



Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi

The Journal of Marmara Social Research

Sayı 10, Aralık 2016

İŞBİRLİKÇİ REKABET AĞI İÇERİSİNDE FİRMALARIN REKABETÇİ DAVRANIŐLARI*

Rukiye SÖNMEZ¹

Özet

Bu çalışmanın amacı, eŐ zamanlı olarak rekabet ve işbirliğine odaklanarak, rakip firmalarla oluşturulan işbirliği ağının, firmaların rekabetçi davranıŐlarına etkisini sınamaktır. Literatürde işbirliği ağlarına yĐnelik çalışmalar olmasına rağmen rekabetçi işbirliğini konu olan çalıŐmaların oldukça az olması ve firmaların bu tür işbirliklerinin gün geçtikçe artması konunun irdelenmesi açısından Đnem taŐımaktadır. ÇalıŐmada ilk olarak firmaların rekabetçi davranışlarını açıklayabilmek için rekabetçi iŐbirlikleri yoğunluklarına gĐre rekabet yoğun ve işbirliği yoğun olarak sınıflandırılmıŐtır. Bu ilişki yoğunluklarının temelinde rekabetçi işbirliği ağının yapısal Đzellikleri ve firmaların rekabetçi davranıŐları tartıŐmaya açılmaktadır. Sonuç olarak ise firmalar rakipleriyle işbirliği yĐnelmiŐ olsa da aralarındaki rekabetçi işbirliği iliŐkisinde rekabet yoğunluğunun daha yĐksek olduğu sĐylenilebilir.

Anahtar Kelimeler: İŞbirlikçi Rekabet, Rekabetçi Davranış, Sosyal AĞ DĐzeneĐi

JEL Kodları: M100, L10, L140

COMPETITIVE BEHAVIOR OF COMPANIES IN A COMPETITIVE COMPETITION NETWORK

Abstract

This article aims to address the effect of firms' competitive behavior in co-opetition network in which engaged their competitors, focused on simultaneous cooperation and competition. It is, however, important to examine because little research has addressed the phenomenon of co-opetition and the phenomenon in practice is on the rise while research has demonstrated in cooperative network. Co-opetition had been firstly classified according to their intensity as intensity of cooperation and intensity of competition to reflect firms' competitive behavior. Based on intensity of this relationship, characteristic of co-opetition network structure and firms' competitive behavior have discussed. Finally, it can be said that intensity of competition is the higher in co-opetition relationship even though firms have engaged in cooperation with competitors.

Keywords: Co-opetition, Competitive Behavior, Social Network Theory

JEL Codes: M100, L10, L140

* Bu makale 14.BĐlge Bilimi ve Planlama Kongresi (2014) sunulan bildiriden tĐretilmiŐtir.

¹ Çanakkale Onsekiz Mart Đniversitesi, rukiyesonmez@gmail.com

GİRİŐ

Bu alıŐma stratejik ittifakların birbirine zıt olan iki boyutunu; işbirliği ve rekabeti bir araya getirmektedir. Bu iki boyutu birbirinden ayırabilmek oldukça güçtür. Bir firma diğer bir firmayla işbirliği oluŐturduĐunda, her iki firmanın da amacı daha üstün bir rekabetçi pozisyon elde etmektir. Ancak her ikisinin de amacını aynı oranda gerçekleŐtirmesi, aynı kazanımı elde etmesi genellikle mümkün olmamaktadır. Birinin diğerinden daha iyi bir avantaja sahip olması daha muhtemeldir. Yapılan araŐtırmalar göstermektedir ki stratejik ittifaklarda baŐarı oranı yüzde 50'den biraz fazla olmaktadır. İttifakların en yaygın biçimi olan ortak girişimlerin yaklaŐık yüzde 80'i birinin diğerini satın almasıyla sonuçlanmaktadır (Bleeke ve Ernts, 2003: 204). Çoğu ittifak maliyetleri paylaşmak, riskleri azaltmak ve ölçek ekonomisi elde etmek niyetinde olsa da sadece işbirlikçi firmalardan biri bu amaçlara ulaşabilmektedir (Lei ve Slocum, 1992). Firmalar arası iŐbirliklerinde yüksek kayıp oranların görülmesine rağmen stratejik ittifaklara yönelik ilgi gün geçtikçe artmaktadır (Culpan, 2002: 221). Hatta firmalar için zaruri ihtiyaç haline gelmektedir. Bu yüksek başarısızlık oranı, sağlıklı ve istikrarlı ittifak iliŐkilerini sürdürmenin zor olduğunu göstermektedir (Zhang, 2009: 30).

Diğer taraftan firmaların işbirliği içerisine girdiği, rakip firma ise durum daha da karmaşık hale gelmektedir. Böylece rekabet ve işbirliği arasında bir ikilem oluşmaktadır. Hangi koŐullarda rekabetin ŐiddetleneceĐi, hangi koŐullarda işbirliğinin getirisinin artacağını bilmek, firmaların içinde bulunduğu bu karmaşık durumu bir miktarda olsa aydınlatıp, kendilerini ait pozisyonu bulmalarında yn gösterici olabilmektedir. Bu nedenle bu araŐtırmada rekabetçi işbirliğinin, aynı ağ düzeneği içerisinde farklı yapısal pozisyonlarda bulunan firmanın rekabetçi davranıŐını nasıl etkilediği tartıŐılmaya çalıŐılacaktır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

Stratejik ittifak literatüründe, aynı sektördeki firmalar arasındaki eŐ zamanlı rekabetçi ve işbirlikçi ilişkiler arasındaki gerilim dikkat çekmektedir (Toh ve Polidoro, 2013; Andrevski vd., 2013; Hassan vd., 2010; Gulati vd., 2000; Albers ve Schweiger 2011; Gnyawali vd., 2006; Khanna vd., 1998; McEvily ve Zaheer, 1999) Buna rağmen ittifaklar, firma performansını arttırmak için mükemmel bir strateji olarak görülmekte (Zhang, 2009: 4) ve rekabetçi işbirliği ise rakipler arasındaki en avantajlı işbirliği olarak görülmektedir (Bengtsson ve Kock, 2000: 411). Ancak rekabetçi işbirliğine yönelik araŐtırmalar henüz baŐlangıç aŐamasında ve kavramsal düzeydedir. Bu alandaki bilimsel ilerlemeler kavram geliŐtirme, kuramlaŐtırma ve keŐifsel vaka çalıŐmalarına odaklanmıŐtır (Ritala vd., 2008: 180).

Birçok araştırma farklı sektörlerdeki ağlar arasındaki rekabetçi işbirliklerini incelemesine rağmen firmaların karşılaştıkları bu kompleks durum karşısında nasıl bir davranış sergileyerek üstün bir pozisyon elde edeceğine yönelik herhangi bir strateji öne sürülmemiştir. Rakipler arasındaki ilişkiyi ve rekabet tarafından sağlanan avantajları daha iyi anlayabilmek için yapısal özelliklerin ötesinde rekabeti analiz etmek gerekmektedir (Bengtsson ve Kock, 2000: 413).

2.1. Rekabetçi İşbirliği (Co-Opetition) Kavramı

Rekabetçi işbirliği (Co-Opetition) kavramı, ilk kez 1980’li yıllarda Raymond Noorda tarafından, rekabet (competition) ve işbirliği (cooperation) kavramlarını birleştirmesi sonucu oluşturulmuştur. Zeng (2003: 96) tarafından bu kavram, rekabet ve işbirliği arasındaki gerilimi vurgulamak için işbirlikçi ikilem (cooperative dilemma) olarak adlandırılmıştır. Luo vd. (2007: 73) tarafından ise rekabetçi ittifaklar (competitor alliances), Sarvan vd. (2010) tarafından ortaklaşa rekabetçilik (collective competitiveness) ve Demirel vd. (2011) tarafından ise ortaklaşa rekabet olarak belirtilmiştir. Literatürde farklı tanımlamalar olmasına rağmen bu çalışma kapsamında genel kullanıma uygun olarak ve hem rekabeti hem de işbirliğini aynı anda çağrıştırdığından dolayı *rekabetçi işbirliği* kavramı kullanılacaktır.

Rekabetçi işbirliği, iki veya daha fazla birbiriyle rekabet halinde olan firma arasındaki eř zamanlı rekabet ve işbirliğidir (Luo, 2007a: 130). İki firmanın aynı faaliyetlerde işbirliği yaptığında ve aynı zamanda diğer faaliyetlerinde birbirleriyle rekabet ettiklerinde ortaya çıkan ikili ve paradoksal ilişki olarak tanımlanmaktadır (Bengtsson ve Kock, 2000: 412). Buradaki işbirliği kavramı, ortak kazanım elde etmek için rakipler arasındaki ortak çabadır. Bu çaba sadece uluslararası ortak girişimler, dış kaynaklardan yararlanma, lisans anlaşmaları, franchising, Ar-Ge anlaşmaları, ortak üretim, ortak pazarlama gibi işbirlikçi ittifaklarla sınırlı değil, ülkenin sanayi altyapısının geliştirilmesi, piyasaya erişimi veya adil rekabet için yerel yetkililere baskı yapılması, diğer firmalara bilgi sızmasına karşı birlik olunması, ortak tedarik veya küresel dağıtım kanallarının paylaşılması ve yurt içinde veya yurtdışında üretim, geliştirme ya da kaynak tedariği için kümeler oluşturulması gibi işbirlikçi faaliyetlerin tüm türlerini kapsamaktadır (Luo, 2007a: 130).

Görüldüğü üzere, esasen birbirlerinin rakibi olan taraflar, pazarı daha değerli hale getirmek için işbirliğine gitmekte, pazardan en büyük payı almak için ise rekabet etmektedirler. Böylelikle rakipler arasında hem işbirliği hem de rekabet gözlenmektedir (Demirel vd., 2011: 75). Örneğin sadece maliyet avantajı elde etmek amacıyla aynı sektörde faaliyet gösteren iki

rakip arasında yapılan bir rekabetçi işbirliği uygulamasındaki rekabet yoğunluğuyla, işbirliğinin getireceği sinerji ve entegrasyondan faydalanmayı amaçlayan ve esasen yoğunlukla farklı coğrafyalarda faaliyet gösteren iki rakip arasındaki rekabetçi işbirliği stratejisindeki rekabet yoğunluğundan daha fazla olacaktır. nk ilk durumda iki rakip aynı sektör ve coğrafyada yoğun şekilde rekabet halindeyken, ikinci durumda farklı coğrafyalarda faaliyet gösterilmesinden dolayı rekabet daha az hissedilmektedir. (Demirel vd., 2011: 76).

İşbirlikçi ilişkiler, tamamen ie odaklanmış firmalara (yani, ittifak stratejileri ile dış kaynakları ve yetenekleri aramaktan ziyade kendi kaynak ve yeteneklerine güvenen firmalar) normalde mevcut olandan dış kaynak ve yeteneklerin (bilgi, teknoloji, üretim ve pazarlama yetenekleri, finansal kaynaklar vb.) daha geniş bir ölçek ve kapsamda erişilmesini sağlamaktadır (Aime, 2007: 13).

2.2. Ağ Düzeneği Teorisi

Ağ Düzeneği Teorisinin (Social Network Theory) hakim olan konusu ağ yapısının organizasyonların amaçlarına ulaşmasında nasıl avantaj sağlayacağıdır. Bireysel ve organizasyonel davranışın sosyal yapılara etkisi üzerine kurulan çalışmalar, ağlarda organizasyonel performansı artırmak için iki ana yöntem tanımlamaktadır. Birincisi sosyal ağların bilgi, kaynak ve fırsatlara ulaşımda kolaylıklar sağlayabilmesi, ikicisi ise organizasyonun bağımlılığını koordine etmek ve işbirliği ikilemleri aşmak için aktörlere yardımcı olabilmesidir (Bae ve Gargiulo, 2003: 2).

Ağ Düzeneği Teorisine dayanan araştırmalar daha çok sosyal ağa odaklanmakta organizasyonlar arası ağ çalışmaları ise sınırlı kalmaktadır. Ağ (network) kavramı kullanılmasa bile işletme, iletişim ve diğer organizasyonel ağ çalışmalarının çoğunda, “işbirlikleri, stratejik ittifaklar, organizasyonlar arası ilişkiler, koalisyonlar, işbirlikçi anlaşmalar” kavramları tercih edilerek konuya değinilmiştir (Provan vd., 2007: 480).

Ağ Düzeneği Teorisi, tek bir organizasyona odaklanmak yerine bir bütün olarak sosyal ağın karakteristiklerini ve niteliklerini açıklamaya odaklanmaktadır. Burada önemli olan husus, ağı oluşturan organizasyonlardan daha ziyade ağ düzeyinde çıktılardır. Girdisi organizasyon ya da organizasyonlar arası ağ olabilir. Örneğin organizasyonel merkeziliğin performansı nasıl etkilediği ya da ye organizasyonların etki seviyesini nasıl etkileyebileceği yerine Ağ Düzeneği Teorisindeki perspektif bir bütün olarak ağın yoğunluğu ya da merkeziliği gibi tüm ağ yapısına ve sürecine odaklanmaktadır (Provan vd., 2007: 484).

Firma düzeyindeki ağ araştırmalarında, analitik başlama noktası (focus) ana firmadır. Bu konudaki çalışmalar temel olarak ağ perspektifine sahiptir ve ağ bileşenlerinin ve ağ yapısının özelliklerini ve bunların uygulamalarını ya ağ düzeneği seviyesinde çıktılar ya da üyelerinin firma performanslarını esas alarak analiz etmektedir (Albers ve Schweiger, 2011: 8). Ağ karakteristikleri, zaman içerisinde ya da farklı ağlarla kıyaslanarak belirlenebilecektir ve ardından tüm ağın hazmetme kapasitesini veya sürdürülebilirliğini nasıl geliştirebileceği veya çoklu organizasyonel hizmetlerin müşteri ya da tüketici grubunu güçlendirmeyi nasıl sağlayacağı gibi soruları cevaplamak için kullanılacaktır (Provan vd., 2007: 485).

Firmanın ağ düzeneğindeki konumu ve tüm ağ özellikleri, kaynakların akışını, bilgi ve statülerini etkilemektedir, böylece kaynak asimetrisi oluşmaktadır. Diğerlerinin başarabildikleri sınırlı iken bazı firmalar, ağdaki bağlarından daha fazla rekabet avantajı kazanmaktadır (Gnyawali ve Madhavan, 2001: 441). Ağlar firmaların bilgiye, kaynaklara, pazarlara ve teknolojiye ulaşımı, öğrenme, ölçek ve kapsam ekonomilerinin avantajı ve risk paylaşımı, dış kaynak kullanımı gibi stratejik amaçlarını gerçekleştirmelerini sağlamaktadır. Ayrıca ağlar potansiyel bir riske sahiptir ve firmaları verimsiz ilişkiler içerisinde kilitleyebilme veya daha uygun bir firmayla işbirliğini engelleyebilmektedir (Gulati vd., 2000: 203). Böylece bir firmanın işbirliği ağı hem fırsatların hem de kısıtlamaların kaynağı olmaktadır. Firmanın bulunduğu çevredeki rekabet arttıkça firma ağının stratejik önemi artmaktadır (Gulati vd., 2000: 204).

2.3. Rekabetçi İşbirliği Ağı Düzeneği

Ağlara yönelik araştırmaların artmasına rağmen bu araştırmaların çoğu, ağ üyelerinin farklı amaçlara sahip olduğu ağ düzeneğindeki rekabet unsurlarını göz ardı etmekte ve işbirlikçi ilişkilerin kurulduğu ağları kapsamaktadır (Lin vd., 2008: 4). İşbirliği her iki tarafında güven ve bağlılığıyla oluşurken rekabet otorite ve güç vasıtasıyla diğer tarafın çıktı ve davranışlarını etkilemesi ve kontrolü ile ilişkilidir (Lin vd., 2008: 5).

Bir sektörde faaliyet gösteren rakip firmalar birbirleriyle ikili ve çoklu anlaşmalar vasıtasıyla işbirliği içerisine girdiğinde, rekabetçi işbirliklerinin ağı oluşmaya başlamaktadır. Aynı ağ içerisinde, farklı firmalar farklı yapısal özellikler göstermektedir. Ağ içerisinde birçok bağ ve merkezi pozisyon olabilirken bazı firmalar sadece bir tek bağa da sahip olabilmektedir. Firmaların bu farklılıkları onların farklı yapısal pozisyonlarda yer almasına neden olmakta (Gnyawali, 2006: 509) ve ağlar, sektördeki rekabetin doğasını ve karlılık derecesini etkileyebilmektedir (Gulati vd., 2000: 205).

Firmalar davranışlarını, performansını ve aralarındaki kaynak akışını etkileyen organizasyonlar arası ilişkilerinin ağlarına yerleşmişlerdir (Lin vd., 2008: 1). İşbirlikçi ilişkilerin ağında üstün bir pozisyon, kaynak avantajına dönüştürülür bu nedenle rekabetçi hamlelerin olasılığı artar. Dahası, ağ, firmaların birbirlerinin stratejilerini ve hamlelerini araştırma ve izleme mekanizması olarak hizmet etmektedir, bilişsel olarak süreç içerisinde bazı rakiplerin diğerlerine göre dikkat çekiciliği artmaktadır (Gnyawali ve Madhavan, 2001: 432).

2.4. Firmalar Tarafından Rekabetçi İşbirliği İlişkilerinin Oluşturulma Nedenleri

Günümüz ekonomisinde, şirketlerin sadece kendi kaynakları ve yetkinlikleriyle rekabet edebilme ve hayatta kalabilme şansları her geçen gün azalmaktadır. Bilgi teknolojisi ve iletişimdeki ilerlemeler ve ekonomik faaliyetlerin ulusal sınırları tanımadan gerçekleşmesi, firmaları akla gelebilecek her konuda, dünyanın her yerinden, her türlü şirketin rekabetine açık bir hale getirmiştir (Açık, 2008: 2). Çok uluslu firmalar arasında karşılıklı bağımlılık hiçbir zaman bugün olduğu kadar dikkat çekici ve önemli olmamıştır. Organizasyonel düzeyde artan rekabet ve artan işbirliği, küresel rakipler arasındaki ekonomik teknik ve işlemsel karşılıklı bağlantıları önemli bir şekilde arttırmaktadır (Luo, 2007a: 131). Firmaların amacı, varlıklarını korumak, riski minimize etmek, büyüme hızlarını en yüksek düzeye çıkartmak, bağımsızlıklarını korumak ve büyümenin gerektirdiği finansman gereksinimini karşılayabilmek için yeterli ölçüde kar sağlamaktır (Açık, 2008: 2).

Rakiplerle yapılan işbirlikleri, ittifak yapılan rakibin yeteneklerinin içselleştirilmesini sağlamaktadır. Bu yetenekler işbirlikçi ilişkilerin spesifik çıktılarını somutlaştırmaktadır. Elde edilen bu tür yetenekler bir kez içselleştirildiğinde yeni coğrafi pazarlara, yeni ürünlere ve yeni işletmelere uygulanabilir. Rekabetçi işbirliği, inovasyon veya yeni ürün geliştirme ile ilgili belirsizlikleri, riskleri ve maliyetleri azaltmaktadır. Bazı durumlarda firma için tek başına yeni pazarlar oluşturmak veya geliştirmek oldukça maliyetli olmaktadır. Çokuluslu bir firma için hedef pazarda ortak faydayı paylaştığı ve bölgede güçlü uzmanlığa sahip olduğu küresel bir rakibi, bu tür maliyet, risk ve belirsizliği paylaşmak için en iyi işbirlikçisi olabilir. Rakip ile işbirliği süresince kritik bir faktör olan zaman, hem yerel hem de diş pazarlarda hızlı bir şekilde üretim etkinliği geliştirmek, kalite kontrol ve ürün inovasyonu için etkili bir metottur (Luo, 2007a: 131).

2.5. Rekabetçi İşbirliği İlişkilerinin Dezavantajları

Rekabetçi işbirliklerinin avantajlarının yanı sıra firmaların pazar pozisyonlarını kaybetmelerine yol açabilecek ciddi dezavantajları da bulunmaktadır. Bunlardan biri, işbirliği içerisine girilen rakibin diğer işbirlikçilerinin çıkarını düşünmeksizin, işbirliğinden maksimum getiriye elde etme çabası olan fırsatılıktır. Fırsatçılık özellikle işbirlikçi anlaşmalar gevşek bir şekilde yapılandırıldığında ve yönetildiğinde yaygın ve önlenmesi zordur. Diğer taraftan işbirlikçi firmalar, rekabetçi inovasyonu yavaş yavaş kaybederler ve diğer firmalara daha bağımlı hale gelirler böylece işbirliği anlaşması sona erdikten sonra pazardaki rekabetçi pozisyonlarını kaybetme riskini taşımaktadırlar (Luo, 2007a: 132). İşbirliği ilişkilerinin yönetiminde, biçimsel olmayan ve sözleşmeye dayanmayan anlaşmalar, daha güçlü olan taraf tarafından kolaylıkla suistimal edilebilir (Şengün, 2007: 8-9). Ayrıca fazla sayıda rekabetçi işbirliğine sahip olan firmaların fırsatçı ittifak ortaklarından kendi yatırımlarını korumak için önemli kaynaklar ayırması gerekebilir (Luo vd., 2007: 74).

Bir firma, rakipleri ile ittifak içerisine girdiğinde işbirlikisini etkileyebilecek herhangi bir hamlenin olası misillemelerinin farkında olmalıdır (Hassan vd., 2010: 240). Luo vd. (2007) tarafından yapılan araştırmaya göre rekabetçi işbirliğinin olumlu katkılarına rağmen rakipler ile yoğun işbirliklerine girilmesi firma performansını negatif etkilediği belirtilmektedir.

İşbirlikçi firmanın kaynak ve yeteneklerine ulaşmak için oluşturulan ittifaklarda bir süre sonra bağımlılık meydana gelmektedir. Amaçlarına ulaşmak için diğer firmalarla işbirliği anlaşması imzalayan firmada genellikle kısmi bağımlılığa neden olmaktadır (Lin vd., 2008: 10). Diğer dezavantajlar ise rakipler arasında bilgi asimetrisinin oluşması, temel yeteneğin kopyalanması, spesifik bilgi akışının önlenememesi, tek taraflı öğrenme ve önceden oluşturulmuş işbirliklerinin karlı yeni işbirliklerini engelleyerek kilitlenme etkisi yaratmasıdır.

2.6. Rekabetçi İşbirliği İlişkisi Yoğunluğu Türleri

Rekabetçi işbirliği çeşitli özellikleri bünyesinde bulundurmaktadır. İlk olarak bir rakiple işbirliği ve diğeriyle rekabet olmaksızın, benzer küresel rakipler arasındaki rekabet ve işbirliğinin birlikte var olmasını içermektedir. İkinci ve yaygın olanı ise diğerlerine karşı rekabet ederken bazı firmalarla işbirliğine girilen küresel iş stratejisidir. Ayrıca rekabetçi işbirliği küresel rakipler arasındaki bir işbirlikçi ittifaktan farklıdır. Rakiplerle ittifak oluşturulması sadece işbirliğini vurgulamaktadır. Burada analiz birimi tüm organizasyon yerine ittifakın kendisidir. Rakipler arasındaki ittifaklar işbirliği çabalarının sadece bir kısmını temsil eder; ne rakipler arasındaki ürünlerin çeşitlilik arz eden bir listesindeki kapsamlı

rekabetin etkisini yansıtmakta ne de sektörel standartların oluşturulması, üretim ve tedarikte bölgesel ya da küresel kümelerin oluşturulması ve lobi faaliyetlerinin oluşturulmasındaki kolektif çabalar gibi diğeri işbirliği türlerinin anlayışını yansıtmaktadır. Rekabetçi işbirliği bir dönem işbirliğinin oluşturulduğu ve başka bir dönemde rekabetin hakim olduğu durumlarla ilgilenmemektedir. Bu geçici birlik rekabetçi işbirliğini, işbirliği ve rekabetten ayırmaktadır. Rekabetçi işbirliğinde ise bazı alanlarda işbirliğine giderken diğeri alanlarda rekabet edilmektedir. İşbirliğine ilgi uyandırması daha olası olan fonksiyonel alanlar, uzun dönemli dış kaynaklardan yararlanma ve tedarik anlaşmaları, ortak üretim ve ortak pazarlama gibi değer zincirinin temel faaliyetlerini ve Ar-Ge, bilgi sistemleri, örgütsel deneyim ve yönetim uzmanlığı gibi destek faaliyetlerini kapsamaktadır (Luo, 2007a: 130). Aşağıdaki Şekil. 1 rekabetçi işbirliği ilişkilerinde rekabet ve işbirliği yoğunluklarının dört farklı durum olarak açıklamaktadır.

Rekabet Yoğunluğu	Yüksek	Çekişme Durumu	Uyum Durumu
	Düşük	Soyutlama Durumu	İşbirlikçi Durum
	İşbirliği Yoğunluğu		Düşük

Şekil. 1: Rekabetçi İşbirliği İlişkisi Yoğunluğu (Luo, 2007)

2.6.1. Soyutlama Durumu

Soyutlama durumunda, firma rakibiyle düşük düzeyde işbirliği ve düşük düzeyde rekabet etmeyi sürdürerek, rakipleriyle önemli derecede karşılıklı eyleme girmediğinde oluşmaktadır (Luo, 2007a: 136). Bu rakiplerle ilişki türü, herhangi bir ekonomik mübadeleyi içermemektedir, sadece bilgi ve sosyal mübadele mevcuttur. Rakipler birbirinden haberdar olmalarına rağmen birbirleriyle karşılıklı etkileşim içerisinde bulunmamaktadırlar. Güç, çoğunlukla bir aktörün hakim pozisyonu ve üstünlüklerinde kaynaklanmakta ve bu bağımlılık oluşturmaktadır (Bengtsson ve Kock, 1999: 180).

Firmalar soyutlama durumunda strateji olarak dikey işbirliği, ölçek arttırma ve alan uzmanlaşmaya yönelebilirler (Luo, 2007a: 137). Firmalar aynı sektör içersinde rakiplerle oluşturulan yatay ittifaklar yerine sektör dışındaki firmalarla dikey ittifaklar oluşturarak işbirliğinin avantajına sahip olabilmektedirler.

2.6.2. İşbirlikçi Durum

İşbirlikçilerin tamamlayıcı kaynak ve yetenekleriyle oluşturulan, sinerji arayışında olan diğer işbirlikçilerle gönüllü bir şekilde düşük rekabet ve yüksek işbirliği oluşturulduğu durumdur. Yüksek kaynak tamamlayıcılığı ve düşük pazar benzerliği, küresel rakiplerin işbirlikçi olabilmesi durumunda gerekli iki şarttır. Yüksek kaynak tamamlayıcılığı, kaynak bağımlılığını arttırmakta ve böylece işbirlikçiler arasındaki rekabetçi işbirliğini ve ekonomik bağları desteklemektedir. Düşük pazar benzerliği, aynı coğrafi pazarda aynı tüketiciler için başa baş rekabet ederlerse oluşan rekabetçi baskıları hafifletmektedir (Luo, 2007a: 137). Karşılıklı bağımlılık, kaynak bağımlılığı perspektifi bakış açısıyla ittifak ya da stratejik ağlar gibi işbirlikçi ilişkilerin aleni bir özelliğidir (Lin vd., 2008: 17).

İş, bilgi ve sosyal değişim içeren mübadeleler yaygındır. Rakipler işbirliği yapmalarına rağmen bu birbirleriyle rekabet etmedikleri anlamına gelmemekte hatta birbirlerine güvenmemektedirler. Bu ilişki türü formal ya da informal özelliklere sahip olabilir. Formal anlaşmalar, rakipler stratejik ittifak ya da diğer ortaklıklar kurduğunda oluşur. İnfomal anlaşmalar ise sosyal normlar ve güven üzerine inşa edilmiştir. Bu normlar ve bazen de formal anlaşmalar, rakipleri arasında ki güç ve bağımlılığın dağılımını ayarlamaktadır bu da çatışmaların nadir olduğu anlamına gelir (Bengtsson ve Kock, 1999: 181).

Formal ya da informal işbirlikçi ilişkiler vasıtasıyla rakipler, kaynak paylaşarak ve çeşitli alanlarda (örneğin ürün-pazar veya değer zinciri aktiviteleri) ortak amaçları gerçekleştirerek performansı ortak bir şekilde arttırmak için birlikte çalışmaktadırlar. İki rakip arasında tümüyle kapsamlı işbirliği ilişkileri (için her boyutunda işbirliğine gidilmesi, ürün alanlarını, coğrafi pazarları ve değer zinciri fonksiyonlarını kapsaması, her iki şirket tarafından üstlenilmesi gibi) nadir olduğundan dolayı işbirlikçi ağlar genellikle her iki firma için önemli olan spesifik alanlarda oluşmaktadır (Luo, 2007a: 137).

Ortak değer yaratma, ortak girişimlerin oluşturulması için varoluş nedenidir ve işbirliğinin başarısı için önkoşuldur (Zeng, 2003: 97). İttifak belirli bir zaman süresi içersinde başarısını kanıtlar kanıtlamaz, hisse temelli işbirliği için işbirlikçiler üzerinde güçlü bir baskı olacaktır

(Child ve Faulkner, 1998). Ancak bazı durumlarda işbirliği göz ardı edilerek firma kendi karını maksimize etmeye yönelmektedir.

İşbirliği içerisinde bulunan firmalar oluşabilecek risklere karşı bazı rekabetçi hamlelere girişebilirler. Bu hamleler önemli bilginin saklanması, ortak girişimde kendi personelinin istihdam ettirilmesi veya ortak spesifik yatırımlar yapmaktan kaçınılması şeklinde olabilir (Zeng, 2003: 97).

2.6.3. Çekişme Durumu

Rekabetçi işbirliğinin çekişme durumunda, rekabetin yüksek ve işbirliğinin düşük seviyede olduğu ilişki türüdür. Firmalar arasındaki zayıf güven ve fark edilebilir kültürel farklılıklar işbirliğini azaltan ve rekabeti yoğun hale getiren ek faktörlerdir (Luo, 2007a: 135). Rakipler birbirlerini izledikçe bir eylem–misilleme (action-reaction) modeli oluşmaktadır; eğer rakiplerden biri yeni bir üretim hattı başlatırsa diğeri hemen onu izleyecektir. Böylece misilleme basit ve doğrudandır. Güç ve bağımlılık rakipler arasında iş ağındaki pozisyonlarına göre eşit olarak dağıtılır (Bengtsson ve Kock, 1999: 181).

Firmalar başlıca rakipleriyle düşük işbirliği ve yüksek rekabet ilişkilerinde strateji olarak daha uygun bir pozisyon arayışı, niş pazarlara yönelme ve istihbarat toplamaya yani veri ya da bilgi toplayıp analiz etmeye yönelebilirler. Yasal ve etik bilgi toplama, firmaya küresel pazarda rekabet avantajı elde etmek ve stratejik kararlarının kalitesini arttırmak için gerekli kavrama yeteneği elde etmesine de yardımcı olmaktadır. Bunun yanı sıra stratejik hamle veya rakiplerinin hamlelerine karşı daha iyi misillemede bulunsun diye küresel stratejik planlarını ve yatırım önceliklerini oluşturmasına da yardım etmektedir (Luo, 2007a: 135).

2.6.4. Uyum Durumu

İki firmanın birbirleriyle yüksek rekabetin yanı sıra yüksek işbirliğini sürdürerek, her birbirinin kendi amaçlarını gerçekleştirmesi için karşılıklı olarak birbirine bağlı olduğu durumdur. İşbirlikçi durumundan farklı olarak diğer bir firmayla ilişki çoğunlukla işbirliği atmosferinde karakterize edilmektedir. Burada firma, bir taraftan belirli alanlarda esas rakibiyle işbirliği ederken, kendi performansını arttırmak için bağımsız hamlelerde bulunarak diğer alanlarda ikinci rakibiyle rekabet etmektedir (Luo, 2007a: 138).

Rekabetçi işbirliği, rekabet hedefli olmasa da rekabetin bir biçimi olarak görülmektedir (Lei vd., 1997). Bu tür işbirlikçi ilişkide firmalar stratejilerini sınır analizleri, gevşek bağlar ve stratejik denge olarak belirleyebilirler. Sonrasında rekabetçi işbirliğinin yapısını belirlediğinden dolayı rekabet ve işbirliği için bölge ve sınırlar bulan, ilk adım kritiktir. Bir

firma işbirliğinden rekabete ya da rekabetten işbirliğine gezerse değiştirme maliyetleri aşırı derecede yuaksektir. Kuresel yayılım arttıka sınırları tanımlamak daha gucuťur fakat daha onemlidir (Luo, 2007a: 138).

Bu ilişki, hem ekonomik ve hem de ekonomik olmayan mūbadeleyi iēerebilir. İlişkinin işbirliği tarafında guē, değer zinciriyle uyumlu fonksiyonel yuylere dayanmaktadır. İlişkinin rekabetēi tarafında, guē aktūr konumuna ve uēūnluđuēne dayanır. Benzer bir Şekilde, bağımlılık iki Şekilde ortaya ęıkar. İşbirliği yaparken, bağımlılık formal bir anlaşmayla belirlenir veya guvene dayanır. Rekabet ederken ise bağımlılık, aktūr ūn iş ęevresindeki uēūnluđuē ve konumu ile ilgilidir ve daha eşit Şekilde dağıtılmıştır (Bengtsson ve Kock, 1999: 181). Rakipler arasındaki ūr ūn ve pazarların benzerliği ne kadar artarsa rekabet alanının genişlemesi o kadar olasıdır (Luo, 2007a: 130). Bu rekabetēi işbirliği turuēde, iřbirlikēiler arasında kalıcı bir gerilim ortaya ęıkacaktır fakat her iki iřbirlikēide bir diğerinden daha hızlı bir Şekilde uērenme ile ilgilenecektir. En azından iřbirlikēinin savunma stratejisini uērenilmeye ęalıřılacaklardır (Child ve Faulkner, 1998).

3. REKABETēİ İŞBİRLİĞİ AĞ DÜZENEĞİNDE FİRMALARIN REKABETēİ DAVRANIŐLARI

Firmalar arasında rekabetēi işbirliği oluşturulduktan sonra işbirliği ve rekabet unsurlarının birleşimi zamanla sabit kalmamaktadır. Bu birbirine karşıt unsurlar sabit değil, iē ve dış ęevrede değer Ően parametrelere karşı dinamiktir. ūncelikle rekabetēi işbirliğiyle ilişkili olan iē ęevre ihtiyaēları ve pazar koşulları ne zaman değerirse işbirliği ve rekabetin istenilen seviyesi ona guēre değericektir. İkinci olarak rekabetēi işbirliği, uēgūtsel uēgūnluđuē kaybetmeksizin belirli bir karşılıklı bağımlılığı sağlayan firmalardaki ilişkiler gevşek bağlarla bağlıdır. Herhangi bir formal yūnetim olmaksızın rekabet devam eder. ūçūncü olarak rekabetēi işbirliği kuresel iki firma arasında ise işbirliğinin dışında oluşan dinamik koşullardan da etkilenmektedir. ęūnkü kuresel pazarda birēok rakip vardır (Luo, 2007a: 132). Rekabetēi işbirliğiyle ilgili dinamiklere aşağıda değerilerek ūnermeler aēıklanmıřtır.

3.1. Rekabetēi İŞbirliği ve Firmanın Merkezilik Derecesi

Merkezilik, sosyal ağın ūnemli bir yapısal ūzelliğidir (Freeman, 1979: 215) ve informel gucun kaynağı olarak gūr ūlmektedir (Hossain, 2009: 683). ūrgūtsel ağ duzeneğinde firmanın merkezi konumu onun yakın ilişkileri ile değerlendirilmektedir. Firma diğerlerine nazaran daha fazla bağlantıya sahipse, bu o firmanın avantajlı pozisyonda olduğunu gūstermektedir. Fazla sayıda işbirliği ilişkisine sahip olan firma ihtiyaēlarını karşılamakta alternatiflere

sahiptir ve bu bağlamda diğer örgütlere bağımlılığını azalmaktadır (Özkan-Canbolat, 2008: 26). En basit tanımıyla merkezde yer alan aktör, ağ içinde diğer aktörlere en fazla erişim imkânına sahip, en aktif aktördür (Köker, 2008: 44).

Merkezilik derecesi yüksek firma, ağdaki çok sayıda firmayla bağlantılı olması nedeniyle daha fazla etkiye sahip olabilmektedir. Merkezi olan firma, güçlü pozisyonda bulunan firmalarla bağlantı kurmakta böylelikle nitelik ve nicelik yönünden daha fazla bilgiye sahip olabilmektedir (Hossain, 2009: 683). Teknoloji, para ve yönetim becerileri gibi dışsal varlıkların geniş bir hacmine, ağ düzeneğindeki işbirlikçilerinden daha kolay ulaşabilmektedir. Böylece merkezi firma genellikle pozitif kaynak asimetrisinden yararlanarak, ağ düzeneği kaynakların ve fırsatlarının büyük bir hacmine daha kolay ulaşmaktadırlar (Gnyawali vd., 2006: 512). Merkeziliğin yararları göz önüne alındığında, merkezi firma muhtemelen daha agresif olacaktır yani çok sayıda rekabetçi hamlede bulunacaktır. Rekabetçi işbirliği ağının merkezinde yer alan firma, rakiplerinin yetenekleri, onları harekete geçiren dürtüleri ve hamleleri hakkında oldukça fazla bilgiye ulaşabilecektir. Bu firmanın sektörün rekabetçiliği ve rakipleri hakkında artan bilgisi, rekabetçi fırsatların farkına varmasını sağlayacaktır (Gnyawali vd., 2006: 513). Böylece firmanın merkezilik derecesi arttıkça elindeki kaynak ve yeteneklerine güvenen firma, işbirliği yoğun ilişkileri tercih etmek yerine daha rekabetçi davranarak pazar pozisyonunu güçlendirmeye çalışacaktır. Buradan yola çıkarak aşağıda önerme oluşturulmuştur.

Önerme 1: Rekabetçi işbirliği ağı içerisinde, firmanın merkezilik derecesi arttıkça rekabet yoğunluğu yüksek ilişkileri artmaktadır.

3.2. Rekabetçi İşbirliği ve Firmalar Arası Bağların Gücü

Sosyal ağ düzeneğinde, aktörler diğer aktörlerle kısa bağlantılar kurabiliyorsa ya da ağ düzeneğindeki diğer aktörler tarafından bir aktöre en kısa bağlantılarla ulaşıyorsa, bu o aktörün daha güçlü bağlara sahip olduğunu göstermektedir (Özkan-Canbolat, 2008: 18). Güçlü bağlar, özellikle belirsizlik anlarında örgütlerin zayıf bağlardan gelen karmaşık bilgileri yorumlayarak bir karar verememesi durumunda başvurabileceği ve kısa süre zarfında karara varabileceği güvenilir bir kaynak olabilir (Sözen, 2007: 27). Bu bağlar zamanla oluşturulmakta ve bilgi, deneyim ve güven temelinde biçimlendirilmekte ve geliştirilmektedir (Jack, 2005: 1249).

Firmalar sahip olduğu çeşitli bağlar vasıtasıyla potansiyel değere sahip olan bilginin çeşitli türlerine maruz kalırlar (Inkpen ve Tsang, 2005: 154). Sektör içerisinde ise, bilgi akışı güçlü

bağlara sahip üyeler arasında gerçekleşeceğinden, bilginin ağ düzeneğinin dışında kalan elemanlara ya da başka sektörlere yayılımı kısıtlanacaktır (Sözen, 2009:138). Aralarında rekabetin şiddetli olduğu rakipler arasında oluşturulan bir ittifakta, her bir işbirlikçi diğeri işbirlikçilere değerli bilgisini ifşa etmekten sakındığından dolayı sosyal bağlar muhtemelen ihtiyatlı ve gergin olacaktır (Inkpen ve Tsang, 2005: 152).

Bu bakımdan güçlü bağlardan oluşan bir ağ düzeneğindeki aktörler, zayıf bağlarının sayısı az olması durumunda kapalı bir sosyal küme içerisinde, kendilerine ulaşan bilgilerle yetinmek durumunda kalacaklardır (Sözen, 2007: 25). Rekabetçi işbirliği ağında güçlü bağların olmaması durumunda ise işbirlikçiler gönüllü olarak bilgi paylaşılmasına izin verecek olsa bile gerekli işbirliği ilişkisini geliştiremeyebilirler (Inkpen ve Tsang, 2005: 156).

Rekabetçi işbirliği ağındaki firmalar arasında güçlü bağların bulunması, firmaların kaynak ve bilgi paylaşımı gibi etkileşimlerinin sıklığını ve yoğunluğunu arttıracığından dolayı işbirliği yoğunluğu yüksek ilişkileri tercih etmeleri daha muhtemeldir. Çünkü işbirliği yerine rekabetin artması, rakiplerin birbirine karşı rekabetçi hamlelerini arttıracığı gibi bu hamlelerin sıklığı ve çeşitliliğini de arttıracığından işbirliğine konu olan paylaşımlarını da tehlikeye atabilecektir.

Güçlü bağlar ile aktörler arasındaki misilleme tehdidi ve paylaşılan davranışsal normlar, güçlü yatay ittifak bağlarından kaynak elde ederek mümkün olan, herhangi bir rekabetçi hamlenin karmaşıklığını ve sayısını muhtemelen geriletecektir. Başka bir deyişle bir firma ittifak içerisinde olmadığı rakibine karşı rekabetçi bir hamle başlatacak olsa bile bu hamlenin sonucu muhtemelen işbirlikçilerine kadar yayılacaktır (Hassan vd., 2010: 243).

Önerme 2: Rekabetçi işbirliği ağı içerisinde, firmaların oluşturduğu güçlü bağların sayısı arttıkça işbirliği yoğunluğu yüksek ilişkileri artmaktadır.

Önerme 3: Rekabetçi işbirliği ağı içerisinde, firmaların oluşturduğu zayıf bağların sayısı arttıkça rekabet yoğunluğu yüksek ilişkileri artmaktadır.

3.3. Rekabetçi İşbirliği ve Firmaların Fırsatçılık Davranışı

Fırsatçılık, hile arayışı içerisinde olan bencillik ve aldaticılık davranışlarını kapsamaktadır (Williamson, 1991: 79). Bir işbirliği ortamında fırsatçılık ise bir işbirlikçi tarafından diğeri işbirlikçinin ve/veya işbirliğinin özünde önemli kaybına neden olmak pahasına, anlaşmayı ya da sözleşmeyi bozma, özel denetim uygulama, bilgi saklama ve çarpıtma, yükümlülükten kaçınma veya ortak kazanımı alarak kendi tek taraflı kazanımını elde etmek için gerçekleştirilen bir eylem veya davranış olarak tanımlanmaktadır (Luo, 2007b: 41).

Bir işbirliği oluşturulduğunda beraberinde riskler de oluşmaktadır. İşbirlikçinin fırsatçı davranış sergilemesi bu risklerden biridir. Fırsatçı davranan işbirlikçi ittifakın yarattığı tüm avantajı kendi bünyesine taşımaktadır. İttifak oluşturulurken işbirlikçinin fırsatçı davranış sergileyip sergilemeyeceğini ayırt edebilmek ise oldukça zordur (Child vd., 2005: 50). Eğer oluşturulan işbirliği kısıtlayıcı değilse fırsatçılık riski oluşacaktır. Aksine aşırı kısıtlayıcı olursa, esnekliği elde etmek zorlaşacaktır (Hoyt ve Huq, 2000).

Fırsatçı davranışın neden olacağı zararlardan korunmak için bazı önlemler alınabilir. Batı ekonomilerinde bu önlemin en iyi yolu yasal sözleşmelerdir (Dyer, 1997: 537). Fakat sözleşmeler riskleri ortadan kaldırmamakta, yalnızca öngörülebilir riskler için çözüm olanağı sunmaktadır. Bu nedenle, sözleşmelerin varlığında bile, ilişkinin karşı tarafının seçimi ve belirli bir iřin tamamlanması konusunda o ilişkinin sonuğlandırılacağına dair bir iyimser beklentinin olduğu düşünülebilir (Aslan, 2005: 48). Belirli bir ilişkiye yönelik oluşturulmuş resmi bir sözleşmenin kapsamı genellikle çeşitli norm ve gayrı resmi anlaşmalarla genişletilir. Bu tarz sözleşmeler literatürde ilişkisel ya da sosyal sözleşme olarak anılmakta ve genellikle eksik sözleşme niteliği taşımaktadır. Bu sözleşmeler yönetim aracı olmaktan ziyade bir iskelet olarak değerlendirilmektedir. Sözleşmesel eksiklikler taraflar arasında fırsatçı davranışa yol ačan nedenlerden biridir. Bu eksiklikler dolayısıyla sözleşme öncesi veya sözleşme sonrası fırsatçılık eğilimleri doğabilir. Sözleşme öncesi fırsatçılık bilgi eksikliği ya da yanlış seçimlerden kaynaklanmaktadır. Sözleşme sonrası fırsatçılık ise sözleşme hükümlerinin ihlali gibi durumları ifade etmektedir (Düden, 2012: 51). Fırsatçıyı önleme konusunda sözleşmeler yararlı olmasına karşın maliyetleri arttırmaktadır.

Park ve Ungson (2001: 37) tarafından yapılan araştırmada, stratejik ittifakların başarısızlık nedeninin, her bir işbirlikçinin işbirliğinin çıkarı yerine kendi bireysel çıkarlarını maksimize etmeye çalışması olarak fırsatçılıktan kaynaklandığı ileri sürülmektedir. Bir firma fırsatçılık davranışı sergileyip çıkarını maksimize etmeye çalıştığında ciddi kayıplara neden olabilir. İşbirliği ve rekabet arasında bir seçimin bulunduğu tutuklular ikileminin de bahsettiği gibi menfaatlerin çatışması kadar ortak avantaj da bulunmaktadır (Dixit ve Nalebuff, 2002: 17). Buna göre organizasyonlar arasındaki ilişki hem rekabet hem de işbirliği içerdiğinde, en iyi strateji dış güçler ile ilgili rekabetçi pozisyonunu güçlendirmektir. Çünkü işbirliği fırsatçılık tehlikesini içermektedir (Clarke-Hill vd., 2003: 4).

Önerme 4: Rekabetçi işbirliği ağı içerisinde işbirlikçi firmanın fırsatçı davranış sergileme riski arttığça rekabet yoğunluğu yüksek ilişkileri artmaktadır.

3.4. Rekabetçi İşbirliği ve Öğrenme

Çoğu işbirliği, işbirlikçiden öğrenmek ve bilgi transfer etmek için oluşturulmaktadır (Child vd., 2005: 46). Piyasaların karmaşık yapılar olması, ortaya çıkardığı belirsizlik ve olası riskler nedeniyle işbirlikçiler ilişkiye başlarken, ilişkinin konusu ile ilgili bilgi sahibi olmak isteyeceklerdir. Açık ya da örtük, az ya da çok bilgi paylaşımı mutlaka olacaktır (Aslan, 2005: 48). Karşılıklı öğrenme süresince, işbirlikçiler birbirlerinin tamamlayıcı katkılarını, rekabetçi pozisyonlarını, güçlü ve zayıf yönlerini, kültürünü ve stratejik amaçlarını daha iyi anlamaktadırlar (Inkpen ve Currall, 2004: 592). Bir firma işbirliğinden ne kadar öğrenme ile ayrılırsa veya işbirliğine devam ederse, o kadar fazla avantaj kazanacaktır. İşbirlikçi firmalar için farklı yetenek ve bilgi temeline sahip firmaların bir araya gelmesiyle, ittifaklar öğrenme fırsatını yakalayacaklardır (Culpan, 2008: 100). İşbirlikçiden öğrenildiğinde ise bilgi, işbirliği anlaşması dışında firmaya değer sağlamaktadır. Yani bilgi yeni coğrafi pazarlara, ürünlere ve faaliyetlere uygulanarak içselleştirilebilir. Burada bahsedilen bilgi işbirliği oluşturmaksızın elde edilemeyecek olan bilgidir (Inkpen ve Currall, 2004: 593).

Firmalar yeni teknolojileri ve yetenekleri öğrenmek için bir araç olarak stratejik ittifakları daha iyi kullanmayı öğrenmelidir ve bu arada kendi bünyesindeki yeteneğini de işbirlikçisinden korumalıdır. Çoğu Japon firma işbirlikçisinin yeteneklerini özümsemek ve öğrenmek için ittifak oluşturmaktadır. Bunu yaparken de mümkün olduğunca hızlı öğrenmeye çalışmaktadır (Lei ve Slocom, 1992: 81-82). İşbirlikçiden öğrenme daha işlemseldir ve işbirlikçinin pazarlık gücünü arttırabilmekte ve bağımlılığı azaltabilmektedir (Inkpen ve Currall, 2004: 593). Bundan dolayı ittifaklar aynı zamanda bir ikilemi de beraberinde getirmektedir. Bir firma ile yapılan işbirliğinin anlamı, aynı zamanda diğer firmanın yeni yetenek ve fikirlerini öğrenmek ve kendi bünyesine almak için rekabet etmek demektir (Lei vd., 1997: 204).

Önerme 5: Rekabetçi işbirliği ağı içerisinde işbirlikçi firmadan öğrenme arttıkça rekabet yoğunluğu yüksek ilişkileri artmaktadır.

3.5. Rekabetçi İşbirliği ve Güven

Güven, firmaların bir risk almasına rağmen bir işbirlikçide yeterli itimadın oluşmasıdır (Child vd., 2005: 50). Literatürdeki güven tanımlarında iki temel kavram bulunmaktadır; itimat ve risk. Güven, bir risk durumunda diğer işbirlikçiye itimat etme kararı olarak tanımlanmaktadır. İtimat işbirlikçinin güvenilirliğinde bağlılık veya pozitif beklentiye dayanırken, risk ise güven sonucu yaşanılabilecek negatif sonuçlardır (Currall ve Inkpen, 2002: 481). Organizasyonlar

arasındaki işbirliğinde güven, karşılıklı bağımlılık yaratmakta (Child vd., 2005: 50) ve başarılı bir işbirliğinin geręekleřtirilebilmesi için her iki tarafta da bağlılığın oluşması gerekmektedir (Thompson ve Martin, 2005). Aynı zamanda güven, işbirliğinin davranışlarındaki belirsizliği azaltmakta (Krishnan vd., 2006: 894) ve fırsatçılığı engellemektedir. Ayrıca güven başarılı işbirlikleri için zorunlu ihtiyaç olarak kabul edilmektedir (Gibbs ve Humphries, 2009).

Potansiyel işbirliğilerin güvenilirlikleri ve spesifik yetenekleri hakkında ağ içerisinde bir bilgi birikimi oluşturmaktadır (Gulati, 1995: 619). Bu ise firmaların yeni ittifaklar oluştururken değerlendirdiği noktalardan biridir. Yönetişim yapılarına dayanan güven, çıkar ve itibar kavramları arasındaki ilişkiyi yansıtılmaktadır. Taraflardan birinin kendi çıkarları için diğer tarafın zayıf yanlarından faydalanmayacağı düşüncesi; gelecekte ilişkinin devam ettirilemeyeceği kaygısı ile piyasadaki itibarın kaybedileceği ve diğer ilişkileri açısından da firmaya zarar vereceği beklentisi, güven duyulmasına yol açmaktadır. İtibar kaybı, firma çıkarına olsa bile bundan dolayı karşı tarafa zarar vermesini önleyecek caydırıcı bir yaptırım olarak görülmektedir. Bu Şekilde ortaya çıkan güven firmanın gelecekle ilgili hesaplarına, planlarına bağlıdır (Aslan, 2005: 49).

Sosyal ağlar, işbirliğiler arasındaki güven ve işbirliğine gnllkleri arttırılarak ittifakların hayatta kalmasını sağlar. Tüm bunların yanı sıra sosyal ağların sakıncası olarak, firmaların içinde buldukları ağa kendilerini hapsedtikleri ve bu nedenle dışarıdaki cazip ittifak fırsatlarına göremedikleri söylenebilir. Böylece büyük fırsat yaratacak olan ittifaklar kaçırılmış olur (Child vd., 2005: 41). Öte taraftan firmalar arası güvenin bir diğer farklı tarafı da güvenerek neyin riske atıldığıyla ilgilidir. Bireyler arası güven durumunda bireyler kendilerini ve kendi kaynaklarını ortaya koyarken firmalar arası güven durumunda riske atılan firma varlıklarıdır (Şengün, 2007: 11).

Birlikte alışma ve öğrenme tarafından sağlanan rekabetçi işbirliğinin temel yararları sinerji yaratmak, ölçek ekonomisi geliştirmek, maliyet ve riskleri azaltmak, ürün geliştirmek ve daha iyi hizmet sunmak için bir kaynak ve uzmanlık havuzu içermektedir (Peng vd., 2012: 549). Rekabetçi işbirliği ağında, firmalar arasındaki işbirliği maksimize edilmeli, güven temelli ilişkiler geliştirilmeli, böylece ittifakta değer yaratılacak ve rekabet avantajı elde edilecektir (Ireland vd., 2002: 413).

Önerme 6: Rekabetçi işbirliği ağı içerisinde işbirliği firmaya güven arttıa işbirliği yoğunluğu yüksek ilişkileri artmaktadır.

4. SONUÇ

Rekabetçi işbirliği ilişkisi zamanla farklılık göstermekte olup, firmaların en fazla getiri sağlamaya yönelik işbirliği ilişkisi türüne göre farklı stratejiler benimsemesi gerekmektedir. Bir işbirliği anlaşmasında işbirliği ve rekabetin aynı anda oluşumu, belirli bir risk ve fırsatçı davranış ile ilişkiliyken iki firma arasında istikrarlı bir dengeyi sağlayan başarılı stratejiler önem kazanmaktadır (Albers ve Schweiger, 2011: 8). Bu nedenle rekabetçi işbirliği ilişkisinde hangi durumda bulunduğunu bilmek firmanın farkındalığını arttırmaktadır.

Güçlü bir pozisyonda ve rakibin bulundurduğu kaynaklara gereksinim duymayan bir firma, rekabet temelinde bir ilişkiye odaklanması olasıdır. Diğer taraftan eğer firma rakibin bulundurduğu kaynaklara gereksinim duyuyorsa ve ağ içerisinde güçlü bir pozisyona sahip değilse en iyi seğenek işbirliği yoğunluğu yüksek ilişki türüdür. İşbirliğinin amacı gelişmeyle ilgilidir fakat işbirliğinin fonksiyonu, gelişmek için itici bir güç veya baskı yerine kaynaklara ulaşımdır. Firmalar bu işbirlikleri vasıtasıyla yetkinlik, pazar bilgisi, ün gibi önemli olan ürünlere ve diğer kaynaklara ulaşımı sağlamaktadır (Bengtsson ve Kock, 1999: 188-189).

Silverman ve Baum (2002: 791)'a göre rekabetçi uygulamalar, farklı ittifak türleri ile ilişkilidir. Rakipler arasındaki rekabet yoğunluğuna göre farklı ittifak türleri tercih edilmektedir. Rakiple oluşturulan ittifaklar ise rekabetin en yoğun olduğu, üretime yönelik ittifaklar rekabet yoğunluğunun az olduğu, satışa yönelik ittifaklar ise daha az olduğu ittifaklardır.

Rakiple yapılan ittifaklar diğer ittifak türlerine göre daha fazla risk içermektedir. Firmaların rekabetçi işbirliği ağı içerisinde nasıl bir pozisyonda bulunduğu merkezilik derecesi, işbirlikçi firmalarıyla arasındaki bağların niteliği işbirliği stratejisi geliştirmesinde önemli rol oynamaktadır. Ayrıca işbirliğine yönelik “firmanın merkezilik derecesi, firmalar arası bağların gücü, karşılıklı öğrenme, fırsatçılık ve güven” ilişkilerin işbirliği amaçlarına ulaşılmasında göz önüne alınması gereken durumları işaret etmektedir. Firma ağ içerisinde ya da ikili ilişkiler içerisindeki bir değişimin diğer ilişkileri nasıl etkilediğini göz önüne almalıdır (Bengtsson ve Kock, 1999: 189).

Firmalar rakipleriyle işbirliğine yönelmiş olsa da aralarındaki rekabetçi işbirliği ilişkisinde, rekabet yoğunluğunun daha yüksek olduğu söylenebilir. Ancak rekabetçi işbirliğinin başarısı ya da başarısızlığı firmalara getirisinden çok faaliyette buldukları sektöre ve ülkeye kazanım sağlamaktadır. Sektörel standartların geliştirilmesi, altyapının geliştirilmesi, yenilik ve inovasyon artışı gibi sektörel yararların yanı sıra müşteri memnuniyetinin arttırılması, daha

fazla ürün ve hizmet çeşitliliği, kalitenin arttırılması ve fiyatların dūřürülmesi gibi faydaları beraberinde getirmektedir.

Yapılan araştırma sonucunda, merkezi firma konumundan ve sahip olduğu pozitif asimetriden (kaynak, bilgi, öğrenme vs.) kaynaklanan üstünlüğünden dolayı rekabet yoğun ilişkilere yönelmesi muhtemeldir. Sektördeki firmaların bu durumun farkında olması, rekabetçi işbirliği ilişkisine girilişirken gerekli tedbirlerin alınmasını sağlayacaktır. Tüm firmalar kaynak ve yetenek paylaşımlarında sınırlılık, sözleşmelerde kontrol mekanizması gibi ek tedbirler içerisine girerek rekabet avantajı sağlamaya ve mevcut pozisyonlarını koruyup iyileştirmeye çalışmalıdır. Ağ düzeneği içerisinde güçlü bağlara sahip olunması işbirliği yoğun bir ilişki getirirken zayıf bağlar ise rekabet yoğun ilişkileri arttırmaktadır. Herhangi bir firmanın fırsatçı davranışı rekabetçi işbirliğinin ortak kazanımını yok edip tek taraflı kazanıma dönüştirmektedir. Bunun önüne geçmek için çeşitli tedbirler alınması ise maliyetleri arttırıcı nitelik taşır. İşbirlikçilerden karşılıklı öğrenme yerine tek taraflı öğrenmenin olduğu durum rekabet yoğunluğunu arttırmaktadır. Rakipten öğrenme arttırılmaya çalışılırken diğer taraftan firma için kendi kritik bilgilerinin öğrenilmesini engelleyecek bir mekanizmaya ihtiyaç duyulur. Firmalar arası güven ise işbirliği yoğun ilişkiler geliştirilmesini sağlamaktadır. Firmanın ağ düzeneğinde güvenilirlik imajı kazanması ile birlikte bu imaj, ağ içerisinde yayılarak tüm işbirliği ilişkilerini etkilemekte hatta potansiyel işbirliklerinde de pozitif algı yaratmaktadır.

Karşımızdaki firma/firmaların davranış modelini anlamak rekabetçi işbirliği ilişkisinin getiri ve kaybını belirleyen kritik noktadır. Rekabetçi işbirliğine girişmeden önce firmaların rekabetçilik profilini çıkarmak işbirliğinin gelecekteki yönünün belirlenmesini sağlayacaktır. Bu nedenle rekabet ya da işbirliği yoğun ilişkilerde, yoğunluk derecesine göre strateji belirlemek önem taşımaktadır.

5. KAYNAKLAR

- Aime, F. (2007): Collaborating and Competing? Uncoupling Value Creation and Value Appropriation in Strategic Alliances, Unpublished Dissertation, Michigan State University.
- Albers, S. and Schweiger, B. (2011): Network-Based Competition – Antecedents, Forms and Research Implications, 5th International Conference on Economics and Management of Networks, December 1 to December 3, 2011, Limassol, Cyprus.
- Andrevski, G. et al. (2013): Alliance Portfolio Configurations and Competitive Action Frequency, *Journal of Management* August 5.
- Aslan, Z. (2005): Türk Firmalarının İş İlişkileri: Ostim Örneği, Başkent Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Açık, N.A. (2008): Őirket Birleşmeleri ve Sivil Havacılık Sektöründeki Uygulamaları, *Mevzuat Dergisi*, 11(126).
- Bae, J. and Gargiulo, M. (2003): Local Action and Efficient Alliance Strategies in the Telecommunications Industry, *Working Paper Series*, INSEAD, <http://www.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=1001> Erişim Tarihi 08.05.2014.
- Bengtsson, M. and Kock, S. (1999): Cooperation and Competition in Relationships Between Competitors in Business Networks, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14(3): 178-194.
- Bengtsson, M. and Kock, S. (2000): Business Networks—to Cooperate and Compete Simultaneously, *Industrial Marketing Management* 29, 411-426.
- Bleeke, J. and Ernts D. (2003): Sınır Ötesi İttifaklarda Kazançlı Çıkmanın Yolu, (Çev: Ahmet Kardam), Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, MESS Yayınları, Ankara.
- Child, J. and Faulkner, D. (1998): Strategies of Cooperation: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures, Oxford University Press, Oxford, New York. İçerisinde Clarke-Hill, C. et al. (2003): The Paradox of Co-Operation and Competition in Strategic Alliances: Towards a Multi-Paradigm Approach, *Management Research News*, 26(1): 1-20.
- Child, J. et al. (2005): *Cooperative Strategy*, Oxford University Press, New York.
- Clarke-Hill, C. et al. (2003): The Paradox of Co-Operation and Competition in Strategic Alliances: Towards a Multi-Paradigm Approach, *Management Research News*, 26(1): 1-20.

- Culpan, R. (2008): The Role of Strategic Alliances in Gaining Sustainable Competitive Advantage for Firms, *Management Revue*, 19(1-2): 94-105.
- Culpan, R. *Global Business Alliances: Theory and Practice*, Quorum Boks, Wesport, Connecticut, London 2002.
- Currall, S.C. and Inkpen, A.C. (2002): A Multilevel Approach to Trust in Joint Ventures, *Journal of International Business Studies*, 33(3): 475-495.
- Demirel, Y. et al. (2011): Departmanlar Arası Ortaklaşa Rekabet Stratejisinin İnovasyon ve İnovasyonun Algılanan İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Bir Kamu Bankasında Uygulama, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi*, 22(68): 73-90.
- Dixit, A.K. and Nalebuff, B.J. (2002): *Stratejik Düşünme: İş, Politika ve Günlük Yaşamın Rekabetçi Yanı*, Çev. Nermin Arık, Sabancı Üniversitesi, İstanbul.
- Düden, S. (2012): Dağıtım Kanalı İşlem Maliyetlerinin Fırsatçılık ve İşbirliği Açısından Değerlendirilmesi: Türkiye Otomotiv Sektörü Dağıtım Kanalı Üzerine bir Uygulama, Akdeniz Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya.
- Dyer, J.H. (1997): Effective Inter-firm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value, *Strategic Management Journal*, 18(7): 535-556.
- Freeman, L.C. (1979): Centrality in Social Networks Conceptual Clarification, *Social Networks*, 1: 215-239.
- Gibbs, R. and Humphries, Andrew. (2009): *Strategic Alliances & Marketing Partnerships: Gaining Competitive Advantage Through Collaboration and Partnering*, Kogan Page Limited, London and Philadelphia, First published.
- Gnyawali, D.R. and Madhavan, R. (2001): Cooperative Networks and Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective, *The Academy of Management Review*, 26(3): 431-445.
- Gnyawali, D.R. and Park, B. (2011): Co-opetition Between Giants: Collaboration with Competitors for Technological Innovation, *Research Policy*, 40: 650-663.
- Gnyawali, D.R. et al. (2006): Impact of Co-Opetition on Firm Competitive Behavior: An Empirical Examination, *Journal of Management*, 32(4): 507-530.
- Gulati, R.N. (1995): Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis, *Administrative Science Quarterly*, 40(4): 619-652.
- Gulati, R.N. et al. (2000): Strategic Networks, *Strategic Management Journal*, 21: 203-215.

- Hassan, A. et al. (2010): Horizontal Alliances and Competitive Aggressiveness: An Embeddedness Approach, *Journal of Leadership & Organization Studies*, 17(3): 240–252.
- Hossain, L. (2009): Effect of Organisational Position and Network Centrality on Project Coordination, *International Journal of Project Management*, 27: 680-689.
- Hoyt, J. and Huq, F. (2000): From Arm’s-Length to Collaborative Relationships in the Supply Chain: An Evolutionary Process”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 30(9).
- Inkpen A.C. and Tsang E.W. K. (2005): Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer, *The Academy of Management Review*, 30(1): 146-165.
- Inkpen, A.C. and Currall, C.C. (2004): Coevolution of Trust, Control, and Learning in Joint Ventures, *Organization Science*, 15(5): 586-599.
- Ireland, R.D. et al. (2002): Alliance Management as a Source of Competitive Advantage, *Journal of Management*, 28(3): 413-446.
- Jack, S. L. (2005): The Role, Use and Activation of Strong and Weak Network Ties: A Qualitative Analysis, *Journal of Management Studies*, 42(6): 1233-1259.
- Khanna, T. et al. (1998): The Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation, and Relative Scope, *Strategic Management Journal*, 19(3): 193-210.
- Köker A.R. (2008): Örgütlerarası Ağların Yenilik Derecesi Üzerindeki Etkileri: OSTİM ve Ankara Organize Sanayi Bölgelerinde Bir Çalışma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Krishnan, R. et al. (2006): When Does Trust Matter to Alliance Performance?, *Academy of Management Journal*, 49(5), 894-917.
- Lei, D. and Slocum J. W. (1992): Global Strategy, Competence - Building and Strategic Alliances, *California Management Review*, 35(1): 81-97.
- Lei, D. et al. (1997): Building Cooperative Advantage: Managing Strategic Alliances to Promote Organizational Learning”, *Journal of World Business*, 32(3): 203-223.
- Lin J.L. et al. (2008): Competition or Cooperation? An Exploratory Study of Cross-border Industry Network, Academy of International Business (AIB) 2008 Annual Conference, Milan, Italy June 30- July 3.
- Luo, X. et al. (2007): Working with Rivals: The Impact of Competitor Alliances on Financial Performance, *Journal of Marketing Research*, 44: 73-83.
- Luo, Y. (2007a): A Coopetition Perspective of Global Competition, *Journal of World Business*, 42: 129-144.

- Luo, Y. (2007b): Are Joint Venture Partners More Opportunistic in a More Volatile Environment?, *Strategic Management Journal*, 28: 39-60.
- Özkan-Canbolat, E. (2008): Örgütsel Ağ Düzeneginin Örgütsel Alandaki Çeşitlilik ve Değişime Etkisi: Çankırı Örneği, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi, Ankara.
- Park, S.H. and Ungson, G.R. (2001): Interfirm Rivalry and Managerial Complexity: A Conceptual Framework of Alliance Failure, *Organization Science*, 12(1): 37-53.
- Peng, T.A. et al. (2012): Is Cooperation with Competitors a Good Idea? An Example in Practice, *British Journal of Management*, 23, 532-560.
- Provan, K.G. et al. (2007): Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks, *Journal of Management*, 33: 479.
- Ritala, P. et al. (2008): The Effect of Strategic Alliances Between Key Competitors on Firm Performance, *Management Research*, 6(3): 179-187.
- Sarvan, F. et al. (2010): Antalya Serbest Bölgesi'nde Yat Üretim Kümesinin Gelişimi: Kaynaklara Dayalı Bir Analiz, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (19): 286-312.
- Silverman, B.S. and Baum J.A.C.(2002): Alliance-Based Competitive Dynamics, *Academy of Management Journal*, 45(4): 791-806.
- Sözen, C. (2009): Örgütsel Öğrenme, Değişim ve Sosyal Ağ Düzenekleri, (Der. Varoğlu A.K. ve Basım N.), *Örgütsel Değişim ve Öğrenme*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Sözen, H.C. (2007): Bağlam Kapsamında Örgütler Arası Ağ Düzenekleri: Dayanıklı Ev Aletleri Sektörü Örneği, Başkent Üniversitesi Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Şengün, A.E. (2007): Alıcı-Tedarikçi İlişkilerinde Güven ve Güvensizliğin Mübadele Performansı Üzerine Etkileri: Ankara Mobilyacılar Sitesi Örneği, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 7(1-2): 5-38.
- Thompson, J. and Martin F. (2005): *Strategic Management: Awareness and Change*, 5th Edition.
- Toh, P. K. and Polidoro, F. (2013): A Competition-Based Explanation of Collaborative Invention within the Firm, *Strategic Management Journal*, 34: 1186-1208.
- Williamson, O.E. (1991): Strategizing, Economizing, and Economic Organization, *Strategic Management Journal*, 12, Special Issue: Fundamental Research Issues in Strategy and Economics, 75-94.
- Zaheer, A. and McEvily, B. (1999): Bridging Ties: A Source of Firm Heterogeneity in Competitive Capabilities. *Strategic Management Journal*, 20(12): 1133.

- Zeng, M. (2003): Managing the Cooperative Dilemma of Joint Ventures: The Role of Structural Factors. *Journal of International Management*, 9: 95-113.
- Zhang, Z. (2009): Alliance Paradox: An Emirical Study of Alliance Portfolio Effects on Customer Service Quality in the U.S. Airline Industry, University of Central, Unpublished Dissertation, Florida Orlando, Florida.