelerden olmuştur. Bu vesileyle içselleştirilecek temel yetenekler, teknoloji ve finansal kaynaklar sayesinde işletme bir anda konumunu değiştirebilir ve mevcut rekabet koşulları tarafından etkilenmeyebilir.

Bu çerçevede firmalar, yenilikçiliği aynı zamanda firmanın yaşamını idame ettirmesi açısından bir garanti olarak gördüklerini ortaya koymuşlardır. Firmanın piyasa değerini arttırarak hisse senetlerinin değer kazanması arzusunun da en belirleyici nedenler arasında olmamakla birlikte ortak girişim kararı üzerinde etkisi olduğu yadsınmamaktadır.

İki firma arasındaki teknik mesafenin az oluşunun, başka bir deyişle iş yapma biçiminin, teknolojinin, kullanılan teknik ve prosedürlerin benzerliğinin firmaların ortak girişim kararını vermelerini kolaylaştırdığını söylemek yerinde olacaktır.

Endüstriyel faaliyetteki nitelik değişimleri, yani çevresel, yasal ve mali zorunluluklar nedeniyle yeni nesil malzemelerin kullanımının artması, müşterilerin JIT sistemiyle çalışması nedeniyle yerinde depolamanın ve hızlı nakliyenin zorunlu hale gelmesi, bir çok ülkede yeni gelişen otomasyon teknolojileri ile hız ve kapasitenin artması ve firmaların tüm bunlara uyum sağlamak zorunda kalması firmaları ortak girişim yoluyla yüklerini paylaşarak hafifletmeye itmiştir.

Beşinci sırada 5 puan alarak H, I ve J kategorileri altında sıralanan önermeler aşağıdaki gibidir :

YSK Etkenlerin önermelerinden :

- İki firma arasındaki teknik mesafenin fazla oluşu ortak girişim kararı üzerinde etkisi olan faktörlerdendir. (No.5, H-5)

FT'nin önermelerinden :

- Firmanın piyasa değerini arttırma beklentisi ortak girişim kararını etkileyen nedenlerdendir. (No.10, I-5)

ÇK Etkenlerin önermelerinden :

- Uluslararası düzenlemelerin firmalar üzerindeki etkileri ortak girişim kararını yönlendiren nedenlerden olmuştur. (No.7, I-5)
- Teknolojik karmaşıklık ve hızlı değişim eğilimi - yüksek volatilitate ortak girişim kararı üzerinde etkili olmuştur. (No.4, J-5)

KBT'nin önermelerinden :

- Partnerin sosyopolitik veya ün sermayesinden yararlanarak istikrara kavuşma beklentisi ortak girişim kararı üzerinde etkili olmuştur. (No.18, J-5)

İki firma arasındaki teknik mesafenin fazla oluşunun, bir başka deyişle iş yapma usulleri, prosedürleri ve yöntemlerindeki farklılıkların, diğerinin bu konudaki özel bilgisinden ve temel yeteneklerinden yararlanmak amacıyla ortak girişim olgusunu yönlendirdiği de belirli bir destek gören görüşler arasındadır.

Ortak girişim vasıtasıyla firmanın hisse senedi değerlerini arttırması ve borsada değer kazanması, böylelikle hissedarları için artı değer yaratması düşüncesi de bu çerçevede destek gören önermelerden olmuştur.

Uluslararası düzenlemelerin, özellikle AB çerçevesinde gerçekleşen para birliklerinin ve ticaret antlaşmalarının ortak girişim kararını yönlendirici etkisi çok belirleyici olmasa da belli bir ağırlığı olan nedenler arasında sayılmaktadır.

Firmanın faaliyet gösterdiği endüstrideki teknolojinin karmaşıklık düzeyinin ve yüksek volatilitenin firmanın davranışlarını etkileyerek ortak girişim kararı üzerinde etkili olduğu da orta düzeyde destek gören düşüncelerdendir.

Partnerin sosyal sermayesinden yararlanma isteği en üst sıralarda yer alan bir ortak girişim nedeni olarak sayılmasa da, belirli bir düzeyde etkisi olan nedenler arasındaki yerini almaktadır.

Altıncı sırada 4 puan ile K, L ve M kategorileri altında toplanan önermeler aşağıdaki gibidir :

FT'nin önermelerinden :

- Nakliye bedellerinin yarattığı yüksek maliyeti aşağı çekerek kârlılığı ve rekabet gücünü artırma çabası ortak girişim kararını etkileyen nedenlerdendir. (No.6, K-4)
- Yabancı partnerin performans odaklı kriterlerinin iyi seyretmesinin yerli firmanın daha iyi performans beklentisini karşılaması ortak girişim kararını yönlendirici nitelikte olmuştur. (No.8, M-4)

YSK Etkenlerin önermelerinden :

- Ortak girişimden önce iki firma arasında sürekli tekrarlanan ilişki kalıplarının varlığı ve gelişmesi sonucu ortak girişime uygun koşulların ortaya çıkması ortak girişim kararında rolü olan olgular arasındadır. (No.7, K-4)
- Firmanın en yakın rakibinin / rakiplerinin izledikleri yabancı partnerlerle ortak girişim kurma stratejilerini izleyerek rekabette geri kalmamak adına harekete geçmesi ortak girişim kararını yönlendirici rol oynamıştır. (No.10, K-4)
- Firmanın yapısının, kültürünün, birtakım kültür unsurlarının stratejik hareketini belirlemesi ortak girişim kararı üzerinde etkili olmuştur. (No.1, L-4)

KBT'nin önermelerinden :

- Firmanın çevresinde devamlılık arz eden kritik bağımlılıklarla başa çıkmak ortak girişim olgusunu yönlendiren nedenlerden biridir. (No.14, M-4)

ÇK Etkenlerin önermelerinden :

- Sermaye, ürün, faktör piyasalarının yapılarındaki değişimler ortak girişim kararını etkilemiştir. (No.2, L-4)
- Piyasadaki mevcut riskin içsel büyüme yerine ortak girişim seçeneğini cazip kılması ortak girişim olgusu üzerinde belirleyici olmuştur. (No.6, M-4)
- Esneklik göstermesi yönünde işletmeye yapılan dışsal baskılar ortak girişim kararı üzerinde rol oynamıştır. (No.9, M-4)

Partnere ait ya da partnerle birlikte kurulan müşteriye görece daha yakın tesislerde üretim ve depolama yapma suretiyle nakliye bedelinden tasarruf sağlama ve rekabetçiliği arttırma düşüncesinin ortak girişim olgusunu orta – düşük seviyede yönlendirici nedenler arasında olduğu kabul edilmektedir.

Yabancı partnerin performans odaklı kriterlerinin uzun vadede yerli firmanın istikrar beklentisini karşılaması gibi bir düşünce orta – düşük düzeyde destek görmektedir.

Pfeffer'ın “aşinalık” (*familiarity argument*) olarak ifade ettiği iki firma arasında önceden süregelen tekrarlı ilişkilerin varlığının ortak girişim kararını biçimlendirdiği ve kolaylaştırdığı destek gören düşünceler arasındadır.

Firmaların çevrelerindeki rakip firmaların davranışlarını ve stratejilerini izleyerek ortak girişim olgusuna yaklaşmaları belirli bir desteğe sahip düşünceler arasında yer almaktadır.

Aynı şekilde firmaların aynı endüstride faaliyet göstermesinden dolayı bir takım endüstriyel kalıpların ve ortak bir endüstri kültürüne sahip olmanın ortak girişim kararını orta – düşük düzeyde etkilediği, daha ziyade ortaya yeni çıkarılacak yapılar vasıtasıyla elde edilecek kazançlar üzerinde yoğunlaştığı gözlemlenmiştir. Firmanın kendi kültürel değerlerinin, yapısının, izlediği belirli stratejik kalıpların ortak girişim kararını şekillendirmiş olması düşüncesinin bulunduğu destek de orta – düşük seviyede kalmıştır.

Ortak girişim vasıtasıyla kritik bir varlığın ele geçirilmesi ve yeni bir sektöre giriş maliyetini azaltma düşüncelerinin ortak girişim kararını vermede orta – düşük düzeyde bir rolü olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra söz konusu ortak girişim olgularının içsel büyümenin bir alternatifi olarak ortaya çıktığı düşüncesi de orta – düşük seviyede destek görmüş ve yatırım politikalarının yanı sıra ortak girişim yoluyla da büyüme isteğinin etkili olduğunun altı çizilmiştir.

Sermaye, ürün ve faktör piyasalarındaki dalgalanmaların ve yapılarındaki değişimlerin, piyasalardaki risk seviyesinin ve çeşitli paydaş grupları tarafından işletmeye yapılan baskıların ortak girişim kararı üzerindeki etkisinin de sınırlı seviyede kaldığını belirtmek mümkündür.

Yedinci sırada 3 puan ile yer alan ve N ile O kategorileri altında toplanan önermeler aşağıdaki gibidir :

FT'nin önermelerinden :

- Yabancı partnerin yerli firmayla ortak girişim kurmak için ayırdığı finansal kaynakların miktarının fazla olması ortak girişim kararını etkileyen nedenlerden biridir. (No.17, N-3)

KBT'nin önermelerinden :

- Yabancı partnerin performans odaklı kriterlerinin iyi seyretmesinin yerli firmanın istikrar beklentisini karşılaması ortak girişim kararı üzerinde etkili olmuştur. (No.8, O-3)

YSK Etkenlerin önermelerinden :

- Firmaların aynı endüstride faaliyet göstermesinin ortak girişim kararı üzerinde belirleyici bir rolü vardır.(No.9, O-3)

Ortak girişim olgusunda bu iş için ayrılan fon miktarının ortak girişim kararını doğrudan etkilemediği görülmektedir. Yabancı partnerin performans göstergelerinin ortak girişim kararı üzerindeki etkisinin de diğer nedenlerin gölgesinde kaldığı söylenebilir. Aynı endüstride faaliyet göstermenin firmaları ortak girişime yöneltecek bir takım avantajlar sağlıyor olması düşüncesi de sınırlı düzeyde destek görmüştür.

Sekizinci sırada 2 puanlık destek gören ve R kategorisi altında sınıflanan önermeler aşağıdaki gibidir :

KBT'nin önermelerinden :

- Firmayı rekabetten koruyan ya da pazar payının düşmesini engelleyen kritik bir varlığın ele geçirilmesi ortak girişim kararı üzerinde etkili olmuştur. (No.15, R-2)

FT'nin önermelerinden :

- Yeni bir sektöre / endüstriye / işkoluna giriş maliyetini azaltma beklentisi ortak girişim kararını etkileyen nedenlerdendir. (No.5, R-2)

YSK Etkenlerin önermelerinden :

- Firmanın daha önce izlemiş olduğu stratejiler sonucu ortaya çıkan yapısının içsel büyüme yeteneğini köreltmesi ve ortak girişim yoluyla büyüme alternatifini desteklemesi ortak girişim kararı üzerinde etkili olmuştur. (No.8, R-2)

Bu önermelerin göreceli olarak daha düşük düzeyde destek bulmasından çıkarsayacağımız sonuca göre firmalar çevrelerinde insan kaynakları ve temel yetenekler gibi soyut sermaye öğeleri dışında ciddi bir bağımlılık deneyimlememektedirler. Faaliyet gösterdikleri temel alanın çok fazla dışına çıkmayan işletmeler, belirli ölçülerde çeşitlendirme stratejisi izlemiş olsalar dahi, ortak girişim kurma kararı aşamasında belirli bir sahaya giriş maliyetini azaltma düşüncesinin çok önemli bir etkisi olmadığını ifade etmişlerdir. Firmanın yapısı ve kültürünün de bu olgularda stratejik hareketi belirleyicilik açısından sınırlı etkisinin olduğu açığa çıkmıştır.

Dokuzuncu sırada 1 puanlık destek alan ve T kategorisini altında sınıflandırılan tek önerme aşağıdaki gibidir :

YSK Etkenlerin önermelerinden :

- Firmanın mevcut borç seviyesindeki artışın ortak girişimi iç gelişmeye alternatif kılması (No.2, T-1)

Araştırmaya dahil edilen firmaların tümü ciddi bir borç yükü altında olmadıklarını ya da bu tür bir problemi çözmek için bir ortaklık ilişkisine girişmediklerini ifade etmişlerdir.

Altısı KBT ve biri FT'ye ait geriye kalan 7 önerme 0 puan olarak U kategorisi altında listelenmiştir ve ortak girişim kararı üzerinde etkisi olmayan düşünceler oldukları düşünülmektedir. (Ek 5)

Endüstri geneline baktığımızda süregelen yapıların ve ortaya çıkan yeni eğilimlerin örnek olaylardan elde edilen verilerle tutarlılık içinde olduğunu söyleyebiliriz. Dökümhanelerin gruplar halinde birleşmeleri ve küçük tesislerin kapanarak yenilenip daha büyük dökümhaneler halinde hizmete girmeleri KBT'nin en fazla destek gören önermelerinden “Büyüme hızlandırma yoluyla daha fazla istikrara / güce ulaşma arayışının ortak girişim kararını yönlendirmesi” ve FT'nin tam puan alan önermelerinden “Büyüme hızlandırma yoluyla daha fazla verimliliğe / kârlılığa ulaşma arayışının ortak girişim kararı üzerinde etkili olması” ile tutarlı görünmektedir.

Bunun yanı sıra döküm sanayindeki bir çok ulusal firmanın uluslararası platformda etkin olma çabalarının KBT'nin “Uluslararası piyasaya daha kolay uyum sağlama / entegre olma; uluslararası platformda güçlenme beklentisi nedeniyle ortak girişime yönelmesi” önermesinin aldığı yüksek destekle uyum içinde olduğu düşünülmektedir.

Endüstride büyük döküm firmalarının kendi hitap ettikleri pazarlarda kendilerini sürekli yenileyerek ve teknolojilerini güncelleyerek müşterilerini elde tutmanın yanı sıra, daha komple çözümler arayan müşterilere üretimin her aşamasında destek vermeyi ve sistem pazarlamayı amaçlayarak yürütülen agresif penetrasyon politikalarının FT'nin “Ortak girişim sayesinde mevcut pazarlara nüfuz ederek yeni müşterilere ulaşma çabası” düşüncesinin aldığı yüksek destekle örtüştüğü gözlenmektedir.

Rekabetçiliği koruyabilmek adına endüstrideki firmaların bir çok maliyeti kısma, üretim, yönetim ve dağıtımda sinerji etkisinden yararlanma çabalarının da FT'nin "Üretken ve operasyonel varlıkların tek elde toplanması aracılığıyla ölçek ve kapsam ekonomilerine ulaşma ve sinerji arayışının ortak girişim kararı üzerinde etkili olduğu" önermesinin aldığı yüksek destekle açıklandığı düşünülmektedir.

Firmaların kendi ürünlerini taklit edenlere savaş açtıkları, her biri dünya çapında markaların temsilcisi olan müşterilerin kullandıkları komponentler açısından marka güvenilirliğine giderek artan miktarda önem verilmesi ve ürünün sağlamlığı ile performansının marka ile özdeşleştirilmesi, marka imajının ön plana çıkması ile karakterize olan döküm sanayinde FT'nin "Marka oluşturarak ya da oluşan markadan yararlanarak müşterinin satıcı arama maliyetini düşürme amacının ortak girişim kararı üzerinde etkili olması" önermesinin aldığı yüksek destek, pazar dinamikleriyle araştırmadan elde edilen sonucun uyumluluğunu temsil eden bir başka gösterge olarak kabul edilebilir.

Özellikle Avrupa Döküm Sanayi'nde göze çarpan benzer stratejiler izlemekte olan firmaların aralarında gerçekleşen ortak girişim olgularındaki sıklığın, YSK Etkenlerle ilgili önermelerden "İki firma arasındaki stratejik mesafenin az oluşunun ortak girişim kararı üzerinde etkili olması"nın bulunduğu yüksek destekle uyum gösterdiği gözlenmiştir.

Yine insan kaynakları ve organizasyon yapıları açısından benzerlik gösteren, birbirine yakın yapısal unsurlar barındıran firmaların arasında gerçekleşen ortak girişim olgularının daha sık görülmesinin özellikle mülakat gerçekleştirilen yöneticilerce teyid edilerek endüstri genelinde sık rastlanan bir durum olduğu ifade edilmiştir. Bu nedenle YSK Etkenlerin "İki firma arasındaki yapısal mesafenin az oluşunun ortak girişim kararı üzerinde etkili olduğu" önermesinin yüksek destek bulmasının anlamlı olduğu kabul edilmektedir.

Sanayi raporlarında sıklıkla dile getirilen olgular arasında müşterilerin artık daha fazla toplam çözüm paketlerine yönelik, parça değil sistem temin edilmesi talebinde buldukları ve döküm firmalarının yapılarını buna göre düzenlemek zorunda kaldıkları yer almaktadır. ÇK Etkenlerin “Müşterilerin firmadan beklentilerindeki değişimlerin ortak girişim olgusunu tetiklemesi” önermesinin 8 puanlık destek bulması da bu eğilimi doğrular niteliktedir.

Raporlarda değinilen bir başka konu da döküm sanayinin müşterisi konumundaki ana endüstrilerin, bilhassa otomotiv endüstrisinin Türkiye’de üretim değil montaj ağırlıklı gelişim içinde olmasından dolayı firmaların daha çok ihracata yöneldikleridir. Ancak görüşülen firma yöneticileri yalnızca otomotiv sektörü için üretim yapmadıklarını, ayrıca her üçü de yerli piyasalarda da en hakim gruplar oldukları için otomotiv sektöründen gelen talep konusunda da fazla bir sıkıntı yaşamadıklarını, bununla birlikte Türkiye’de bu alanda yavaş yavaş üretime yönelik yatırımların da gerçekleşmeye başlamasının gerek talep, gerek arz açısından niceliksel ve niteliksel olarak çok farklı açılımları beraberinde getireceğini ifade etmişlerdir.

Uluslararası düzenlemelerin etkileri ve nakliye bedellerinin fazlalığı da raporlarda belirtilenin aksine örnek olay çalışması gerçekleştirdiğimiz firmaları çok üst seviyede etkileyen unsurlar arasında görülmemektedir. Döviz kuru dalgalanmalarının da firmaların stratejilerini etkileyen bir unsur olmaktan uzak olduğu görülmektedir.

Teorik planda ele aldığımız dört yaklaşımın ortak girişim olgusunu birlikte açıklayıcı olduklarından yola çıkarak ortak girişim gibi karar alıcıların üzerinde bir çok bilişsel ve dışsal etkenin baskısının hissedildiği durumlarda, stratejilerin uygulanmasıyla ilgili sorunsalların analiz edilmesinde ve altında yatan nedenlerin irdelenmesinde birden fazla yaklaşımın, özellikle de birbirleriyle rakip görüşlerin ışığında bir araştırma yürütülmesinin gerekliliği bir kez daha ortaya çıkmıştır.

Dört ayrı yaklaşımdan türetilen önermelerin yardımıyla üst düzey yöneticilerin verdikleri ortak girişim kararlarının altında yatan nedenler keşfedilmeye çalışılmış ve farklı teorilerin önermelerinin gördüğü destek sayısallaştırılarak farklı nedenlere dayanan farklı eğilimler gün ışığına çıkarılmıştır.

Bu türden bir çalışmanın demir-çelik endüstrisinin ihtisaslaşmış bir dalı olan döküm sanayinde yürütülmesi, genellikle Metalürji Mühendisliği Bilim Dalı'nın güdümünde olan ve teknik makalelerin yayınlandığı bir sahada İşletme Bilim Dalı'nın bakış açısıyla firmalar arası ilişkileri mercek altına almakta ve kurulan belirli ilişki / ortaklık formlarının gerçekleşmesinin altında yatan motivasyonları belirlemektedir. Aynı doğrultuda sektörde gelecekte yabancı partnerlerle gerçekleşecek ilişki formlarını etkileyecek temel nedenlerin de gerçekleştirilen araştırmadan yola çıkılarak önceden ayırdına varılması kolaylaşacaktır. Elde edilen bulguların ağır sanayide üretim yapan başka sektör firmaları için de anlamlı ve açıklayıcı olma ihtimali yüksektir. Bu doğrultuda çalışmanın başlıca amacı, ele aldığımız yaklaşımların uzantısı olarak ortaya çıkan düşüncelerin Türk Döküm Sektörü özelinde araştırılarak doğrudan yabancı sermaye yatırımı temelli giriş stratejileri literatürüne olduğu kadar diğer yaklaşımlara ve alana ampirik katkı sağlanmasıdır.

4.2. Genel Sonuç

Gerek döküm sanayinin son yıllarda farklı yönlerdeki evrimleşmesinin, gerek işletmelerin her birine özel YSK etkenlerin, gerek uzun vadede işletmenin hayatta kalmasına yönelik güç ve istikrar arayışının, gerekse kârlılık ve verimliliği artırma eğiliminin döküm firmalarının ortak girişim kurma kararları üzerindeki yansımalarının irdelendiği bu çalışmada, örnek olay çalışması gerçekleştirilen ortak girişim sonucu ortaya çıkmış üç işletme genelinde bu yeni yapıları oluşturan altı ayrı firmanın motivasyonları göz önüne alınarak yapılan değerlendirmede FT'nin önermelerinin aldığı desteğin en fazla olduğunu, bunu sırasıyla KBT'nin, ÇK Etkenlerin ve YSK Etkenlerin önermelerinin izlediğini çıkarsamaktayız.

Her bir teorinin önermelerinin bulduğu desteğin sayısal olarak ifade edilmesi gerekirse, en çok destek gören önermelere 3, orta derecede destek gören önermelere 2, en az destek gören önermelere 1 ve hiç destek görmeyenlere 0 puan atanan sisteme göre ortak girişim sonucu üçü yabancı – üçü yerli altı ayrı firma tarafından oluşturulan üç yeni yapı genelinde FT'nin önermeleri 99, KBT'nin önermeleri 75, ÇK Etkenlerin önermeleri 57, YSK Etkenlerin önermeleri ise 47 puan almıştır. FT'nin önermelerinin bu araştırmada yer alan tüm teorik çerçevelerin önermeleri genelinde aldığı destek %20, KBT'nin %15,15, ÇK Etkenlerin % 11,52, YSK Etkenlerin ise %9,49'dur. (Ek 6, Teorilerin Önermelerinin Bulduğu Destek ve Tablo 3)

Tablo 3
Farklı Teorilerin Önermelerinin Desteklenme Düzeyleri

	KBT	FT	YSK	ÇK	Toplam Puan
Toplam Puan	75	99	47	57	278
Teori İçi Destek R	75/162	99/153	47/90	57/90	
Teori İçi Destek %	46,30%	64,71%	52,22%	63,33%	
Genel Destek R	75/495	99/495	47/495	57/495	278/495
Genel Destek %	15,15%	20,00%	9,49%	11,52%	56,16%

Yüksek, orta ve düşük derecede desteklenen önermelerin sayısı üzerinden gerçekleştirilen yüzdeli hesaplamada üç firma genelinde ve tüm teorik çerçeveler kapsamında FT'nin önermelerinin %24,24, KBT'nin önermelerinin %19,39, ÇK Etkenlerin önermelerinin %17,58 ve YSK Etkenlerin önermelerinin %12,12 oranında ortak girişim kararını açıkladığını söylemek mümkündür. (Ek 3, Değerlendirme : % Yöntemi)

Her iki yöntem ışığında da FT'nden türetilen önermelerin diğer teorilerin önermelerine göre ortak girişim kararını daha fazla açıklayıcı olduklarını kabul etmemiz gerekmektedir. Yapılan değerlendirmeler neticesinde, FT'nin önermelerini KBT, ÇK Etkenler ve YSK Etkenler yaklaşımlarının önermelerinin izlediği görülmektedir.

Bu bağlamda Pfeffer'ın KBT'nin diğer teori ve yaklaşımlara göre ortak girişim olgusunu tek başına ve güçlü bir biçimde açıkladığı düşüncesi incelediğimiz örnek olaylar düzleminde destek görmemektedir. Her halükarda ortak girişim olgusu üzerinde tek bir teori ya da yaklaşımın önermelerinin tek başına açıklayıcı olduğunu söylemek güçtür ve ancak birlikte açıklayıcılıktan bahsetmek mümkün görünmektedir. Bu nedenle, H_0 bağlantısızlık hipotezinin ve Güçlü H_A hipotezinin destek görmediği, Zayıf H_A hipotezinin desteklendiği kabul edilmiştir. Yine de döküm sektöründeki ortak girişim kararları üzerinde en fazla FT'nin motivasyonlarının belirleyici olduğunu söylemek mümkündür.

Sonuç olarak, bu araştırmaya başlarken yola çıkış noktamızın, sektörel raporlar ve değerlendirmelerden de izlenebileceği üzere, Türk Döküm Sektöründe hammadde, enerji, finansman, nitelikli işgücü, nakliye, teknoloji adaptasyonu, AR-GE, yenilikçilik vs. gibi unsurların önemli bir maliyet oluşturduğu düşüncesinden hareketle FT'nin varsayımlarının KBT'nin iddialarından daha fazla açıklayıcı olabileceği düşüncesi olduğunu belirtmemiz gerekmektedir. İncelediğimiz tüm örnek olaylardaki firmalar yatay entegrasyon modelinde ortak girişimler kurdukları için, KBT'nin yanı sıra FT'nin önermelerinin de ağırlıklı olarak açıklayıcı olacağı ve hatta KBT'nin varsayımlarından daha geçerli olabileceği öngörüsüyle bu teorilerin önermelerinin Türk Döküm Sanayi'nde gerçekleşen yabancı partnerli ortak girişimleri ne kadar açıkladıklarını araştırma ihtiyacı, bu araştırmanın kurgulanmasının temelindeki ana nedendir.

Bunun yanı sıra, gerçekleştirdiğimiz araştırma örnek olay yöntemiyle gerçekleştirilen nitel (kalitatif) bir araştırma olduğu için, nicel (kantitatif) araştırmalarda

kullanılan anket yönteminde olduğu üzere belirli bir evren içerisinde seçilen örneklemden elde edilen sonuçların o evrene genellenmesini teşkil eden “istatistiksel genelleme” yapma kaygısı yoktur ve Türk Döküm Sektörü’nde yabancı ve yerli firmalar arasında görülen ortak girişim olgusunun nedenlerini keşfetmeye yönelik bir araştırmadır. Ancak, araştırmamızın bulgularından yola çıkılarak yeni bir nicel araştırmanın kurgulanması mümkündür.

Araştırmamız neticesinde, Firma Teorisi’nin söz konusu ortak girişim olguları üzerindeki açıklayıcı gücünün tüm diğer teorilerden fazla olduğu, Kaynak Bağımlılığı Teorisi’nin bunu izlediği ve diğer görüşlerin de belirli oranlarda ağırlığı olduğu tespit edilerek bizi bu araştırmayı gerçekleştirmeye yönelten Kaynak Bağımlılığı Teorisi’nin tek başına açıklayıcılığına dair soruların yanıtlarına ulaşılmış olduğundan, yürüttüğümüz araştırmanın bizi başlangıçta belirlemiş olduğumuz hedeflere ulaştırdığını söylemek mümkündür.

Gerçekleştirdiğimiz araştırma, “hangi unsurların dikkate alınarak nicel bir araştırmanın kurgulanabileceğini ortaya çıkarma” araştırması olarak da tanımlanabilecek niteliktedir ve bizim araştırmamızdan yola çıkarak tasarlanacak gelecekteki araştırmalara çıkış noktası olarak yön verebilmek amacı taşımaktadır.

EKLER

<u>Genel Sorular</u>										Yönetici A ve B		
1	İşletmenin bağımlılıklarının yapısını değiştirme amacıyla ortak girişim kurma											
1.a.	Firma ileri - geri dikey entegrasyon (tedarikçi veya müşteri ile) mu yapmış ? Hayır.											
1.b.	Firma, yatay entegrasyon mu yapmış ? Rakip bir firmayla mı ortak girişim kurmuş ? Evet.											
1.c.	Firma, faaliyetini çeşitlendirip yeni alanlara mı girmiş ? Farklılaştırma / çeşitlendirme / yığışımli ortak girişim mi yapmış ? Evet.											
2	Belirsizliklere neden olan çevresel özellikler nedeniyle ortak girişim kurma (İşletmenin Sübjektif Algısı)											
2.a.	Çevrenin yoğunlaşma derecesi nedir ? Orta.											
2.b.	Kaynakların kıtlığı / bolluğu : Orta.											
2.c.	Firmaların birbiriyle bağlantılılığı (Kopuk-sıkı ilişkiler, endüstri kültürünün varlığı-yokluğu, kendi başına-kolektif hareket etme) : Bağlantısız, endüstri kültürü hakim değil.											
2.d.	Gelecekteki durumların öngörülebilirliği ve doğru tahmin edilebilirliği ne ölçüdedir ? Ortanın üzerinde.											
3	Kritik kaynaklara bağımlılığı aşma nedeniyle ortak girişim kurma (İşletmenin Sübjektif Algısı)											
3.a.	İşletme kendisi için kritik kaynak olarak neleri görüyor ? Nitelikli işgücü,ucuz hammadde,enerji ve finansman.											
3.b.	İşletme bu kaynaklara kendini ne denli bağımlı hissediyor ? Yüksek (Yalnızca "işgücü"ne)											
3.b.1.	* Kaynak (üretim girdisi) örgütün faaliyetini sürdürmesi açısından ne denli elzem ? Önemli.(Yalnızca "işgücü")											
	* Sözkonusu alışverişin örgütün girdi ve çıktıları içerisindeki payı ne kadar ?											
3.b.2.	* Bu kaynağı temin edebilmek için seçenekler sınırlı mı ? Sınırlı. (Yalnızca "işgücü")											
	* Kaynağı elinde ya da denetiminde bulduran ulaşılabilir örgüt, grup, birey sayısı nedir ? Az sayıda.											

Ortak Sorular (1. ve 2. Grup)		Yönetici A ve B					
		HAYIR	EVET İSE				
			Ana Neden		Önem Derecesi		
		A	B	Az	Orta	Çok	
1.	Ortak grup politikalarının izlenmesi suretiyle devlete, tedarikçilere, alıcılara vs. karşı toplu pazarlık gücü elde edilmesi (Riskten ve bağımlılıktan kaçınma amaçlı) <u>veya</u> maliyetin aşağı çekilmesi			X			X
1.a.	Kalite standartları ve çevre şartnamelerinin hükümlerini birlikte yerine getirerek giderleri düşürme beklentisi				X		
1.b.	Büyük kullanıcı haline gelerek enerji maliyetini düşürme				X		
1.c.	Vergi avantajı sağlama				X		
2.	Dış alım-satımlarda önemli bir istikrarsızlık kaynağı olan kur dalgalanmalarından etkilenmeme çabası <u>veya</u> döviz kurlarından avantaj sağlama isteği	X					
3.	Ürün-Pazar-Teknoloji çeşitlendirmesi yoluyla risk dağıtma <u>veya</u> karlılığı / verimliliği arttırma çabası			X		X	
4.	Finansal olarak firmanın portföyünü farklılaştırma ve finansal varlık paylaşımı aracılığıyla risk dağıtma <u>veya</u> yeni yatırımlar için gerekli finansal kaynaklara erişme isteği			X		X	
5.	Yeni bir sektöre / endüstriye / işkoluna girişin riskini dağıtma <u>veya</u> giriş maliyetini azaltma beklentisi			X		X	
6.	Nakliye bedellerinin yarattığı yüksek maliyetten kaynaklanan müşteri kaybetme/zarar etme/varlığını idame ettirememeye riskini azaltma <u>veya</u> maliyeti aşağı çekerek karlılığı ve rekabet gücünü arttırma çabası			X	X		
6.a.	Katma değeri düşük / ağırlığı yüksek döküm ürünlerinin bazılarının hedef firmanın satış yapılacak ülkelere daha yakın olan tesislerinde üretilmesi, hedef firmanın yer aldığı coğrafyadan daha verimli demiryolu-denizyolu taşımacılığı gerçekleştirilmesi vs.				X		
7.	Büyüme hızlandırma yoluyla daha fazla istikrara / güce <u>veya</u> verimliliğe / karlılığa ulaşma arayışı		X	X			X
8.	Hedef firmanın performans odaklı kriterlerinin iyi seyretmesinin (rantabilite, cironun seyri, borç alabilme kapasitesinin yüksekliği vs.) ana firmanın istikrar <u>veya</u> daha iyi performans beklentisini karşılama			X	X		
9.	Daha üst kategorideki ürünlerle rekabet edebilme yeteneğini kazanarak firmanın geleceğini güvence altına alma <u>veya</u> firmanın karlılığını arttırma (değerli soyut varlıklar / entelektüel sermaye, örgütsel rutinler, içselleştirilmiş temel yetenekler, işgücü		X	X			X
9.a.	Gelişmekte olan ülkelerle (Polonya, Hindistan, Çin vs.) düşük katma değerli ürünlerde rekabet etmek yerine katma değeri daha yüksek olan gelişmiş ülkelerin ürettiği ürünlerde pazar payını arttırma beklentisi						X

1. Grup		Yönetici A ve B		
		HAYIR	EVET İSE	
		Önem Derecesi		
		Az	Orta	Çok
1.	Ortak girişim aracılığıyla yönetim etkinliğini arttırmak (U.A. Pazarlarda güç, profesyonellik, daha etkin yönetim)			X
2.	Sektördeki rekabetten daha az etkilenmeyi amaçlayarak işletmeyi güvence altına almak			X
3.	Ürün / hizmet arzında süreklilik ve tutarlılık sağlama arzusu			X
4.	Gelirlerini istikrara kavuşturma arzusu			X
5.	Firmanın çevresinde devamlılık arz eden kritik bağımlılıklarla başa çıkmak	X		
5.a.	Girdi (hammadde, enerji vs.) bağımlılığını ortadan kaldırma (pik ve çelik hurdası, elektrik, doğalgaz ve kok kömürü)	X		
5.b.	Nitelikli işgücüne olan bağımlılığı ortadan kaldırma / azaltma	X		
5.c.	Teknolojiye olan bağımlılığı ortadan kaldırma / azaltma	X		
5.d.	Finans kaynaklarına olan bağımlılığı ortadan kaldırma / azaltma (ör. sanayi arazisi temininde)	X		
6.	Firmayı rekabetten koruyan ya da pazar payının düşmesini engelleyen kritik bir varlığın ele geçirilmesi		X	
6.a.	İşi sürdürmek için ana varlıklardan ayrılamaz nitelikteki tamamlayıcı (komplemanter) varlıkları ele geçirme		X	
7.	Uluslararası piyasaya daha kolay uyum sağlama / entegre olma; uluslararası platformda güçlenme beklentisi			X
7.a.	Döküm sektöründeki firmaların dünya pazarına penetrasyon için üretim gamını genişletme ve yayma zorunluluğu, otomotiv sanayiine bağımlılıktan kurtulma		X	
8.	Yenilikçilik yoluyla risk dağıtmak (ürün, konsept, iş yapma biçimleri, müşteri ilişkileri vs.)		X	
9.	Partnerin sosyopolitik veya ün sermayesinden yararlanarak istikrara kavuşma beklentisi		X	
9.a.	Sosyal sermayenin kurumsallaşma aracılığıyla kritik kaynaklara erişimi kolaylaştırması beklentisi		X	
9.b.	Sosyal sermayenin kurumsallaşma aracılığıyla firmanın geleceğini istikrara kavuşturma beklentisi		X	

2. Grup		Yönetici A ve B		
		HAYIR	EVET İSE	
		Önem Derecesi		
		Az	Orta	Çok
1.	Firmanın piyasa değerini arttırma beklentisi			X
1.a.	Hisse senedi değerinde artış beklentisi			X
2.	Konsolidasyon aracılığıyla kaliteyi belli bir düzeyde tutup / sabitleyip karları arttırma amacı		X	
3.	Yenilikçiliğin, AR-GE masraflarının ve içsel büyümenin alternatifi olarak		X	
4.	Mevcut pazarlara nüfuz ederek yeni müşterilere ulaşma çabası (İşletmenin kendi pazarında daha güçlü olma çabası)			X
5.	Üretken ve operasyonel varlıkların tek elde toplanması aracılığıyla ölçek ve kapsam ekonomilerine ulaşma ve sinerji arayışı (üretim, finansman, dağıtım, yönetim)			X
5.a.	Uzmanlaşma sonucu daha fazla verimlilik beklentisi (her işin uzmanı olan departman ve kişilerin o işi yapması)			X
5.b.	Faaliyet verimliliği ve çalışan üretkenliğini (prodüktivite) arttırarak maliyeti azaltma beklentisi			X
5.c.	Üretimde standardizasyonu sağlama			X
5.d.	AR-GE maliyetini düşürme		X	
5.e.	Yönetmel verimlilik elde etme			X
5.f.	Birimlerin fiziksel entegrasyonu ile verimliliği arttırma (tesis, ekipman vs.)			X
5.g.	Dağıtım ağının entegrasyonu			X
5.h.	Kaynakların bunları en verimli kullanacak birimlere aktarılması			X
6.	Kapasite ve teslimat sorunlarının aşılması (atıl kapasite, sürkapasite, teslimat zamanı)			X
7.	Marka oluşturarak ya da oluşan markadan yararlanarak müşterinin satıcı arama maliyetini düşürmek amacı (Müşteri bunun karşılığında premium ödemeyi kabul etmektedir)			X
8.	Yabancı firmanın yerli firma ile ortak girişim kurmak için ayırdığı finansal kaynakların miktarının fazla olması			X

	3. Grup	Yönetici A ve B			
		HAYIR	EVET İSE		
			Önem Derecesi		
		Az	Orta	Çok	
1.	Firmanın yapısının, kültürünün, birtakım kültür unsurlarının stratejik hareketini belirlemesi		X		
1.a.	Merkezkaç yapının satın almayı desteklemesi		X		
1.b.	Firmanın uzun dönemli planlar yapmak yerine finansal sonuçlara odaklı kısa dönemli planlara öncelik vermeyi alışkanlık haline getirmiş olması	X			
1.c.	Firmada geleneksel olarak AR-GE'ye az kaynak tahsis ediliyor olması (Gelişmeye ayrılan kaynakların miktarının az olması)	X			
1.d.	Firma yöneticilerinin yenilikçiliğe karşı tutumunun içsel büyüme - ortak girişim arasındaki tercihi etkilemesi		X		
2.	Firmanın mevcut borç seviyesindeki artışın ortak girişimi iç gelişmeye alternatif kılması	X			
3.	İki firma arasındaki stratejik mesafenin az oluşu			X	
3.a.	Maliyet liderliği, kalite liderliği / farklılaşma, odaklaşma vs. gibi benzer stratejiler izliyor olmaları nedeni			X	
4.	İki firma arasındaki teknik mesafenin az oluşu (iş yapma prosedürleri benzerliği)			X	
5.	İki firma arasındaki teknik mesafenin fazla oluşu		X		
5.a.	Yeni bilgi elde etme, partnerin özel bilgi dağarcığına ulaşma		X		
6.	İki firma arasındaki yapısal mesafenin az oluşu			X	
6.a.	İK / personel yapısının birbirine denk olması, benzer niteliklerde personel ve süreçler barındırması			X	
6.b.	Kaynak / ürün benzerliği ya da birbirini bütünler nitelikteki kaynakların varlığı (komplemanter varlıklar)			X	

		HAYIR	EVET İSE		
			Önem Derecesi		
			Az	Orta	Çok
7.	Ortak girişimden önce iki firma arasında sürekli tekrarlanan ilişki kalıplarının varlığı ve gelişmesi sonucu ortak girişime uygun koşullar ortaya çıkmıştır.	X			
8.	Firmanın daha önce izlemiş olduğu stratejiler sonucu ortaya çıkan yapısının içsel büyüme yeteneğini köreltmesi ve ortak girişim vasıtasıyla büyüme alternatifini desteklemesi sonucu bu ortak girişim gerçekleşmiştir.			X	
8.a.	Önceki dönemlerde yaşanan maliyet azaltma / küçülme stratejilerinin sonucu içsel büyüme seçeneği zorlaşmış ve ortak girişim yoluyla yayılma daha cazip hale gelmiştir. Bir çok maliyet firma dışına taşınmış ve organik büyüme zorlaşmıştır. Outsourcing'de artış gözlenmiştir. Ortak girişimin firmanın temel yeteneklerini ölçek ve kapsam ekonomileri kullanarak geliştirmesi ve yaygınlaştırması beklentisi vardır.			X	
8.b.	Uzun süredir AR-GE'ye yatırım yapmak yerine ortak girişimin tercih edilmiş olmasından dolayı içsel büyüme ve AR-GE çabalarının zayıflamış olması bu ortak girişimde önemli bir etkindir.			X	
9.	Firmaların aynı işkolunda faaliyet gösteriyor olmaları			X	
10.	Firmanın rakiplerinin davranışlarını izleyen stratejiler benimsemiş olması / rekabette geri kalmamak amacıyla ortak girişim gerçekleştirilmesi				X

	4. Grup	Yönetici A ve B		
		HAYIR	EVET İSE	
			Önem Derecesi	
		Az	Orta	Çok
1.	Endüstrideki rekabetin şiddeti			X
1.a.	Endüstrinin yoğunlaşma, büyüme, karlılık düzeylerinin etkileri		X	
2.	Sermaye, ürün, faktör piyasalarının yapılarındaki değişimler		X	
2.a.	Gelişmekte olan ülkelerden gelen devlet sübvansiyonlu mamullerin çok ucuz fiyatlarıyla dünya genelinde tehdit oluşturmaları (Çin, Hindistan vs.) Düşük maliyetle üretim yapan ülkelerle rekabetin artması		X	
2.b.	Hammadde fiyatlarındaki dalgalanmalar, enerji fiyatlarının yüksekliğinin (elektrik, doğalgaz, akaryakıt) diğer ülkelere karşı (ör. Doğu Avrupa ülkeleri) rekabet gücünü azaltması		X	
2.c.	Dünyadaki döküm fabrikalarının gruplar halinde birleşmeleri ve grup baskısı ile otomotiv ve benzeri sanayilerden önemli siparişler almaları, bu grupların zamanla çoğalması ve büyümesi, hedge fonların bu grupları satın alarak endüstriye girmeleri			X
2.d.	Uygulanmakta olan kur politikalarının döküm sektörünün yurtdışı pazarlardaki rekabet gücünü yitirmesine yol açması			X
2.e.	Müşteri endüstrilerinde gerçekleşen konsolidasyonlar		X	
2.f.	Müşterilerin satın alma gücünün artışı		X	
3.	Endüstriyel faaliyetlerdeki nitelik değişiminin etkileri		X	
3.a.	Klasik pik dökümün yerini giderek çelik, sfero ve hafif metal döküme bırakması (Petrol fiyatlarının artması, araç kullanımında güvenlik ve kolaylık, tonaj sınırlaması nedeniyle alüminyum, magnezyum, plastik, kompozit malzeme kullanımının artışı ile araç ağırlığında düşüş sağlanması eğiliminin alüminyum döküm parça kullanımını arttırması)		X	
3.b.	AB müşterilerinin artık JIT sistemi ile çalışmaları nedeniyle saatlik, günlük teslimatı sağlama zorunluluğunun yerinde depolama ve hızlı nakliye gerektirerek maliyeti arttırması		X	
3.c.	Avrupa ülkelerinde döküm üretiminin teknoloji yatırımları ile yapısını değiştirmesi sonucu çok modern ve hızlı otomasyon teknolojileriyle üretim kapasitesi ve verimliliğin artmasının Türk firmalarını rekabet açısından zorlaması			X

		HAYIR	EVET İSE		
			Önem Derecesi		
			Az	Orta	Çok
4.	Teknolojik karmaşıklık ve hızlı değişim eğilimi (high volatility)		X		
5.	Küresel makroekonomik koşulların etkisi (daha güçlü bir sermaye çevresi, banka finansmanının giderek daha düşük maliyetli ve daha kolay erişilebilir olması, uygun borç alma koşullarına kolay erişim)				X
6.	Piyasadaki mevcut riskin içsel büyüme yerine ortak girişim seçeneğini cazip kılması		X		
7.	Uluslararası düzenlemelerin etkileri (para birlikleri, ticaret antlaşmaları vs.)		X		
7.a.	Avrupa Birliği ve Avrupa Para Birliği'nin (EMU) etkilediği çok sayıda yapısal ve kurumsal değişiklikler (AB'ye katılma süreciyle birlikte işçilik ücretlerinde yükselme, çevre standartlarına uyum çalışmaları sonucu üretim maliyetinde artış, hammadde fiyatlarında artış, ithalata ek vergiler beklentisi, teknoloji düzeyinde yükselme ve ilave kapasite artışı beklentisi)		X		
8.	Hizmet verilen ana sanayinin o ülkedeki gelişmişlik derecesinin firma üzerindeki etkisi		X		
8.a.	Hizmet verilen ana sanayinin gelişmişliği firmanın ürettiği ürünlere olan talebin miktarı açısından belirleyici olduğundan firmanın ürünlerine olan talebi ortak girişim yoluyla farklı pazarlara açılarak / ürün farklılaştırmasına giderek arttırmak için (ör. yerli otomotiv sanayinin montaj ağırlıklı gelişmeye yönelmesiyle yan sanayinin gelişmemesi, döküm sektöründeki üretim artışının sınırlandırılması)		X		
9.	Esneklik göstermesi yönünde işletmeye yapılan dışsal baskılar		X		
9.a.	Çeşitli paydaş gruplarının uluslararasılaşma talepleri		X		
9.b.	Hissedarların beklentileri		X		
9.c.	Yatırımcılar, bankacılar ve hükümetlerin şeffaflık beklentileri		X		
9.d.	Hükümetler, STK'lar ve diğer paydaşlar tarafından çevrenin korunmasıyla ilgili düzenlemelere daha fazla önem verilmesi beklentisi		X		
10.	Müşterilerin firmadan beklentilerindeki değişimler				X
10.a.	Müşterilerin tek tek döküm parçalar yerine toplam çözüm paketleri talep etmeleri				X
10.b.	Daha büyük serilerin üretilmesi yönünde talep artışı				X
10.c.	Sürekli yenilikçilik, gelişen kalite, güvenilirlik, daha ileri teknolojiyle üretilmiş daha üstün nitelikli ürünler beklentisi				X

Genel Sorular										Yönetici C ve D	
1	İşletmenin bağımlılıklarının yapısını değiştirme amacıyla ortak girişim kurma										
1.a.	Firma ileri - geri dikey entegrasyon mu yapmış ? Tedarikçi müşteri ile mi ortak girişim kurmuş ? Hayır.										
1.b.	Firma, yatay entegrasyon mu yapmış ? Rakiple mi birleşmiş ? Y2, Y1 grubu ile joint venture yapmıştır.										
1.c.	Firma, faaliyetini çeşitlendirip yeni alanlara mı girmiş ? Farklılaştırma/çeşitlendirme/yığışımli ortak girişim mi kurmuş ? Evet.										
2	Belirsizliklere neden olan çevresel özellikler nedeniyle ortak girişim kurma (İşletmenin Sübjektif Algısı)										
2.a.	Çevrenin yoğunlaşma derecesi nedir ? Orta.										
2.b.	Kaynakların kıtlığı / bolluğu : Orta.										
2.c.	Firmaların birbiriyle bağlantıllılığı (Kopuk-sıkı ilişkiler, endüstri kültürünün varlığı-yokluğu, kendi başına-kolektif hareket etme) : Bağlantısız, endüstri kültürü zayıf.										
2.d.	Gelecekteki durumların öngörülebilirliği ve doğru tahmin edilebilirliği ne ölçüdedir ? Orta derecede.										
3	Kritik kaynaklara bağımlılığı aşma nedeniyle ortak girişim kurma (İşletmenin Sübjektif Algısı)										
3.a.	İşletme kendisi için kritik kaynak olarak neleri görüyor ? Uzman işgücü, teknoloji, yenilikçilik.										
3.b.	İşletme bu kaynaklara kendini ne denli bağımlı hissediyor ? Önemli ölçüde.										
3.b.1.	* Kaynak (üretim girdisi) örgütün faaliyetini sürdürmesi açısından ne denli elzem ? Önemli.										
	* Sözkonusu alışverişin örgütün girdi ve çıktıları içerisindeki payı ne kadar ?										
3.b.2.	* Bu kaynağı temin edebilmek için seçenekler sınırlı mı ? Sınırlı.										
	* Kaynağı elinde ya da denetiminde bulunduran ulaşılabilir örgüt, grup, birey sayısı nedir ? Sınırlı.										
	Y1 grubu alüminyum jant konusunda teknik bilgilere sahiptir.										

Ortak Sorular (1. ve 2. Grup)		Yönetici C ve D				
		HAYIR	EVET İSE			
			Ana Neden		Önem Derecesi	
			A	B	Az	Orta
1.	Ortak grup politikalarının izlenmesi suretiyle devlete, tedarikçilere, alıcılara vs. karşı toplu pazarlık gücü elde edilmesi (Riskten ve bağımlılıktan kaçınma amaçlı) <u>veya</u> maliyetin aşağı çekilmesi	X				
1.a.	Kalite standartları ve çevre şartnamelerinin hükümlerini birlikte yerine getirerek giderleri düşürme beklentisi	X				
1.b.	Büyük kullanıcı haline gelerek enerji maliyetini düşürme	X				
1.c.	Vergi avantajı sağlama	X				
2.	Dış alım-satımlarda önemli bir istikrarsızlık kaynağı olan kur dalgalanmalarından etkilenmeme çabası veya döviz kurlarından avantaj sağlama isteği	X				
3.	Ürün-Pazar-Teknoloji çeşitlendirmesi yoluyla risk dağıtma <u>veya</u> karlılığı / verimliliği arttırma çabası		X		X	
4.	Finansal olarak firmanın portföyünü farklılaştırma ve finansal varlık paylaşımı aracılığıyla risk dağıtma <u>veya</u> yeni yatırımlar için gerekli finansal kaynaklara erişme isteği		X			X
5.	Yeni bir sektöre / endüstriye / işkoluna girişin riskini dağıtma <u>veya</u> giriş maliyetini azaltma beklentisi	X				
6.	Nakliye bedellerinin yarattığı yüksek maliyetten kaynaklanan müşteri kaybetme / zarar etme / varlığını idame ettirememeye riskini azaltma <u>veya</u> maliyeti aşağı çekerek karlılığı ve rekabet gücünü arttırma çabası	X				
6.a.	Katma değeri düşük / ağırlığı yüksek döküm ürünlerinin bazılarının ana firmanın satış yapılacak ülkelere daha yakın olan tesislerinde üretilmesi, ana firmanın yer aldığı coğrafyadan daha verimli demiryolu-denizyolu taşımacılığı gerçekleştirilmesi vs.	X				
7.	Büyüme hızlandırma yoluyla daha fazla istikrara / güce <u>veya</u> verimliliğe / karlılığa ulaşma arayışı		X	X		X
8.	Yabancı partnerin performans odaklı kriterlerinin iyi seyretmesinin (rantabilite, cironun seyri, borç alabilme kapasitesinin yüksekliği vs.) yerli firmanın istikrar <u>veya</u> daha iyi performans beklentisini karşılaması		X	X		X
9.	Daha üst kategorideki ürünlerle rekabet edebilme yeteneğini kazanarak firmanın geleceğini güvence altına alma <u>veya</u> firmanın karlılığını arttırma (değerli soyut varlıklar / entelektüel sermaye, örgütsel rutinler, içselleştirilmiş temel yetenekler, işgücü vs.)		X	X		X
9.a.	Gelişmekte olan ülkelerle (Polonya, Hindistan, Çin vs.) düşük katma değerli ürünlerde rekabet etmek yerine katma değeri daha yüksek olan gelişmiş ülkelerin ürettiği ürünlerde pazar payını arttırma beklentisi	X				

1. Grup		Yönetici C ve D		
		HAYIR	EVET İSE	
		Önem Derecesi		
		Az	Orta	Çok
1.	Ortak Girişim aracılığıyla yönetim etkinliğini arttırmak (U.A. Pazarlarda güç, profesyonellik, daha etkin yönetim)		X	
2.	Sektördeki rekabetten daha az etkilenmeyi amaçlayarak işletmeyi güvence altına almak	X		
3.	Ürün / hizmet arzında süreklilik ve tutarlılık sağlama arzusu		X	
4.	Gelirlerini istikrara kavuşturma arzusu		X	
5.	Firmanın çevresinde devamlılık arz eden kritik bağımlılıklarla başa çıkmak		X	
5.a.	Girdi (hammadde, enerji vs.) bağımlılığını ortadan kaldırma (pik ve çelik hurdası, elektrik, doğalgaz ve kok kömürü)	X		
5.b.	Nitelikli işgücüne olan bağımlılığı ortadan kaldırma / azaltma	X		
5.c.	Teknolojiye olan bağımlılığı ortadan kaldırma / azaltma		X	
5.d.	Finans kaynaklarına olan bağımlılığı ortadan kaldırma / azaltma (ör. sanayi arazisi temininde)		X	
6.	Firmayı rekabetten koruyan ya da pazar payının düşmesini engelleyen kritik bir varlığın ele geçirilmesi	X		
6.a.	İşi sürdürmek için, ana varlıklardan ayrılamaz nitelikteki tamamlayıcı (komplemanter) varlıkları ele geçirme	X		
7.	Uluslararası piyasaya daha kolay uyum sağlama / entegre olma; uluslararası platformda güçlenme beklentisi			X
7.a.	Türk döküm sektöründeki firmaların dünya pazarına penetrasyon için üretim gamını genişletme ve yayma zorunluluğu, otomotiv sanayiine bağımlılıktan kurtulma		X	
8.	Yenilikçilik yoluyla risk dağıtmak (ürün, konsept, iş yapma biçimleri, müşteri ilişkileri vs.)		X	
9.	Partnerin sosyopolitik veya ün sermayesinden yararlanarak istikrara kavuşma beklentisi		X	
9.a.	Sosyal sermayenin kurumsallaşma aracılığıyla kritik kaynaklara erişimi kolaylaştırması beklentisi		X	
9.b.	Sosyal sermayenin kurumsallaşma aracılığıyla örgütün geleceğini istikrara kavuşturma beklentisi		X	

		Yönetici C ve D			
		HAYIR	EVET İSE		
			Önem Derecesi		
		Az	Orta	Çok	
1.	Firmanın piyasa değerini arttırma beklentisi	X			
1.a.	Hisse senedi değerinde artış beklentisi	X			
2.	Konsolidasyon aracılığıyla kaliteyi belli bir düzeyde tutup / sabitleyip karları arttırma amacı			X	
3.	Yenilikçiliğin, AR-GE masraflarının ve içsel büyümenin alternatifi olarak			X	
4.	Mevcut pazarlara nüfuz ederek yeni müşterilere ulaşma çabası (İşletmenin kendi pazarında daha güçlü olma çabası)			X	
5.	Üretken ve operasyonel varlıkların tek elde toplanması aracılığıyla ölçek ve kapsam ekonomilerine ulaşma ve sinerji arayışı (üretim, finansman, dağıtım, yönetim)			X	
5.a.	Uzmanlaşma sonucu daha fazla verimlilik beklentisi (her işin uzmanı olan departman ve kişilerin o işi yapması)			X	
5.b.	Faaliyet verimliliği ve çalışan üretkenliğini (prodüktivite) arttırarak maliyeti azaltma beklentisi			X	
5.c.	Üretimde standardizasyonu sağlama			X	
5.d.	AR-GE maliyetini düşürme			X	
5.e.	Yönetimsel verimlilik elde etme			X	
5.f.	Birimlerin fiziksel entegrasyonu ile verimliliği arttırma (tesis, ekipman vs.)		X		
5.g.	Dağıtım ağının entegrasyonu		X		
5.h.	Kaynakların bunları en verimli kullanacak birimlere aktarılması		X		
6.	Kapasite ve teslimat sorunlarının aşılması (atıl kapasite, sürkapasite, teslimat zamanı)	X			
7.	Marka oluşturarak ya da oluşan markadan yararlanarak müşterinin satıcı arama maliyetini düşürme amacı (Müşteri bunun karşılığında premium ödemeyi kabul etmektedir)			X	
8.	Yabancı partnerin yerli firmayla ortak girişim kurmak için ayırdığı finansal kaynakların miktarının fazla olması	X			

	3. Grup	Yönetici C ve D			
		HAYIR	EVET İSE		
			Önem Derecesi		
			Az	Orta	Çok
1.	Firmanın yapısının, kültürünün, birtakım kültür unsurlarının stratejik hareketini belirlemesi	X			
1.a.	Merkezkaç yapının ortak girişimi desteklemesi	X			
1.b.	Firmanın uzun dönemli planlar yapmak yerine finansal sonuçlara odaklı kısa dönemli planlara öncelik vermeyi alışkanlık haline getirmiş olması	X			
1.c.	Firmada geleneksel olarak AR-GE'ye az kaynak tahsis ediliyor olması (Gelişmeye ayrılan kaynakların miktarının az olması)	X			
1.d.	Firma yöneticilerinin yenilikçiliğe karşı tutumunun içsel büyüme - ortak girişim arasındaki tercihi etkilemesi	X			
2.	Firmanın mevcut borç seviyesindeki artışın ortak girişimi iç gelişmeye alternatif kılması	X			
3.	İki firma arasındaki stratejik mesafenin az oluşu				X
3.a.	Maliyet liderliği, kalite liderliği / farklılaşma, odaklaşma vs. gibi benzer stratejiler izliyor olmaları nedeni				X
4.	İki firma arasındaki teknik mesafenin az oluşu (iş yapma prosedürleri benzerliği)	X			
5.	İki firma arasındaki teknik mesafenin fazla oluşu				X
5.a.	Yeni bilgi elde etme, partnerin özel bilgi dağarcığına ulaşma				X
6.	İki firma arasındaki yapısal mesafenin az oluşu				X
6.a.	İK / personel yapısının birbirine denk olması, benzer niteliklerde personel ve süreçler barındırması	X			
6.b.	Kaynak / ürün benzerliği ya da birbirini bütünler nitelikteki kaynakların varlığı (komplemanter varlıklar)				X

		HAYIR	EVET İSE		
			Önem Derecesi		
			Az	Orta	Çok
7.	Ortak girişimden önce iki firma arasında sürekli tekrarlanan ilişki kalıplarının varlığı ve gelişmesi sonucu ortak girişime uygun koşullar ortaya çıkmıştır.				X
8.	Firmanın daha önce izlemiş olduğu stratejiler sonucu ortaya çıkan yapısının içsel büyüme yeteneğini köreltmesi ve birleşme / satın alma / ortak girişim vasıtasıyla büyüme alternatifini desteklemesi sonucu bu ortak girişim gerçekleşmiştir.	X			
8.a.	Önceki dönemlerde yaşanan maliyet azaltma / küçülme stratejilerinin sonucu içsel büyüme seçeneği zorlaşmış ve birleşme / satın alma / ortak girişim yoluyla yayılma daha cazip hale gelmiştir. Bir çok maliyet firma dışına taşınmış ve organik büyüme zorlaşmıştır. Outsourcing'de artış gözlenmiştir. Ortak girişimin firmanın temel yeteneklerini ölçek ve kapsam ekonomileri kullanarak geliştirmesi ve yaygınlaştırması beklentisi vardır.	X			
8.b.	Uzun süredir AR-GE'ye yatırım yapmak yerine ortak girişim kurmanın tercih edilmiş olmasından dolayı içsel büyüme ve AR-GE çabalarının zayıflamış olması bu ortak girişimde önemli bir etkidir.	X			
9.	Firmaların aynı işkolunda faaliyet gösteriyor olmaları	X			
10.	Firmanın rakiplerinin davranışlarını izleyen stratejiler benimsemiş olması / rekabette geri kalmamak amacıyla yabancı ortaklık kurulması	X			

4. Grup		Yönetici C ve D		
		HAYIR	EVET İSE	
		Önem Derecesi		
		Az	Orta	Çok
1.	Endüstrideki rekabetin şiddeti	X		
1.a.	Endüstri yoğunlaşmasının, büyümesinin, karlılığının etkileri	X		
2.	Sermaye, ürün, faktör piyasalarının yapılarındaki değişimler	X		
2.a.	Gelişmekte olan ülkelerden gelen devlet sübvansiyonlu mamullerin çok ucuz fiyatlarıyla dünya genelinde tehdit oluşturmaları (Çin, Hindistan vs.) Düşük maliyetle üretim yapan ülkelerle rekabetin artması	X		
2.b.	Hammadde fiyatlarındaki dalgalanmalar, enerji fiyatlarının yüksekliğinin (elektrik, doğalgaz, akaryakıt) diğer ülkelere karşı (ör. Doğu Avrupa ülkeleri) rekabet gücünü azaltması	X		
2.c.	Dünyadaki döküm fabrikalarının gruplar halinde birleşmeleri ve grup baskısı ile otomotiv ve benzeri sanayilerden önemli siparişler almaları, bu grupların zamanla çoğalması ve büyümesi, hedge fonların bu grupları satın alarak endüstriye girmeleri	X		
2.d.	Uygulanmakta olan kur politikalarının döküm sektörünün yurtdışı pazarlardaki rekabet gücünü yitirmesine yol açması	X		
2.e.	Müşteri endüstrilerinde gerçekleşen konsolidasyonlar	X		
2.f.	Müşterilerin satın alma gücünün artışı	X		
3.	Endüstriyel faaliyetlerdeki nitelik değişiminin etkileri			X
3.a.	Klasik pik dökümün yerini giderek çelik, sfero ve hafif metal döküme bırakması (Petrol fiyatlarının artması, araç kullanımında güvenlik ve kolaylık, tonaj sınırlaması nedeniyle alüminyum, magnezyum, plastik, kompozit malzeme kullanımının artışı ile araç ağırlığında düşüş sağlanması eğiliminin alüminyum döküm parça kullanımını arttırması)			X
3.b.	AB müşterilerinin artık JIT sistemi ile çalışmaları nedeniyle saatlik, günlük teslimatı sağlama zorunluluğunun yerinde depolama ve hızlı nakliye gerektirerek maliyeti arttırması		X	
3.c.	Avrupa ülkelerinde döküm üretiminin teknoloji yatırımları ile yapısını değiştirmesi sonucu çok modern ve hızlı otomasyon teknolojileriyle üretim kapasitesi ve verimliliğin artmasının Türk firmalarını rekabet açısından zorlaması		X	

		HAYIR	EVET İSE		
			Önem Derecesi		
			Az	Orta	Çok
4.	Teknolojik karmaşıklık ve hızlı değişim eğilimi (high volatility)			X	
5.	Küresel makroekonomik koşullar (daha güçlü bir sermaye çevresi, banka finansmanının giderek daha düşük maliyetli ve daha kolay erişilebilir olması, uygun borç alma koşullarına kolay erişim)			X	
6.	Piyasadaki mevcut riskin içsel büyüme yerine ortak girişim seçeneğini cazip kılması		X		
7.	Uluslararası düzenlemelerin etkileri (para birlikleri, ticaret antlaşmaları vs.)		X		
7.a.	Avrupa Birliği ve Avrupa Para Birliği'nin (EMU) etkilediği çok sayıda yapısal ve kurumsal değişiklikler (AB'ye katılma süreciyle birlikte işçilik ücretlerinde yükselme, çevre standartlarına uyum çalışmaları sonucu üretim maliyetinde artış, hammadde fiyatlarında artış, ithalata ek vergiler beklentisi, teknoloji düzeyinde yükselme ve ilave kapasite artışı beklentisi)		X		
8.	Hizmet verilen ana sanayinin o ülkedeki gelişmişlik derecesinin firma üzerindeki etkisi				X
8.a.	Hizmet verilen ana sanayinin gelişmişliği firmanın ürettiği ürünlere olan talebin miktarı açısından belirleyici olduğundan firmanın ürünlerine olan talebi ortak girişim yoluyla farklı pazarlara açılarak / ürün farklılaştırmasına giderek arttırmak için (ör. yerli otomotiv sanayinin montaj ağırlıklı gelişmeye yönelmesiyle yan sanayiinin gelişmemesi, döküm sektöründeki üretim artışının sınırlandırılması)				X
9.	Esneklik göstermesi yönünde işletmeye yapılan dışsal baskılar			X	
9.a.	Çeşitli paydaşlardan gelen uluslararasılaşma talepleri		X		
9.b.	Hissedarların beklentileri			X	
9.c.	Yatırımcılar, bankacılar ve hükümetlerin şeffaflık beklentileri		X		
9.d.	Hükümetler, STK'lar ve diğer paydaşlar tarafından çevrenin korunmasıyla ilgili düzenlemelere daha fazla önem verilmesi beklentisi		X		
10.	Müşterilerin firmadan beklentilerindeki değişimler			X	
10.a.	Müşterilerin tek tek döküm parçalar yerine toplam çözüm paketleri talep etmeleri	X			
10.b.	Daha büyük serilerin üretilmesi yönünde talep artışı	X			
10.c.	Sürekli yenilikçilik, gelişen kalite, güvenilirlik, daha ileri teknolojiyle üretilmiş daha üstün nitelikli ürünler beklentisi			X	

Genel Sorular										Yönetici E ve F		
1	İşletmenin bağımlılıklarının yapısını değiştirme amacıyla ortak girişim kurma											
1.a.	Firma ileri - geri dikey entegrasyon mu yapmış ? Tedarikçi müşteri ile mi ortak girişim kurmuş ? Hayır.											
1.b.	Firma, yatay entegrasyon mu yapmış ? Rakiple mi ortak girişim kurmuş ? Evet.											
1.c.	Firma, faaliyetini çeşitlendirip yeni alanlara mı girmiş ? Farklılaştırma/çeşitlendirme/yığılımlı ortak girişim mi yapmış ? Evet.											
2	Belirsizliklere neden olan çevresel özellikler nedeniyle ortak girişim kurma (İşletmenin Sübjektif Algısı)											
2.a.	Çevrenin yoğunlaşma derecesi nedir ? Orta.											
2.b.	Kaynakların kıtlığı / bolluğu : Orta.											
2.c.	Firmaların birbiriyle bağlantıllılığı (Kopuk-sıkı ilişkiler, endüstri kültürünün varlığı-yokluğu, kendi başına-kolektif hareket etme) : Kendi başına, endüstri kültürü zayıf.											
2.d.	Gelecekteki durumların öngörülebilirliği ve doğru tahmin edilebilirliği ne ölçüdedir ? Yüksek.											
3	Kritik kaynaklara bağımlılığı aşma nedeniyle ortak girişim kurma (İşletmenin Sübjektif Algısı)											
3.a.	İşletme kendisi için kritik kaynak olarak neleri görüyor ? Temel yetenekler, uzman işgücü, finansman.											
3.b.	İşletme bu kaynaklara kendini ne denli bağımlı hissediyor ? Çok.											
3.b.1.	* Kaynak (üretim girdisi) örgütün faaliyetini sürdürmesi açısından ne denli elzem ? Önemli.											
	* Sözkonusu alışverişin örgütün girdi ve çıktıları içerisindeki payı ne kadar ?											
3.b.2.	* Bu kaynağı temin edebilmek için seçenekler sınırlı mı ? Sınırlı.											
	* Kaynağı elinde ya da denetiminde bulunduran ulaşılabilir örgüt, grup, birey sayısı nedir ? Az.											

Ortak Sorular (1. ve 2. Grup)		Yönetici E ve F				
		HAYIR	EVET İSE			Çok
A	B		Az	Orta		
		1.			Ortak grup politikalarının izlenmesi suretiyle devlete, tedarikçilere, alıcılara vs. karşı toplu pazarlık gücü elde edilmesi (Riskten ve bağımlılıktan kaçınma amaçlı) <u>veya</u> maliyetin aşağı çekilmesi	X
1.a.	Kalite standartları ve çevre şartnamelerinin hükümlerini birlikte yerine getirerek giderleri düşürme beklentisi	X				
1.b.	Büyük kullanıcı haline gelerek enerji maliyetini düşürme	X				
1.c.	Vergi avantajı sağlama	X				
2.	Dış alım-satımlarda önemli bir istikrarsızlık kaynağı olan kur dalgalanmalarından etkilenmeme çabası <u>veya</u> döviz kurlarından avantaj sağlama isteği	X				
3.	Ürün-Pazar-Teknoloji çeşitlendirmesi yoluyla risk dağıtma <u>veya</u> karlılığı / verimliliği arttırma çabası		X			X
4.	Finansal olarak firmanın portföyünü farklılaştırma ve finansal varlık paylaşımı aracılığıyla risk dağıtma <u>veya</u> yeni yatırımlar için gerekli finansal kaynaklara erişme isteği		X		X	
5.	Yeni bir sektöre / endüstriye / işkoluna girişin riskini dağıtma <u>veya</u> giriş maliyetini azaltma beklentisi	X				
6.	Nakliye bedellerinin yarattığı yüksek maliyetten kaynaklanan müşteri kaybetme / zarar etme / varlığını idame ettirememeye riskini azaltma <u>veya</u> maliyeti aşağı çekerek karlılığı ve rekabet gücünü arttırma çabası		X			X
6.a.	Katma değeri düşük / ağırlığı yüksek döküm ürünlerinin bazılarının ana firmanın satış yapılacak ülkelere daha yakın olan tesislerinde üretilmesi, ana firmanın yer aldığı coğrafyadan daha verimli demiryolu-denizyolu taşımacılığı gerçekleştirilmesi vs.					X
7.	Büyüme hızlandırma yoluyla daha fazla istikrara / güce <u>veya</u> verimliliğe / karlılığa ulaşma arayışı		X	X		X
8.	Yabancı partnerin performans odaklı kriterlerinin iyi seyretmesinin (rantabilite, cironun seyri, borç alabilme kapasitesinin yüksekliği vs.) yerli firmanın istikrar <u>veya</u> daha iyi performans beklentisini karşılaması		X	X	X	
9.	Daha üst kategorideki ürünlerle rekabet edebilme yeteneğini kazanarak firmanın geleceğini güvence altına alma <u>veya</u> firmanın karlılığını arttırma (değerli soyut varlıklar / entelektüel sermaye, örgütsel rutinler, içselleştirilmiş temel yetenekler, işgücü		X	X		X
9.a.	Gelişmekte olan ülkelerle (Polonya, Hindistan, Çin vs.) düşük katma değerli ürünlerde rekabet etmek yerine katma değeri daha yüksek olan gelişmiş ülkelerin ürettiği ürünlerde pazar payını arttırma beklentisi	X				

1. Grup		Yönetici E ve F		
		HAYIR	EVET İSE	
		Önem Derecesi		
		Az	Orta	Çok
1.	Ortak Girişim aracılığıyla yönetim etkinliğini arttırmak (U.A. Pazarlarda güç, profesyonellik, daha etkin yönetim)			X
2.	Sektördeki rekabetten daha az etkilenmeyi amaçlayarak işletmeyi güvence altına almak			X
3.	Ürün / hizmet arzında süreklilik ve tutarlılık sağlama arzusu			X
4.	Gelirlerini istikrara kavuşturma arzusu			X
5.	Firmanın çevresinde devamlılık arz eden kritik bağımlılıklarla başa çıkmak	X		
5.a.	Girdi (hammadde, enerji vs.) bağımlılığını ortadan kaldırma (pik ve çelik hurdası, elektrik, doğalgaz ve kok kömürü)	X		
5.b.	Nitelikli işgücüne olan bağımlılığını ortadan kaldırma / azaltma	X		
5.c.	Teknolojiye olan bağımlılığını ortadan kaldırma / azaltma	X		
5.d.	Finans kaynaklarına olan bağımlılığını ortadan kaldırma / azaltma (ör. sanayi arazisi temininde)	X		
6.	Firmayı rekabetten koruyan ya da pazar payının düşmesini engelleyen kritik bir varlığın ele geçirilmesi	X		
6.a.	İşi sürdürmek için, ana varlıklardan ayrılamaz nitelikteki tamamlayıcı (komplemanter) varlıkları ele geçirme	X		
7.	Uluslararası piyasaya daha kolay uyum sağlama / entegre olma; uluslararası platformda güçlenme beklentisi			X
7.a.	Türk döküm sektöründeki firmaların dünya pazarına penetrasyon için üretim gamını genişletme ve yayma zorunluluğu, otomotiv sanayiine bağımlılıktan kurtulma	X		
8.	Yenilikçilik yoluyla risk dağıtmak (ürün, konsept, iş yapma biçimleri, müşteri ilişkileri vs.)		X	
9.	Partnerin sosyopolitik veya ün sermayesinden yararlanarak istikrara kavuşma beklentisi	X		
9.a.	Sosyal sermayenin kurumsallaşma aracılığıyla kritik kaynaklara erişimi kolaylaştırması beklentisi	X		
9.b.	Sosyal sermayenin kurumsallaşma aracılığıyla örgütün geleceğini istikrara kavuşturma beklentisi	X		

2. Grup		Yönetici E ve F		
		HAYIR	EVET İSE	
		Önem Derecesi		
		Az	Orta	Çok
1.	Firmanın piyasa değerini arttırma beklentisi	X		
1.a.	Hisse senedi değerinde artış beklentisi	X		
2.	Konsolidasyon aracılığıyla kaliteyi belli bir düzeyde tutup / sabitleyip karları arttırma amacı	X		
3.	Yenilikçiliğin, AR-GE masraflarının ve içsel büyümenin alternatifi olarak	X		
4.	Mevcut pazarlara nüfuz ederek yeni müşterilere ulaşma çabası (İşletmenin kendi pazarında daha güçlü olma çabası)			X
5.	Üretken ve operasyonel varlıkların tek elde toplanması aracılığıyla ölçek ve kapsam ekonomilerine ulaşma ve sinerji arayışı (üretim, finansman, dağıtım, yönetim)			X
5.a.	Uzmanlaşma sonucu daha fazla verimlilik beklentisi (her işin uzmanı olan departman ve kişilerin o işi yapması)			X
5.b.	Faaliyet verimliliği ve çalışan üretkenliğini (prodüktivite) arttırarak maliyeti azaltma beklentisi			X
5.c.	Üretimde standardizasyonu sağlama			X
5.d.	AR-GE maliyetini düşürme			X
5.e.	Yönetimsel verimlilik elde etme			X
5.f.	Birimlerin fiziksel entegrasyonu ile verimliliği arttırma (tesis, ekipman vs.)			X
5.g.	Dağıtım ağının entegrasyonu			X
5.h.	Kaynakların bunları en verimli kullanacak birimlere aktarılması			X
6.	Kapasite ve teslimat sorunlarının aşılması (atıl kapasite, sürkapasite, teslimat zamanı)			X
7.	Marka oluşturarak ya da oluşan markadan yararlanarak müşterinin satıcı arama maliyetini düşürme amacı (Müşteri bunun karşılığında premium ödemeyi kabul etmektedir)			X
8.	Yabancı partnerin yerli firmayla ortak girişim kurmak için ayırdığı finansal kaynakların miktarının fazla olması	X		

	3. Grup	Yönetici E ve F			
		HAYIR	EVET İSE		
			Önem Derecesi		
			Az	Orta	Çok
1.	Firmanın yapısının, kültürünün, birtakım kültür unsurlarının stratejik hareketini belirlemesi			X	
1.a.	Merkezkaç yapının ortak girişimi desteklemesi		X		
1.b.	Firmanın uzun dönemli planlar yapmak yerine finansal sonuçlara odaklı kısa dönemli planlara öncelik vermeyi alışkanlık haline getirmiş olması	X			
1.c.	Firmada geleneksel olarak AR-GE'ye az kaynak tahsis ediliyor olması (Gelişmeye ayrılan kaynakların miktarının az olması)	X			
1.d.	Firma yöneticilerinin yenilikçiliğe karşı tutumunun içsel büyüme - ortak girişim arasındaki tercihi etkilemesi			X	
2.	Firmanın mevcut borç seviyesindeki artışın ortak girişimi iç gelişmeye alternatif kılması	X			
3.	İki firma arasındaki stratejik mesafenin az oluşu				X
3.a.	Maliyet liderliği, kalite liderliği / farklılaşma, odaklaşma vs. gibi benzer stratejiler izliyor olmaları nedeni				X
4.	İki firma arasındaki teknik mesafenin az oluşu (iş yapma prosedürleri benzerliği)				X
5.	İki firma arasındaki teknik mesafenin fazla oluşu	X			
5.a.	Yeni bilgi elde etme, partnerin özel bilgi dağarcığına ulaşma	X			
6.	İki firma arasındaki yapısal mesafenin az oluşu				X
6.a.	İK / personel yapısının birbirine denk olması, benzer niteliklerde personel ve süreçler barındırması		X		
6.b.	Kaynak / ürün benzerliği ya da birbirini bütünler nitelikteki kaynakların varlığı (komplemanter varlıklar)				X

		HAYIR	EVET İSE		
			Önem Derecesi		
			Az	Orta	Çok
7.	Ortak girişimden önce iki firma arasında sürekli tekrarlanan ilişki kalıplarının varlığı ve gelişmesi sonucu ortak girişime uygun koşullar ortaya çıkmıştır.		X		
8.	Firmanın daha önce izlemiş olduğu stratejiler sonucu ortaya çıkan yapısının içsel büyüme yeteneğini köreltmesi ve ortak girişim vasıtasıyla büyüme alternatifini desteklemesi sonucu bu ortak girişim gerçekleşmiştir.	X			
8.a.	Önceki dönemlerde yaşanan maliyet azaltma / küçülme stratejilerinin sonucu içsel büyüme seçeneği zorlaşmış ve ortak girişim yoluyla yayılma daha cazip hale gelmiştir. Bir çok maliyet firma dışına taşınmış ve organik büyüme zorlaşmıştır. Outsourcing'de artış gözlenmiştir. Ortak girişimin firmanın temel yeteneklerini ölçek ve kapsam ekonomileri kullanarak geliştirmesi ve yaygınlaştırması beklentisi vardır.	X			
8.b.	Uzun süredir AR-GE'ye yatırım yapmak yerine ortak girişim kurmanın tercih edilmiş olmasından dolayı içsel büyüme ve AR-GE çabalarının zayıflamış olması bu ortak girişimde önemli bir etkidir.	X			
9.	Firmaların aynı işkolunda faaliyet gösteriyor olmaları		X		
10.	Firmanın rakiplerinin davranışlarını izleyen stratejiler benimsemiş olması / rekabette geri kalmamak amacıyla yabancı ortaklık kurulması		X		

4. Grup		Yönetici E ve F		
		HAYIR	EVET İSE	
		Önem Derecesi		
		Az	Orta	Çok
1.	Endüstrideki rekabetin şiddeti			X
1.a.	Endüstri yoğunlaşmasının, büyümesinin, karlılığının etkileri		X	
2.	Sermaye, ürün, faktör piyasalarının yapılarındaki değişimler		X	
2.a.	Gelişmekte olan ülkelerden gelen devlet sübvansiyonlu mamullerin çok ucuz fiyatlarıyla dünya genelinde tehdit oluşturmaları (Çin, Hindistan vs.) Düşük maliyetle üretim yapan ülkelerle rekabetin artması		X	
2.b.	Hammadde fiyatlarındaki dalgalanmalar, enerji fiyatlarının yüksekliğinin (elektrik, doğalgaz, akaryakıt) diğer ülkelere karşı (ör. Doğu Avrupa ülkeleri) rekabet gücünü azaltması		X	
2.c.	Dünyadaki döküm fabrikalarının gruplar halinde birleşmeleri ve grup baskısı ile otomotiv ve benzeri sanayilerden önemli siparişler almaları, bu grupların zamanla çoğalması ve büyümesi, hedge fonların bu grupları satın alarak endüstriye girmeleri		X	
2.d.	Uygulanmakta olan kur politikalarının döküm sektörünün yurtdışı pazarlardaki rekabet gücünü yitirmesine yol açması	X		
2.e.	Müşteri endüstrilerinde gerçekleşen konsolidasyonlar		X	
2.f.	Müşterilerin satın alma gücünün artışı		X	
3.	Endüstriyel faaliyetlerdeki nitelik değişiminin etkileri		X	
3.a.	Klasik pik dökümün yerini giderek çelik, sfero ve hafif metal döküme bırakması (Petrol fiyatlarının artması, araç kullanımında güvenlik ve kolaylık, tonaj sınırlaması nedeniyle alüminyum, magnezyum, plastik, kompozit malzeme kullanımının artışı ile araç ağırlığında düşüş sağlanması eğiliminin alüminyum döküm parça kullanımını arttırması)		X	
3.b.	AB müşterilerinin artık JIT sistemi ile çalışmaları nedeniyle saatlik, günlük teslimatı sağlama zorunluluğunun yerinde depolama ve hızlı nakliye gerektirerek maliyeti arttırması	X		
3.c.	Avrupa ülkelerinde döküm üretiminin teknoloji yatırımları ile yapısını değiştirmesi sonucu çok modern ve hızlı otomasyon teknolojileriyle üretim kapasitesi ve verimliliğin artmasının Türk firmalarını rekabet açısından zorlaması		X	

		HAYIR	EVET İSE		
			Önem Derecesi		
			Az	Orta	Çok
4.	Teknolojik karmaşıklık ve hızlı değişim eğilimi (high volatility)		X		
5.	Küresel makroekonomik koşullar (daha güçlü bir sermaye çevresi, banka finansmanının giderek daha düşük maliyetli ve daha kolay erişilebilir olması, uygun borç alma koşullarına kolay erişim)			X	
6.	Piyasadaki mevcut riskin içsel büyüme yerine ortak girişim seçeneğini cazip kılması			X	
7.	Uluslararası düzenlemelerin etkileri (para birlikleri, ticaret antlaşmaları vs.)				X
7.a.	Avrupa Birliği ve Avrupa Para Birliği'nin (EMU) etkilediği çok sayıda yapısal ve kurumsal değişiklikler (AB'ye katılma süreciyle birlikte işçilik ücretlerinde yükselme, çevre standartlarına uyum çalışmaları sonucu üretim maliyetinde artış, hammadde fiyatlarında artış, ithalata ek vergiler beklentisi, teknoloji düzeyinde yükselme ve ilave kapasite artışı beklentisi)				X
8.	Hizmet verilen ana sanayinin o ülkedeki gelişmişlik derecesinin firma üzerindeki etkisi				X
8.a.	Hizmet verilen ana sanayinin gelişmişliği firmanın ürettiği ürünlere olan talebin miktarı açısından belirleyici olduğundan firmanın ürünlerine olan talebi ortak girişim yoluyla farklı pazarlara açılarak / ürün farklılaştırmasına giderek arttırmak için (ör. yerli otomotiv sanayinin montaj ağırlıklı gelişmeye yönelmesiyle yan sanayiinin gelişmemesi, döküm sektöründeki üretim artışının sınırlandırılması)				X
9.	Esneklik göstermesi yönünde işletmeye yapılan dışsal baskılar		X		
9.a.	Çeşitli paydaşlardan gelen uluslararasılaşma talepleri		X		
9.b.	Hissedarların beklentileri			X	
9.c.	Yatırımcılar, bankacılar ve hükümetlerin şeffaflık beklentileri		X		
9.d.	Hükümetler, STK'lar ve diğer paydaşlar tarafından çevrenin korunmasıyla ilgili düzenlemelere daha fazla önem verilmesi beklentisi		X		
10.	Müşterilerin firmadan beklentilerindeki değişimler				X
10.a.	Müşterilerin tek tek döküm parçalar yerine toplam çözüm paketleri talep etmeleri	X			
10.b.	Daha büyük serilerin üretilmesi yönünde talep artışı	X			
10.c.	Sürekli yenilikçilik, gelişen kalite, güvenilirlik, daha ileri teknolojiyle üretilmiş daha üstün nitelikli ürünler beklentisi				X

EK 2 : Araştırma Sorularına Verilen Yanıtların Karşılaştırılması																		
Ortak Sorular (KBT ve FT)																		
<u>X1 - X2</u>						<u>Y1 - Y2</u>						<u>Z1 - Z2</u>						
HAYIR	EVET İSE					HAYIR	EVET İSE					HAYIR	EVET İSE					
	Ana Neden		Önem Derecesi				Ana Neden		Önem Derecesi				Ana Neden		Önem Derecesi			
	KBT	FT	Az	Orta	Çok		KBT	FT	Az	Orta	Çok		KBT	FT	Az	Orta	Çok	
1.		X			X	X						X						
1.a.			X			X						X						
1.b.			X			X						X						
1.c.			X			X						X						
2.	X					X						X						
3.		X		X				X		X				X			X	
4.		X		X				X			X			X		X		
5.		X		X		X						X						
6.		X	X			X								X			X	
6.a.			X			X											X	
7.	X	X			X		X	X			X		X	X			X	
8.		X	X				X	X		X			X	X	X			
9.	X	X			X		X	X		X			X	X		X		
9.a.					X	X						X						
Soru	1	2	8	2	3	3	4	3	5		3	2	3	3	6	1	2	3
Alt Soru				4		1	5						4					1

Kaynak Bağımlılığı														
	X1 - X2					Y1 - Y2					Z1 - Z2			
	HAYIR	EVET İSE				HAYIR	EVET İSE				HAYIR	EVET İSE		
		Önem Derecesi					Önem Derecesi					Önem Derecesi		
		Az	Orta	Çok			Az	Orta	Çok			Az	Orta	Çok
1.				X				X						X
2.				X	X									X
3.				X				X						X
4.				X				X						X
5.		X						X				X		
5.a.		X			X							X		
5.b.		X			X							X		
5.c.		X						X				X		
5.d.		X						X				X		
6.			X		X					X				
6.a.			X		X					X				
7.				X					X					X
7.a.			X					X				X		
8.			X					X					X	
9.			X					X				X		
9.a.			X					X				X		
9.b.			X					X				X		
Soru		1	3	5		2		6	1		1	2	1	5
Alt Soru		4	4			3		5			1	7		

Firma Teorisi														
	<u>X1 - X2</u>					<u>Y1 - Y2</u>					<u>Z1 - Z2</u>			
	HAYIR	EVET İSE				HAYIR	EVET İSE				HAYIR	EVET İSE		
		Önem Derecesi					Önem Derecesi					Önem Derecesi		
		Az	Orta	Çok		Az	Orta	Çok		Az	Orta	Çok		
1.				X		X				X				
1.a.				X		X				X				
2.			X					X		X				
3.			X					X		X				
4.				X				X				X		
5.				X				X				X		
5.a.				X				X				X		
5.b.				X				X				X		
5.c.				X				X				X		
5.d.			X					X				X		
5.e.				X				X				X		
5.f.				X			X					X		
5.g.				X			X					X		
5.h.				X			X					X		
6.				X	X							X		
7.				X				X				X		
8.				X	X				X					
Soru			2	6		2	1		5		1	3	4	
Alt Soru			1	8			1	3	5			1	8	

Yapısal - Stratejik - Kültürel Etkenler														
	<u>X1 - X2</u>					<u>Y1 - Y2</u>					<u>Z1 - Z2</u>			
	HAYIR	EVET İSE				HAYIR	EVET İSE				HAYIR	EVET İSE		
		Önem Derecesi					Önem Derecesi					Önem Derecesi		
		Az	Orta	Çok			Az	Orta	Çok			Az	Orta	Çok
1.			X			X							X	
1.a.			X			X						X		
1.b.		X				X					X			
1.c.		X				X					X			
1.d.			X			X							X	
2.		X				X					X			
3.				X				X						X
3.a.				X				X						X
4.				X		X								X
5.			X					X			X			
5.a.			X					X			X			
6.				X				X						X
6.a.				X		X						X		
6.b.				X				X						X
7.	X							X				X		
8.			X			X					X			
8.a.			X			X					X			
8.b.			X			X					X			
9.			X			X						X		
10.				X		X						X		
Soru	1	1	4	4		6			4		3	3	1	3
Alt Soru		2	5	3		7			3		5	2	1	2

Çevresel - Kurumsal Etkenler														
	<u>X1 - X2</u>					<u>Y1 - Y2</u>					<u>Z1 - Z2</u>			
	HAYIR	EVET İSE				HAYIR	EVET İSE				HAYIR	EVET İSE		
		Önem Derecesi					Önem Derecesi					Önem Derecesi		
		Az	Orta	Çok		Az	Orta	Çok		Az	Orta	Çok		
1.				X		X						X		
1.a.			X			X						X		
2.			X		X							X		
2.a.			X		X							X		
2.b.			X		X							X		
2.c.				X	X							X		
2.d.				X	X					X				
2.e.			X		X							X		
2.f.			X		X							X		
3.			X					X			X			
3.a.			X					X			X			
3.b.	X					X			X					
3.c.				X		X					X			
4.			X				X				X			
5.				X			X					X		
6.	X					X						X		
7.	X					X						X		
7.a.	X					X						X		
8.	X							X				X		
8.a.	X							X				X		
9.	X						X				X			
9.a.	X					X					X			
9.b.	X						X				X			
9.c.	X					X					X			
9.d.	X					X					X			
10.				X			X					X		
10.a.				X	X				X					
10.b.				X	X				X					
10.c.				X			X					X		
Soru		4	3	3		1	3	4	2		3	3	4	
Alt Soru		7	6	6		8	7	2	2		3	6	7	3

EK 3 : Değerlendirme (% Yöntemi)						
Değerlendirme						
		<u>KBT</u>	<u>FT</u>	<u>YSK</u>	<u>ÇK</u>	<u>Toplam</u>
	X1 - X2	11	16	9	10	46
Önem	Az	1	2	1	4	8
	Orta	3	5	4	3	15
	Çok	7	9	4	3	23
	Y1 - Y2	10	11	4	9	34
Önem	Az	0	1	0	3	4
	Orta	8	3	0	4	15
	Çok	2	7	4	2	15
	Z1 - Z2	11	13	7	10	41
Önem	Az	3	4	3	3	13
	Orta	2	2	1	3	8
	Çok	6	7	3	4	20
	Desteklenen	<u>KBT</u>	<u>FT</u>	<u>YSK</u>	<u>ÇK</u>	<u>Toplam</u>
	X1 - X2	11/18	16/17	9/10	10/10	46/55
	Y1 - Y2	10/18	11/17	4/10	9/10	34/55
	Z1 - Z2	11/18	13/17	7/10	10/10	41/55
	Teori İçi Destek R	32/54	40/51	20/30	29/30	
	Genel Destek R	32/165	40/165	20/165	29/165	121/165
	X1 - X2	61,11%	94,12%	90,00%	100,00%	83,64%
	Y1 - Y2	55,56%	64,71%	40,00%	90,00%	61,82%
	Z1 - Z2	61,11%	76,47%	70,00%	100,00%	74,55%
	Teori İçi Destek %	59,26%	78,43%	66,67%	96,67%	
	Genel Destek %	19,39%	24,24%	12,12%	17,58%	73,33%

Desteklenmeyen	<u>KBT</u>	<u>FT</u>	<u>YSK</u>	<u>ÇK</u>	<u>Toplam</u>
X1 - X2	7/18	1/17	1/10	0/10	9/55
Y1 - Y2	8/18	6/17	6/10	1/10	21/55
Z1 - Z2	7/18	4/17	3/10	0/10	14/55
Teori İçi Desteklenmeyen R	22/54	11/51	10/30	1/30	
Genel Desteklenmeyen R	22/165	11/165	10/165	1/165	44/165
X1 - X2	38,89%	5,88%	10,00%	0,00%	16,36%
Y1 - Y2	44,44%	35,29%	60,00%	10,00%	38,18%
Z1 - Z2	38,89%	23,53%	30,00%	0,00%	25,45%
Teori İçi Desteklenmeyen %	40,74%	21,57%	33,33%	3,33%	
Genel Desteklenmeyen %	13,33%	6,67%	6,06%	0,61%	26,67%

EK 4 : Kombinasyonlar								
<u>Desteklenme Düzeyi</u>			<u>Kombinasyon Adı</u>	<u>Aldığı Puanlar</u>			<u>Toplam Puan</u>	<u>Rastlanma Sıklığı</u>
Çok	Çok	Çok	A	3	3	3	9	8
Çok	Çok	Orta	B	3	3	2	8	4
Çok	Çok	Az	C	3	3	1	7	2
Çok	Orta	Orta	D	3	2	2	7	5
Çok	Çok	Hiç	E	3	3	0	6	4
Çok	Orta	Az	F	3	2	1	6	3
Orta	Orta	Orta	G	2	2	2	6	1
Çok	Orta	Hiç	H	3	2	0	5	1
Çok	Az	Az	I	3	1	1	5	2
Orta	Orta	Az	J	2	2	1	5	2
Çok	Az	Hiç	K	3	1	0	4	3
Orta	Orta	Hiç	L	2	2	0	4	2
Orta	Az	Az	M	2	1	1	4	4
Çok	Hiç	Hiç	N	3	0	0	3	1
Orta	Az	Hiç	O	2	1	0	3	2
Az	Az	Az	P	1	1	1	3	0
Orta	Hiç	Hiç	R	2	0	0	2	3
Az	Az	Hiç	S	1	1	0	2	0
Az	Hiç	Hiç	T	1	0	0	1	1
Hiç	Hiç	Hiç	U	0	0	0	0	7

EK 5 : Önermelerin Puanlaması							
Kaynak Bağımlılığı Teorisi'nin Önermeleri							
			PUAN			TOPL. P.	KOMB.
			A	B	C		
1.	Ortak grup politikalarının izlenmesi suretiyle devlete, tedarikçilere, alıcılara vs. karşı toplu pazarlık gücü elde edilmesi (Riskten ve bağımlılıktan kaçınma amaçlı)		0	0	0	0	U
2.	Dış alım-satımlarda önemli bir istikrarsızlık kaynağı olan kur dalgalanmalarından etkilenmeme çabası		0	0	0	0	U
3.	Ürün-Pazar-Teknoloji çeşitlendirmesi yoluyla risk dağıtma çabası		0	0	0	0	U
4.	Finansal olarak firmanın portföyünü farklılaştırma ve finansal varlık paylaşımı aracılığıyla risk dağıtma isteği		0	0	0	0	U
5.	Yeni bir sektöre / endüstriye / işkoluna girişin riskini dağıtma beklentisi		0	0	0	0	U
6.	Nakliye bedellerinin yarattığı yüksek maliyetten kaynaklanan müşteri kaybetme/zarar etme/varlığını idame ettirememeye riskini azaltma çabası		0	0	0	0	U
7.	Büyüme hızlandırma yoluyla daha fazla istikrara / güce ulaşma arayışı		3	3	3	9	A
8.	Yabancı partnerin performans odaklı kriterlerinin iyi seyretmesinin yerli firmanın istikrar beklentisini karşılaması		0	2	1	3	O
9.	Daha üst kategorideki ürünlerle rekabet edebilme yeteneğini kazanarak firmanın geleceğini güvence altına alma beklentisi		3	2	2	7	D
10.	Birleşme suretiyle yönetim etkinliğini arttırmak (U.A. Pazarlarda güç, profesyonellik, daha etkin yönetim)		3	2	3	8	B
11.	Sektördeki rekabetten daha az etkilenmeyi amaçlayarak işletmeyi güvence altına almak		3	0	3	6	E
12.	Ürün / hizmet arzında süreklilik ve tutarlılık sağlama arzusu		3	2	3	8	B
13.	Gelirlerini istikrara kavuşturma arzusu		3	2	3	8	B
14.	Firmanın çevresinde devamlılık arz eden kritik bağımlılıklarla başa çıkmak		1	2	1	4	M
15.	Firmayı rekabetten koruyan ya da pazar payının düşmesini engelleyen kritik bir varlığın ele geçirilmesi		2	0	0	2	R
16.	Uluslararası piyasaya daha kolay uyum sağlama / entegre olma; uluslararası platformda güçlenme beklentisi		3	3	3	9	A
17.	Yenilikçilik yoluyla risk dağıtmak (ürün, konsept, iş yapma biçimleri, müşteri ilişkileri vs.)		2	2	2	6	G
18.	Partnerin sosyopolitik veya ün sermayesinden yararlanarak istikrara kavuşma beklentisi		2	2	1	5	J
Toplam			28	22	25	75	
Teori İçi Destek			51,85%	40,74%	46,30%	46,30%	
Genel Destek			16,97%	13,33%	15,15%	15,15%	

Firma Teorisi'nin Önermeleri		PUAN			TOPL. P.	KOMB.
		A	B	C		
1.	Ortak grup politikalarının izlenmesi suretiyle maliyetin aşağı çekilmesi	3	0	3	6	E
2.	Dış alım-satımlarda döviz kurlarından avantaj sağlama isteği	0	0	0	0	U
3.	Ürün-Pazar-Teknoloji çeşitlendirmesi yoluyla karlılığı / verimliliği arttırma çabası	2	2	3	7	D
4.	Finansal olarak firmanın portföyünü farklılaştırma ve finansal varlık paylaşımı aracılığıyla yeni yatırımlar için gerekli finansal kaynaklara erişme isteği	2	3	2	7	D
5.	Yeni bir sektöre / endüstriye / işkoluna giriş maliyetini azaltma beklentisi	2	0	0	2	R
6.	Nakliye bedellerinin yarattığı yüksek maliyetten kaynaklanan maliyeti aşağı çekerek karlılığı ve rekabet gücünü arttırma çabası	1	0	3	4	K
7.	Büyüme hızlandırma yoluyla daha fazla verimliliğe / karlılığa ulaşma arayışı	3	3	3	9	A
8.	Yabancı partnerin performans odaklı kriterlerinin iyi seyretmesinin yerli firmanın daha iyi performans beklentisini karşılama	1	2	1	4	M
9.	Daha üst kategorideki ürünlerle rekabet edebilme yeteneğini kazanarak firmanın karlılığını arttırma beklentisi	3	2	2	7	D
10.	Firmanın piyasa değerini arttırma beklentisi	3	1	1	5	I
11.	Konsolidasyon aracılığıyla kaliteyi belli bir düzeyde tutup / sabitleyip karları arttırma amacı	2	3	1	6	F
12.	Yenilikçiliğin, AR-GE masraflarının ve içsel büyümenin alternatifi olarak	2	3	1	6	F
13.	Mevcut pazarlara nüfuz ederek yeni müşterilere ulaşma çabası (İşletmenin kendi pazarında daha güçlü olma çabası)	3	3	3	9	A
14.	Üretken ve operasyonel varlıkların tek elde toplanması aracılığıyla ölçek ve kapsam ekonomilerine ulaşma ve sinerji arayışı (üretim, finansman, dağıtım, yönetim)	3	3	3	9	A
15.	Kapasite ve teslimat sorunlarının aşılması (atıl kapasite, sürkapasite, teslimat zamanı)	3	0	3	6	E
16.	Marka oluşturarak ya da oluşan markadan yararlanarak müşterinin satıcı arama maliyetini düşürme amacı	3	3	3	9	A
17.	Yabancı partnerin yerli firmayla ortak girişim kurmak için ayırdığı finansal kaynakların miktarının fazla olması	3	0	0	3	N
Toplam		39	28	32	99	
Teori İçi Destek		76,47%	54,90%	62,75%	64,71%	
Genel Destek		23,64%	16,97%	19,39%	20,00%	

Yapısal - Stratejik - Kültürel Etkenler'in Önergeleri						
		PUAN			TOPL. P.	KOMB.
		A	B	C		
1.	Firmanın yapısının, kültürünün, birtakım kültür unsurlarının stratejik hareketini belirlemesi	2	0	2	4	L
2.	Firmanın mevcut borç seviyesindeki artışın, satın alma / birleşme / ortak girişimi iç gelişmeye alternatif kılması	1	0	0	1	T
3.	İki firma arasındaki stratejik mesafenin az oluşu	3	3	3	9	A
4.	İki firma arasındaki teknik mesafenin az oluşu (iş yapma prosedürleri benzerliği)	3	0	3	6	E
5.	İki firma arasındaki teknik mesafenin fazla oluşu	2	3	0	5	H
6.	İki firma arasındaki yapısal mesafenin az oluşu	3	3	3	9	A
7.	Satın alma / birleşme / ortak girişimden önce iki firma arasında sürekli tekrarlanan ilişki kalıplarının varlığı ve gelişmesi sonucu satın alma / birleşme / ortak girişime uygun koşullar ortaya çıkmıştır.	0	3	1	4	K
8.	Firmanın daha önce izlemiş olduğu stratejiler sonucu ortaya çıkan yapısının içsel büyüme yeteneğini köreltmesi ve birleşme / satın alma / ortak girişim yoluyla büyüme alternatifini desteklemesi sonucu bu birleşme / satın alma / ortak girişim gerçekleşmiştir.	2	0	0	2	R
9.	Firmaların aynı işkolunda faaliyet gösteriyor olmaları	2	0	1	3	O
10.	Firmanın rakiplerinin davranışlarını izleyen stratejiler benimsemiş olması / rekabette geri kalmamak amacıyla yabancı ortaklık kurulması	3	0	1	4	K
Toplam		21	12	14	47	
Teori İçi Destek		70,00%	40,00%	46,67%	52,22%	
Genel Destek		12,73%	7,27%	8,48%	9,49%	

<u>Çevresel - Kurumsal Etkenler'in Önergeleri</u>						
		PUAN			TOPL. P.	KOMB.
		A	B	C		
1.	Endüstrideki rekabetin şiddetinin etkisi	3	1	3	7	C
2.	Sermaye, ürün, faktör piyasalarının yapılarındaki değişimler	2	0	2	4	L
3.	Endüstriyel faaliyetteki nitelik değişiminin etkileri	2	3	1	6	F
4.	Teknolojik karmaşıklık ve hızlı değişim eğilimi - yüksek volatilitite	2	2	1	5	J
5.	Küresel makroekonomik koşulların etkisi (daha güçlü bir özkaynak çevresi, banka finansmanının giderek daha düşük maliyetli ve daha kolay erişilebilir olması, uygun borç alma koşullarına kolay erişim)	3	2	2	7	D
6.	Piyasadaki mevcut riskin içsel büyüme yerine birleşme / satın alma / ortak girişim seçeneğini cazip kılması	1	1	2	4	M
7.	Uluslararası düzenlemelerin etkileri (para birlikleri, ticaret antlaşmaları vs.)	1	1	3	5	I
8.	Hizmet verilen ana sanayinin o ülkedeki gelişmişlik derecesinin firma üzerindeki etkisi	1	3	3	7	C
9.	Esneklik göstermesi yönünde işletmeye yapılan dışsal baskılar	1	2	1	4	M
10.	Müşterilerin firmadan beklentilerindeki değişimler	3	2	3	8	B
Toplam		19	17	21	57	
Teori İçi Destek		63,33%	56,67%	70,00%	63,33%	
Genel Destek		11,52%	10,30%	12,73%	11,52%	

EK 5 : Önergelerin Sıralaması				
Önergelerin Aldıkları Desteğe Göre Sıralaması (Azalan Sıralama)				
İlgili Teori	No.	Önerme	Toplam Puan	Kombinasyon
KBT	7.	Büyüme hızlandırma yoluyla daha fazla istikrara / güce ulaşma arayışı	9	A
KBT	16.	Uluslararası piyasaya daha kolay uyum sağlama / entegre olma; uluslararası platformda güçlenme beklentisi	9	A
FT	7.	Büyüme hızlandırma yoluyla daha fazla verimliliğe / karlılığa ulaşma arayışı	9	A
FT	13.	Mevcut pazarlara nüfuz ederek yeni müşterilere ulaşma çabası	9	A
FT	14.	Üretken ve operasyonel varlıkların tek elde toplanması aracılığıyla ölçek ve kapsam ekonomilerine ulaşma ve sinerji arayışı	9	A
FT	16.	Marka oluşturarak ya da oluşan markadan yararlanarak müşterinin satıcı arama maliyetini düşürme amacı	9	A
YSK	3.	İki firma arasındaki stratejik mesafenin az oluşu	9	A
YSK	6.	İki firma arasındaki yapısal mesafenin az oluşu	9	A
KBT	10.	Satın alma / ortak girişim suretiyle yönetim etkinliğini arttırmak	8	B
KBT	12.	Ürün / hizmet arzında süreklilik ve tutarlılık sağlama arzusu	8	B
KBT	13.	Gelirlerini istikrara kavuşturma arzusu	8	B
ÇK	10.	Müşterilerin firmadan beklentilerindeki değişimler	8	B
ÇK	1.	Endüstrideki rekabetin şiddeti	7	C
ÇK	8.	Hizmet verilen ana sanayinin o ülkedeki gelişmişlik derecesinin firma üzerindeki etkisi	7	C
KBT	9.	Daha üst kategorideki ürünlerle rekabet edebilme yeteneğini kazanarak firmanın geleceğini güvence altına alma beklentisi	7	D
FT	3.	Ürün-Pazar-Teknoloji çeşitlendirmesi yoluyla karlılığı / verimliliği arttırma çabası	7	D
FT	4.	Finansal olarak firmanın portföyünü farklılaştırma ve finansal varlık paylaşımı aracılığıyla yeni yatırımlar için gerekli finansal kaynaklara erişme isteği	7	D
FT	9.	Daha üst kategorideki ürünlerle rekabet edebilme yeteneğini kazanarak firmanın karlılığını arttırma beklentisi	7	D
ÇK	5.	Küresel makroekonomik koşulların etkisi	7	D
KBT	11.	Sektördeki rekabetten daha az etkilenmeyi amaçlayarak işletmeyi güvence altına almak	6	E

FT	1.	Ortak grup politikalarının izlenmesi suretiyle maliyetin aşağı çekilmesi	6	E
FT	15.	Kapasite ve teslimat sorunlarının aşılması	6	E
YSK	4.	İki firma arasındaki teknik mesafenin az oluşu	6	E
FT	11.	Konsolidasyon aracılığıyla kaliteyi belli bir düzeyde tutup / sabitleyip karları arttırma amacı	6	F
FT	12.	Yenilikçiliğin, AR-GE masraflarının ve içsel büyümenin alternatifi olarak	6	F
ÇK	3.	Endüstriyel faaliyetlerdeki nitelik değişiminin etkileri	6	F
KBT	17.	Yenilikçilik yoluyla risk dağıtmak	6	G
YSK	5.	İki firma arasındaki teknik mesafenin fazla oluşu	5	H
FT	10.	Firmanın piyasa değerini arttırma beklentisi	5	I
ÇK	7.	Uluslararası düzenlemelerin etkileri	5	I
KBT	18.	Partnerin sosyopolitik veya ün sermayesinden yararlanarak istikrara kavuşma beklentisi	5	J
ÇK	4.	Teknolojik karmaşıklık ve hızlı değişim eğilimi - yüksek volatilitite	5	J
FT	6.	Nakliye bedellerinin yarattığı yüksek maliyeti aşağı çekerek karlılığı ve rekabet gücünü arttırma çabası	4	K
YSK	7.	Satın alma / ortak girişimden önce iki firma arasında sürekli tekrarlanan ilişki kalıplarının varlığı ve gelişmesi sonucu satın alma / ortak girişime uygun koşulların ortaya çıkması	4	K
YSK	10.	Firmanın rakiplerinin davranışlarını izleyen stratejiler benimsemiş olması / rekabette geri kalmamak amacıyla yabancı ortaklık kurulması	4	K
YSK	1.	Firmanın yapısının, kültürünün, birtakım kültür unsurlarının stratejik hareketini belirlemesi	4	L
ÇK	2.	Sermaye, ürün, faktör piyasalarının yapılarındaki değişimler	4	L
KBT	14.	Firmanın çevresinde devamlılık arz eden kritik bağımlılıklarla başa çıkmak	4	M
FT	8.	Yabancı partnerin performans odaklı kriterlerinin iyi seyretmesinin yerli firmanın daha iyi performans beklentisini karşılaması	4	M
ÇK	6.	Piyasadaki mevcut riskin içsel büyüme yerine satın alma / ortak girişim seçeneğini cazip kılması	4	M
ÇK	9.	Esneklik göstermesi yönünde işletmeye yapılan dışsal baskılar	4	M

FT	17.	Yabancı partnerin yerli firmayı satın almak için yüksek teklif vermesi / yerli firmayla ortak girişim kurmak için ayırdığı finansal kaynakların miktarının fazla olması	3	N
KBT	8.	Yabancı partnerin performans odaklı kriterlerinin iyi seyretmesinin yerli firmanın istikrar beklentisini karşılması	3	O
YSK	9.	Firmaların aynı işkolunda faaliyet gösteriyor olmaları	3	O
KBT	15.	Firmayı rekabetten koruyan ya da pazar payının düşmesini engelleyen kritik bir varlığın ele geçirilmesi	2	R
FT	5.	Yeni bir sektöre / endüstriye / işkoluna giriş maliyetini azaltma beklentisi	2	R
YSK	8.	Firmanın daha önce izlemiş olduğu stratejiler sonucu ortaya çıkan yapısının içsel büyüme yeteneğini köreltmesi ve satın alma / ortak girişim yoluyla büyüme alternatifini desteklemesi	2	R
YSK	2.	Firmanın mevcut borç seviyesindeki artışın satın alma / ortak girişimi iç gelişmeye alternatif kılması	1	T
KBT	1.	Ortak grup politikalarının izlenmesi suretiyle devlete, tedarikçilere, alıcılara vs. karşı toplu pazarlık gücü elde edilmesi (Riskten ve bağımlılıktan kaçınma amaçlı)	0	U
KBT	2.	Dış alım-satımlarda önemli bir istikrarsızlık kaynağı olan kur dalgalanmalarından etkilenmeme çabası	0	U
KBT	3.	Ürün-Pazar-Teknoloji çeşitlendirmesi yoluyla risk dağıtma çabası	0	U
KBT	4.	Finansal olarak firmanın portföyünü farklılaştırma ve finansal varlık paylaşımı aracılığıyla risk dağıtma isteği	0	U
KBT	5.	Yeni bir sektöre / endüstriye / işkoluna girişin riskini dağıtma beklentisi	0	U
KBT	6.	Nakliye bedellerinin yarattığı yüksek maliyetten kaynaklanan müşteri kaybetme / zarar etme / varlığını idame ettirememeye riskini azaltma çabası	0	U
FT	2.	Dış alım-satımlarda döviz kurlarından avantaj sağlama isteği	0	U

EK 6 : Teorilerin Önermelerinin Bulduğu Destek									
Teorilerin Önermelerinin Bulduğu Destek									
	<u>KBT</u>	<u>FT</u>	<u>YSK</u>	<u>ÇK</u>		<u>KBT</u>	<u>FT</u>	<u>YSK</u>	<u>ÇK</u>
	9	9	9	8		(2*9)	(4*9)	(2*9)	(1*8)
	9	9	9	7		(3*8)	(3*7)	(1*6)	(3*7)
	8	9	6	7		(1*7)	(4*6)	(1*5)	(1*6)
	8	9	5	7		(2*6)	(1*5)	(3*4)	(2*5)
	8	7	4	6		(1*5)	(2*4)	(1*3)	(3*4)
	7	7	4	5		(1*4)	(1*3)	(1*2)	
	6	7	4	5		(1*3)	(1*2)	(1*1)	
	6	6	3	4		(1*2)			
	5	6	2	4					
	4	6	1	4					
	3	6							
	2	5							
		4							
		4							
		3							
		2							
					Toplam Puan				
Toplam Puan	75	99	47	57	278				
Teori İçi Destek R	75/162	99/153	47/90	57/90					
Teori İçi Destek %	46,30%	64,71%	52,22%	63,33%					
Genel Destek R	75/495	99/495	47/495	57/495	278/495				
Genel Destek %	15,15%	20,00%	9,49%	11,52%	56,16%				

EK 7 : Kombinasyonların Hesaplanma Yöntemi

Kombinasyonlar

1,2,3,4 olarak gösterilen 4 sayının A,B,C olarak isimlendirilen 3 kutucuğa tüm sıralı yerleştirilme sayısı $4 \times 4 \times 4$ ($A \times B \times C$) = 64'tür. Bu 4 sayının tekrarsız (aynı sayıdan en fazla 1 adet) olarak 3 kutucuğa tüm sıralı yerleştirilme sayısı $4 \times 3 \times 2$ ($A \times B \times C$) = 24 olur.

Tüm sıralı sayı üçlüsü (3'lü sayı grubu) yerleştirme sayısından (64) tüm tekrarsız sıralı sayı üçlüsü yerleştirme sayısını (24) çıkartırsak tüm çift ve üç tekrarlı sıralı sayı üçlüsünü buluruz ($64-24 = 40$ adet). Burada 3 tekrarlı olan sayı üçlüsü adedi 4'tür :

$$[(1,1,1), (2,2,2), (3,3,3), (4,4,4)]$$

Bu sayıyı tüm çift ve üç tekrarlı sayı üçlüsü adedinden çıkartırsak $40 - 4 = 36$ adet çift tekrarlıları buluruz.

Kutucukları A,B,C şeklinde özelleştirilmiş olarak almazsak sayıların sıralarının önemi kalmaz. Yani 1,2,3 şeklinde aldığımız sayı üçlüsüyle 3,2,1 şeklinde veya 2,1,3 şeklinde aldığımız sayı üçlüsü aynı olur. Tekrarsız yazılan sayı üçlüleri aralarında 6 sıralı şekilde yerleşirler. [(1,2,3), (1,3,2), (2,1,3), (2,3,1), (3,1,2), (3,2,1)]. Böylece tüm tekrarsız sıralı sayı üçlüsü adedini 6'ya bölersek, tüm tekrarsız sıralı olmayan (yer önemli değil) sayı üçlüsünü buluruz. ($24 / 6 = 4$). Aynı şekilde çift tekrarlar aralarında 3 çeşit oluştururlar [(1,1,3), (1,3,1), (3,1,1)]. Tüm çift tekrarlı sıralı sayı üçlüsü sayısını 3'e bölersek tüm çift tekrarlı sıralı olmayan sayı üçlüsü adedini buluruz. ($36 / 3 = 12$ adet).

Bundan sonra bulmuş olduğumuz sayıları toplarız.

Tüm tekrarsız sıralı olmayan sayı üçlüsü adedi = 4

Tüm çift tekrarlı sıralı olmayan sayı üçlüsü adedi = 12

Tüm üç tekrarlı sayı üçlüsü adedi = 4

4+12+4 = 20 adet.

Bu miktar, 4 ayırt edilebilir yeri önemsiz sayının oluşturduğu tüm sıralı olmayan sayı üçlülerinin adedidir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Cengiz, Emrah, A.Ercan Gegez, F.Müge Arslan, Serdar Pirtini ve Mehmet Tığlı. **Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri**. İstanbul : DER Yayınları, 2003.

Dinçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. 7.Baskı, İstanbul : Beta Yayınları, 2004.

Miles, Raymond E. ve Charles C. Snow, **Organizational Strategy, Structure, and Process**. New York, NY: McGraw-Hill, 1978.

Mutlu, Esin Can. **Uluslararası İşletmecilik : Teori ve Uygulama**. 2. Baskı. İstanbul : Beta Yayıncılık, 2005.

Pfeffer, Jeffrey ve Gerald R. Salancik. **The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective**. New York : Harper and Row, 1978.

Porter, Michael E. **Competitive Strategy**. New York : Free Press, 1980.

Tatoğlu, Ekrem ve Keith W. Glaister, **Dimensions of Western Foreign Direct Investment in Turkey**. Westport, Connecticut : Quorum Books, 2000.

Üsdiken, Behlül. “Çevresel Baskı ve Talepler Karşısında Örgütler : Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı”, A. Selami Sargut ve Şükrü Özen (Ed.). **Örgüt Kuramları içinde**. Ankara : İmge Kitabevi, Mayıs 2007, ss.77-132.

Ülgen, Hayri ve S. Kadri Mirze. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. 2. Baskı. İstanbul : Literatür Yayınları, 2004.

Yıldırım, Ahmet ve Hasan Şimşek. **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**. 6. Baskı. Ankara : Seçkin Yayınları, 2008.

Yin, Robert K. **Case Study Research, Design and Methods**. 1.Baskı. U.S.A.: Sage Publications, 1984.

Yin, Robert K. **Case Study Research, Design and Methods**. 2.Baskı. U.S.A.: Sage Publications, 1989.

Sürekli Yayınlar

Alexander, Sidney S. “The Effect of Size of Manufacturing Corporation on the Distribution of the Rate of Return”, *The Review of Economics and Statistics*. Vol.31, No.3, 229-235 (Aug.1949) (AN 1927749)

Alshamali, Mansour, Mansour Alfadly ve Naser I. Abumustafa. “Financial And Social Barriers to Bank Merger and Acquisition”, *Journal of Derivatives & Hedge Funds*. Vol.14, Nos.3-4, 160–197 (2008) (AN 35855194)

Amburgey, Terry L. ve Anne S. Miner. “Strategic Momentum : The Effects of Repetitive, Positional, and Contextual Momentum on Merger Activity”, *Strategic Management Journal*. Vol.13, No.5, 335-348 (1992) (AN 12492926)

Andrade, Gregor, Mark Mitchell ve Erik Stafford. “New Evidence and Perspectives on Mergers”, *Journal of Economic Perspectives*. Vol.15, No.2, 103-120 (2001) (AN 4581971)

Bahadır, S. Cem, Sundar G. Bharadwaj ve Rajendra K. Srivastava. “Financial Value of Brands in Mergers and Acquisitions : Is Value in the Eye of the Beholder ?”, *Journal of Marketing*. Vol.72, No.6, 49–64 (2008) (AN 34664494)

Bain, Joe S. “Economies of Scale, Concentration and The Condition of Entry in Twenty Manufacturing Industries”, *American Economic Review*. Vol.44, No.1, 15-39 (1954) (AN 8745548)

Benet, Bruce A., Stephen R. Goldberg. “Global Acquisitions : A Seller’s Market?”, *The Journal of Corporate Accounting & Finance*. Nos.3-4, 51-57 (2007) (AN 24475415)

Berkovitch, Elazar ve M. P. Narayanan. “Motives for Takeovers : An Empirical Investigation”, *Journal of Financial & Quantitative Analysis*. Vol.28, No.3, 347-362 (1993) (AN 9401271135)

Berman, Shawn, Robert A. Phillips ve Andrew C. Wicks. "Resource Dependence, Managerial Discretion and Stakeholder Performance", *Academy of Management Best Conference Paper*. IM: B1-B6 (2005) (AN 18783425)

Beyers, Jan ve Bart Kerremans. "Critical Resource Dependencies and The Europeanization of Domestic Interest Groups", *Journal of European Public Policy*. Vol.14, No.3, 460–481 (2007) (AN 24504954)

Bitektine, Alex. "Prospective Case Study Design : Qualitative Method for Deductive Theory Testing", *Organizational Research Methods*. Vol.11, No.1, 160-180 (2008) (AN 28042632)

Bourgeois, L.J. ve Kathleen M. Eisenhardt. "Strategic Decision Processes In High Velocity Environments : Four Cases In The Microcomputer Industry", *Management Science*. Vol.34, No.7, 816-835 (1988) (AN 7162314)

Boyd, Brian. "Corporate Linkages and Organizational Environment : A Test of the Resource Dependence Model", *Strategic Management Journal*. Vol.11, No.6, 419-430 (1990) (AN 12617289)

Brown, Shona L. ve Kathleen M. Eisenhardt. "The Art of Continuous Change : Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations", *Administrative Science Quarterly*. Vol.42, No.1, 1-34 (1997) (AN 17692856)

Busija, Edith C., Hugh M. O'Neill ve Carl P. Zeithaml. (Research Notes And Communications) "Diversification Strategy, Entry Mode, And Performance : Evidence of Choice And Constraints", *Strategic Management Journal*. Vol.18, No.4, 321-327 (1997) (AN 12493387)

Camara, Francisco, "Export and Social Networking as a Resource Control Strategy : A Case Study from the Azores", *Journal of Small Business and Entrepreneurship*. Vol.19, No.4, 395–408 (2006) (AN 23327350)

Campa, Jose Manuel ve Ignacio Hernando. "Shareholder Value Creation in European M&As", *European Financial Management*. Vol.10, No.1, 47-81 (2004) (AN 12320348)

Campling, John T. ve Grant Michelson. "A Strategic Choice-Resource Dependence Analysis of Union Mergers in the British and Australian Broadcasting and Film Industries", *Journal of Management Studies*. Vol.35, No.5, 579-600 (1998) (AN 1223086)

Cartwright, Susan, Michelle Tytherleigh ve Susannah Robertson, "Are Mergers Always Stressful? Some Evidence From The Higher Education Sector", *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol.16, No.4, 456-478 (2007) (AN 27342817)

Casciaro, Tiziana ve Mikolaj Jan Piskorski. "Power Imbalance, Mutual Dependence, and Constraint Absorption : A Closer Look at Resource Dependence Theory", *Administrative Science Quarterly*. Vol. 50, 167-199 (June 2005) (AN 18476478)

Coourdacier, Nicolas, Roberto A. De Santis ve Antonin Aviat. "Cross-Border Mergers and Acquisitions and European Integration", *Economic Policy*. Vol.24, No.57, 55-106 (2009) (AN 35818200)

Conner, Kathleen R. "A Historical Comparison of the Resource – Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics : Do We Have a New Theory of the Firm ?", *Journal of Management*. Vol.17, No.1, 121-154 (1991)

D'Aveni, Richard A. ve Idalene F. Kesner. "Top Managerial Prestige, Power And Tender Offer Response : A Study Of Elite Social Networks And Target Firm Cooperation During Takeovers", *Organization Science*. Vol.4., No. 2, 123-151 (1993) (AN 4433826)

Davidson, William H. "The Location of Foreign Direct Investment Activity : Country Characteristics and Experience Effects", *Journal of International Business Studies*. Vol.11, No.2, 9–22 (1980) (AN 154440)

Dewing, A.S. "A Statistical Test of The Success of Consolidations", *Quarterly Journal of Economics*. Vol.36, No.1, 84-101 (1921) (AN 9200709)

DiMaggio, P. J. ve W.W. Powell. "The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality In Organizational Fields", *American Sociological Review*. Vol.48, No.2, 147-160 (1983) (AN 40214751)

Dranove, David ve Mark Shanley. "Cost Reductions or Reputation Enhancement as Motives For Mergers : The Logic of Multihospital Systems", *Strategic Management Journal*. Vol.16, No.1, 55-74 (1995) (AN 12492923)

Dunford, Richard. "The Suppression of Technology as a Strategy for Controlling Resource Dependence", *Administrative Science Quarterly*. Vol.32, No.4, 512-525 (1987) (AN 4013975)

Dunning, John H. "Reappraising The Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism", *Journal of International Business Studies*. Vol.26, No.3, 461-492 (1995) (AN 9511264987)

Dyer, W.Gibb Jr. ve Alan L. Wilkins, "Better Stories, Not Better Constructs, To Generate Better Theory : A Rejoinder To Eisenhardt", *Academy of Management Review*. Vol.16, No.3. 613-619 (1991) (AN 4279492)

Eisenhardt, Kathleen M. "Better Stories and Better Constructs : The Case for Rigor and Comparative Logic", *Academy of Management Review*. Vol.16, No.3., 620-627 (1991) (AN 4279496)

Eisenhardt, Kathleen M. "Building Theories From Case Study Research", *Academy of Management Review*. 1989, Vol.14, No.4, 532-550 (1989) (AN 4308385)

Eisenhardt, Kathleen M. “Making Fast Strategic Decisions In High-Velocity Environments”, *Academy of Management Journal*. Vol.32, No.3, 543-576 (1989) (AN 4406007)

Eisenhardt, Kathleen M. “Politics of Strategic Decision Making In High-Velocity Environments : Toward A Midrange Theory”, *Academy of Management Journal*. Vol.31, No.4, 737-770 (1988) (AN 4406040)

Eisenhardt, Kathleen M. ve Melissa E. Graebner, “Theory Building From Cases : Opportunities and Challenges”, *Academy of Management Journal*. Vol.50, No.1, 25-32 (2007) (AN 24160888)

Emerson, Richard M. “Power-Dependence Relations”, *American Sociological Review*. Vol.27, No.1, 31-41 (1962) (AN 2089716)

Emmanouilides, Xenophon Chr. ve Nikolaos Giovanis. “The Human Factor as Reason of Failure of Mergers and Acquisitions”, *Journal of Business and Society*. Vol.19, No.1-2, 221-234 (2006) (AN 25145164)

Fink, Robert C., Linda F. Edelman, Kenneth J. Hatten ve William L. James. “Transaction Cost Economics, Resource Dependence Theory, and Customer–Supplier Relationships”, *Industrial and Corporate Change*. Vol.15, No.3, 497–529 (2006) (AN 497)

Finkelstein, Sydney. “Interindustry Merger Patterns and Resource Dependence : A Replication and Extension of Pfeffer (1972)”, *Strategic Management Journal*. Vol.18, No.10, 787-810 (1997) (AN 12496711)

Fischer, Peter, Tobias Greitemeyer, Suat İlkey Omay ve Dieter Frey. “Mergers and Group Status : The Impact of High, Low and Equal Group Status on Identification and Satisfaction with a Company Merger, Experienced Controllability, Group Identity and Group Cohesion”, *Journal of Community & Applied Social Psychology*. Vol.17, No.3, 203–217 (2007) (AN 24944478)

Flynn, E. James ve Andrew R. Weiss. "An Investigation into the Debate Between the Strategic Choice and Resource Dependence Models : Resource Allocation Changes in Declining and Growing Organizations", *Academy of Management Best Papers Proceedings*. 160-164 (1987) (AN 17534068)

Galunic, Charles D. ve Kathleen M. Eisenhardt. "The Evolution of Intracorporate Domains : Divisional Charter Losses in High-Technology, Multidivisional Corporations", *Organization Science*. Vol.7, No.3, 255-282 (1996) (AN 4436167)

Gammelgaard, Jens. "Access to Competence : An Emerging Acquisition Motive", *European Business Forum*. No.17, 44-47 (2004) (AN 13021083)

Gammelgaard, Jens. "The Impact of the Acquired Firm's Knowledge Sources on the Knowledge Creation Processes in the Acquiring Firm", *Problems and Perspectives in Management*. 68-91 (4/2005) (AN 19299827)

Gargiulo, Martin. "Two-Step Leverage : Managing Constraint in Organizational Politics", *Administrative Science Quarterly*. Vol.38, No.1, 1-19. (1993) (AN 9306035257)

Gort, Michael. "Analysis of Stability and Change in Market Shares", *The Journal of Political Economy*. Vol. 71, No.1, 51-63 (Feb.1963) (AN 1828375)

Graebner, Melissa E. "Caveat Venditor : Trust Asymmetries in Acquisitions of Entrepreneurial Firms", *Academy of Management Journal*. Vol.52, No.3, 435-472 (2009) (AN 41330413)

Graebner, Melissa E. ve Kathleen M. Eisenhardt. "The Seller's Side of the Story : Acquisition as Courtship and Governance as Syndicate in Entrepreneurial Firms", *Administrative Science Quarterly*. Vol.49, No.3, 366-403 (2004) (AN 15946236)

Green, Stephen G. ve M. Ann Welsh. "Cybernetics and Dependence : Reframing The Control Concept", *Academy of Management Review*. Vol.13, No.2, 287-301, (1988) (AN 4306891)

Hallen, Benjamin L. ve Kathleen M. Eisenhardt. "How Entrepreneurs Form Relationships with Other Organizations : The Securing of Investments From Venture Capital And Corporate Investors", *Academy of Management Proceedings*. 1-6 (2008) (AN 33649807)

Hannan, Timothy H. ve Pilloff Steven J. "Acquisition Targets and Motives in the Banking Industry", *Journal of Money, Credit and Banking*. Vol.41, No.6, 1167-1187 (2009) (AN 43609230)

Hernando, Ignacio, Maria J. Nieto ve Larry D. Wall. "Determinants of Domestic and Cross-Border Bank Acquisitions in the European Union", *Working Paper Series (Federal Reserve Bank of Atlanta)*. No.26, 1-35 (2008) (AN 35841996)

Hickson, D.J., C.R. Hinings, C.A. Lee, R.E. Schneck ve J.M. Pennings. "A Strategic Contingencies Theory of Interorganizational Power", *Administrative Science Quarterly*. Vol.16, No.2, 216-229 (1971) (AN 4014348)

Hillebrand, Bas, Robert A. W. Kok ve Wim G. Biemans. "Theory-Testing Using Case Studies : A Comment On Johnston, Leach and Liu", *Industrial Marketing Management*. Vol.30, 651-657 (2001) (AN 11951723)

Hinings, C.R., D.J. Hickson, J.M. Pennings ve R.E. Schneck. "Structural Conditions of Intraorganizational Power", *Administrative Science Quarterly*. Vol.19, No.1, 22-44 (1974) (AN 3991712)

Hitt, Michael A., Robert E. Hoskisson ve R. Duane Ireland, "Mergers and Acquisitions and Managerial Commitment to Innovation in M-Form Firms", *Strategic Management Journal*. Vol.11, No.4, 29-47 (1990) (AN 12496734)

Hogarty, Thomas F. "The Profitability of Corporate Mergers", *Journal of Business*. Vol.43, No.3, 317-327 (1970) (AN 9131971)

Jensen, Michael C. "Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance, and Takeovers", *American Economic Review*. Vol.76, No.2, 323-329 (1986) (AN 4496829)

Johanson, Jan ve Jan Erik Vahlne. "The Internationalization Process of The Firm : A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments", *Journal of International Business Studies*. Vol.8, No.1, 23-34 (1977) (AN 254397)

Johnston, Wesley J., Mark P. Leach ve Annie H. Liu. "Theory Testing Using Case Studies in Business-to-Business Research", *Industrial Marketing Management*. Vol. 28, No. 3, 201-213 (1999) (AN 12143251)

Kıymaz, Halil ve Kent H. Baker. "Short-Term Performance, Industry Effects, and Motives : Evidence from Large M&As", *Quarterly Journal of Finance and Accounting*. Vol.47, No.2, 17-44 (2008) (AN 33186428)

Klavans, Richard. "Acquisitions : Resource Dependency vs. Human Resource Perspectives", *Academy of Management Best Paper Proceedings*. 170-174 (1990) (AN 4978501)

Kogut, Bruce ve Harbir Singh. "The Effect of National Culture on The Choice of Entry Mode", *Journal of International Business Studies*. Vol.19, No.3, 411-432 (1988) (AN 155133)

Kotabe, Masaaki, Crystal Xiangwen Jiang ve Janet Y. Murray. "Institutional Relatedness, Resources Acquisition and Performance Outcomes of Chinese Multinational Companies", *Academy of Management Proceedings*. 1-6 (2008) (AN 33649943)

Krishnan, Hema A., Ranjani Krishnan ve Craig E. Lefanowicz. "Market Perception of Synergies in Related Acquisitions", *Academy of Strategic Management Journal*. Vol.8, 99-119 (2009) (AN 45307432)

Kwoka Jr., John E. "The Output and Profit Effects of Horizontal Joint Ventures", *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 40, No.3, 325-338 (1992)

Lam, David C. ve Michael Chiu. "Merger Motives", *CA Magazine*. Vol.138, No.2, 41-47 (3/2005) (AN 16406871)

Levine, Sol ve Paul E. White. "Exchange as a Conceptual Framework for The Study of Interorganizational Relationships", *Administrative Science Quarterly*. Vol.5, No.4, 583-601 (1961) (AN 12474124)

Lewellen, Wilbur G. "Management And Ownership In The Large Firm", *Journal of Finance*. Vol.24, No. 2, 299-322 (1969) (AN 4660887)

Livermore, Shaw. "The Success of Industrial Mergers", *Quarterly Journal of Economics*. Vol.50, No.1, 68-96 (1935) (AN 8553983)

Lloyds, Carter, ve Yongliang "Stanley" Han. "Resource Dependence, Institutional Theory, and Startup Locations", *International Journal of Business Research*. Vol.7, No.4, 119-123 (2007) (AN 31519368)

Mangold, Nancy R. ve Kertsin Lippok. "The Effect of Cross-Border Mergers And Acquisitions on Shareholder Wealth : Evidence From Germany", *Journal of International Business And Economics*. Vol.8, No.3, 29-54 (2008) (AN 35637611)

Martin, Jeffrey A. ve Kathleen M. Eisenhardt. "Cross-Business Synergy : Recombination, Modularity And The Multi-Business Team", *Academy of Management Best Conference Paper*. BPS : P1-P6 (2003) (AN 13793226)

Martin, Jeffrey A. ve Kathleen M. Eisenhardt. "Exploring Cross-Business Synergies", *Academy of Management Proceedings*. BPS : H1-H6 (2001) (AN 6123191)

Meyer, Klaus E., Saul Estrin, Sumon Kumar Bhaumik ve Mike W. Peng. "Institutions, Resources, and Entry Strategies In Emerging Economies", *Strategic Management Journal*. Vol.30, No.1, 61-80 (2009) (AN 35387135)

Meyer, J.W. ve B. Rowan. "Institutionalized Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*. Vol.83, No.2, 340-363 (1977)

Miles, Raymond E. ve Charles C. Snow. "Organizations : New Concepts for New Forms", *California Management Review*, Vol.28, No.3, 62-73 (1986)

Miles, Raymond E., Charles C. Snow, Alan D. Meyer ve Henry J. Coleman, "Organizational Strategy, Structure and Process", *Academy of Management Review*, Vol.3, No.3, 546-562. (1978)

Misra, Sangeeta D. "Determinants of Target Firms in a Takeover", *International Research Journal of Finance and Economics*. No.29, 172-178 (2009) (AN 43972850)

Mpsinas, Antonios ve Olivier Colot. "Motivation des Fusions & Acquisitions d'Entreprises en Belgique : Synergies, Agence ou Orgueil ? Le Cas des Grandes Entreprises Non-Cotées en Belgique de 2000 à 2002", *Gestion 2000*. Vol.22, No.2, 73-98 (2005) (AN 20754178)

Mueller, Dennis C., "A Theory of Conglomerate Mergers", *Quarterly Journal of Economics*. Vol.83, No.4, 643-659 (1969) (AN 4624140)

Near, Janet P., Terry Morehead Dworkin ve Marcia P. Miceli. "Explaining The Whistle-Blowing Process : Suggestions From Power Theory and Justice Theory", *Organization Science*. Vol.4, No.3, 393-411 (1993) (AN 4434426)

Nienhüser, Werner. "Resource Dependence Theory : How Well Does It Explain Behavior of Organizations?", *Management Revue*. Vol.19, Nos.1-2, 9-32 (2008) (AN 32816311)

Osborn, Richards C. "Efficiency and Profitability in Relation to Size", *Harvard Business Review*. Vol.29, No.2, 82-94 (1951) (AN 6780024)

Öberg, Christina ve Johan Holtström. "Are Mergers and Acquisitions Contagious ?", *Journal of Business Research*. Vol.59, No.12, 1267-1275 (2006) (AN 23208514)

Özcan, Pınar ve Kathleen M. Eisenhardt. "Origin of Alliance Portfolios : Entrepreneurs, Network Strategies, and Firm Performance", *Academy of Management Journal*. Vol.52, No.2, 246-279 (2009) (AN 37308021)

Paliwal, Rupendra, "Pre-Acquisition Characteristics of The Acquirers", *Review of Business Research*. Vol.8, No.2, 169-177 (2008) (AN 35601935)

Pangarkar, Nitin. "What Drives Merger Behavior of Firms ? Strategic Momentum versus Bandwagons", *International Journal of Organization Theory & Behavior*. Vol.3, Nos.1&2, 37-72 (2000) (AN 10900426)

Parvinen, Petri ve Henrikki Tikkanen. "Incentive Asymmetries in the Mergers and Acquisitions Process", *Journal of Management Studies*. Vol.44, No.5, 759-787 (2007) (AN 25395153)

Paulraj, Antony ve J. Chen Injazz. "Environmental Uncertainty and Strategic Supply Management : A Resource Dependence Perspective and Performance Implications", *The Journal of Supply Chain Management : A Global Review of Purchasing & Supply*. Vol.43, No.3, 29-42, (2007) (AN 118537091)

Pfeffer, Jeffrey. "Beyond Management and the Worker : The Institutional Function of Management", *Academy of Management Review*. Vol.1, No.2, 36-46 (1976) (AN 4408661)

Pfeffer, Jeffrey. "Interorganizational Influence and Managerial Attitudes", *Academy of Management Journal*. Vol.15, No.3, 317-330 (1972c) (AN 4297434)

Pfeffer, Jeffrey. "Merger as a Response to Organizational Interdependence", *Administrative Science Quarterly*. Vol.17, No.3, 382-394 (1972b) (AN 3991623)

Pfeffer, Jeffrey. "Size and Composition of Corporate Boards of Directors : The Organization and Its Environment", *Administrative Science Quarterly*. Vol.17, No.2, 218-228 (1972a) (AN 3980511)

Pfeffer, Jeffrey. "Size, Composition and Function of Hospital Boards of Directors : A Study of Organization-Environment Linkage", *Administrative Science Quarterly*. Vol.18, No.3, 349-364 (1973) (AN 4010123)

Pfeffer, Jeffrey ve Yinon Cohen. "Determinants of Internal Labor Markets in Organizations", *Administrative Science Quarterly*. Vol.29, No.4, 550-572 (1984) (AN 4010187)

Pfeffer, Jeffrey ve Alison Davis-Blake. "Understanding Organizational Wage Structures : A Resource Dependence Approach", *Academy of Management Journal*. Vol.30, No.3, 437-455 (1987) (AN 4377116)

Pfeffer, Jeffrey ve Hüseyin Leblebici. "Executive Recruitment and The Development of Interfirm Organizations", *Administrative Science Quarterly*. Vol.18, No.4, 449-461 (1973) (AN 3991692)

Pfeffer, Jeffrey ve Anthony Leong. "Resource Allocations in United Funds : An Examination of Power and Dependence", *Social Forces*. Vol.55, No.3, 775-790 (1977) (AN 5291235)

Pfeffer, Jeffrey ve William L. Moore. "Average Tenure of Academic Department Heads : The Effect of Paradigm, Size and Departmental Demography", *Administrative Science Quarterly*. Vol.25, No.3, 387-406. (1980) (AN 4005640)

Pfeffer, Jeffrey ve Phillip Nowak. "Joint Ventures and Organizational Interdependence", *Administrative Science Quarterly*. Vol.21, No.3, 398-418 (1976) (AN 4014380)

Pfeffer, Jeffrey ve Gerald R. Salancik. "Organization Design : The Case for a Coalitional Model of Organizations", *Organizational Dynamics*. Vol.6, No.2, 15-29 (1977) (AN 5160592)

Pfeffer, Jeffrey ve Gerald R. Salancik. "The Bases and Use of Power in Organizational Decision-Making : The Case of a University", *Administrative Science Quarterly*. Vol.19, No.4, 453-473 (1974) (AN 3980534)

Porter, Michael E. "How Competitive Forces Shape Strategy", *Harvard Business Review*. Vol.57, No.2, 137-145 (1979) (AN 3867673)

Porter, Michael E. "The Five Competitive Forces That Shape Strategy", *Harvard Business Review*. Vol.86, No.1, 78-93 (2008) (AN 28000138)

Pratt, Michael G. "The Good, the Bad, and the Ambivalent: Managing Identification among Amway Distributors", *Administrative Science Quarterly*. Vol.45, No.3, 456-493 (2000) (AN 3798300)

Pratt, Michael G. (From the Editors) "For the Lack of a Boilerplate : Tips on Writing Up (And Reviewing) Qualitative Research", *Academy of Management Journal*. Vol.52, No.5, 856-862 (2009) (AN 44632557)

Provan, Keith G., Janice M. Beyer ve Carlos Krytbosch. "Environmental Linkages and Resource Dependence Relations Between Organizations", *Administrative Science Quarterly*. Vol..25, No.2, 200-225 (1980) (AN 4014427)

Roemer, Ellen. "Managing Asymmetric Resource Dependence and Environmental Risk in Relationships by Real Options", *Management Revue*. Vol.15, No.1, 89-106 (2004) (AN 15068906)

Ross, Jerry ve Barry M. Staw. "Organizational Escalation And Exit : Lessons From The Shoreham Nuclear Power Plant", *Academy of Management Journal*. Vol. 36, No.4, 701-732 (1993) (AN 9310122541)

Rovenpor, Janet L. "The Relationship Between Four Personal Characteristics of Chief Executive Officers (CEO's) and Company Merger And Acquisition Activity (MAA)", *Journal of Business and Psychology*. Vol.8, No.1 (1993) (AN 12494329)

Russett, Bruce. "Dimensions of Resource Dependence : Some Elements of Rigor In Concept and Policy Analysis", *International Organization*. Vol.38, No.3, 481-499 (1984) (AN 5194073)

Salancik, Gerald R, Barry M. Staw ve Louis R. Pondy, "Administrative Turnover as a Response to Unmanaged Organizational Interdependence", *Academy of Management Journal*. Vol.23, No.3, 422-437 (1980) (AN 4395823)

Salancik, Gerald R. ve Jeffrey Pfeffer. "Organizational Decision Making as a Political Process : The Case of a University Budget", *Administrative Science Quarterly*. Vol.19, No.2, 135-151 (1974) (AN 4013803)

Salancik, Gerald R. ve Jeffrey Pfeffer. "Who Gets Power - And How They Hold On To It", *Organizational Dynamics*. Vol. 5, No.3, 3-21 (1977) (AN 5140668)

Samuels, J.M. ve D.J. Smyth. "Profits, Variability of Profits and Firm Size", *Economica*. Vol.35, No. 138, 127-139 (1968) (AN 4516067)

Santos, Filipe M. ve Kathleen M. Eisenhardt. "Constructing Markets and Organizing Boundaries : Entrepreneurial Action In Nascent Fields", *Academy of Management Best Conference Paper*. BPS : J1-J6 (2004) (AN 13863681)

Scott, W. Richard. "The Adolescence of Institutional Theory", *Administrative Science Quarterly*. Vol.32, No.4, 493-511 (1987) (AN 4013974)

Seth, Anju, Kean P. Song ve Richardson Pettit. "Synergy, Managerialism or Hubris? An Empirical Examination of Motives for Foreign Acquisitions of U.S. Firms", *Journal of International Business Studies*. Vol.31, No.3, 387-405 (2000) (AN 3559799)

Seth, Anju, Kean P. Song ve Richardson Pettit. "Value Creation And Destruction in Cross-Border Acquisitions : An Empirical Analysis of Foreign Acquisitions of U.S. Firms", *Strategic Management Journal*. Vol.23, No.10, 921-940 (2002) (AN 12492951)

Sheppard Jerry Paul. "A Resource Dependence Approach To Organizational Failure", *Social Science Research*. Vol.24, 28-62 (1995)

Singh, Harbir ve Bruce Kogut. "Industry and Competitive Effects on the Choice of Entry Mode", *Academy of Management Best Papers Proceedings*. 116-120 (1989) (AN 4978002)

Steensma, H. Kevin, Louis Marino, K. Mark Weaver ve Pat H. Dickson. "The Influence of National Culture On The Formation of Technology Alliances By Entrepreneurial Firms", *Academy of Management Journal*. Vol.43, No.5. 951-973 (2000) (AN 3719254)

Stekler, H.O. "The Variability of Profitability with Size of Firm, 1947-1958", *Journal of the American Statistical Association*. Vol.59, No.308, 1183-1193 (Dec.1964) (AN 2282633)

Stern, Louis W. ve William M. Morgenroth, "Concentration, Mutually Recognized Interdependence, and The Allocation Of Marketing Resources", *Journal of Business*. Vol.41, No.1, 56-67 (1968) (AN 4584750)

Stevens, John M., Steven L. Wartick ve John W. Bagby. "Business-Government Relations: An Empirical Perspective on Resource Dependence and Strategy Issues", *Academy of Management Best Papers Proceedings*. 326-330 (1986) (AN 4980907)

Stigler, George J. "Monopoly and Oligopoly by Merger", *American Economic Review*. Vol.40, No.2, 23-34 (1950) (AN 8745593)

Trautwein, Friedrich. "Merger Motives and Merger Prescriptions", *Strategic Management Journal*. Vol.11, No.4, 283-295 (1990) (AN 12497032)

Tremblay, Michel, Jérôme Côté ve David B. Balkin. "Explaining Sales Pay Strategy Using Agency, Transaction Cost and Resource Dependence Theories", *Journal of Management Studies*. Vol.40, No.7, 1651-1682 (2003) (AN 10909452)

Trochim, William M. "Outcome Pattern Matching and Program Theory", *Evaluation and Program Planning*. Vol.12, No.4, Special Issue : The Theory-Driven Perspective. 355-366 (1989)

Tuch, Christian ve Noel O'Sullivan. "The Impact of Acquisitions on Firm Performance: A Review of the Evidence", *International Journal of Management Reviews*. Vol.9, No.2, 141-170 (2007) (AN 25150184)

Ulrich, David ve Jay B. Barney. "Perspectives in Organizations : Resource Dependence, Efficiency, and Population", *Academy of Management Review*. Vol.9, No.3, 471-481 (1984) (AN 4279680)

Vernon, Raymond. "International Investment and International Trade in the Product Cycle", *Quarterly Journal of Economics*. Vol.80, No.2, 190-207 (1966) (AN 4966727)

Vernon, Raymond. "The Product Cycle Hypothesis in a New International Environment", *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*. Vol. 41, 255-267 (1979) (AN 5181918)

Walter, Gordon A. ve Jay B. Barney. (Research Notes and Communications) "Management Objectives in Mergers And Acquisitions", *Strategic Management Journal*. Vol.11, No.1, 79-86 (1990) (AN 12493189)

Wang, Lihua ve Edward J. Zajac. "Alliance or Acquisition ? A Dyadic Perspective on Interfirm Resource Combinations", *Strategic Management Journal*. Vol.28, No.13, 1291-1317 (2007) (AN 27296281)

Wei, Wu. "The Relationship Among Corporate Political Resources, Political Strategies, and Political Benefits of Firms in China : Based on Resource Dependency Theory", *Singapore Management Review*. Vol.28, No.2, 85-98 (2006) (AN 21175040)

Wells Jr., Louis T. "A Product Life Cycle For International Trade?", *Journal of Marketing*, Vol.32, No.3, 1-6 (1968) (AN 4996498)

Wiklund, Johan ve Dean A. Shepherd. "The Effectiveness of Alliances and Acquisitions : The Role of Resource Combination Activities", *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol.33, No.1, 193-212 (2009) (AN 35867537)

Xia, Jun. "Resource Dependence and Cross-Border Constraint-Absorption : A Study of Market Entry Strategies", *Management International Review (MIR)*. Vol.50, No.2, 155-183 (2010) (AN 49024123)

Yang, Haibin ve Zhiang (John) Lin. "Interfirm Distances As Channels For External Resources : The Choice Between Alliances And Mergers & Acquisitions", *Academy of Management Proceedings*. Best Conference Paper (2005) (AN 18778445)

Yin, Robert K. "The Case Study Crisis : Some Answers", *Administrative Science Quarterly*. Vol.26, No.1, 58-65 (1981) (AN 4021475)

Yin, Xiaoli ve Mark Shanley. "Industry Determinants of The "Merger Versus Alliance" Decision", *Academy of Management Review*. Vol.33, No.2, 473-491 (2008) (AN 31193515)

Tezler

Sheppard, Jerry Paul. "The Strategy of Corporate Survival : A Resource Dependence Approach", **Yayınlanmış Doktora Tezi**. University of Washington, School of Business, 17 Ağustos 1989.

Web Kaynakları

American Foundry Society Inc.(AFS) Web Sayfası : www.afsinc.org

Erişim Tarihi : 2008, 2009 ve 2010.

Türk Döküm Sanayicileri Derneği Web Sayfası : www.tudoksad.org.tr

Erişim Tarihi : 2008, 2009 ve 2010.

Modern Casting - World Census No.43 (01 Aralık 2009) :
http://goliath.ecnext.com/coms2/gi_0199-11972388/43rd-census-of-world-casting.html

Erişim Tarihi : Eylül 2010.

TİM, Türkiye İhracatçılar Meclisi, 2008 Yılı İlk 1000 İhracatçı Araştırması :
www.tim.org.tr

Erişim Tarihi : Mart 2010.

United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) M&A Database,
<http://unctadstat.unctad.org>

Erişim Tarihi : 2009 ve 2010.

Ticaret Sicil Gazetesi : www.ticaret Sicil.gov.tr

Erişim Tarihi : Eylül 2010.

Örnek Olay olarak ele alınan yabancı ve yerli firmaların web siteleri.

Raporlar

İstanbul Sanayi Odası, 1. ve 2. 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Araştırması, ISO Sanayi Dergisi Eki (Ağustos 2010 ; Eylül 2010)

Avrupa Dökümhaneleri Birliği (CAEF - The European Foundry Association) VII. Komisyon Raporları : www.caef.org

DPT Döküm Sanayi Alt Komisyon Raporları : www.dpt.gov.tr

United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), World Investment Report 2000 : “Cross-border Mergers and Acquisitions and Development”, New York / Geneva: United Nations, 2000; www.unctad.org

United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), World Investment Report 2006 : “FDI from Developing and Transition Economies : Implications for Development”, New York / Geneva : United Nations, 2006; www.unctad.org

1. Örnek Olayda yer alan X₁ Firmasının Yıllık Basılı Raporları : 2000 - 2009 (10 Adet)

PS : Kaynakça’da verilen ancak dipnotlarda geçmeyen bazı kaynaklardan araştırma sorularının hazırlanması ve analizlerin gerçekleştirilmesi aşamalarında yararlanılmıştır.