

KÜRESEL REKABETE KARŞI BİR ÇÖZÜM OLARAK STRATEJİK İŞBİRLİKLERİ ve İŞLETMELERİN YAKLAŞIMLARI: TÜRK ve YABANCI İŞLETMELERİN KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ

*Doç.Dr. Hüseyin KANIBİR**

*Yrd. Doç.Dr.Hüsrev EROĞLU***

ÖZET

Büyük bir hızla sürekli değişim geçiren ve gelişim gösteren günümüz dünyası, giderek, homojen niteliklere sahip, adeta tek toplumlu bir görünüme doğru yol almaktadır. Entegrasyon yada küreselleşme süreciyle birlikte dünya işletmeler için dev bir pazara dönmüş durumdadır. Ortaya çıkan devasa fırsatlar ve kaynaklar üzerinde büyük bir mücadelenin yaşandığı görülmektedir. Bu doğrultudaki arayışlar sonucunda ortaya çıkan yaklaşımlardan biri de stratejik işbirliği uygulamalarıdır. Bu çalışmada işletmeleri bu stratejiye yönelten motivasyonlar ve ulaşılan sonuçlar Türk işletmeleri ve yabancı işletmelerden oluşan bir örneklem üzerinde analiz edilmektedir. Söz konusu stratejiyi uygulamakta olan Türk ve yabancı toplam 76 işletmeden oluşan örneklemde elde edilen veriler frekans ve t-test sına yöntemiyle analiz edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik işbirliği, Rekabet Gücü

ABSTRACT

A Potential Solution Againsts Global Competition: Strategic Alliances and The Viewpoints of Turkish and Foreign Companies

Globalization movement has been creating more and more similar societies resulting one huge market for companies. It means new market opportunities as well as new threats stemming from competition. By examining the potential role of strategic alliances as a cooperative strategy in highly competitive environments, this paper attempted to examine the viewpoints of Turkish companies and their strategic partners from other countries. The main motivations of companies for this type of strategy and their specific results were analyzed in comparative approach. Frequency analyses and t-test methods were used for data collected from 76 companies.

Keywords: Strategic Alliances, Competitive Capacity

GİRİŞ

Her alanda hızlı bir değişim geçiren günümüz dünyasının ve öngörülebilir geleceğin en temel belirteçlerinden biri, yoğun rekabet ortamıdır. Rekabetin keskin ve yoğun biçimde yaşanmadığı hemen hiçbir alan görülmemektedir. Bunun da ötesinde denilebilir ki, yaşanan değişim ve dönüşüm sürecinin ardından gelen yeni

*Balıkesir Üniversitesi Bandırma İİBF, İşletme Bölümü

** Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF, İşletme Bölümü

dünya düzeninde, rekabet bir yaşam biçimi olarak karşımızda durmaktadır. Rekabet bir yarıştır. Bu yarışın niteliği geçmişten bugüne iki biçimde olmuştur (Kasper ve Park, 1998: 347): Birincisi; rakipleri ortadan kaldırma ya da yarış dışında bırakma, ikincisi; rakipler karşısında üstünlük sağlamanın yollarını arama.

Rekabet ortamında, pazar oyuncuları ancak diğerlerinden daha iyisini yapabildikleri ölçüde pazar başarısına ulaşabileceklerdir. Geçmişte dışa kapalı ekonomiler, korumacı politikalar ve rekabeti engelleyici uygulamalar, uzun süre işletmelere rekabetin olmadığı ya da sınırlı olduğu pazarlar sağlamıştır. Bu dönemlerde rekabetin itici gücü; tekel olma veya en azından pazarı denetleyebilme isteğidir. Oysa bugün küreselleşmenin işletmeleri karşı karşıya bıraktığı gerçek; tüm dünya pazarlarını ve işletmelerini yüz yüze getirmesi ve onları büyük bir rekabetle baş başa bırakmasıdır. Böyle bir ortamda ayakta kalabilmek ve geleceğe yürüyebilmek doğrudan doğruya işletmelerin rekabet edebilme gücü ile ilişkilidir.

İşletmelerin rekabet güçlerini geliştirebilmek için ortaya koydukları arayışlar birçok farklı stratejinin geliştirilmesine neden olmaktadır. İşletmelerin, pazar faaliyetleri sırasında karşılaştıkları rekabet tehdidini en alt düzeye çekebilmek için pazardaki diğer işletmelerle işbirliği yapma düşünceleri de bu çerçevede gündeme gelen stratejilerdendir. Bu bağlamda, bu çalışmanın amacı, pazar faaliyetleri sırasında işletmeler arasında kurulan ve stratejik bir nitelik taşıyan işbirliklerine ilişkin temel motivasyonları ve stratejik işbirliği ilişkisinin pazar performansına ilişkin sonuçlarını ortaya koymaktır. Söz konusu motivasyonlar ve elde edilen pazar sonuçlarının, geliştirilen bu yöntemin, sürekli rekabet tehdidiyle baş başa olan işletmeler için hangi düzeyde bir 'rekabetçi pazarlama stratejisi' olabileceği noktasında önemli bir gösterge sayılması, bu çalışmanın temel beklentisidir.

1.REKABET GÜCÜ KAVRAMI VE STRATEJİK İŞBİRLİĞİ KAVRAMI

Dünya Ekonomik Forumu (WEF) ve Uluslararası Yönetim Geliştirme Enstitüsünün, rekabet kavramının geliştirilmesine ilişkin olarak yapılan çalışmasında, rekabet gücü kavramı ele alınmış ve tanımlanmıştır. Buna göre rekabet gücü; işletmelerin fiyat dışı nitelikler bakımından rakipleriyle karşılaştırıldıklarında, daha çekici olacak biçimde ürün ve hizmet modelleri yaratma, bunları üretme ve pazarlama becerileridir (Anonim, 1994: 23) .

Rakiplerin pazardaki hamlelerine, işletmeler ancak sahip oldukları rekabet gücü ölçüsünde cevap verebileceklerdir. Çünkü rekabet gücü, işletmenin rakiplerle mücadele edebilme ya da mücadeleyi göze alabilme gücüdür. Rakiplerle mücadeleyi göze alabilecek bir kuvvetin ifadesidir. Dolayısıyla, rekabet gücüne sahip olamayan işletmeler, kısa sürede pazarı terk etme zorunluluğuyla karşı karşıya kalacaklardır. Bu açıdan rekabet gücünü sürekli geliştirmek, düşünsel ve örgütsel faaliyetleri 'rekabet gücünün sürekli geliştirilmesi' ekseninde şekillendirmek, işletmelerin birincil zorunluluklarındandır.

Dünyanın her köşesinden gelebilen rekabet tehditleri altında işletmelerin birbirlerine üstünlük sağlamalarını getirecek olan rekabet gücünü geliştirmek ancak kalite yükseltimi, maliyet azaltımı, verimlilik geliştirilmesi ve sürekli yenilikle olanaklı olabilir (Kaonides,1999: 58). Bütün bunlara öncülük eden Ar-Ge faaliyetleri ve buna bağlı olarak teknoloji, rekabet yeteneğinin geliştirilmesinde en önemli boyutu temsil etmektedir. İşletme kapasitesi ve kapasite kullanım oranı, tutundurma faaliyetleri, satış sonrası hizmetler, üzerinde durulması gereken diğer faktörlerdir. Daha kapsamlı bir anlatımla, rekabet gücünün temelinde başlıca iki faktör bulunmaktadır; daha üstün yetenekler ve daha üstün kaynaklar (Day ve Wensley, 1988: 3).

Küresel gelişmelerin ortaya çıkardığı yeni koşullarda yeniden yapılanma gereğini duyan birçok işletme yalnızca içsel faaliyetlerini değil, aynı zamanda, küresel ortamda rekabet için gerekli ve etkili stratejilerin neler olduğuna ilişkin vizyonlarını da yeniden değerlendirmek durumunda kalmaktadırlar. Yoğun rekabet; işletmeleri, pazar faaliyetlerine ilişkin geleneksel anlayış ve davranışlarını gözden geçirmeye zorlamaktadır.

İşletmelerin bakış açılarında meydana gelen değişikliklerin altında yatan temel faktör; rekabetin yoğun ve acımasız bir görünümle yaygınlaşması olgusudur. Ayakta kalabilmek için rekabet olgusuyla başetmek gerektiğini çok iyi gören işletmeler, bu amaçla çeşitli yeni davranış biçimleri geliştirmektedirler. Bu davranış biçimleri arasında en çok göze çarpanlarından biri de, pazar faaliyetlerinin yürütülmesi sırasında işletmeler arasında gerçekleştirilen işbirlikleridir. İşletmeler zorluk düzeyi giderek yükselen pazar ortamında hedeflerine ulaşmak için diğer bir işletme ile birlikte hareket edip, kendi olanaklarını diğerlerinin olanaklarıyla birleştirerek çeşitli avantajlara sahip olmaya çalışmaktadırlar. "Stratejik işbirlikleri" veya "stratejik ittifaklar" olarak adlandırılan bu strateji işletmelere yeni stratejik açılımlar vaat etmesi açısından önemlidir (Vyas ve Shelburn, 1995: 47).

Literatürde stratejik işbirliklerine getirilen farklı tanımlamalar bulunduğu görülmektedir. Bu tanımlama farklılıkları, işbirliği faaliyetlerinin niteliğine yönelik farklı algılamalarından kaynaklanmaktadır. Tanımlama konusunda ortak bir yaklaşımın bulunmaması, hangi yapılaşmaların 'stratejik' bir işbirliği olduğu ve hangilerinin olmadığı konusunu doğal olarak etkilemektedir. (Contractor ve Lorange, 1990; Osland ve Yaprak, 1993).

Jorde ve Teece (1992) stratejik işbirliklerini, iki ya da daha çok işletmenin taahhütleriyle karakterize edilen ve ortak bir amaca yönelen iki ya da çok taraflı ilişkiler olarak tanımlamışlardır (Osland ve Yaprak, 1993: 284).

Mowery'ye göre (1988) stratejik işbirlikleri, ürün geliştirme, üretim veya pazarlama alanlarında işletmeler arasında basit düzeydeki alım satım işlemlerini kapsamayan, "ortakların sermaye, teknoloji ve benzeri diğer varlıklarının katılımını içeren" işletmeler arası birlikteliktir (Osland ve Yaprak, 1993: 285). Çavuşgil'e göre (1998) işletmeler arasındaki işbirlikleri; değişik ülkelerdeki (pazarlardaki) işletmelerin ürün ve pazar geliştirme faaliyetlerinin getireceği maliyetler ve riskleri

paylaşmak düşüncesiyle ittifaklar meydana getirmeleridir (Çavuşgil, 1998: 91). Gulati (1998), stratejik işbirliklerini, işletmeler arasında kaynakların değişimini, paylaşımını, ürün, hizmet veya teknolojilerin ortaklaşa geliştirilmesini kapsayan, gönüllü düzenlemeler olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlar ışığında, stratejik işbirliklerini şu özelliklerle ifade etmek mümkündür;

a) Stratejik işbirlikleri iki ya da daha çok sayıda bağımsız işletmeyi kapsamaktadır.

b) Amaç, planlanan bazı faaliyetlerin orta vadeden uzun vadeye uzanan bir süreçte paylaşımıdır. Bu aynı zamanda da işbirliklerini 'stratejik' yapan bir faktördür.

c) Stratejik işbirlikleri kapsamlı düzeyde bilgi ve sermaye anlaşmalarını içerirler.

Stratejik işbirliği yaklaşımında etkili olan motivasyonel faktörleri inceleyen araştırmacılar, bir yandan mevcut pazarlarda elde edilebilecek avantajları ve diğer yandan da sözkonusu stratejinin yeni pazarlara girmede ortaya koyabileceği fonksiyonları, güdüleyici faktörler olarak ele almışlardır (Özgen vd, 1995:5; Morrison,1994:25). Daha optimal ölçeklerle faaliyet göstermek, çevresel güçler tarafından getirilen ve işletmelerin tek başlarına üstesinden gelmekte zorlandıkları "pazarlara giriş engelleri"ni aşabilmek, yeni teknolojilere daha kolay ve daha çabuk ulaşmak düşünceleri stratejik işbirliği motivasyonunu sağlayan en önemli faktörler arasında sayılmaktadır (Quint, 1997:7; Akdemir, 1992: 284). Aralarında Türkiye'nin de bulunduğu gelişmekte olan 6 ülkede yapılan bir araştırmada, stratejik işbirlikleri için dile getirilen temel motivasyonlar Tablo 1'de sunulmaktadır (tablo 1).

Tablo 1: Bir Stratejik İşbirliğinde Tarafların Sağladığı Katkıları

Yerel Ortağın Sağladığı Genel Katkıları	
Yerel Politikalara İlişkin Bilgi	% 70
Hükümet Düzenlemelerine İlişkin Bilgi	% 68
Bölgesel Gümrüklerle İlgili Bilgi	% 68
Bölgesel Pazarlara İlişkin Bilgi	% 65
Bölgesel Tanınmışlık	% 58
Finansal Katkıları	% 58
Bölgesel Pazarlara Giriş	% 54
Yabancı Ortağın Sağladığı Genel Katkıları	
Süreç Teknolojisi	% 74
Ürün Teknolojisi	% 72
Uluslararası Tanınmışlık	% 70
Finansal Katkıları	% 65
Yönetimsel Know-How	% 59

Kaynak: Robert Miller, Jack D. Glen, **International JVs in Developing Countries**, Discussion Paper, International Finance Corporation, Washington 1996, s.6-7.

Ayrıca, yeni pazarlara girmeye çalışan işletmeler açısından, yeni durumların getirdiği belirsizlik ve başarısızlık risklerinin diğer işletmelerle birlikte üstlenilmesi, kayda değer bir motivasyon aracıdır (Duysters ve Hagedoorn, 1998).

2.METODOLOJİ

2.1 Araştırmanın Amacı, Örneklem, Verilerin Analizi

Bu araştırmanın amacı, Türkiye'de "stratejik işbirliği" stratejisine sahip olan, bu stratejiye yönelimlerini çeşitli vesilelerle kamuoyuna deklare eden işletmelerin ve bunlarla ortaklıklar oluşturan yabancı işletmelerin stratejik işbirliği yaklaşımına ilişkin değerlendirmelerini tespit edebilmektir. Bu bağlamda her iki gruptaki (Türk işletmeler ve yabancı işletmeler) işletmeleri sözkonusu stratejiye yönelten motivasyonlar ve elde ettikleri sonuçların analiz edilmesi, bu çalışmanın hareket noktasını oluşturmaktadır. Bu bağlamda, Türk işletmeleri ile yabancı işletmelerin kıyaslanabilmesi ve değerlendirmelerinin ortaya konulabilmesi için karşılaştırmalı bir analiz yapabilmek hedeflenmektedir.

Bu araştırmanın evreni, çeşitli sektörlerde "stratejik işbirliği" uygulamasını yürüten yerli ve yabancı işletmelerden oluşmaktadır. İstanbul Sanayi Odası (İSO) ve Yabancı Sermaye Derneği (YASED)'nin kayıtlarına dayalı olarak, Türk işletmeleri arasında yabancı işletmelerle "stratejik işbirliği" stratejisine sahip 500 (beş yüz)'ün üzerinde işletme bu araştırmanın örneklemi ifade etmektedir. Çalışmanın sonuçlanabilir olması için, verilerin yüzyüze görüşmeler ile toplanmasına karar verilmiştir. Bu durumda da, hedef kitleye ulaşma zorlukları nedeniyle, sektörlerde öncü veya belirleyici konumda bulunan 100 işletme ile örneklem sınırlandırılmıştır. Bu noktada, kullanılan temel kriterler; "pazar payı, tanınırlık ve ilk 500 listesinde yer alma" olarak belirlenmiştir. Bu durum aynı zamanda çalışmanın temel kısıtını da ifade etmektedir. Görüşme süreci sonunda, 100 işletmenin 38 tanesi çalışmaya dahil olmayı kabul etmiştir. Bu işletmeler aracılığı ile, stratejik işbirliği yaptıkları yabancı partnerlerine de anket formu ulaştırılmış ve geri dönüşümü sağlanmıştır. Böylece 76 işletmeden oluşan bir örnek kütleye ulaşılmaktadır.

Çalışma Ocak - Mart 2008 periyodunda gerçekleştirilmiştir. Karşılaştırmalara olanak sağlamak amacıyla örnek kütle, Türk ve yabancı işletmeler biçiminde iki alt gruba ayrılarak verilerin analizleri yapılmaktadır. Elde edilen veriler, istatistik paket programında (SPSS) çözümlenerek değerlendirilmiştir. Bu çerçevede "frekans analizi" ve "t-sınama tekniği" kullanılmıştır.

2.2. Araştırma Bulguları

Araştırmanın örneklemine yer alan Türk işletmelerinin tamamı, Türkiye'nin en büyük işletmeleri arasında yer almaktadırlar. Daha önce de sözedildiği üzere bu işletmeler yabancı işletmelerle çeşitli stratejik işbirliği uygulamaları gerçekleştirmekte ve kamuoyuna deklare etmektedirler. Bu noktada; örnek kütleyi oluşturan sözkonusu büyük ölçekli işletmeler ile stratejik işbirliği yaptıkları yabancı işletmeler için ortaya çıkan genel profil Tablo 2'de

sunulmaktadır.

Tablo 2: İşletmelerin Genel Profili

İşletmenin Yaşı	Türk İşletmeleri	Yabancı İşletmeler
	n (38)	n (38)
1 – 10 yıl	1 (% 2)	3 (% 7.9)
11 – 20 yıl	5 (% 13.1)	8 (% 21)
21 – 30 yıl	16 (% 42.1)	9 (% 23.7)
31 – 40 yıl	10 (% 26.3)	9 (% 23.7)
41 yıl ve üstü	6 (% 15.8)	9 (% 23.7)
Faaliyette Bulunduğu Dış Pazar Sayısı	n	n
1 – 10 Dış Pazar	5 (% 13.1)	4 (% 10.5)
11 - 20 Dış Pazar	22 (% 57.9)	17 (% 44.7)
20'den çok Dış Pazar	11 (% 28.9)	17 (% 44.7)

Örnek kütleyi oluşturan Türk işletmeler ile stratejik işbirliği yaptıkları yabancı işletmeler arasındaki ölçek farklılığının ne yönde olduğunun tespiti, genel anlamda fikir verici olabilecektir. Bu duruma ilişkin veriler tablo 3'de sunulmaktadır.

Tablo 3: Türk İşletmelerinin Ölçeğine Göre Yabancı Partnerin Ölçeği

	n	%
Daha Büyük Ölçekli	22	57.9
Daha Küçük	7	18.4
Eş Düzeyde	9	23.6
TOPLAM	38	100.0

Türk işletmelerinden elde edilen veriler, gerçekleştirilen işbirliklerinin yarısından fazlasında (% 57.9) yabancı partnerin daha büyük ölçekli olduğunu göstermektedir. Buna karşılık yalnızca küçük bir grup (% 18.4) kendisinden daha

küçük ölçekli bir yabancı partnerle stratejik işbirliği gerçekleştirmiştir. Bu durum Türk işletmelerinin Türkiye pazarında büyük ölçekli olmalarına rağmen, stratejik işbirliği yaklaşımında kendilerinden daha büyük ölçekli işletmeleri tercih etme eğilimlerine işaret etmektedir.

İşletmeler arasında gerçekleştirilen stratejik işbirliği türlerine ilişkin olarak örnek küleden alınan yanıtların dağılımları tablo 4 'te verilmektedir.

Tablo 4: Türk ve Yabancı İşletmeler Açısından, Gerçekleştirilen Çeşitli Stratejik İşbirliği Türleri

Türk İşletmelerin Stratejik İşbirliği Türleri			Yabancı İşletmelerin Stratejik İşbirliği Türleri		
	n*	%		n	%
Dağıtım-Hizmet Ortaklıkları	26	68.4	Dağıtım-Hizmet Ortaklıkları	32	84.2
Ortak Yatırım	19	50.0	Ortak Yatırım	26	68
Sermaye Katılım	17	44.7	Sermaye Katılım	26	68.4
Konsorsiyum	12	31.5	Konsorsiyum	17	44
Ar-Ge İşbirliği	9	23.6	Ar-Ge İşbirliği	15	39.4

* Her işletme birden çok stratejik işbirliği türünde faaliyet yapabilmektedir.

Türk ve yabancı işletmelerden elde edilen veriler, yabancı işletmelerin stratejik işbirliğinin çeşitli biçimlerine daha yoğun başvurduğunu göstermektedir. Stratejik işbirliklerinin uzun vadeli olma niteliğini belirgin olarak vurgulayan “ortak yatırım” her iki grupta da önemli bir düzeydedir. Her iki grup da benzer şekilde, en yoğun başvurulan uygulama olarak “dağıtım ve hizmet ortaklıkları”nı belirtmişlerdir. Bu durum bir yandan yeni pazarlara girme çabalarına ve diğer yandan da mevcut pazarlarda pazara nüfuz etme hedefine işaret olarak değerlendirilebilir. Öte yandan, Türk işletmelerinin Ar-Ge amaçlı stratejik işbirliği uygulamalarının da oldukça düşük düzeyde gerçekleşmesi dikkat çekicidir. Ar-Ge faaliyetlerinin daha uzun dönemlerde sonuç verdiği dikkate alındığında, Türk işletmelerinin daha somut sonuçlar üretecek

uygulamalara eğilim gösterdikleri anlaşılmaktadır.

İşletmeleri “stratejik işbirliği” stratejisine yönelten temel motivasyonların neler olduğunu ortaya koymak amacıyla, çeşitli olası motivasyon faktörleri işletmelerin değerlendirmesine sunulmuştur. Motivasyon faktörlerine bakış açısı bakımından Türk işletmeleri ile yabancı işletmelerin yaklaşımları ve iki grup arasında farklılık bulunup bulunmadığı analiz edilmiştir. Tablo 5, ulaşılan sonuçları özetlemektedir.

Tablo 5: Motivasyonel Faktörlere ilişkin Değerlendirmeler*

	Türk İşletmeleri	Yabancı İşletmeler	t-value	Sig.
Global Rekabet Karşısında Yalnızlıktan Kurtulma	4.23	4.11	1.70	0.089
Maliyetlerin Düşürülmesi	4.08	4.30	- 3.27	0.001
Mevcut ve Potansiyel Risklerin Paylaşılması	4.11	4.03	1.86	0.104
Finansman Sorununu Aşma	4.39	4.13	2.54	0.013
Pazarların Küreselleşmesi	4.29	4.30	- 0.03	0.610
Yeni Pazarlara Girme	4.31	4.82	- 3.66	0.000
Kaynaklara Daha Kolay ve Daha Etkin Ulaşma	4.12	4.43	- 2.81	0.010
Yeni ya da Gelişmiş Teknolojileri Elde Etme	3.95	3.65	2.92	0.006
Yeni Ürün ve Hizmet Alanlarına Girme	3.65	3.86	-1.23	0.220
Yüksek Maliyetli Ar-Ge Çalışmalarını Daha Rahat Gerçekleştirebilme	3.07	3.91	- 4.47	0.000
Engellemelerin Aşılması	3.02	3.91	- 5.08	0.000
iç Pazarların Doğunluğu	2.90	4.00	- 5.69	0.000
Yabancı Partnerin İmajından Yararlanma	3.43	3.00	6.28	0.000

* Rakamlar 5 noktalı Likert ölçeğine dayalı olarak üretilmiştir.

(1: Kesinlikle katılmıyorum.....5: Kesinlikle Katılıyorum)

Serbestlik Derecesi (sd) : 74 ; % 5 önem düzeyinde kritik değer : 2.00

Örnekleme oluşturan Türk ve yabancı işletmelere sunulan olası motivasyon faktörleri açısından, iki grup arasında çeşitli benzerlikler ve farklılıklar ortaya çıkmıştır. “Küresel rekabet karşısında yalnızlıktan kurtulma, mevcut ve potansiyel risklerin paylaşılması, pazarların küreselleşmesi ve yeni

ürün/hizmet alanlarına girme” açısından aynı motivasyonlar paylaşılmaktadır. Bununla birlikte; “maliyetlerin düşürülmesi, yeni pazarlara girme, kaynaklara daha kolay ve etkin ulaşma, Ar-Ge’yi daha rahat gerçekleştirme, engellemelerin aşılması ve mevcut iç pazar doygunluğu” faktörlerinin yönlendiriciliği açısından gruplar arasında istatistiksel farklılıklar gözlenmektedir. Sözü edilen faktörler yabancı işletmeler için daha büyük bir etkiye sahiptir. Öte yandan Türk işletmelerin yabancı işletmelerden farklılaştığı faktörler ise; “finansman sorununu aşma, yeni/gelişmiş teknolojileri elde etme, yabancı partnerin imajından yararlanma” olarak ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerin, rekabet güçlerini geliştirebilmek için başvurdukları stratejik işbirliği sürecinde partner seçiminde belirleyici olan faktörleri sorgulamak bu çalışmanın önde gelen hedeflerinden biridir. Bu noktanın sorgulanması sonucunda ulaşılan veriler, işletmelerin olası rekabet gücü kaynaklarına bakış açılarını yansıtmaları bakımından değerlidir. Tablo 6, örneklemeden elde edilen sonuçları yansıtmaktadır.

Tablo 6 : Stratejik Partner Seçiminde Belirleyici Olan Faktörlere İlişkin Türk ve Yabancı İşletmelerin Yanıtları*

	Türk işletmeler	Yabancı İşletmeler	t-value	Sig.
Tamamlayıcı Kaynak ve Becerilere Sahiplik	4.56	4.74	- 1.58	0.114
Faaliyet Alanlarının Benzerliği	4.03	4.10	- 0.97	0.331
Yabancı Partnerin Güvenilirliği	3.93	4.64	- 8.06	0.000
Partnerin Pazarda Tanınmışlığı	3.88	2.95	7.17	0.000
Partner Adayının Teknolojik Gücü	3.85	3.78	3.15	0.002
Partner Adayının Finansal Gücü	3.78	3.45	2.33	0.030
İki Taraf Arasındaki Bağımlılık	3.75	3.27	4.42	0.000

* Rakamlar 5 noktalı Likert ölçeğine dayalı olarak üretilmiştir.

(1: Kesinlikle katılmıyorum....5: Kesinlikle Katılıyorum)

Serbestlik Derecesi (sd) : 74 ; % 5 önem düzeyinde kritik değer : 2.00

Ortaya çıkan sonuçlar, partner arama sürecinde her iki gruptaki işletmeler için de en temel niteliğin “tamamlayıcı kaynak ve becerilere sahiplik” olduğunu göstermektedir. Faaliyet alanlarının benzerliği ise Türk ve yabancı işletmeler tarafından ortak bir biçimde önemsenmektedir. Türk işletmeler için partner adayında bulunması gereken önemli bir özellik “pazarda tanınmışlık”tır. Bu nitelik yabancı işletmeler için son sırada yer almaktadır. Stratejik işbirliği kurulacak partnerin “güvenilir” olması ise yabancı işletmeler tarafından özellikle

önemsemektedir. Bu açıdan yabancı işletmeler istatistiksel olarak Türk işletmelerinden farklılaşmaktadır. Türk işletmeleri, partner adayının finansal gücüne ve iki taraf arasındaki bağımlılık ilişkisine yabancı işletmelerden daha fazla önem vermekte ve istatistiksel olarak farklılaşmaktadır.

Araştırmanın bir diğer inceleme alanı ise, stratejik işbirliği oluşumları ile ulaşılan rekabetçi avantajların neler olduğunu ortaya çıkarmaktır. Örnekleme oluşturan işletmelere olası avantajlar listesi sunulmuş ve kendi özgün durumlarını yansıtmaları istenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 7’de sunulmaktadır.

Tablo 7 : Stratejik İşbirliklerinin Sağladığı Avantajlar Açısından Türk ve Yabancı İşletmelerin Karşılıklı Değerlendirmeleri*

	Türk İşletme	Yabancı İşletme	t-value	Sig.
Etkin Düzeyde Yeni Faaliyet Alanlarına Girilmiştir.	4.56	4.30	2.33	0.020
Önemli Maliyet İyileştirmelerine Ulaşılmıştır.	4.39	4.56	- 3.09	0.002
Pazar Payı Artışı Sağlanmıştır.	4.10	4.43	- 1.79	0.072
Yönetim Know-How’ı Sağlanmıştır.	4.02		5.22	0.000
Pozitif İmaj Yoluyla Pazar Ortamında Psikolojik Kabullere Ulaşılmıştır.	3.94		2.99	0.005
Finansman Sorunu çözümlenmiştir.	3.92	3.90	0.99	0.320
Yeni Teknolojilere Ulaşılmıştır.	3.87		6.01	0.000
Ölçek Ekonomilerine Ulaşılmıştır.	3.84	4.10	- 1.96	0.051
Etkin Düzeyde Fiyat Rekabeti Olanaklarına	3.82	3.61	1.40	0.161
Dış Pazarlara Başarıyla Girilmiştir.	3.46	4.28	- 5.75	0.000
Küresel Pazarlarda Tanınan Bir İşletme Konumuna	3.06	4.12	- 8.72	0.000

* Rakamlar 5 noktalı Likert ölçeğine dayalı olarak üretilmiştir.

(1: Kesinlikle katılmıyorum.....5: Kesinlikle Katılıyorum)

Serbestlik Derecesi (sd) : 74 ; % 5 önem düzeyinde kritik değer : 2.00

Karşılaştırmalı tabloda da görüldüğü gibi, her iki grup tarafından yapılan değerlendirmede, elde edilen avantajlar noktasında gruplar arasında benzerlikler bulunduğu gibi belirgin farklılaşmalar da yaşanmaktadır. Her iki grubun stratejik işbirlikleri ile elde ettikleri avantajlar arasında en büyük farklılaşmanın, "işletmelerin küreselleşme süreçleriyle ilişkili katkılar" açısından gerçekleştiğine tanık olunmaktadır. Görülmektedir ki yabancı işletmeler; stratejik işbirlikleri aracılığı ile küresel pazarlara başarıyla girmekte (4.48), oluşturdukları işbirliği ilişkilerini kullanarak bu pazarlarda tanınmayı sağlamakta (4.60) ve sonuçta da günümüz global koşulları çerçevesinde en önemli kazançlardan biri olan " küresel bir kimliğe ulaşarak bir dünya işletmesi olma" avantajını elde etmektedirler (4.39).

Yabancı işletmelerin, stratejik işbirliği aracılığı ile elde ettikleri böylesine önemli avantajlar sözkonusu iken, bu avantajların Türk işletmelerince elde edilemediği ya da ancak "kısmen" sağlanabildiği görülmektedir. Yabancı işletmelerin büyük çoğunluğu stratejik işbirlikleri yoluyla küresel pazarlara başarıyla açılmaktan söz ederken, Türk işletmelerinin bu konuda değerlendirmeleri; "kısmen" (3.46) aşamasında kalmaktadır. Küresel pazarlarda tanınma sözkonusu olduğunda bu oran daha da düşmektedir (3.26).

Oysa yabancı işletmeler açısından, "küresel pazarlarda tanınma" avantajının belirtilmesi en üst düzeylere yükselmektedir. Daha önce de değinildiği gibi, bu durum; Türk işletmelerinin kendi küreselleşme süreçlerinde stratejik işbirliklerinin yapabileceği katkıları değerlendiremediklerini ortaya koymaktadır. Bunun yerine Türk işletmeleri; en azından şimdilik, mevcut pazarlarında ulaştıkları güçlü pozisyonlarını korumak için stratejik işbirliklerini değerlendirmeye çalışmaktadırlar. Stratejik işbirlikleri ile faaliyetler portföyünün çeşitlendirilmesi ve zenginleştirilmesi (4.39), maliyet iyileştirmeleri (4.10), rekabetçi saldırılara hızla ve etkin yanıtlar verebilme (4.00), finansman sorununun aşılması (4.02) ve ölçek ekonomilerinin sağlanması (3.87), bu durumun belirgin bir göstergesidir.

SONUÇ

İletişim ve ulaşım teknolojilerindeki gelişmelerin de desteği ile giderek hızlanan küreselleşme süreci, işletmeler için bir yandan yeni pazarları gündeme getirirken diğer yandan da büyük bir rekabet tehdidi anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle, yeni koşullarda ortaya çıkan büyük fırsatların değerlendirilmesi artık sayısız denebilecek olan rakipler karşısında ayakta kalabilmeye ve onlardan daha iyisini yapabilme yeteneklerine bağlı görünmektedir. Bu durum küresel koşulların hakim olduğu günümüz pazar ortamında rekabet gücü kavramının işletmeler için en temel belirleyici olduğuna işaret etmektedir.

Rekabet gücü, rakiplerle mücadele edebilme düzeyinin bir göstergesi olduğundan üst düzeyde bir rekabet gücüne sahip olamayan işletmelerin pazarda önemli ve uzun dönemli oyuncular olamayacağı açıktır. Kalite yükseltimi, maliyet azaltımı, verimlilik düzeyinin geliştirilmesi, sürekli yenilik ve bunların öncüsü olan

Ar-Ge faaliyetleri ile teknoloji, rekabet gücünün geliştirilmesinde en önemli dinamiklerdir. Kısaca rekabet gücünün temelinde, işletmeye pazarda rekabet avantajı sağlayacak yetenekler bulunmaktadır. Bu yeteneklerin elde edilmesi tek bir işletme için büyük kaynak aktarımları, yüksek maliyetler ve uzun bir zaman dilimi gerektirmektedir. Bu bağlamda stratejik işbirlikleri işletmelerin sahip olduğu farklı birikimlerin bir araya getirilmesi ile rekabet gücü açısından bir sinerji yaratabilecektir.

Bu çalışmada stratejik işbirliklerinin sinerji yaratabilme potansiyelinden yola çıkılarak, bu sinerjinin pazar faaliyetlerinin etkinliğini ve rekabet gücünü en üst düzeylere çıkartabileceği düşüncesinden hareket edilmiştir. Bu rekabet stratejisinin işletmeler tarafından nasıl değerlendirildiğini, hangi motivasyonlarla hareket edildiğini ve elde edilen sonuçları tespit etmek için Türk ve yabancı işletmeler ile görüşülmüştür. Elde edilen veriler, her iki gruptaki işletmelerin gerek motivasyonlar gerek beklentiler ve gerekse elde edilen sonuçlar bakımından farklılaştıklarını göstermektedir. Türk işletmeleri; süreç maliyetlerini düşürmek, Ar-Ge faaliyetleri yapabilmek, yeni teknolojiler elde etmek ve finansman sorununu aşabilmek gibi beklentileri ön plana çıkartmaktadırlar. Buna karşılık yabancı işletmeler; yeni pazarlara girmek, kendi iç pazarlarının doygunluğundan kaçmak, yeni pazarlara giriş engellerini aşabilmek ve kaynaklara daha kolay ulaşmak şeklindeki kaygılara vurgu yapmaktadırlar. Stratejik işbirlikleri yoluyla yabancı işletmelerin ulaştığı temel sonuç, yeni pazarlara girmeyi başarmak ve maliyet tasarrufları sağlayabilmektir. Bu durum, küresel rekabet koşullarında oldukça önemli rekabet avantajlarının elde edildiğini göstermektedir. Bu strateji sonucunda Türk işletmeleri açısından bakıldığında özellikle yeni faaliyet alanlarına girebilmek ve önemli maliyet iyileştirmelerini sağlamak, ulaşılan en belirgin rekabet avantajlarıdır. Bunun yanı sıra, yönetim know-how'ının sağlanması ise önemle üzerinde durulması gereken bir diğer stratejik sonuçtur.

KAYNAKÇA

- ANONİM (1994). Finans Dünyası Dergisi, Ocak- Şubat sayısı.
- AKDEMİR, A.(1992). Küreselleşmede Kritik Faktör İşbirliğine Dayalı Rekabet Stratejileri. **Anadolu Üni. İİBF Dergisi**, 10 (1-2).
- CONTRACTOR, F.J. & LORANGE, P. (1990). Competition vs. Cooperation: A Benefit/Cost Framework for Choosing Between Fully-Owned Investments and Cooperative Relationships. **Management International Review**, 28, 5-18.
- ÇAVUŞGİL, T. (1998). Executive Insights: International Partnering – A Systematic Framework for Collaborating with Foreign Business Partners. **Journal of International Marketing**, 6 (1), 91-107.
- DAY, G. & WENSLEY, R. (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. **Journal of Marketing**, 52 (2), 1-20.
- DUYSTERS, G. & HAGEDOORN, J. (1998). Technological Convergence in IT

- industry. **Journal of Economics of Business**, 5 (3), 355-368.
- GULATI, R. (1998). Alliances and Networks. **Strategic Management Journal**, 19 (4), 293-317.
- HARVEY, M.G. (1995). A Systematic Assessment of Potential International Strategic Alliance Partners. **International Business Review**, 4 (2), 195-212.
- KASPER, H. & PARK, D. (1998). The meaning of Competition: A Graphical Exposition, **Journal of Economic Education**, 29 (4), 347-357.
- KAONIDES, L.C. (1999). Science, Technology and Global Competitive Advantage, **International Studies of Management & Organization**, 29 (1), 53-79.
- MILLER, R. & GLEN, J. D. (1996). International JVs in Developing Countries, Discussion Paper, **International Finance Corporation**, Washington.
- MOHR, J. J. (1994). Legal Remification of Strategic Alliances. **Marketing Management**, 32 (2), 38-46.
- MORRISON, A.J.(1994). Marketing Strategic Alliances. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 6 (3), 25-30.
- OHMAE, K (1989). The Global Logic of Strategic Alliances. **Harvard Business Review**, March-April, 143-154.
- OSLAND, G. E. & YAPRAK, A. (1993). A Process Model on the Formation of Multinational Strategic Alliances. (içinde: *Multinational Strategic Alliances*, R. Çulpan (ed), New York), 81-102.
- ÖZGEN, H. (1995). İşletmelerarası Stratejik İşbirlikleri ve Türkiye Açısından Bir Değerlendirme. *III. Yönetim Kongresi, İTÜ*.
- QUINT, B. (1997).Coopetition: Sleeping with the Enemy. **Information Today**, 14 (1), 7- 8.
- VYAS, N.& SHELBURN, W.(1995). An Analysis of Strategic Alliances: Forms, Functions and Framework. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 10 (3), 47-60.