

İŞLETMELER ARASI İŞ BİRLİĞİ STRATEJİLERİ

Yonca TİMÜROĞLU¹

Öz

Her işletmenin bir yol haritasına ihtiyacı vardır. İki tarafı güven ve kontrol altına alacak bir stratejiyi oluşturmaları zaman alacak olsa da yapılması gereken başlıca adımlardandır. Stratejilerin birincil amacı, gelecek zamanı daha iyi yönetebilir hale getirmektir. Gerekli toplantılar, anlaşmalar, anlaşmazlıklar sonucunda işletmeler arasında ortak bir noktaya ulaşılması sağlanmalıdır. İşletmelerin mali durumunun desteklenmesi, ulusal ve uluslararası pazarlarda var olması, ürün yelpazesinin genişlemesi gibi birçok faktörün varlığı önemlidir. Dolayısıyla günümüz iş dünyasında sürekli kendini yenileyen teknolojinin gerisinde kalmamak, ayak uydurmak hatta önüne geçmek için bu iş birliği faaliyetlerinin yürütülmesi ve dikkate alınması stratejik ittifaklarla desteklenmesi gerekmektedir. Uluslararası işletmeler arasında daha yaygın olan, stratejik ittifakların önemi ulusal tarafta da vurgulanmaktadır. Bu sebepleri incelemek, detaylandırmak adına işletmeler arası stratejik iş birliği çalışması yapılmıştır. İşletmelerde stratejik iş birliği konulu yapılan araştırmada, işletmelere iş birliği ile ilgili farkındalıkların kazandırılması hedeflenmiştir. Bu hedef için işletmelerin ekonomik gücü, pazar gücü, iç verimlilik gücü incelenmiştir. İncelenen noktaların ilerlemesi ve başarıyla hedefe ulaşması için iş birliği ve stratejik hamlelerin önemi ortaya konmuştur. Bu çalışmada literatür taraması yapılmış, nitel ve nicel yöntemler kullanılarak hazırlanmış olan ve stratejik iş birliği konusunu temel alan 53 adet lisansüstü tez detaylıca incelenmiştir. Çalışma küreselleşmenin etkisiyle artan rekabet ortamında bir strateji olarak iş birliğinin önemine işaret eder.

Anahtar Kelimeler

İşletme Stratejisi
Stratejik İş birliği
Kurumsal Strateji
Çalışma Stratejisi

Makale Hakkında

Araştırma Makalesi

Gönderim Tarihi : 21.12.2022
Kabul Tarihi : 17.05.2023
E-Yayın Tarihi : 15.02.2024
DOI : 10.58702/teyd.1222546

¹İthalat İhracat Müdürü, Growmak Tarım Makineleri, e-posta: yoncatimm@gmail.com, ORCID: 0000-0002-3991-2790.

COLLABORATION STRATEGIES AMONG BUSINESSES

Abstract

Every business needs a roadmap. Although it will take time for them to create a strategy that will bring the two sides under trust and control, these are the main steps that need to be taken. The primary goal of strategies is to make future time better manageable. As a result of the necessary meetings, agreements, disputes, it should be ensured that a common point is reached between the enterprises. Cooperation activities, which are important for the existence and awareness of many factors such as supporting the financial situation of enterprises, reducing risk, increasing productivity, existing in national and international market expanding the product range, are topic that concerns enterprises in every sector. It is important for enterprises that need to spend more time, effort and budget on their own to be included in the strategic cooperation plan and to have their awareness about the issue. Hence, in today's business world, these cooperation activities must be carried out and taken into consideration in order not to lag behind the technology that is always renewing itself, to keep up or even to get ahead and furthermore cooperations need to be supported with the strategic alliances to accomplish the goals of the company. The importance of strategic alliances, a system that is more widely used among international businesses, is emphasized on the national side as well. In order to explain and elaborate these reasons, a study on strategic cooperation between enterprises was conducted. Research on strategic cooperation in enterprises has been conducted to increase the economic power, market power, internal efficiency power of enterprises and furthermore to bring innovation regarding that business and these efforts can become effective to reach the success and increase the awareness of companies as a result of the cooperation of companies with supported strategic alliances, hence creating awareness in order to add value and equipment to their businesses with strategic moves are crucial steps for the success. In this study, a literature review was made. 53 postgraduate theses, which were prepared using qualitative and quantitative methods and based on the subject of strategic cooperation, were examined in detail. The study points out the importance of cooperation as a strategy in an increasingly competitive environment with the effect of globalization.

Keywords

Business Strategy
Strategic Cooperation
Corporate Strategy
Operating Strategy

Article Info

Research Article

Received : 21.12.2022
Accepted : 17.05.2023
Online Published : 15.02.2024
DOI : 10.58702/teyd.1222546

Kaynakça Gösterimi: Timuroğlu, Y. (2024). İşletmeler arası iş birliği stratejileri. *Toplum, Ekonomi ve Yönetim Dergisi*, 5 (1), 125-143.

Citation Information: Timuroglu, Y. (2024). Collaboration strategies among businesses. *Journal of Society, Economics and Management*, 5 (1), 125-143.

GİRİŞ

Her işletmenin bir yol haritasına ihtiyacı vardır. İki tarafı güven ve kontrol altına alacak bir stratejiyi oluşturmaları zaman alacak olsa da yapılması gereken başlıca adımlardandır. Stratejilerin birincil amacı, gelecek zamanı daha iyi yönetebilir hale getirmektir. Gerekli toplantılar, anlaşmalar, anlaşmazlıklar sonucunda işletmeler arasında ortak bir noktaya ulaşılması sağlanmalıdır.

İşletmelerin, diğer işletmelerle yapacağı iş birlikleri öncesinde birtakım yol haritası belirmeleri gerekir. Yönetimin görevi işletmenin şu anki durumunu değil; gelecekte ne olabileceğini görmektir. Uygun stratejiyi yönetebilmek için işletmenin amaçlarının belirlenmesi, iş ile ilgili doğru stratejilerin seçimi ve çeşitli kurallarla strateji oluşturmaları gerekmektedir. İş birliğinde fonksiyonel stratejilerin geliştirilmesi, işletmenin amacına uyumlu olacak stratejiler sürdürülmesi gerekmektedir. Her işletmenin spesifik hedefleri olacaktır, önemli olan ortak çıkar sağlayacak bir çatı altında buluşmaktır (Şimşek ve Çelik, 2018, s. 8).

Stratejik iş birliği, satın alma ve birleşme, işletmelerin büyümek için dış kaynaklara erişimde başvurduğu stratejilerdir ve aralarında seçim yapmak, değişen iş koşullarında gittikçe daha zorlaşmakta ancak kaçınılmaz olmaktadır. Bu stratejilerin temel ayrım noktası, işletmenin yasal ve ekonomik bağımsızlığını korumasıyla ilişkilendirilmiştir. Bu bağlamda satın alma stratejisi, bir işletmenin hisselerinin veya mülkiyetinin alınması yoluyla kontrol edilmesidir. Bir işletme diğer işletme veya işletmeleri, alacak ve borçlarıyla tüm varlıklarını satın alarak bünyesine eklemektedir. Birleşme stratejisi, genellikle aynı büyüklükte iki veya daha fazla işletmenin sermaye alışverişi sonunda tüm kaynaklarını bir araya getirerek ortaya yeni bir işletme çıkarmasıdır. İş birliği stratejisinde ise işletmelerin kaynak ve hizmetlerini birleştirerek veya değiştirerek rekabet avantajı kazanması ama yasal olarak bağımsızlığını sürdürmesi söz konusudur.

Stratejik amaçların her iki taraf için açık ve net bir şekilde belirlenmesi gerekir. Tercih edilecek iş birliği ittifakı kurmadan önce, ortak seçiminde tamamlayıcı yeteneklerinin olması ve hedeflerin uyumlu olması gibi gerekli kriterler belirlenerek hareket edilmelidir. İş birliği için görüşmeler, anlaşmalar ve değerlendirmeler yapılmalıdır. Karşılıklı güvenilir eşit bir sistem kurulması gerekir. Çevresel ya da beklenmedik bir durumla karşılaşıldığı zaman bu faktörleri de göz önünde bulundurarak esnek bir davranış sergilenebilir.

Sorumluluklarının bilincinde hareket eden işletmeler taraflar arasında olası riskler ya da problemleri de önceden belirleyerek geleceğe yönelik tedbirlerini almalıdırlar.

Mevcut iki işletme benzer yollarla varlığını sürdürerek, bir sonuca ulaşamaz. Birlik oluşturarak diğer işletmelere karşı güçlü konuma gelebilirler. İşletmelerin mevcut hiyerarşik yapısı gereği problemleri ortaya çıkaran unsurlar; yönetim tarzı, şekli ve yapısı iş birliği oluşumunda etkilidir (Ülgen ve Marzi, 2010, s. 20).

İşletmelerde stratejik iş birliğine yönelik yapılan araştırmada işletmelerin ekonomik gücü, pazar gücü, iç verimlilik gücünün artması, önemi ve firmalar için farkındalığın oluşması, firmaların iş birliği neticesinde başarılı olmaları, stratejik hamleler ile işletmelerine değer ve donanımlar kazandırmaları için farkındalığını oluşturmak için yapılmıştır.

Bu çalışmada Türkiye’de 2018 - 2023 yılları arasında yazılmış olan 53 adet lisans üstü tez incelenmiştir. Bu tezlerin 26’sı doktora ve 27’si yüksek lisans tezi olmakla birlikte farklı enstitüler tarafından yayınlanmıştır. İçerik analizi için 2018 yılına ait 9; 2019 yılına ait 16; 2020 yılına ait 6; 2021 yılına ait 6; 2022 yılına ait 14 ve 2023 yılına ait 2 tez ele alınmıştır. Bu tezler özellikle ‘işletme stratejisi ve stratejik iş birliği’ anahtar kelimelerinin tez adı, konu, dizin sekmelerinde aranması ile bulunmuştur.

Tezlerin incelenmesinin ardından bu çalışmalarda bazı ortak noktalar olduğu ortaya çıkmış ve bu makaleyi güçlendirecek veriler elde edilmiştir. Çalışma konuları şu şekilde sınıflanmaktadır: Yapılan tezlerin 24 tanesi rekabet, iş birliği, ortaklık konu başlıkları üzerine yoğunlaşmıştır. 2 adet tezde iş hayatında insan ve makine (yapay zekâ) iş birliği konu edilmiş, 2 tezde ise Türkiye’nin dış politikada diğer ülkelerle yapacağı stratejik iş birliklerinin önemini altı çizilmiştir. Çalışmaların 6’sı liderlik ve stratejik yönetim kavramını esas alırken; 5 adet tez belirsizlik, kriz ve risk kavramlarını irdeler. Yapılan tezlerin 4’ü kurum içi iş birliğinin gerekliliğine odaklanır ve 10 çalışmada ise kurumsal stratejilerden söz edilir. Çalışmaların hemen hemen tümü küreselleşmenin, teknolojinin ve ekonomik belirsizliklerin karşısında bir hayatta kalma stratejisi olarak iş birliği modelinin önemine vurgu yapmaktadır.

Çalışma stratejik iş birliği kavramının tanımlanması ile başlamakta, günümüzde kurulan iş birliklerinin yapısını ve şirketlerin hedeflerini ele almaktadır. Uygulamadaki iş birlikleri türleri tek tek incelenmiştir. Ayrıca şirketlerin bugünün piyasa şartlarında neden iş birliklerine ihtiyaç duyacağı konusu maddeler halinde açıklanmıştır.

1. Stratejik İş Birlikleri Kavramı

Stratejik iş birlikleri, örgütlere değer katan, bilgi yoğun bir niteliğe sahip, rakipleri de içine alabilen stratejilerdir. Stratejik iş birliği, iki ya da daha çok işletmenin bir araya gelerek, değişim paylaşımını ve birlikte gelişmeyi içeren; bireysel veya ortak çıkarlar doğrultusunda işletmelerin, birbirlerine katkı sağlamayı hedefledikleri ve karşılıklı yarar sağlayabileceklerini düşündükleri bir oluşumdur.

Stratejik iş birlikleri birden fazla firmayı kapsayan bir anlaşma niteliğinde olduğu için örgüt ilişkilerinde ya da örgüt dışı hareketlerde birlik olmayı hedefler (Demir ve Oktay, 2010, s. 49). Giderek zorlaşan şartlarla karşılaşan işletmeler, varlığını devam ettirebilmeleri açısından iş birliği çatısı altında farklı yapılanmalara ihtiyaç duymaktadır.

Küresel rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek için, işlemler, üretim politikalarından insan kaynakları politikalarına, finansman politikalarından, faaliyet giderlerine kadar birçok değişikliği yapabilmesi ve sürekliliğini sağlayabilmesi adına stratejik iş birliği kavramı işletmeler açısından önemli bir yol haritası çizmektedir (Akgeçici, 2019, s. 197).

Stratejik iş birliklerinin planlanması için gerekli inceleme, araştırma, değerlendirme gibi örgütlerin faaliyetlerini ilgilendiren bu kapsamlar doğrultusunda üst düzey kadrolara ihtiyaç duyulan stratejilerin uygulanması için her açıdan yapısal düzenlemeler gerekmektedir (Eren, 2010, s. 87). Stratejiler, örgütün hedefleri doğrultusunda kullandıkları araçlardır. Örgütler hedeflerine göre en uygun strateji ile hareket etmelidir.

Stratejik iş birlikleri, rekabet ederken aynı zamanda iş birliği yapmayı da gerektirir. Çevreyle rekabetin uyumu en iyi şekilde sağlanmalıdır. Stratejik iş birliklerinde, ortaklığın doğal sonucu olarak karşılıklı bağımlılık, güven, koordinasyon ve bağlılık şeklinde dört faktör ortaya çıkar. Stratejik iş birlikleri kısa veya uzun vadeli olabilir. Farklı sektörlerde, faaliyet gösteren işletmeler için bu durum daha zor olabilir. Nitekim stratejik iş birlikleri hiyerarşik, firmalar arasındaki karma oluşan örgütsel düzenlemelerdir. İş birlikleri ve strateji kavramı oldukça kapsamlıdır. Rekabet, büyüme, verimlilik, çeşitlendirme, müşteri memnuniyeti, dünya çapında pazar gereksinimleri, projeler gibi esnek oluşumlardır (Akgemci, 2019, s. 200). Örgütlerin stratejik açıdan hassas veya sosyal açıdan güçlü olmaları halinde stratejik iş birlikleri oluşturulmalıdır. Bu iş birlikleri oluşturulmadan önce işletmeleri etkileyen, endüstriyel, çevresel ve işleme ait özellikler göz önünde bulundurulmalıdır.

Küreselleşme, tüm dünya örgütlerini hayatta kalabilmek açısından farklı iş birliklerine yönlendirmiştir. İşletmeler yetenekleri ve küresel pazarda yer edinebilmeleri açısından stratejik iş birlikleri oluşturmak mecburiyetinde kalmışlardır. İş birliği içerisinde olan örgütler küresel pazarlarda daha çok avantaja erişebilir (Demir ve Oktay, 2010, s. 45-58).

Teknoloji ve ekonomide son yıllarda yaşanan hızlı değişimler, iş birliklerinin sayı olarak hızlı bir şekilde artmasına ve daha çok önem kazanmasına neden olmuştur. Bunun sonucunda finansal sahiplenmeye ve sıkı denetime dayanan geleneksel pazara giriş şekillerinin yerini, tamamlayıcı ve daha da fayda sağlayabilecek tamamlayıcı nitelikteki beceriler ve kaynaklar ilgi odağı olmuştur (Bayraç, 2003, s. 41-62).

Rekabet şartlarının giderek ağırlaşması, ürün hayat döngülerinin kısılması, yaşanan teknolojik gelişmeler, güçlü rakiplerin pazara girmesi vb. faktörler, örgütler açısından rekabet üstünlüğü sağlamak ya da mevcut konumlarını sürdürmek amacıyla yeni yöntemlerin oluşmasına neden olmuştur. Stratejik ve rekabetçi üstünlükler örgütün başka örgütlerle kapasitesinin artırılmasına, alıcı ve tedarikçilerle faaliyet meydana getirilmesine, ölçek ekonomisi sağlamaya ve coğrafi açıdan baş bölgelerdeki ortakların fayda ve maliyetleri paylaşmalarına dayanmaktadır (Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008, s. 109-119).

1.1. Stratejik İşbirliklerinin Yapısı

Stratejik iş birlikleri, örgütlere değer katan, bilgi yoğun bir niteliğe sahip, rakipleri de içine alabilen stratejilerdir. Stratejik iş birliği, iki ya da daha çok işletmenin bir araya gelerek, değişim paylaşımını ve birlikte gelişmeyi içeren; bireysel veya ortak çıkarlar doğrultusunda işletmelerin, birbirlerine katkı sağlamayı hedefledikleri ve karşılıklı yarar sağlayabileceklerini düşündükleri bir oluşumdur.

Modern çağda karşılaşılan teknolojik yenilikler, küresel rekabet karşısında hayatta kalabilme, yeni pazarlara girme isteği işletmeleri ortaklığa veya iş birliğine zorlamıştır.

Stratejik iş birliklerinin oluşturulma nedenlerinde; ulusal ya da uluslararası yeni bir pazara girmek, var olan pazarlarda büyümek, çeşitlendirme planlarıyla uluslararası pazarlarda tecrübeli örgütlerle iş birliği yapabilmek dolayısıyla ortakların bilgi ve tecrübelerinden faydalanmakta, karşılaşabileceği riskleri minimize etmeyi amaçlamaktadır. Bulunduğu sektörde varlığını devam ettirebilmesi ve koruyabilmesi adına bir arada hareket ederek verimliliklerini artırmaya çalışırlar (Kozlu, 1998, s. 116). Birlikten güç doğar mantığıyla

hareket eden bu ortaklıklar yetenek, bilgi ve varlıklarını birleştirerek rakiplere karşı üstünlük sağlayabilirler. İşletmeler belirsizlikleri önlemek, hisse senetleri aracılığıyla kazanç sağlamak, haksız rekabete engel olabilmek, teknoloji sonucunda ortaya çıkan yenilikleri paylaşmak gibi nedenlerden dolayı da iş birliği yapmak istemektedir.

Stratejik işletmeler için ölçek ekonomisine ulaşmak daha kolay bir ortaklık olabilir. İş birliği yapan örgütler riskleri paylaşarak orta yolu bulabilirler. Ölçek ekonomisine ulaşmak isteyen işletmeler de günümüzde yaygın hale gelmiştir (Turunç, 2015, s. 16-30).

Ekonomik mevzuatın esnek hale gelmesi ile, hükümetler tarafından desteklenen yeni işletmeler yoluyla yapılan girişler teşvik niteliği taşır. Gelişen ve artan iletişim olanakları, teknoloji gücü, ürün ömürlerinin giderek kısalması, müşteri beklentilerinin hızla değişmesi, uluslararası ticaretin önündeki engellerinin azaltılması, ürün dolaşımının daha kolay hale gelmesi küresel üretimde ölçek ekonomisinden yararlanma talebini ortaya çıkarmıştır. Gelişmekte olan pazarların ve bölgesel blokların karşılaştıkları engelleri aşmak, eksikliklerini tamamlamak iş birliğine duyulan ihtiyaçtır; bunun yanı sıra kıt kaynakların kullanımını istemeleri ve kalitenin standartlaştırılması gibi konularda da başarıya ulaşmak isteyen işletmelerin iş birliğine duyulan ihtiyaç sebepleridir. "Stratejik ortaklıklar başarının adil olarak paylaşıldığı iş birlikleridir" (Akgemci, 2019, s. 205).

1.2. Stratejik İşbirliklerinin Hedefleri

Stratejik iş birliklerinin üç temel hedefi; tek başına yetersiz kaldıkları gelişimi tamamlamak için ürün ve hizmetleri dışarıdan elde etmeye çalışmaktır. İkinci olarak, kaynakları ve kabiliyetleri bir araya getirerek buldukları işletmeye artı değer kazandırmaktır. Üçüncü temel hedef ise, rakiplerinden yeni yetenek ya da beceriler öğrenip geliştirerek örgütsel değer kazanmaktadır. Yalnızca yeni ürün geliştirmeye çalışmak bile büyük maliyetlere yol açacaktır (Demir ve Oktay, 2010, s. 45-58). Yükünü hafifletmek isteyen işletmeler ortaklık sayesinde karşılaşılabilecekleri problemleri minimize ederek, birlikte büyüme fırsatı elde edebilirler. Bu temel nedenlerin yanı sıra, maliyetlerin ve risklerin azaltılması, hızlı ve teknik donanımlar sağlama, ölçek ekonomisinden yararlanma, rekabet gücü ortaya çıkarma, girilen yeni pazarlarda satış artışı sağlama, saygınlık ve daha hızlı büyüme gibi hedefleri de vardır. Tek başına büyüme kaygısında olan işletmeler, birbirlerinin eksikliklerini giderebilmek için, gelecekteki ihtiyaçlarını ve sahip oldukları kaynakları değerlendirerek amaçları doğrultusunda köprü kurmak isterler. Büyümekten çok önemsedikleri nokta güçlü bir ivme oluşturmaktır (Koçak, 2019, s. 91-113).

1.3. Stratejik İşbirliklerinin Türleri

Rekabetin sürekli arttığı bu süreç işletmeleri farklı arayışlara yönelterek, işletmeleri iş birliğine iter. İşletmeler aynı sektörden veya farklı sektörlerden rakip olan veya rakip olmayan işletmelerle iş birliği yapma ihtiyacı duyabilir.

Oluşturulan iş birliklerinin türleri; iş birliklerinde ortakların hedeflerine, buldukları pazara, işletmenin ürettiği ürünlere, sahip oldukları teknolojiye, var olan kaynaklara, içinde bulunduğu endüstriye ve faaliyet gösterilen ülkedeki düzenlemelere bağlı olarak değişiklik göstermektedir. İşletmeler arasında meydana gelen ortaklıklar kısa vadeli ya da uzun vadeli

olabilir. Ortakların zayıf bağ kurdukları bir yaklaşım olabileceği gibi, daha sıkı bir şekilde, birbirlerine daha bağlı bir iş birliği de oluşturulabilir (Chen, 2008, s. 58).

Stratejik iş birlikleri, ulaşılmak istenen hedefe yönelik farklı türleri kapsamaktadır.

Bazı stratejik iş birliği türleri şu şekilde değerlendirilebilir:

- Ortak Girişim (Joint-Venture)
- İşletme Birleşmesi (Merger) ve Satın Alma (Acquisition)
- Lisans Anlaşması
- Franchising Anlaşması
- Sözleşmeli Üretim
- Yönetim Anlaşmaları
- Montaj Operasyonları
- Anahtar Teslim Projeler
- Yap-İşlet-Devret Modeli
- Konsorsiyum
- Know-How Anlaşması

1.3.1. Ortak Girişim (Joint Venture)

Ortak girişim, genellikle farklı ülkelerden iki veya daha fazla şirketin sahiplik, kontrol ve her iki tarafın aynı riski ve maliyetleri paylaştığı ortak bir strateji türüdür. Geçici, çıkarlar doğrultusunda geliştirilmiş bir ortaklıktır. Hedefler doğrultusunda uygun partneri bulmak önemlidir. Süreklilik ve esneklik esastır. Uluslararası firmalarla da ortak girişim ağırları kurulabilir (Marsh, 2020). NASA ve teknoloji devi Google şirketlerinin birlikte oluşturduğu Google Earth uygulaması buna örnek olarak verilebilir. Joint Venture kapsamlı bir sınıflandırmaya sahiptir; sektör farklılığı, sermaye ve hakları, ortaklığın niteliği, yönetim üstünlüğü, işletmenin temel noktası, ulusal ya da uluslararası nitelikte olması gibi çeşitli uzmanlık alanları istemektedir (Akgemci, 2019, s. 209). Eşit katılımın olmaması, belirsiz hedefler, iletişim yetersizliği ya da kültürlerin çatışması gibi faktörler Joint Venture için dezavantaj olabilir.

1.3.2. İşletme Birleşmesi (Merger) ve Satın Alma (Acquisition)

Burada amaç birden fazla işletmenin ya da örgütün bir araya gelerek, bağımsız bir şirket oluşturmasıdır. Daha kuvvetli bir ivme kazanabilmek adına, tüm varlıklarını ve güçlerini birleştirerek; rekabet üstünlüğü sağlamayı hedeflemektedirler. Bütünsel bir değer yaklaşımıyla karı en üst düzeye çıkarıp, çeşitli gelişimlerle güç ve saygınlık kazanabilirler. Satın alma ise; bir şirketin belirli bir kısmının ya da tamamının satın alınmasıdır. Buradaki amaç; şirketlerin stok ve hisse senetlerini denetleyebilmesi, teknolojiden ve dijitallikten avantaj elde etmek ve rekabeti ortadan kaldıracı için rakip şirketi satın almaktır (Yılığör, 2022, s. 119-126).

İşletme birleşmeleri şu şekilde değerlendirilebilir;

Yatay Birleşmeler: Aynı sektördeki benzer nitelik taşıyan ürünleri kapsar.

Dikey Birleşmeler: Alıcı-satıcı arasındaki birleşme durumudur.

Türdeş Birleşmeler: Birbiriyle ilişkili ya da benzer ürün ve hizmet üreten şirketlerin birleşmesidir.

Aykırı Birleşmeler: Birbiriyle alakası olmada faaliyet gösteren işletmelerin birleşmesiyle oluşur. Bu tür birleşmelerde büyüme ve oluşabilecek riski en aza indirmek hedeflenir (Akgemci, 2019, s. 210). Türkiye’de sıklıkla şirket birleşmesi görülen sektörlerin başında; “kimya, kimyasal ürünler, beşerî ilaç, tarım ve hayvancılık, orman ürünleri, şu ve şu ürünleri, gıda ve içecek sektörü, ulaştırma, taşıt ve hizmetleri ile bankacılık, sigortacılık ve idari işlemlerin dahil olduğu finansal hizmetler gelir” (Şahin, 2016, s. 253).

1.3.3. Lisans Anlaşması

İşletmelerin belirli bir bedel ödeyerek süreç, bilgi, teknoloji ya da yöntemi kullanma hakkını satın almasıdır. Lisans anlaşmaları danışmanlık ve teknik bilgilerin yanı sıra, uluslararası nitelik gösterebilirler.

Yerel pazara sunulmak üzere ürün geliştirebilmek için, lisans alan ve veren işletmelere karşılıklı olarak fayda sağlayabilir. Lisansör (lisans veren işletme), lisansiyeye (lisans alan) işletmeye haklardan yalnızca birini ya da daha fazlasını sunabilir.

Genellikle üretim işletmelerinin tercih ettiği bir yöntem olan lisans anlaşmalarının katkı sağlayan yönleri; kaynak tasarrufu, düşük sermayeye ihtiyaç duyma, zorlu piyasalara girebilme ve yerel piyasalar için hizmet kalitesinin artırılmasını sağlamaktır (Ülgen ve Marzi, 2010, s. 20).

Lisans anlaşmalarının olumsuz tarafları ise; aktif bir şekilde piyasaya katılmamak, anlaşmanın kolay olmaması, lisans alanındaki unsurların kontrol etmekte zorlanmalarıdır.

Doğrudan yatırımın olmaması ya da risklerin artması durumunda işletmeler için ideal konumda olabilir. Lisans anlaşmaları genellikle az gelişmiş ülkelerde görülmektedir. Yabancı işletmelerin ülkeye girişlerinin ve faaliyetlerinin yasak olduğu durumlarda pazarda yer edinmeleri kolaylaşmaktadır (Akgemci, 2019, s. 212).

1.3.4. Franchising Anlaşması

İşletmeler için ayrıcalık tanıma anlamına gelir. Litaratüre Fransızcadan geçmiştir. İşletmeler vergi ve harçlardan muaf tutulmak adına bu anlaşmaya yönelirler. Franchisor; ayrıcalığı veren (franchise) ve Franchise alan (franchise) şeklinde iki taraf olur. Buradaki sistem üretilen ya da satılan mal veya hizmetlerin dağıtımını sağlamaktır (Ulaş, 2004: 135). Franchising’in üç faktörü vardır. Bunlardan birincisi en az iki firma arasında devamlılığı olan bir bağlantı niteliğinde kurulur. İkinci unsur; franchise veren ve franchise alan arasında her türlü sorumluluğun açık olarak belirlendiği bir sözleşme bulunmaktadır. Franchisor franchise’a göre yapılan anlaşmada daha güçlü görünmektedir ve yaptırım gücü bulunmaktadır. Üçüncüsü ise işletmedir. Franchising aracılığıyla uluslararası pazarlara girmek isteyen işletmeler, maddi bir yatırımda bulunmadan kendi adlarını taşıyan şirketlerle faaliyetlerde bulunmak daha risksiz ve kolay olmaktadır (Akgemci, 2019, s. 214).

1.3.5. Sözleşmeli Üretim

Sözleşmeli üretim; üretimde, ürünün bitirilmesi ya da parçaların tamamlanabilmesi için sözleşme yapılmasıyla oluşur. Ürünlerin ya da parçaların satışının gerçekleşmesi adına ana işletmenin olduğu ülkeye ya da başka ülkelere ihraç edilmesidir. Sözleşmeli üretim anlaşmalarının en büyük faydası tasarruflu maliyettir. Bu metot sayesinde yurtdışı pazarlara giriş kolaylaşır. Sözleşmeli üretimin dezavantajı ise üretim yapan işletmenin davranışlarından dolayı yüksek teknolojinin transfer edilme olasılığının elde olması, karın paylaşımı konusunda anlaşmazlıkların ortaya çıkması teknolojinin transferi ve üretimi gerçekleştiren firmanın potansiyel bir rakip haline gelmesi söylenebilir (Pakdemirli, 2020, s. 81-88). Sözleşmeli üretim iki şekilde gerçekleşebilir:

İşletme, kendi istediği şekilde uygun malı üretebilmek adına yerel üreticiler ile bir anlaşmaya varır akabinde kendine ait markasının bulunduğu bu malları satış departmanı vasıtasıyla pazarlar. İkincisi, dış pazarlarda bulunan işletmelere sözleşme karşılığı parça üretimi ve montaj işlemi yaptırılır. Sözleşmeli üretim sisteminde genellikle üretimi yapılacak birim miktarına göre anlaşma yapılır. Miktarla göre anlaşma yapılırsa da kaliteli olması da önemli bir unsurdur. Bu sebeple sözleşmeli üretimi kullanarak dış pazara açılma şansını yakalayan bir işletme, üretimini yaptıracığı yerli firmanın kalite standartlarının uygun olmasına, iş gücünün ve finansmanın yapısına dikkat etmelidir (Özalp, 1988, s. 33-42). Sözleşmeli üretim, pazar potansiyeli açısından düşük hacimli olan ve oldukça yüksek tarifelerle koruma altında olan ülkelerin pazarlarına girmek amacıyla tercih edilen bir yöntemdir. Bu yöntemin uygulandığı ülkeler genellikle teknoloji bakımından yeterli olan ve pazarlama faaliyetlerinin oldukça önemli görüldüğü Amerika kıtasındaki küçük ülkeler ile Afrika ve Asya kıtasındaki bazı ülkelerdir (Akgemci, 2019, s. 217).

1.3.6. Yönetim Anlaşmaları

Yönetim sözleşmesi uluslararası bir işletmenin yabancı bir işletme ile o işletmenin faaliyetlerinin tamamını veya bir bölümünü yönetmek amacıyla karşılıklı olarak gerçekleştirmiş oldukları bir anlaşmadır. Yönetim sözleşmesi ile bilgi ve tecrübe ihracı sağlanmaktadır. İşletme yönetici çalışanını yabancı ülkedeki işletmeye belli bir bedel karşılığında görevlendirmektedir. Böylece yabancı ülkedeki işletme yönetim tecrübe ve bilgisini transfer etmiş olmaktadır. *Yönetim ile bilgi ve tecrübe ihracı sağlanmaktadır* (Akgemci, 2019, s. 217).

Yönetim anlaşmaları üç durumda oluşmaktadır. Bunlardan ilki, yabancı yatırım yerel hükümetçe kamulaştırılıp ve yerel yönetim yetiştirilinceye kadar ilk işletme sahibi tarafından faaliyetleri kontrol etmek için davet edildiğinde oluşmaktadır. Böyle bir durumda sözleşme yapmak şu avantajları beraberinde getirmektedir; kaynakları ülke dışına çıkartmayı kolaylaştırmak, yerel otoriteler aracılığıyla işletme ile iyi ilişkiler kurmak ve böylece gelecekte yapılacak faaliyetleri olanaklı kılmak, hammaddelerde ve ülkeden sağlanabilecek diğer kaynaklarda süreklilik sağlamak. İkincisi; işletme yeni gelmektedir. Üçüncüsü avantajıysa, yabancı firma, devam eden işletmeciyi daha iyi yönetmek için devam ettiğinde meydana gelmektedir (Akgemci, 2019, s. 218).

1.3.7. Montaj Operasyonları

Parçaların bütünsellik ve birbiriyle uyum sağlanacak şekilde düzenlenmesidir. Montaj operasyonları sıklıkla kullanılır, çünkü parçaların tek tek taşıma giderleri, tüm mamulü taşıma giderlerinden daha azdır. Bu yüzden montaj operasyonları nakliye ücretlerini büyük ölçüde düşürmektedir. Taşıma maliyetlerinde ve düşük gümrük tarifelerinden faydalanmalıdır (Birden, 2017, s. 8).

1.3.8. Anahtar Teslim Projeler

Büyük çaplı ve yüksek miktarlarda yatırım gerektiren projelerdir. Çok uluslu bir işletmenin üretim tesisi kurmak istemesi anahtar teslim projesine örnek niteliktedir. Genellikle kimya, maden rafineri, ilaç gibi karmaşık ya da maliyetli sistemler için tercih edilmektedir. Projelerin büyük çaplı olması kaynak açısından problem yaratabilir, uzun vadeli projeler olduğu için hedeflere ulaşma konusunda sabırlı olmak gerekir. Ancak uluslararası pazara girişlerde kolaylık sağlar, uluslararası pazara girişte riski azaltır (Akgemci, 2019, s. 220).

1.3.9. Yap, İşlet, Devret Modeli

Bu model ya da proje uzun vadeli, karmaşık ve maliyetli bir süreci kapsar. Yasal koşullar, çevre faktörü, ekonomik düzey gibi birtakım şartların kamu faktörüyle uyum sağlaması gerekmektedir. Bir proje kapsamında, yap-işlet-devret modelinin aşamalarını şu şekilde sıralayabiliriz: projenin açıklanması, hükümetin teklifle ilgili hazırlıkları sunması, sponsor olarak şirketlerin hazırlığı, tekliflerin değerlendirilmesi, gerek duyulduğu takdirde düzenlenmesi ya da değişikliklerle geliştirilmesi ve en nihayetinde projenin uygulanması. Yap-işlet-devret projesine olan ihtiyaç ve hassasiyet düzeyi yüksek olmalıdır. Düzenleyici olarak yer alan kamunun şeffaf olması gerekir. Politik destekler, sponsorlar ve finansal destekler taraflar arasında eşit bir şekilde dağıtılmalıdır. Fiyat yöntemiyle gerekli analizler titizlikle yapılmalı ve iyi bir şekilde değerlendirmelidir (Başar, 2003, s. 43-54).

1.3.10. Know-How Anlaşması

Bir üründen veya yöntemden en kolay ve en verimli şekilde yararlanmayı sağlayan bilgi, ticari sırdır (Akgemci, 2019, s. 225). İşletmelerin bu doğrultuda tecrübeleri ve bilgileri çok önemlidir. Yeni kurulan işletmeler yatırım yapmak istediklerinde tecrübeli işletmelerle, Know-How sözleşmeleri yaparak danışmanlık desteği ve yardım sağlayabilir.

Know-How anlaşmasındaki bazı nitelikler şu şekilde sıralanabilir:

Sanayi alanıyla ilgili her bilgi ve tecrübeyi teknik ya da ticari olarak kapsamaktadır.

Bilgi ve tecrübelerin gizliliği esastır. Asıl amaç bilginin sır gibi korunmasıdır.

Devredilebilir nitelikte olan bu anlaşmalar, rekabette üstünlük sağlama, bilgi ve tecrübenin aktarılması ve çalışan bireylere eğitim niteliğine sahiptir (Akgemci, 2019, s. 209).

1.3.11. Konsorsiyum Sözleşmesi

Konsorsiyum sözleşmesi, günümüzde sıklıkla kullanılan bir ortaklık türüdür. İki ya da daha fazla işletmenin emek ve sermayelerini birleştirmeleriyle ortaya çıkan ortaklıktır. Ortakların sorumluluğu, birbirlerinden bağımsız katkılarla bütünsel fayda sağlamayı amaçlar. Örneğin bir hastane yapımında yer almak isteyen üç işletmeden bir tanesi, inşa etmekle

sorumlu, ikinci işletme, hastane içerisindeki düzen, diğer işletme ise altyapıyla ilgili çalışmalar yapmaktadır. Sonuç olarak birbirinden bağımsız ancak bütünsel olarak var olmak adına yapılan katılım projeleridir (Şahin, 2011, s. 452-458).

2. Şirketler Stratejik İşbirliklerine Neden İhtiyaç Duyar?

İşletmeler yeni ve farklı pazarlara girmek, farklı teknolojiler geliştirmek ve bunları kullanılabilir hale getirmek, üretim maliyetlerini düşürmek, sinerji yaratmak veya ticari engelleri aşmak gibi nedenlerle iş birliğine gitmektedirler. Sinerji; bir bütünün, kendisini oluşturan parçalardan daha büyük olması, parçalar arasındaki ilişkinin daha fazla değer yaratmasıdır. İki veya daha fazla kişinin veya organizasyonun yeteneklerini ve kaynaklarını ortak bir hedefe ulaşmak için birleştirmesi taraflar arasında sinerji oluşturmaktadır.

İşletmelerin stratejik iş birliğine girmelerinin çok sayıda nedenleri olması ile birlikte; birkaç ana başlıkta nedenleri toplayabiliriz (Wolff, 2002, s. 304)

2.1. Mevcut Pazarlarda Büyüme

İşletmelerin kendi verimliliklerinin artması ve maliyet kalemlerinin normal seyirde devam etmesi için iş birliği yapmaları önem arz etmektedir. Bu durumların dışında pazar içerisinde tek başına büyüyecek ya da genişleyemeyecek durumda olması işletmelerin kendi pazarında kendisine yardımcı olabilecek işletmeler ile stratejik iş birliğine başvurmalarını sağlayacaktır.

Örneğin, dünya bankacılığının dev kurumu Citibank ile Türkiye bankacılık sektörünün lideri Akbank arasında, 2006 yılında başlayan stratejik iş birliğiyle Akbank'ın Türkiye'deki uzmanlığı ve geniş dağıtım kanalları, Citibank'ın global uzmanlığı ve dünya üzerindeki en iyi uygulamalar ile birleştirildi. Böylelikle Akbank finans sektöründe büyüyerek küresel pazarlarda önemli bir oyuncu durumuna geldi (Yalçınkaya, 2022, s. 199-200)

2.2. Yeni Pazarlara Girmek

İşletmelerin özellikle yeni ürün özelinde ulusal ve uluslararası büyüme hedeflerinin gerçekleşebilmesi adına işletmeler ile iş birliği yapmaları gerekmektedir. Dağıtım kanalları, pazarlama faaliyetleri, ürünlerin üretim maliyetleri gibi birçok konuda yeni pazarlar avantajlı olabilecektir.

Örneğin, AT&T, Philips ile iş birliğine giderek Avrupa'ya bir giriş yapmak istemiş, benzer şekilde Ericsson, Fransa'daki mevcudiyetini güçlendirmek için Fransız Marta ile ittifak kurmuştur (Cengiz vd., 2007, s. 85). Örneğin Çin teknoloji firması Huawei, 2023 yılında beş Türk enerji şirketi ile iş birliği sözleşmesi yaparak güneş enerjisi alanına giriş yapmıştır.

2.3. Belirsizliği Azaltmak

Uluslararası iş alanında faaliyet gösteren yöneticiler, tüketici tercihlerindeki değişime bağlı olan talep belirsizliği, politik istikrarsızlık ve ekonomik belirsizlik gibi unsurlardan etkilenmekte ve bazen hata yapabilmektedir. Bu nedenle işletmelerin yüksek derecede

çevresel belirsizlik ile karşı karşıya kaldıklarında belirsizliklerin en aza indirgenmesi amacıyla stratejik iş birliklerine başvurmaları kaçınılmaz olmaktadır (Yeşilkuş, 2022, s. 18).

“Kazanmak her zaman da kazanmak anlamına gelmiyor” (Coen, 1994, s. 1). Hedefler doğrultusunda ilgili bir stratejik yönelime ve iyi bir uygulamaya sahip olması gereken işletmeler birçok şeyi doğru ve rakiplerinden farklı, özgün yapmalıdır. Sahip oldukları ekonomi boyutlarını iyi finanse etmeleri gerekir. Bu da belirsizliği azaltma da önemli bir etkidir.

2.4. Yeni Yetenekler Elde Etmek

Stratejik iş birlikleri aracılığıyla taraflar gerekli bilgi, sermaye, insan kaynağı, teknoloji gibi kaynaklara sahip olabilmektedir. Stratejik iş birlikleri, işletmelerin yetenek ve bilgi kaynaklarını ortak kullanmak suretiyle müşterek uzmanlaşma elde edilmesini yeni yeteneklerin öğrenilmesini ve içselleştirilmesini sağlamaktadır (Yalçınkaya, 2022, s. 215-216).

Örneğin, Chrysler ile Mitsubishi Japon arabalarını Amerikan pazarında satmak amacıyla iş birliğine gitmişlerdir. Kurulan ortaklıkta Mitsubishi'nin tasarım ve imalat konularındaki uzmanlığı ve Chrysler'ın Kuzey Amerika'daki dağıtım ağı, ortakların birbirinden farklı ama birbirini tamamlayan yetenekleridir (Child vd., 2005, s. 144).

2.5. Riskleri Azaltmak

İşletmeler arasında iş birliği yapmak maliyeti ve olası risk durumunu ikiye böleceği için potansiyel olumsuz şartları azaltacak, işletmelerin önünü görebilmeleri adına avantaj sağlayacaktır.

Tüm süreçler düşünüldüğünde, bugün neredeyse her işletme büyük stratejik sorunlarla karşı karşıyadır, ancak farklı şirketler farklı şekillerde zorlanmaktadır. Bu nedenle örneğin, dış ortamını anlamak gibi geleneksel strateji, bir şirketin ihtiyaç duyduğundan daha sınırlı kalabilir. Şirketin kazanması, güçlü yönlerini, fırsatları dikkatlice dengelemesini gerektirir. Bu karmaşıklık bir düzeyde stratejik olgunluk gerektirecektir. Sorunlara karşı çözüm odaklı bir rota belirlenerek düzeltmeler mümkün olacaktır. Anlamli bir stratejik yönleri veya nasıl değer yarattıklarına dair net bir görüşleri olmayan şirketler iş birliklerinde zorlanırlar. Piyasada bu şekilde avantaj sağlayamazlar (Tutar, 2000, s. 18).

Farklılaşmamış işletmelerde ise, etkin bir şekilde rekabet eden ürün ve hizmetleri vardır, ancak onları birbirinden ayıran farklı bir niteliğe sahip değildirler. Ürünlerin kopyalanması nispeten daha kolay olduğundan, farklılık algısı oluşmayacaktır.

İşletmeler iş birliklerinde yetersiz çalışan sorunuyla da karşılaşabilir. Bu şirketler demek ki bu konudaki stratejileri tutarlılıktan yoksundur, birbirine zayıf bir şekilde tutunmaya çalıştıkları için yeterli düzeyde ve nitelikli çalışanları yoktur (Asunakutlu ve Coşkun, 2000, s. 20-28). Bu şirketler daha odaklanmış rakiplere karşı kaybetme riskiyle karşı karşıyadır. Dolayısıyla ortaklık konusunda da başka işletmeler yetersiz ve niteliksiz çalışanların olduğu bir işletmeyi tercih etmeyecektir. Ayrıca portföy kısıtlaması olan şirketlerin, diğer işletmelerle anlaşmaya varması zorlaşır.

İşletmelerin karşılaştıkları sorunlar karşısında odaklanmalı, analiz yapmalı ve gerekli analiz teknikleriyle problemi çözmeye çalışmalıdır. Öncelikleri konusunda iyi karar vermeleri gerekir (Beder, 2021, s. 48-68). Küresel alanda ölçek ekonomisi, rekabette güç unsuru sağlayacaktır; dolayısıyla işletmelerin karşılaşacağı masrafı düşüreceği için tercih söz konusu olacaktır (Akdemir, 1992, s. 283-285).

Stratejilerine uygun olmayan pazar fırsatlarını takip etmek dikkat dağıtmakta ve işletmelere katkı sağlamamaktadır. Yetkinliği ve yeterlilik düzeyi kapsamında işletmeler ortaklıklara yönelmelidir. Kendi kimliklerini doğru ve etkili saptamak işe yarayacaktır.

Kısıtlı şirketler, stratejilerini uygulamak için fon bulmakta zorlanırlar. Bu yüzden ortak bulmakta zorlanırlar. Farklı yetenekleri oluşturmak zor ve maliyetlidir. Yetenekleri kısıtlanmış işletmeler ise, bilgi, beceri ve teknolojiden yoksun olduğu için ortaklık kuramazlar (Tekin ve Ömürbek, 2004, s. 177). Başına gelen birtakım nedenlerden dolayı gerginlik içerisinde olan işletmeler, öncelikle daha tutarlı olmalı ve kendi içerisinde memnuniyeti sağlamalıdır. Yönetimsel çalışmalarda başarılı olmalıdır ki sonrasında ortaklık planları yapabilmelidir. Süper rakipler geleceğini şekillendirmek için tutarlılıklarını kullanırlar. Yeteneklerini daha geniş bir yelpazedeki zorluklara ve daha yüksek hedeflere uygular, müşterilerinin temel ihtiyaçlarına ve isteklerine hizmet eder ve sonuçta endüstrilerini yönetirler. Bu şirketler sadece iş stratejilerini iyi geliştirmekle kalmaz, kuralları değiştirir ve uygular. Bu yüzden işletmeler, rakiplerini yakın mercekten takip etmelidir (Baeumler ve Leinwand, 2017, s. 1).

3. Stratejik İş Birliklerinde Sorunlar ve Çözüm Arayışlarının İncelenmesi

Her işletme için stratejik planlama oluşturmak büyük bir sorundur. Ezbere dayalı, farklılaşmamış, işletmeye özel hazırlanmamış stratejinin oluşturulması işletme için zaman kaybıdır. Bu nedenle işletme öncesinde yeterli çalışan/departman ile çalışmalı, ürün yelpazesini iyi tanımalı, rekabet analizini iyi yapmalı, kendisinin güçlü ve zayıf yönlerini çıkarmalı hatta potansiyel risk ve avantajları ortaya koyarak stratejik planlamaları yapmalıdır. Bunu yaparken iş birliği halinde olduğu işletmeleri unutmamalıdır (Wheelen ve Hunger, 2004, s. 130).

İşletmelerin stratejik iş birliğinde sorunlar yaşamaması için aşağıdakileri basamaklara dikkat edilmesi gereklidir.

- Stratejik amaçların açık ve belirgin olması,
- Stratejilerin bütünleştirilmesi ve her iki taraf için değer yaratıldığından emin olunması,
- Uyumlu hedeflere, kaynaklara ve tamamlayıcı yeteneklere sahip ortakların bulunması,
- Ortaklık doğrultusunda ortaya çıkabilecek risklerin belirlenmesi ve iş birliği oluşturulurken bunların azaltılması,
- Görev ve sorumlulukların paylaşılması ve her ortağın işini en iyi şekilde yerine getirmesi,

- Pazarda direk rekabet etmekten kaçınılması yoluyla çatışmaların azaltılması,
- Kültürel uyumun sağlanması,
- Ortaklar arasında iyi bir iletişimin ve yüksek düzeyde güvenin oluşturulması,
- Çevresel değişiklik ve yeni fırsatlar doğrultusunda ilişkinin yeniden gözden geçirilmesi ve esnek olunması (Tatoğlu, 2009, s. 23-38).

SONUÇ

Çağı yakalamak, teknolojik yenilikleri takip etmek, ülkenin o an yaşadığı sorunları göz ardı etmemek gibi kritik unsurlar şirketlerin iş birliği yapmasında etken unsurdur. Bunun yanında eşitlik, uyum, bağlılık, teşvik ve güven kriterlerini her daim göz önünde tutmak gerekmektedir.

İşletmeler iş birliklerini dünya standartlarında bir düzeye getirmek veya bunları kuruluş genelinde ölçeklendirmek için gereken bilgi, beceri ve teknolojiden faydalanarak işletmeler arası ve uluslararası işletmelerle iş birliği yapacak hale gelmelidir.

Başarılı stratejik iş birlikleri için tarafların stratejik amaçlarını destekleyen vazgeçilmez unsurlar; eşitlik, uyum, bağlılık, teşvik ve güvendir. Ortak işletmeler arasında bütünsellik, ürün ve pazarlar konusunda doğru bir ilişki, sorumluluk ve potansiyel kaynaklara göre çalışmalar yapılmalıdır. İşletmelerin bünyesinde bulundurduğu girişimci ve nitelikli ekipler gerekli olan gelişimleri izleyerek bir yetkinlik oluşturmalarıdır. Gündemi takip etmek ve teknolojik iş birlikleri şirketlere yön verecektir.

İttifaklar yoluyla değer yaratma, belirli boyutlarda benzer özelliklere ve diğer boyutlarda farklı özelliklere sahip ortaklar eş zamanlı olarak takip edilmelidir. Ortak firmaların farklı kaynak ve yetenek görüntülerine sahip olmaları, ancak sosyal kurumlarda benzerlikleri paylaşmaları gerekmektedir. İşletmeler büyüme, genişleme, çeşitli yenilikler ortaya koyma amacıyla diğer işletmelerle aynı çatı altında bulunabilir. Aynı zamanda iş birlikleri işletmeler için küreselleşmenin kritik faktörüdür. İşletmeler yine bu amaçla uluslararası şirketlerle iş birliğine yönelerek evrensel boyutlarda bir ivme kazanabilir

İşletmeler iş birliklerini dünya standartlarında bir düzeye getirmek veya bunları kuruluş genelinde ölçeklendirmek için gereken bilgi, beceri ve teknolojiden faydalanarak işletmeler arası ve uluslararası işletmelerle iş birliği yapacak hale gelmelidir. İşletmeler, Benchmarking kuralında olduğu gibi iş birliğinde başarılı olan işletmelerin neler yaptığını bakarak kendilerine bir yol haritası çizebilir. İlerleyen zamanlarda aynı başarıya ya da iş birliğinde zirveye ulaşabilir.

Sonuç olarak; literatürün incelenmesi, ilgili finansal raporların ve alan hakkında son 5 yılda yazılmış yüksek lisans ve doktora tezlerinin detaylıca analiz edilmesinin ardından rekabetin yüksek olduğu koşullarda iş birliğinin gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Özellikle son 5 yılda yapılan çalışmaların odak noktası, küreselleşmenin iş hayatına getirdiği avantajların kabul edilmesiyle birlikte belirsizlik ve riskleri de arttırdığıdır. Konu hakkında yapılan tüm çalışmalar, dijitalleşme, risk/ kriz, rekabet ve ekonomik belirsizlik konularına değinir. Şirketlerin yeni pazarlara açılabilmesi, ekonomik riskleri azaltması ya da bertaraf etmesi,

dijital dünyaya ve inovasyona uyum sağlaması için iş birliği kaçınılmaz bir faktör olarak değerlendirilmelidir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu çalışmada içerisinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, çalışmanın özgün olduğunu bildiririm. Aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Bu çalışma tek yazar tarafından oluşturulmuştur. Makalenin tüm kısımlarında yazarın kararı ve yazımı vardır.

Çıkar Beyanı

Çalışma tek yazarlı olduğu için literatür taraması ve çalışmanın hazırlanması aşamalarında çıkar çatışması durumu yaşanmamıştır.

KAYNAKÇA

- Akdemir, A. (1992). Küreselleşmede kritik faktör iş birliğine dayalı rekabet stratejileri. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(21), 283-285.
- Akgemci, T. (2019). *Stratejik yönetim*. (Cilt 5). Gazi Kitabevi.
- Asunakutlu, T. ve Coşkun, B. (2000). Stratejik yönetimde örgütün rolüne ilişkin bir değerlendirme. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(4), 20-28.
- Baeumler, M. and Leinwand, P. (2017). 11 types of strategic maturity: Which one describes your company. www.strategy-business.com adresinden 22 Mart 2021 tarihinde alınmıştır.
- Bakırtaş, H. ve Bakırtaş, B. (2008). Firmaların sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün bir kaynağı olarak temel yetenek: Genel bir değerlendirme. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 101-119.
- Başar, M. (2003). Proje finansmanında tartışılan bir model yap işlet devret. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1-2), 43-54.
- Bayraç, H. N. (2003). Yeni ekonominin toplumsal, ekonomik ve teknolojik boyutları. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 41-62.
- Beder, B. (2021). Çok uluslu şirketler açısından kültürel farklılıkların rolü. *Uluslararası Ekonomi Siyaset İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 4(2), 48-68.
- Birden, M. (2017). *Uluslararası pazarlara giriş süreci ve stratejileri*. İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Enstitüsü Yayınları.
- Cengiz, E., Gegez, E., Arslan, M., Pirtini, S., ve Tıgılı, M. (2007). *Uluslararası pazarlara giriş stratejileri*. Beta Basım Yayınevi.

- Child, J., Faulkner, D., and Tallman, S. B. (2005). *Cooperative strategy*. Oxford University Press.
- Coen, E. (1994). The Hudsucker Proxy. <https://kultfilmler.com/the-hudsucker-proxy-bir-sirket-komedisi/> adresinden 21 Ağustos 2023 tarihinde alınmıştır.
- Demir, C. ve Oktay, S. (2010). Stratejik ittifak oluşumunda temel yeteneklerin önemi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1(1), 45-58.
- Eren, E. (2010). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. Beta Yayınevi.
- Koçak, B. (2019). Türkiye'deki şirketlerde tedarik zinciri ölçek ve kapsam ekonomi modellerinin araştırılması. *Kayseri Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 91-113.
- Kozlu, C. (1998). *Uluslararası pazarlama: İlkeler ve uygulamalar*. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Marsh, A. (2020). Joint venture. <https://businesstown.com/12-advantages-and-disadvantages-of-a-joint-venture/> adresinden 19 Mart 2021 tarihinde alınmıştır.
- Özalp, İ. (1988). İşletmelerde stratejik planlama. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 33-42.
- Pakdemirli, B. (2020). Sözleşmeli tarımsal üretim: DİTAP modeli. *Tarım Ekonomisi Dergisi*, 26(1), 81-88.
- Şahin, T. (2011). Konsorsiyum sözleşmesi. *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*, 92, 452-458.
- Şahin, O. N. (2016). Türkiye'deki şirket birleşmeleri verilerinin yıllar itibariyle analizi ve dünya geneli, ABD, AB ve Asya Pasifik verileri ile karşılaştırılması. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 8(15), 229-255.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2018). *Yönetim ve organizasyon*. Eğitim Yayınevi.
- Tatoğlu, E. (2009) Uluslararası stratejik ittifaklar: İş ortaklıkları ve şirket birleşmeleri. *Çerçeve Dergisi*, 1(2), 23-38.
- Tekin, M. ve Ömürbek, N. (2004). *Küresel rekabet ortamında teknolojik iş birliği*. Günay Ofset.
- Turunç, Ö. (2015). Stratejik yönetim örgütsel performans ilişkisinde kişi-örgüt uyumunun rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1(1), 16-30.
- Tutar, H. (2000). *Küreselleşme sürecinde işletme yönetimi*. Hayat Yayıncılık.
- Ulaş, D. (2004). Franchising sisteminin, franchise alan ve veren yatırımcılar açısından verimliliğinin değerlendirilmesi. *Verimlilik Dergisi*, 8(3), 133-151.
- Ülgen, H., ve Marzi, S. K. (2010). *İşletmelerde stratejik yönetim*. Beta Basım Yayın.
- Yeşilkuş, F. (2022). Çevresel belirsizliğe uyum sağlama stratejileri. *Uluslararası Akademi Dergisi*, 1(1), 10-20.
- Yılgör, A. (2022). Şirket birleşme, ele geçirme ve devralma işlemlerinin makro ekonomik etkileri. *Öneri Dergisi*, 5(18), 119-126.
- Wheelen, T. L. and Hunger, J. D. (2004). *Strategic management and business policy*. Prentice Hall.
- Wolff, A. (2002). *Yeniden yapılanmada stratejik iş birlikleri*. Beta Yayınları

EXTENDED ABSTRACT

Since strategic cooperation is an agreement that covers more than one company, it aims to be united in organisational relations or in extra-organisational activities. Businesses, which face increasingly difficult conditions, need different structures under the roof of cooperation in order to maintain their existence.

In order to adapt to global competitive conditions, the concept of strategic cooperation draws an important road map for businesses in order to make many changes from production policies to human resources policies, from financing policies to operating expenses and to ensure their continuity. Strategic collaborations require co-operation while competing at the same time.

In strategic alliances, four factors emerge as natural consequence of the partnership: interdependence, trust, coordination and commitment. Strategic partnerships can be short-term or long-term.

Indeed, strategic alliances are hierarchical, mixed organisational arrangements between firms. Strategic alliances should be formed when organisations are strategically sensitive or socially powerful.

Businesses have been obliged to form strategic collaborations in terms of their capabilities and their ability to gain a place in the global market. Strategic and competitive advantages are based on increasing the capacity of the organisation with other organisations, creating activities with buyers and suppliers, providing economies of scale and sharing the benefits and costs of partners in geographical areas.

Technological innovations encountered in the modern age, the desire to survive in the face of global competition, and the desire to enter new markets have forced businesses to partner or cooperate. Businesses also want to cooperate for reasons such as preventing uncertainties, making profit through stocks, preventing unfair competition, and sharing innovations arising from technology.

For strategic businesses, it may be easier to achieve economies of scale through partnerships. Cooperating organisations can find a middle ground by sharing risks.

Businesses that want to lighten their burden can get the opportunity to grow together by minimising the problems they may encounter through partnership. In addition to these basic reasons, there are also objectives such as reducing costs and risks, providing fast and technical equipment, benefiting from economies of scale, creating competitive power, increasing sales in new markets, reputation and faster growth. In order to overcome the deficiencies of each other, enterprises that are concerned about growth alone want to build bridges in line with their objectives by evaluating their future needs and the resources they have.

This process, in which competition is constantly increasing, leads businesses to different searches and forces businesses to cooperate. Businesses may need to cooperate with competing or non-competing businesses from the same sector or different sectors. Partnerships between businesses can be short-term or long-term. Strategic co-operations cover different types for the goal to be achieved.

The biggest benefit of contract manufacturing agreements is cost-saving. It can be stated that the disadvantages of contract production are; the possibility of transferring high technology due to the behavior of the manufacturing company, the emergence of disagreements about profit sharing, the transfer of technology and the production company becoming a potential competitor. In the contracted production system, an agreement is usually made in accordance with the amount of units to be produced. Contract production is a preferred method to enter the markets of countries that have low volume in terms of market potential and are protected by very high tariffs.

A management contract is an mutual agreement between an international business and a foreign business in order to manage all or a part of that business's operations.

It is the arrangement of parts in such a way as to ensure integrity and harmony with one another. Assembly operations are often used because the cost of transporting individual parts is less than transporting the entire product.

It is generally preferred for complex or costly systems such as chemistry, mineral refinery, medicine. Large-scale projects can create problems in terms of resources, since they are long-term projects, it is necessary to be patient in reaching the goals. Some conditions such as legal conditions, environmental factors and economic level must be compatible with the public factor. Level of needs and sensitivity for the build-operate-transfer projects should be high.

It is a partnership that emerges when two or more companies combine their labor and capital. As a result, they are participation projects that are independent from each other but they are made in order to exist in a holistic level.

Businesses cooperate for reasons such as entering new and different markets, developing different technologies and making them usable, reducing production costs, creating synergy or overcoming commercial obstacles.

Managers operating in the international business field are affected by such factors as demand uncertainty due to changes in consumer preferences, political instability and economic uncertainty and sometimes they can make mistakes. Winning does not always mean winning. Businesses that need to have a relevant strategic orientation and good practice in line with their goals should do many things right, original and different from their competitors.

Through strategic cooperation, the parties can have the necessary resources such as information, capital, human resources and technology. Strategic collaborations enable enterprises to acquire common skills by using their skills and information resources together to learn and internalize new skills.

Pursuing market opportunities that do not fit their strategy is distracting and does not contribute to businesses. Businesses should turn to partnerships within the scope of competence and adequacy level. Identifying their own identities accurately and effectively will serve the purpose.

Development of strategic planning is a big challenge for all organizations. Forming strategies which are based on copying which are not prepared for the organization itself and are undifferentiated is a waste of time for the business. For this reason, before the operation the businesses must work with competent personnel/ department, they must know the product

range very well, competition analysis must be performed very well, they must establish their strong and weak sides and they must even determine the risks and opportunities to make strategic planning.