

ULUSLARARASI ORTAK GİRİŞİMLERDE ORTAKLAR ARASI ÖĞRENME: Bir Örnek Olay Çalışması

Ali SAYILIR *

Özet: Bu örnek olay çalışması, bir taraftan uluslararası ortak girişimlerde ortaklar-arası öğrenmede etkili olacağı düşünülen stratejik niyet, elemanların rotasyonu ve ana ortağın ortak girişime aktif katılımı ile ilgili düşüncelerin geçerliliğini araştırırken, diğer taraftan da bir işletme gurubu bünyesindeki ortak girişimlerin süreç içinde gösterdikleri gelişim ve değişimi inceleyerek yeni içgörülere ulaşmayı amaçlamaktadır. Çalışma ortaklar-arası öğrenme ile ilgili olarak belirtilen mekanizmaların geçerli olduğuna işaret etmektedir. Örnek olay çalışmasının bulguları, belirtilenlerin yanı sıra, yabancı bir işletme ile yapılan ortak girişimin onunla yeni ortaklıklara veya işbirliklerine gitme olasılığını arttırdığına da işaret etmektedir.

Anahtar Sözcükler: Uluslararası ortak girişimler, ortaklar arası öğrenme, stratejik niyet.

GİRİŞ

Son yıllarda giderek artan sayıda uluslararası ortak girişim ve işbirlikleri kurulmaktadır (Inkpen ve Crossan 1995, s. 595). İşletmelerin ortak girişimler aracılığıyla birbirlerinin bilgi ve becerilerine ulaşabilmeleri bu artan orandaki işbirliğine gitme eğiliminin temel nedenlerinden birisi olarak belirtilmektedir (Lyles ve Salk 1996, Hamel 1991, Kogut 1988).

Lyles ve Salk yabancı ortaktan uluslararası ortak girişime bilgi ve beceri aktarımında etkili olan mekanizma ve özellikleri ortaya koyan bir model geliştirmişlerdir. Ortaya konan modelin öngörülleri, survey çalışması kapsamında Macaristan'daki küçük ve orta büyüklükteki uluslararası ortak girişimlerden anket tekniği ile elde edilen verilerle sınanmış ve genelde doğrulanmıştır.

Sayılır (2000) doktora tezinin bir parçası olarak yürüttüğü çalışmada, Lyles ve Salk'ın geliştirdiği modeli temel alan bir model geliştirmiştir. Bu model, yabancı ortaktan ortak girişime bilgi ve beceri aktarımında etkili olan özelliklerin yanı sıra, ortak girişimden yerel ortağa sağlanan katkıya veya bilgi ve beceri aktarımına etkide bulunduğu düşünülen mekanizmaları da kapsamaktadır. Böylece, modelin yabancı ortaktan ortak girişime, oradan da yerel ortağa bilgi ve be-

* Yrd. Doç. Dr., Muğla Üniversitesi İİBF.

ceri aktarımına uzanan süreci içermesi sağlanmıştır. Ancak modelin öngörülerini sınamak üzere yapılan ve Türkiye'deki uluslararası ortak girişimlerden sanayi işletmelerini kapsayan survey çalışması, hem "stratejik niyetin ortak girişimden yerel ortağa bilgi ve beceri aktarımını artıracığı" varsayımını desteklememiş hem de "çatışmanın bilgi ve beceri edinimini olumsuz etkileyeceği" ve "öğrenme kapasitesinin bilgi ve beceriyi artıracığı" varsayımlarını da kısmen desteklememiştir.

Bu çalışmanın amaçlarından biri, ortak girişimden yerel ortağa bilgi ve beceri aktarımında etkili olacağı düşünülen mekanizmalarla ilgili görüşlerin neden doğrulanmadığını araştırmaktır. Çalışmanın bir diğer amacı ise, bir ana işletmenin süreç içinde kurduğu ortak girişimlerin incelenmesi aracılığı ile onların gelişimi ve evrimi hakkında daha fazla bilgi ve içgörüne ulaşmaktır. Bu sayede, modelin diğer öngörülerini de gözden geçirme olanağı doğacaktır.

ARAŞTIRMA KONUSU

Ana İşletmenin Ortaklıktan Öğrenmesinde Belirleyici Olan Mekanizmalar

Sayılrın sözü edilen modeli yerel ortağa bilgi ve beceri aktarımında ya da sağlanan katkıda etkili olacağı düşünülen üç mekanizma ortaya koymaktadır:

1- Stratejik Niyet işletmede bilinçli bir bilgi ve beceri edinme arzusunun varlığını ifade eder. Stratejik bir niyetin varlığı, çalışanların güdülenmesi ve çabalarının belirlenen amaçlara yönlendirilmesinin (Yan ve Gray, 1994) yanı sıra, örgütün öğrenme yeteneğinin geliştirilmesine de hizmet eder (Richard, 1994). Sözgelimi, ortak girişimin kurulması ile elde edilmesi amaçlanan bilgi ve beceri, gerek orta düzey yöneticilere gerekse ustabaşlarına açık ve algılanabilir bir şekilde aktarılmamışsa, arzulanan öğrenme gerçekleşmez (Hamel, 1991).

Ortak girişime gidilirken neyin öğrenileceği çalışanlara veya yöneticilere özümsetilememişse, öğrenme konusunda beklenen yarar elde edilemeyebilir. İşin başında varılmak istenen nokta, çalışanlara açık bir biçimde iletilirse, bu yöndeki çabalar da daha verimli olur (Inkpen ve Crossan, 1995). Hamel niyetin öğrenmedeki rolünü, bir yöneticinin bu konuda astlarına yaptığı konuşmayı dile getirerek çarpıcı bir biçimde dile getirmiştir:

"Bu ortak girişime ihtiyacımız olmamasını dilerdim. Ortağımızın yaptıklarını nasıl yaptığımı bilmiş olmayı dilerdim. Ancak eğer üç yıl içinde ortağımızın yaptıklarını nasıl yaptığımı öğrenemezsek, daha çok hayal kırıklığına uğrayacağım."

Elbette, yeni bir işletme kurulurken çalışanlar, ister teknik eleman olsunlar isterse yönetici olsunlar bir takım bilgi ve beceriler edinirler. Örgüt bakımından önemli olan edinilen bilgi ve becerilerin düzeyi ve örgütün hedefledikleri ile gösterdiği uyumdur.

Hamel incelediği ortak girişimlerde, batılı işletmelerin yetersiz oldukları üretim becerisi veya tekniklerindeki noksanlıklarını gidermek yerine, bunları ta-

mamlamak için Japonlarla ortaklık yapma yoluna gittiklerini gözlemlemiştir. Buna karşın, bu ortaklıklarda, öğrenmede daha etkili olan Japonların bilgi ve beceriyi içselleştirme arzusu taşıdıkları anlaşılmıştır. Zeng (1998) ise, yaptığı araştırmada ortaklığın tarafları arasında öğrenme niyetinin varlığının ortak girişimin başarımını olumsuz etkilediğini bulgulamıştır. Ancak ortak girişimin başarımı ile ana işletmelerin arzuladıkları amaçların farklı olması olasıdır (Inkpen ve Crossan, 1995: 612). Dahası, öğrenme ile başarım arasında birebir bir ilişki kurulamayacağı gibi, öğrenmenin doğrudan doğruya başarımına yansıtacağı da söylenemez. (Huber, 1991, Tarpy, 1997: 31-32).

2- Elemanların Rotasyonu Argyris'e (1995) göre, örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi ajan kimliğindeki bireylerin öğrenmesine bağlı olarak gerçekleşir. Uluslararası ortak girişimlerde yer alan elemanların yerel ortakça kendisine ait diğer işletmelere transferi, bu elemanların ortak girişimde öğrendikleri bilgileri söz konusu işletmelere aktarmalarına yol açabilir. Bu da bir tür aşılama yoluyla örgütsel öğrenmedir (Huber, 1991). Dolayısıyla, örgüt elemanlarının yerel ortakça rotasyona tabi tutulması, yerel ortağın bilgi edinmesini artırır. Powell'da (1989; Cohen, 1991 içinde) ortak girişimler üzerine yaptığı gözlemlerinde girişimde oluşan pratiklerin ana işletmeye aktarılmasında; elemanların rotasyonunun, araştırmalar sonucunda belgelere aktarılmış olan bilgilerin okunmasından daha etkili olduğunu saptamıştır.

Bir ortak girişim sürecinde yer alan bireyler, süreci daha verimli ve etkili kılmayı öğrenebilirler. Bu bireyler öğrendikleri şeyleri, diğerlerini eğiterek onlara aktarabilirler ve bu aktarma için biçimsel mekanizmalar oluşturdukları ölçüde öğrenmenin yayılmasını yardımcı olurlar (Westney 1988). Dolayısıyla, ortak girişimde çalışan yönetici ya da elemanın ana işletmenin başka bir biriminde görevlendirilmesi, ortak girişimde edinilen bilgi ve becerinin bu birime de aktarılması olanağını doğuracaktır.

3- İşletme Sahipleri veya Yöneticilerinin Aktif Katılımı örgütlerin bilgi ve becerilerini arttırma yollarından biri de diğer örgütleri gözlemlemek ve onların başarılı buldukları yönlerini edinmektir (Miner ve Mezias, 1996: 88-99; Huber, 1991). Gözleme olayı genellikle, diğer işletmelerin ürettikleri malları inceleme, stratejilerini izleme, yönetim biçimlerine ve pratiklerine bakma, pazarlama yöntemlerini izleme ve teknik teknolojilerini öğrenmeye çalışma şeklinde olmaktadır (Huber, 1991).

Ortak girişimde iki veya daha fazla örgütün çeşitli özelliklerinin karşılaşma olasılığı olduğundan, gözleme yoluyla öğrenme olanağı doğar. İşletme sahipleri ya da yöneticileri aktif olarak ortak girişimle ilgileniyor ve oradan elde edilen deneyimleri gerektiği gibi değerlendirebiliyorsa, bilgi ve becerisini artırabilir. Bunların yanında, başka bir işletmeyle ortaklık kurmak bir işletmeye di-

ğer ana işletmeden öğrenme olanağı da sağlayabilir. Bunun olabilmesi için tarafların açık olması ve gerekli art yetişiime sahip olması gerekir (Hamel, 1991).

Öğrenme Kapasitesi

Yöneticinin inanç veya düşünme kalıplarının karmaşıklığı ya da derin bilgi birikimine dayanması, onun rakip işletmelerle kendi işletmesi arasındaki farklılıkları sezme, gücünü artırır. Farklılıkları sezme, diğerlerinden öğrenmenin ilk adımudur (Inkpen ve Crossan, 1995: 613). Hamel ise öğrenmede etkili olmak için, herhangi bir birey, grup veya örgütten bilgi ve beceri edineceklerin, bu birey, grup veya örgütün öğrenme yeteneklerine koşut, öğrenme yeteneklerine sahip olmalarının yanı sıra, kendilerinde bir eksiklik hissetmeleri gerektiğini belirtmektedir. Başka bir anlatımla, ortaklığa giden iki örgütten birinin diğerinden öğrenebilmesi için hem gerekli altyapıya sahip olması gerekir hem de ortağının kendisinde olmayan bazı bilgi ve beceriye sahip olduğuna inanması gerekir.

Çatışma

Uluslararası ortak girişim, beraberinde farklı bakış açılarının, alışkanlıkların, düşünüşlerin ve dillerin karşılaşmasını getirir. Böyle olması öğrenme fırsatlarının oluşması bakımından çok iyidir. Ancak bu durum aynı zamanda bir takım sorunları da beraberinde getirebilir. Bir kere diller, genellikle farklı olduğundan iletişim problemleri yaşanabilmektedir. Taraflar veya yöneticiler arasında düşünüş farklılıkları olabilmektedir. Alışkanlıklar farklı olabilmektedir. Bu sorunlar ise yönetimin daha diplomatik ve sabırlı olmasını gerektirmektedir (Shaan ve Beamish, 1988: 294). Böyle davranılmazsa, işletmede çatışma olasılığı artar. Yüksek düzeyde çatışma ise, bilgi ve beceri edinimini engeller.

Ortak Girişimin Gelişimi ve Evrimi

İşletme sahipleri veya yöneticileri ortak girişim deneyimlerin yaşadıkça, karşı taraf hakkındaki görüşleri, onlara olan güveni, yeni ortak girişimler hakkındaki kararları değişecektir (Parkhe 1993: 234). Bu değişimler, karşılıklı ilişkilerde, yardımlaşmada, birbirine açık olmada vb. diğer konularda etkili olacaktır. Bunların etkili olarak incelenmesi ise örnek olay araştırma yaklaşımının uygulanmasını gerektirmektedir (Parkhe, 1993).

Daha önce de belirtildiği üzere, ortak girişimin gelişim ve evriminin incelenerek survey sonuçlarının gözden geçirilmesi ve yeni içgörülerin elde edilmesi çalışmanın bir diğer amacıydı. Ortak girişimin süreç içinde geçirdiği değişimin incelenebilmesi hem modelin bilgi ve beceri edinme ile ilgili öngörülerinin hem de diğer doğrulanmayan öngörülerinin gözden geçirilmesine olanak verecektir. Bunun yanı sıra, sözü edilen yaklaşım survey araştırmasının dışarıda bıraktığı önemli noktaların veya bilgilerin ortaya çıkarılmasına da yardımcı olacaktır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Hiyerarşik görüş örnek olay çalışmasının irdeleme ya da araştırma (keşif) amaçlı, survey yönteminin betimleme amaçlı ve deney yönteminin ise nedensellik ilişkisini ortaya koyma amaçlı kullanılabileceğini ileri sürer. Bu görüş doğru değildir (Yin, 1994: 3). Yazara göre bu üç araştırma yönteminden herhangi biri irdeleme, betimleme veya neden-sonuç ilişkisini ortaya koyma amaçlı kullanılabilir. Ancak karşılaşılan duruma göre hangi yöntemin kullanılacağına karar vermek gerekir. Örneğin, çalışma araştırma konusu davranış ya da değişkenlerle ilgili kontrol gerektiriyorsa veya bunu yapmak olanaklı ise, deney yönteminin tercih edilmesi gerekir. Bir çalışmada, iki veya daha fazla yöntemden yararlanılabileceği gibi, bir yöntem içinde (örneğin, örnek olay araştırması içinde survey kullanılması gibi) diğer bir yöntemde de, yerine göre kullanılabilir (Yin, 1994: 9).

Bu örnek olay araştırma çalışması içinde hem ikinci el verilerden hem de birinci el verilerden yararlanılmıştır. Bu çalışmada örnek olay araştırmasının bütün gereklerinin tam olarak yerine getirildiği söylenemez. Ancak yazında da bu yöntemin uygulanması konusunda üzerinde anlaşılmış standart yordamların olduğu söylenemez (Yin, 1994).

Örnek Olay Araştırma Birimi ve Verilerin Toplanması

Örnek olay, 40'dan fazla işletmesi ve bu işletmelerde çalışan 8000'den fazla elemanı olan bir işletme grubunu araştırmaya temel almaktadır. Ancak bu işletmelerden sadece 6-8 tanesi ortak girişimdir. Dolayısıyla, grup işletmelerinin tamamı hakkında ikinci el veriler toplanırken, birinci el veriler sadece ortak girişimlerle ilgili olarak elde edilmeye çalışılmıştır. Bazı ortak girişim yöneticilerine ulaşılamamış, toplulukta önemli payı bulunan işletme sahipleri ise zamanlarının kısıtlı olduğunu belirtmişlerdir. Bu nedenle görüşmelerde arzu edilen nitelikte veriye ulaşılamamıştır. Bu da, ilerleyen kısımlarda dile getirilen görüşlerin geçerliliğini bir ölçüde zayıflatmaktadır.

Gruba dahil işletmelerin tarihçeleri, yabancı ortağın ülkesi, halka açık olanların yönetim kurulu üyeleri ve diğer bilgiler, ikincil kaynaklardan elde edilmiştir. Ayrıca, gruba dahil işletmelerden üç yerel yönetici ve iki yabancı yönetici ile görüşme yapılmıştır. Biri genel müdür diğeri müdür düzeyinde olan yabancı yöneticilerle yapılan görüşmeler telefon üzerinden yapılmış ve her biri yaklaşık yarım saat sürmüştür. Bu görüşmelerde, konular yabancı ortağın ortaklığa gitme güdüleri ve ortak girişimde kültürel farklılıklar ile iletişim konularında olmuştur. Yerel yöneticilerin her üçüne de bir anket formu verilmiştir.* Yüz yüze gö-

* Survey yöntemi ile anket çalışması aynı şeyleri ifade ediyor gibi algılanabilmektedir. Ancak survey yöntemi bir araştırma yöntemidir. Anket uygulanması ise, veri toplama tekniklerinden biridir (konunun daha iyi anlaşılması için bkz. Yin, 1994; Punc H, Ketih F., *Introduction to social research: Quantitative & Qualitative approaches*, Londra: Sage, 1998).

rüşmelerde ise biri genel müdür düzeyinde diğeri müdür düzeyinde iki yerel yönetici ile ortak girişimin oluşumu, eğitim ve sosyalleşme, yerel ortağın ortak girişime bakışı, yabancı ortakla olan kültürel farklılıklar konuşulmuştur. Diğer yönetici ise 34 yıldır grubun çeşitli işletmelerinde satış temsilcisi, bölge müdürü, genel müdür ve yönetim kurulu üyeliği gibi görevlerde bulunduğundan, onunla daha çok ortak girişimlerin oluşumu ve yerel ortağa sağladıkları mali ve yönetsel katkılar üzerinde konuşulmuştur.

Yerel yöneticilerle yapılan görüşmeler yaklaşık 1,5 saat sürmüştür. Dolayısıyla, bu örnek olayda veri toplamak için hem yarı-yapılandırılmış görüşme tekniğinden hem de yapılandırılmış teknikten yararlanılmıştır. Çalışmanın yeterince yöneticiye ulaşamaması bir handicap olarak görülebilir. Ancak bir örnek olay çalışmasında, ikincil kaynaklardan söylenenlerin doğruluğunu araştırma olanağı vardır. İşletme grubunun tarihsel gelişimi ayrıntılı olarak, kuruluş sözleşmelerine varıncaya kadar incelenmiştir. Yine de, elde edilen verilerin eksik olacağı kabul etmek gerekir.

BULGULAR

Ortaklığın Oluşumu ve Temel Güdüler

Grubun yazılı kaynaklarına göre grubun temelleri Cumhuriyetin ilk kuruluş yıllarında boya ve kimya sektöründe çalışan ve ithal ettiği mamul ve malzemeyi basit değişikliklerden sonra satan bir ticaret işletmesi ile atılmıştır. Daha sonra 1950'li yıllarda aynı alanda üretim yapmak üzere bir fabrika kurulmuştur. İlk yabancı ortaklık ise, 1960'lı yılların ilk yarısında, sermayenin çoğunluğu yerel ortakta olmak üzere aynı alanda çalışan Danimarkalı bir işletme ile gerçekleştirilmiştir. Kıdemli yerel yönetici bu ortaklığa gitme nedenini şöyle dile getirmektedir:

“Başlangıçta, ortaklığı teknoloji gereksiniminden dolayı kurmuştuk. Ancak zaman içinde onların kültürlerinden de etkilendik. Kurum kültürünü aldık.”

Teknoloji ihtiyacından dolayı yabancılarla ortaklık kurmak bu grubun diğer yabancı ortaklı veya lisanslı işletmeleri için de en temel neden olarak ortaya çıkmaktadır. Bunu görüşme yapılan hem diğer yerel yöneticiler hem de yabancı yöneticiler doğrulamaktadır. Sayılır'ın (2000) yaptığı survey çalışmasına göre yabancı ortağın sağladığı teknik katkının hem bilgi ve beceri edinme bakımından hem de başarımlar bakımından en temel rolü oynadığı bulgulanmıştır. Karacasulu'nun çalışmasında da (1999: 184) yapılan araştırmaya katılan 70 işletmenin yöneticilerinden (her işletmeden bir üst düzey yönetici) 54'ünün yabancı teknolojiyi üretim için zorunlu gördüğü ortaya çıkmıştır.

İşletme grubunun ilk olarak ortaklık kurduğu Danimarkalı işletmeyle kurulan yakın ilişki ve samimi ortam, diğer alanlarda da yabancı ortaklıkların kurulmasına katkıda bulunmuştur. Örneğin 1960'lı yılların ikinci yarısında hem

içecek alanında hem de boya ve kimya sektörünün başka bir dalında Danimarkalı başka işletmelerle ortaklığa gidilmiştir. Bu iki sektörde de yine yabancı ortaklar teknoloji sağlamıştır. Yerel yönetici kurulan yakın ilişkiyi şöyle dile getirmektedir.

“Yabancı ortak ve yöneticilerle ailecek görüşüldü. Beraber tatile gidildi. Oraya ziyarete gidildi. Hatta, daha sonraları bizden emekli olan ve Türkçe konuşabilen bir Danimarkalı yöneticiden mobilya ve deri boyaları için yardımcı olması istendi. O’da bu alanlarda iyi olan iki İtalyan işletmeyle temasa geçti ve sonuçta bunlarla teknoloji alanında işbirliğine gidildi.”

Yabancı bir işletme ile kurulan ilk ortak girişim, işletme grubuna sadece teknoloji sağlamamış, yeni ortaklıkların da yolunu açmıştır. Danimarkalı işletmelerle ortaklık kurma geleneği 1980’li yılların ortalarında tekstil boyaları sektöründe ve ambalaj sanayinde üretim yapmak üzere kurulan ortak girişimlerle devam etmiştir. Bu durum, hem Parkhe’nin “ortaklığın oluşumu ve devamı için taraflar arasında karşılıklı katkı olması gerektiği” düşüncesini hem de Hamel’in “bilgi ve beceri edinimi için tarafların istekli ve birbirlerine açık olması düşüncesini” destekler yöndedir.

İlk kurulan ortak girişim sayesinde sağlanan kaynaklar, süreç içinde yeni kurulan işletmelere de sermaye sağlamıştır. Daha sonraları üretim birimlerine sahip olacak olan ve ortak girişimin ürettiği ürünleri pazarlamak üzere kurulan işletmenin sermayesinin yarısını sözü edilen ortak girişim sağlamıştır. Topluluk bünyesinde kurulan diğer pek çok işletmeye de sözü geçen ortak girişim hem sermaye bakımından hem diğer yönlerden kaynaklık etmiştir.

Bugün ilk Danimarkalı işletme ile kurulan ortaklık sona ermiştir. Ancak bu sona erme rakip işletme olan başka bir yabancı işletmenin Danimarkalı işletmeyi satın alması sonucunda olmuştur. Bu durum kendi konusunda dünyanın sayılı şirketleri arasında yer alan Alman bir işletme ile teknoloji eksikliği duyulan alanda işbirliği yapılmasına ve bir ortak işletme kurulmasına yol açmıştır. Kurulan ortak girişimin yerel yöneticisi bu durumu şöyle açıklamaktadır:

“Alman işletme ile ortaklığa gitmenin temel nedenlerinden biri ... boyalarında bu firmanın güçlü olmasıdır. Daha önceki ortaklıkta bu alanda teknoloji dezavantajımız söz konusuydu. Bu ortaklıkla bu alanda en az on yıl yerimizi sağlamlaştırdık. Biz onlara dağıtım kanalı sağlıyoruz onlar da bize teknoloji sağlıyor.”

Bu görüş aynı işletmenin yabancı yöneticisi tarafından da doğrulanmaktadır.

“Bu ortaklık bize zaman kazandırdı. Daha önce olmadığımız bir alana girmemizi sağladı. İşgücü ve araçlar sağladı. Biz de onlara teknoloji sağladık. Dolayısıyla, karşılıklı katkı ve birbirini tamamlama var.”

Yukarıdaki görüşlerden ve topluluk bünyesindeki ortak girişimlerin aldığı seyirden hareketle yerel yöneticilerin ortak girişimi bir alandaki eksiklerini gidermek amacıyla değil de o alandaki eksiklikleri tamamlamak için kurdukları

söylenbilir. Dolayısıyla, yerel yöneticinin stratejik niyet başlığı altında belirtil-
diği anlamda bir öğrenme arzusuna sahip olduğu söylenemez.

Yönetim ve Eğitim Konusunda Taraflar Arası Etkileşim

Yerel ortak teknoloji edinmek için bir yabancı işletme ile ortak girişim kur-
ma yoluna gitmişse, genelde hem üretim sürecini veya tasarımı hem de teknik
elamanların eğitimini yabancı ortak sağlamaktadır. İlk ortak girişimle ilgili ola-
rak yerel yönetici şunları söylemektedir.

“Başlangıçta Danimarka’dan mühendisler gelmiş. Fabrikanın kurulma aşamasın-
da çalışmışlar. Bir Türk işçisi gibi çalışıyorlardı. Ar-Ge çalışmalarında yer aldılar.
Danimarkalılar bize; “Ar-Ge birimi kurun. Şimdi size 20-25 mühendis çalıştırmak
maliyetli ve gereksiz görünebilir. Ancak ilerde bunun çok yararını görürsünüz”, de-
diler. Danimarkalılardan çok şey öğrendik. Elemanlarımıza eğittim aldık. 1970’li
yıllarda Türkiye’de kimse stratejik planlama bilmezdi. Bu yıllarda biz stratejik plan-
lama yapmaya başladık.”

Bu açıklamalar, Danimarkalı işletmenin açıklık konusunda ne kadar istekli
olduğunu göstermektedir. Son yıllarda Alman bir işletme ile yapılan ortaklıkla
ilgili olarak genel müdür düzeyindeki yönetici ise, şunları söylemektedir.

“Teknik elemanlar üretime başlanılmadan önce Alman ortağımız tarafından eğitil-
di. Çalışanlar yılda iki kez yabancı ortakça eğitime alınıyor. Ayrıca, Almanya’ya e-
ğitim için götürülüyorlar.”

Aynı yönetici Almanların geliştirdikleri teknikleri kendilerine aktarma ile il-
gili olarak şunları ifade etti:

“Biz, başarımlarını değerlendirmesi ile ilgili olarak çalışma yapmak istedik. Onlar bize;
“buna ne gerek var. Bizim yıllardır geliştirdiğimiz ve uyguladığımız yöntem var.
Onu size verelim”, dediler.”

Hem Alman ortakla hem de Danimarkalı ortakla ilgili olarak verilen açıkla-
malar Hamel’in (1991) “Batılılar başkalarını eğitmeyi sever” düşüncesini des-
teklemektedir. Diğer ortak girişimde müdür düzeyinde çalışan yönetici yönetsel
katkı ve eğitim katkısı konusunda şunları söylemektedir.

“Teknik anlamda öğrenme fırsatları oldu. Ancak yönetim anlamında aynı şeyi
söyleyemem. Yönetim anlamında temkinli yaklaşıyorlar. Model önermekle yetini-
yorlar. Ancak yönetime hız kazandıran bilgisayar sistemleri ile tanışıldı. Ayrıca, üre-
tim için MRPII’nin de ilerisinde yeni teknikler getirdiler. Bu diğer işletmelerde de
uygulanacak.”

Yerel yöneticiye göre iyi bir yaklaşım veya teknikle karşılaşılırsa bu diğer iş-
letmelere veya gruba da yansıyor. İtalyan işletmelerle yapılan işbirliğinde de
teknik elamanlar İtalya’ya eğitilmek üzere götürülmüş. Aktarılanlardan anlaşıl-
acağı gibi, eğer yabancı işletme ortak girişime üretim süreçleri ve teknoloji
sağlayacaksa, onu işletecek teknik elamanları da eğitiyor. Yabancı işletme, tek-

noloji alanında sağlanan katkı kadar olmasa da, yönetsel alanda da katkıda bulunuyor.

Yöneticinin Düşünüş Biçimi, Kültürel Farklılıklar ve İletişim

Alman işletme ile kurulan ortak girişimin yerel yöneticisine işletmede herhangi bir çatışmanın yaşanıp yaşanmadığı ile ilgili bir soru yönelttiğimizde, çatışma kelimesinin rahatsız edici olduğunu aralarında yaklaşım farklılıkları, algılama farklılıkları olabileceğini belirtti.

“Alman ortak ürünün her zaman en iyi kalitede olmasını istiyor. Türkiye’deki tüketici veya alıcılar buna o kadar önem vermiyor. Orta kalite bir ürün de pazarlama faaliyeti ile satılabilir.”

Bu görüş Türkiye’deki iş dünyasının yaklaşımı hakkında ip uçları vermektedir. Türkiye’deki işletmeler fiyat rekabetinden kaçınıyorlar. Stratejileri pazarlama ve satış faaliyetleri üzerinde yoğunlaşmıştır. Örneğin, incelenen grubun neredeyse her bir üretim işletmesi için bir de pazarlama işletmesi kurulmuştur. Yerel yöneticinin şu görüşleri dikkat çekicidir:

“Kaliteden asla vazgeçmeyiz. Fiyatı düşürürseniz, ya kaliteyi bozarsınız ya da gramajı düşürürsünüz. Başka çare yok.”

Fotokopi makinesi üreten Japon işletmeler ABD pazarına girdiklerinde, bu alanda öncü olan Xerox kendi maliyetlerinin altında ürün satan Japon işletmelerini dumping yapmakla suçlamıştı. Ancak sonradan bu fiyat farklılığının dumping ile bir ilgisi bulunmadığı, Japon işletmelerin söz konusu ürünü daha ucuza mal ettiği ortaya çıkmıştı. Bu çalışmaya konu olan İşletme grubu sahiplerinin veya yöneticilerinin maliyetleri düşürmeye veya kendi teknolojilerini geliştirmeye yönelik bir düşünüşe sahip olmadıkları izlenimi edinilmiştir. Dolayısıyla, bu işletme topluluğunda da ihtiyaç duyulan bilgi ve becerinin edinilmesi yerine, onun lisans veya başkalarıyla ortaklık kurularak ikamesi yoluna gidilmiştir. Örneğin, otomobil boyaları alanında Danimarkalı işletmenin teknolojisi yetersiz kalınca Alman bir işletmeyle bu ihtiyaç giderilmek üzere ortaklık kurulmuştur. Başka bir anlatımla, 30 yılı aşkındır boya alanında ortaklık devam etmesine rağmen İşletme Grubu kendi teknolojisini geliştirememiştir. Kendi teknolojisini geliştirmemenin sadece düşünce setinde teknoloji geliştirme niyetinin olmamasına bağlamak doğru değildir. Bu sadece önemli nedenlerden biri olabilir.

Almanlarla Türkler arasındaki diğer bazı farklılıkları yerel yönetici şöyle dile getirmektedir.

“Bir Alman çalışanla Türk çalışanın işine bakışı farklı. Alman çalışan ben bir operatörüm diyor. Ben işimi en iyi yaparım. Bu işi en iyi ben yaparım diyor.”

Türk çalışanın işini benimsememesinin olası nedenlerinden birini yöneticinin kendisi dile getiriyor:

“Almanya’da ya da Alman işletmesinde yöneticiler ile diğer çalışanların ücretleri arasında çok büyük uçurumlar yok. En üstteki ile en alttaki arasındaki ücret farklılığı iki buçuk kattan fazla değil.”

Görüşme yapılan her iki yabancı yönetici de düşünüş bakımından yerel çalışanlarla yabancılar arasında farklılıklar olduğunu belirtmişlerdir. Örneğin yabancı yöneticiden birisi şunları dile getirmiştir.

“Amerikalılar daha planlılar. Yaptıkları plana, işler yolunda gitmese bile sadık kalırlar. Siz plana fazla sadık kalmıyorsunuz. Daha az bilimsel yönelimlisiniz. İşler yolunda gitmediğinde, hemen yeni girişimlerde bulunuyorsunuz. Daha dinamiksiniz. Dolayısıyla, iki yaklaşım arasında bir denge var.”

İletişim konusunda yerel yöneticilerin üçü de herhangi bir sorun yaşanmadığını veya çok az sorun yaşandığını belirtmişlerdir. Ancak yabancı yöneticiler aynı görüşte değiller. Yabancı yöneticilerden biri bu sorunları şöyle dile getirmiştir.

“Pek çok kere aramızda yanlış anlaşılmalara oluyor. Sorunları gidermek için yazılı iletişimde bulunuyoruz. Genellikle görsel anlatım iletişim konusunda çıkan sorunları gideriyor.”

Diğer yabancı yönetici Türkçe bilmediği için zorlandığını, alt düzeydeki çalışanlarla iletişim kuramadığını belirtmiştir. Ancak üst yöneticilerle böyle bir problem yaşamadığını belirtmiştir.

Stratejik Niyet, Elemanların Rotasyonu ve Yakın İlgisi

Bu incelemenin amaçlarından biri de Sayılır’ın (2000) araştırma modelinde yerel ortağa sağlanan katkıyı olumlu yönde etkileyeceği öngörülen mekanizmaların beklenen ilişkiyi göstermemesinin nedenlerini aydınlatacak bulgulara ulaşmaktır. O çalışmada öngörülen ilişkilerden bazılarının doğrulanmamasının olası nedenlerinden biri anket sorularının işletme sahiplerine yöneltilmemesi olarak ortaya çıkmaktadır. Araştırma modelinin öngördüğü ilişkinin doğrulanmamasının temel nedeni olabilecek bir diğer noktayı, uzun süredir işletme topluluğunda çalışan ve topluluğun en büyük pay sahiplerini yakından tanıyan yöneticinin sözlerinde bulabilmek olanaklıdır:

“Ne kadar kar yapsak da ... Bey memnun kalmaz. İki-yüz-milyar kar yapsak bu az niye dört-yüz-milyar değil der.”

Oysa yapılan ortak girişimlerin işletme grubuna sağladığı katkılara yukarıda pek çok kere değinilmişti. İşletme sahipleri daha çok sağlanan finansal getiri ile ilgileniyor görünmektedir.

Yerel yöneticilerin her üçü de ortak girişimin sağladığı pek çok yarardan söz etmiş, stratejik niyet, yönetici rotasyonu ve işletme sahibinin yakın ilgisinin önemli derecede olduğunu belirtmişlerdir. Zaten, hem kıdemli yöneticinin grubun pek çok işletmesinde çalışmış olması hem de pek çok yöneticinin bir işlet-

mede yönetici iken diğerlerinde yönetim kurulu üyesi olması bu duruma örnek teşkil etmektedir.

Yukarıdaki açıklamalar yerel ortağa sağlanan katkı ile stratejik niyet, yönetici rotasyonu ve yakın ilgi konusunda seçilecek öznelere ve sorulacak soruların yeniden gözden geçirilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

ARAŞTIRMA SONUÇLARI

Çalışma, sözü edilen işletme topluluğunun ortak girişim kurmadaki temel güdüsünün üretim teknolojisi ihtiyacını ikame etmek olduğunu ortaya koymaktadır. Çeşitli alanlardaki ortak girişimlerin yakın ve samimi ilişkiden kaynaklandığı ve yabancı ortağın özellikle teknik alanda önemli oranda eğitim sağladığı bir diğer bulgudur. Üretim teknolojisinin yabancı ortakça sağlanması, genellikle teknik eğitimin de yabancı ortakça sağlanması anlamına gelmektedir.

Genel anlamda, yabancı işletmelerle yapılan ortaklıklar yeni yönetim veya bilgi sistemleri ile tanışılması olanağını da yaratmaktadır. Bunun yanı sıra, uluslararası ortak girişim, yabancı dil öğrenme veya olanı geliştirme, yeni bakış açıları ve düşünceler ile karşılaşma fırsatlarını da yaratmaktadır.

Yabancı ortağın ortak girişime, dolayısıyla da yerel ortağa yaptığı pek çok katkıya rağmen, yerel işletmenin süreç içinde teknoloji alanında kendi kendisine yeterli hale gelemediği gözlemlenmiştir. Ar-Ge çalışmaları daha çok var olan ürünlerin iyileştirilmesi ve pazarın geliştirilmesine yöneliktir. Buradan, yabancı ortağın açık olmasının ve teknoloji sağlamanın işletmenin kendi teknolojisini geliştirmek için yeterli olmadığı anlaşılmaktadır. Bu daha çok stratejik niyet ve işletme sahipleri ya da yöneticilerinin düşünme kalıpları ile ilgili görünmektedir.

Stratejik niyet, elemanların rotasyonu ve yakın ilgi ile ilgili düşüncelerin desteklenmemesinde, bu kavramların ölçümü ile ilgili olarak geliştirilen ifadeler üzerinde yeterince çalışılmamış olması ve uygun öznelere veri alınmamış olmasının rol oynadığı kanısına varılmıştır.

Çatışma ile ilgili düşüncelerin desteklenmemesinin nedenlerinden birinin, yanıt verenlerin kelimenin taşıdığı olumsuz anlamdan dolayı daha düşük çatışma bildiren seçenekleri işaretlemiş olabilecekleridir. Bu işletme hakkında olumsuz bir izlenim edinilmesinin istenmemesinden kaynaklanabilir.

Öğrenme kapasitesi ile ilgili düşüncelerin desteklenmemesinin, bu boyutun ölçülmesinde kullanılan esneklik ve yaratıcılık, adaptasyon ve yöneticilerin astları hakkında bilgi sahibi olmasını kavramlarının iç yapı tutarlıklarının olmamasından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Dolayısıyla, bu boyutun ölçümünde kullanılacak ifadelerin geliştirilmesine ihtiyaç vardır.

Çalışmanın önemli bulgularından birisi de yabancı bir ortakla yararlı bir ortaklık kuran yerel işletmenin, o yabancı ortakla yeni işbirliklerine ya da ortak girişimlere gitme olasılığının arttığıdır.

KAYNAKÇA

- Aaker, David A. (1990), *Marketing Research*, John Wiley & Sons, Inc, 4. Baskı, USA.
- Argyris, Chris (1995), *On Organizational Learning*, Blackwell Publisher, Inc, USA.
- Hamel, Gary (1991), "Competition for Competence and Inter-partner Learning Within Strategic Alliances", *Strategic Management Journal*, Sayı: 12.
- Huber, George P. (1995), "Organizational Learning: the Contributing Processes and the Literatures"; Cohen, Michael L. ve Lee S. Sproull (Edt.), *Organizational Learning*, Sage, CA, USA.
- Inkpen, Andrew C. ve Crossan, Mary M. (1995), "Believing Is Seeing: Joint Ventures and Organization Learning", *Journal of Management Studies*, vol. 32, Eylül.
- İstanbul Sanayi Odası Dergisi (1999), "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 1998", Özel sayı, Sayı 401, Ağustos.
- İstanbul Sanayi Odası Dergisi (1998), "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 1997", Özel sayı, Sayı 390, Eylül.
- İstanbul Sanayi Odası Dergisi (1997), "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 1996", Özel sayı, Sayı 378, Eylül.
- İstanbul Sanayi Odası Dergisi (1996), "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 1995", Özel sayı, Sayı 366, Eylül.
- İstanbul Sanayi Odası Dergisi (1999), "Türkiye'nin İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 1998", Özel sayı, Sayı 402, Eylül.
- İstanbul Sanayi Odası Dergisi (1998), "Türkiye'nin İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 1997", Sayı 391, Ekim.
- Karacasulu, Nilüfer (1999), "Gelişmekte Olan Ülkelerde Çokuluslu Şirketlerin Teknoloji Transferinde Yöneticilerin Rolü", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kogut, Bruce (1988), "A Study of the Life Cycle of Joint Ventures", Contractor, Farok J ve Peter Lorange (Edt.), *Competitive Strategies in International Bussiness*, Laxington Books, USA.
- Lyles, Marjorie A. ve Jane E. Salk (1996), "Knowledge Acquisition from Foreign Parents in International Joint Ventures: An Empirical Examination in Hungarian Context", *Journal of International Businesss Studies*, Special Issue.
- Miner, Anne S. ve Mezias, Stephen J. (1996), "Ugly Duckling No More: Past and Futures of Organizational Learning Research", *Organization Science*, Ocak-Şubat.
- Parkhe, Arvind (1993), "'Massy' Research, Methodolojical Predispositions, and Theory Development in International Joint Ventures", *Academy of Management Review*, vol. 18, no. 2.

- Powell, W.W. (1989), "Learning in International Business Alliances", "Individual Learning and Organizational Routine...", *Organization Science*, vol. 2 no. 1, Şubat, 1991, içinde.
- Richards, Greg (1994), "Organizational Learning in the Public Sector:...", *Optimum*, vol. 25 no. 3, Kış 1994-1995.
- Sayılr, Ali (2000), "Uluslararası Çok Ortaklı Girişimlerde Öğrenme Süreci: Türkiye'deki Sanayi İşletmeleri Örneği", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Schaan, Jean-Luis ve Beamish, Paul W. (1998), "Joint Venture General Managers in LDCs", Contractor, Farok J ve Peter Lorange (Eds.), *Competitive Strategies in International Business*, Laxington Books, USA.
- Tarpy, Roger M. (1997), *Contemporary Learning Theory and Research*, The McGraw-Hill Companies, Inc., USA.
- Westney, D. Eleanor (1988), "Domestic and Foreign Learning Curves in Managing International Cooperative Strategies", Contractor, Farok J ve Peter Lorange.(Edt.), *Competitive Strategies in International Bussiness*, Laxington Books, USA, s. 340-346.
- Yabancı Sermaye Raporu (1993-1995)*, T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü, Nisan 1996.
- Yan, Aimin ve Gray, Barbara (1994), "Bargaining Power, Management Control, and Performance in United States-China Joint Ventures:...", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 6.
- Yin, Robert K. (1994), *Case Study Research*, Sage Publications Inc., California 2. Basım.
- Zeng, Ming, "The impact of structure on cooperation and performance in joint ventures: An empirical investigation of international joint ventures", (Doktora Tezi, University Of Illinois At Urbana-Champaign, 1998) [//wwwlib.umi.com/dissertations/](http://wwwlib.umi.com/dissertations/), .