

Küreselleşme Sürecinde Firmalar Arası Stratejik İşbirliği

Orhan Çelik

A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi

Araştırma Görevlisi

• • •

Özet

Ortak stratejik amaçları gerçekleştirmek için iki veya daha fazla bağımsız firma tarafından gerçekleştirilen ortaklık anlaşması olarak tanımlanabilecek stratejik işbirliği, küresel rekabet koşullarında firmalar açısından daha da önem kazanmaya başlamıştır. Firmalar bir çok türde stratejik işbirliği gerçekleştirebilirler. Burada önemli olan amaca göre işbirliği türünün ve ortağın belirlenmesidir. Stratejik işbirliği, amacın belirlenmesinden, işbirliği sonucunun değerlendirilmesine kadar uzanan bir süreçtir. Dolayısıyla bu sürecin tüm aşamalarının ayrı ayrı değerlendirilmesi ve bir aşama tamamlanmadan diğer aşamaya geçilmemesi gerekir.

Çalışmada bu ayrımlar ortaya konulduktan sonra stratejik işbirliğine giren firmaların karşı karşıya kaldıkları riskler, ilişki riski ve performans riski olarak incelenmiştir. Firmaların karşı karşıya kaldıkları risklerin bu şekilde sınıflandırılması işbirliği süreci sonuçlarının değerlendirilmesi bakımından önemli olmaktadır.

Strategic Alliances in Globalization Process

Abstract

Strategic alliances are agreements that two or more independent firms are intended to achieve the joint strategic purpose of these firms. In global competence conditions the strategic alliances are getting more importance. There are many kinds of strategic alliances. In strategic alliance process, determining the purpose of alliance and partner is very important. Strategic alliances is a process that continuous from determining the purpose to assessing the alliance. So all the stages of this process have to be assessed one by one and unless a stage is completed, the other stage shouldn't began.

After explaining these situations in this article, the risks that the firms are faced in strategic alliances are also considered. These risks are relational risk and performance risk. The classification of risks in this way is important in accessing the result of the strategic alliances.

Küreselleşme Sürecinde Firmalar Arası Stratejik İşbirliği

Giriş

Küresel rekabet koşullarında stratejik işbirliği, artık bir çok firma tarafından yaygın bir şekilde uygulanmaktadır. Günümüzde özellikle küresel rekabetin yoğun bir şekilde yaşandığı yüksek teknoloji gerektiren sektörlerde stratejik işbirliği daha sık bir şekilde gerçekleştirilmektedir.

Günümüz koşullarında düşünüldüğünde stratejik işbirliğinin, firmaların tüm fonksiyonlarının yeniden tanımlanmasının gerekli olduğu küresel rekabet koşullarında değerlendirilmesi bir zorunluluk olmaktadır. Çünkü firmaların diğer faaliyetlerinde olduğu gibi stratejik işbirliği faaliyetlerinde de geçmişe göre günümüzde önemli değişimler görülmektedir.

Çalışmamızda küresel rekabet koşullarında firmalar arası stratejik işbirliği tartışılırken bu noktalar ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bunun yanında stratejik işbirliğinin firmalar açısından bir süreç olarak görülmesi ve bağlı olarak da sürecin tanımlanması gerektiği için işbirliği süreci ayrıntılı olarak incelenmiştir.

I. Küreselleşme ve Firmalar Arası Stratejik İşbirliği¹

Ülkelerarası mal, sermaye ve işgücü hareketlerinin giderek serbestleşmesi süreci biçiminde gerçekleşen küreselleşme sonucu dünyanın giderek küçüldüğü herkesçe kabul edilen ortak bir görüştür. Avrupa, ABD ve Japonya gibi gelişmiş ülkelerin ekonomileri, 1960'lardan bu yana ticaret ve sermaye akışları nedeniyle önemli ölçüde birbirine bağlanmıştır. Küreselleşme olarak tanımlanan bugünkü dönemin en önemli yeniliği dünyanın daha fakir bölgelerinin küresel ticaret, finans ve üretim sistemlerine, sömürge bağımlılığından çok birer ortak ve taraf olarak yer almalarını sağlamasıdır. Dünya ekonomisi için bir yenilik olarak

1 İngilizcedeki "strategic alliances" karşılığı olarak Türkçe literatürde "stratejik ittifaklar" kavramı da kullanılmaktadır. Ancak çalışmamızda, Türkçe literatüre artık yerleşmiş olduğunu düşündüğümüz "stratejik işbirliği" kavramı strategic alliances kavramının karşılığı olarak kullanılmıştır.

tanımlanabilecek küresel rekabet koşullarının tüm ulusal ekonomileri etkilemesini, ülkeler arasında iletişimin ve ulaştırmanın hızlı ve ucuz hale gelmesi arttırmıştır. Günümüz teknolojik gelişmelerinin bir sonucu olarak ifade edilebilecek bu durumun etkilerini gelecekte de sürdüreceği tahmin edilmektedir.

Küreselleşmenin etkisi ile ulusal ekonomiler belli başlı dört alanda birbirleriyle entegre hale gelmiştir. Bu alanlar şunlardır:

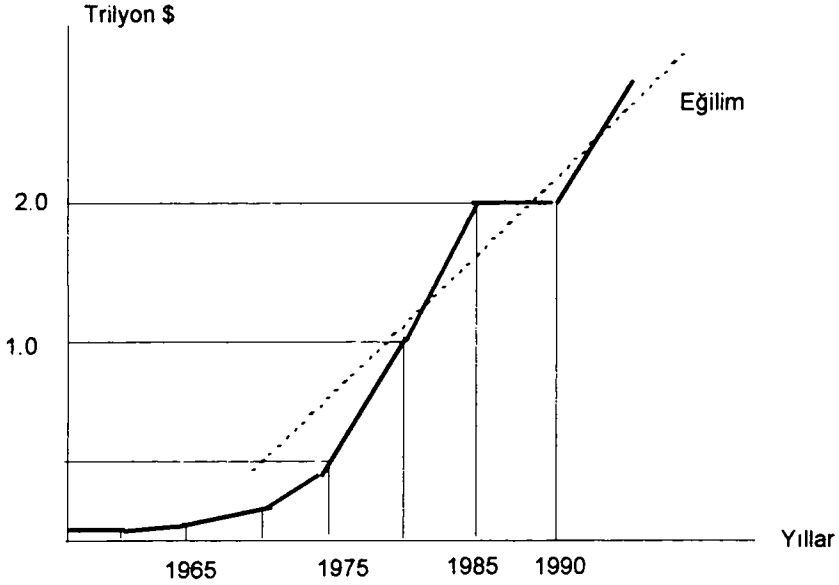
- Ticaret
- Sermaye hareketleri
- Üretim
- Anlaşmalar ve kurumlar²

Küreselleşme sürecinin, en az makro etkileri kadar işletme faaliyetleri üzerinde de etkisi olmaktadır. Küreselleşme ile dünyanın giderek küçülmesi, ulusal sınırlar içinde faaliyet gösteren işletmelerin dünya çapında faaliyet gösterebilmelerini daha kolay hale getirmiştir. Artık işletmeler, ulusal pazarlar yerine tüm dünyayı pazar olarak görmektedirler. Bunun yanı sıra iletişimin ve ulaşımın daha ucuz ve hızlı hale gelmesi, dünya üzerindeki farklı kültürleri harmanlamış böylece işletmelerin ürettikleri ürünlerin uluslararası pazarlarda satılabilmesi ve tüm dünya çapında tanınan ürünler olması önündeki engeller de ortadan kalkmaya başlamıştır.

Şekil 1'de 1950 yılından bu yana dünya ihracatının gelişimi ortaya konulmuştur. Buna göre; özellikle 1970'li yıllarda başlayan hızlı artış eğilimi günümüzde de sürmektedir. (Nelson, 1994: 6). Buradan da açık bir şekilde görülebileceği gibi, dünya ticaretinde görülen gelişme hızlı bir yükselme eğilimi içindedir. Bu gelişme sadece mal ve hizmet hareketlerinde değil, sermaye hareketlerinde de görülmektedir.

Firmaların uluslararası pazarlarda faaliyet göstermeleri dolayısıyla küresel rekabet koşullarına ayak uydurabilmeleri için yeni ürünler geliştirmeleri ve yeni teknolojiler yaratmaları gerekmektedir. Küresel rekabetin sonucu olarak artık firmaların faaliyet alanları sürekli değişme ve genişlemektedir. Bu durum, firmalar açısından daha karmaşıklaşan işletme amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik yeni stratejilerin belirlenmesini gerektirir. Firmalar giderek karmaşıklaşan koşullarda ayakta kalabilmek için yeni yapılanmalara gitmek zorundadırlar.

2 Günümüzde ülkeler arasında yoğun bir inlaşma ve kurumlar ağı bulunmaktadır. Küreselleşme sürecinin sonucu olarak ülkelerarasında ticaret, yatırım ve vergi politikaları, sermaye hareketleri, gümrük tarifeleri, fikri mülkiyet hakları, banka denetimi, uluslararası rekabet, rüşvetin önlenmesi gibi bir çok konuya ilişkin uluslararası anlaşma ve uluslararası kurum ciddi biçimde artış göstermiştir. Bunun sonucu olarak artan uluslararası anlaşmalar, çok taraflı yükümlülükler, bölgesel yükümlülükler ve iki taraflı yükümlülükler yoluyla ülkeleri birbirine daha fazla bağlamaktadır.



Şekil 1: Dünya İhracatı

Kaynak: Nelson, s. 6.

Genel olarak ortaya konulan bu eğilimler, firmaların artık tek başlarına uluslararası pazarlara girmelerinin daha kolay olduğu anlamına gelir. Oysa dünya üzerindeki eğilime bakıldığında durumun bu yönde olmadığı görülmektedir (Ward, 1995: 215). Firmaların küreselleşmenin getirdiği olanaklara karşın artık daha fazla birlikte hareket etme veya yeni pazarlara birlikte girme eğiliminde oldukları da sıklıkla görülmektedir.

Küreselleşmenin sonucu olarak bu eğilimler yaşanırken, dünya ekonomisinde yaşanan bir diğer eğilim de dünyanın ana ticaret bölgelerine ayrılmasıdır. Ana ticaret bölgeleri, bu bölgelerin dışında faaliyet gösteren firmalara bir takım giriş engelleri yaratmaktadır. Bu anlamda firmaların birbirleriyle işbirliği içinde olmaları bu ticaret bölgelerinin "içinde" olma arayışında olan birçok firma için önemli hale gelmiştir. Çünkü, bu ticaret bölgelerinin firma faaliyetleri açısından en önemli etkilerinden biri rekabet politikalarının oluşmasında kendi düzenleyici organlarının belirleyici rol oynamasıdır. (Ward, 1995: 219). Bu durumda dışarıdaki firmalar "içeridekiler" statüsünü kazanabilmek için içerideki bir firma ile işbirliğine gitmek veya birleşmek gibi yolları seçebilecektir.

Küreselleşmenin sonucu olarak ortaya çıkan bu gelişmeler yeni işletmecilik anlayışının doğmasına neden olmuştur. Bu yeni anlayış sonucu olarak firmalar, artık uluslararası alanlarda faaliyet gösterebilmek için küresel rekabet koşullarına ayak uydurmalıdırlar. (Nelson, 1994: 9). Yeni işletmecilik anlayışı sadece ulusal pazarda faaliyet gösteren firmalar açısından değil, uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren firmalar açısından da rekabet avantajları ve bilgi transferi gibi uluslararası işletmecilik kavramlarını yeniden tanımlama gereğini ortaya koymuştur.

Küresel rekabet koşullarına ayak uydurabilmek için firmaların, artık örgüt yapılarından personel politikalarına, finansman politikalarından üretim tekniklerine kadar bir çok değişimi gerçekleştirmesi gerekir. Firmalar arası stratejik işbirliği, firmaların bu değişimi gerçekleştirmede ve dolayısıyla küresel rekabete ayak uydurabilmesinde kullandıkları önemli bir yol olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yeni işletmecilik anlayışının diğer sonucu olarak artık firmalar, faaliyetlerini sürdürebilmek için gerekirse rakipleriyle bile işbirliği yapmaktadırlar. (Hamel, Doz ve Prahalad, 1989: 133).

II. Firmalar Arası Stratejik İşbirliği Süreci

Stratejik işbirliği³, ortak stratejik amaçlarını gerçekleştirmek için iki veya daha fazla bağımsız firma tarafından yapılan ortaklık anlaşması olarak tanımlanabilir. Burada önemli olan nokta, firmaların birlikte gerçekleştirmek istedikleri amaçların stratejik nitelik taşımasıdır. Amaçların stratejik olması ise uzun vadeli amaçlar olması anlamına gelir. Stratejik işbirliği, genellikle tek bir firma için çok yüksek maliyet gerektiren veya tamamlayıcı teknolojiye gereksinim duyan faaliyetlerin gerçekleştirilmesi arayışında olan firmalar tarafından gerçekleştirilir. (Koch, 1995: 354). Buna göre firmalar arası stratejik işbirliğinin belirleyici özellikleri şu şekilde özetlenebilir: (Khemani ve Waverman, 1997: 127).

i. Ortak bir amaca ulaşmak isteyen firmaların aralarında yaptıkları anlaşma çerçevesinde oluşan iki veya daha çok taraflı bir ilişkidir.

3 İşletme literatüründe stratejinin kelime kökeninin iki kaynağa dayandığı belirtilmektedir. Bu kaynaklardan biri; Latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen stratum kavramı, diğeri ise eski Yunanlı General Strategos'un adıdır. bu anlamada strateji, generalin savaş sanatını ve bilgisini ifade etmektedir. İşletme literatüründe strateji, işletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açıklığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen, işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmesi ile ilgili seçime dayalı kararlar bütünü olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir deyişle strateji, amaçlara ulaşmak için eldeki kaynakları en iyi şekilde kullanarak uzun süreli genel bir işletme planı yapmak şeklinde tanımlanabilir. Bu açıdan bakıldığında strateji, işletmenin devamlı olarak tekrarlanan işlerin tersine uzun vadeli amaçlarını gerçekleştirmek için başvurduğu yolları ifade eder.

ii. Firmaların birlikte hareket etmelerinin ana nedeni, ortak bir stratejik amacı gerçekleştirmektir.

iii. Stratejik işbirliği hisse senedi değişimini de içerebilir. Ancak, burada hisse senedi değişimi kontrol amacı taşımaz. Bu açıdan bakıldığında, stratejik işbirliği, şirket birleşmelerinden önemli farklılıklar gösterir.

Birleşmeler iki veya daha fazla firmanın yeni bir firma kurarak bir araya gelmeleri (merger) veya bir firmanın diğer bir firmayı tüm aktif ve pasifleriyle devralması yoluyla (acquisition) gerçekleştirilebilir. (Green, 1990: 19). Hem yeni bir firma kurulması yoluyla birleşmede, hem de devralma yoluyla birleşmede firmalardan en az birinin tüzel kişiliği ortadan kalkmaktadır. Stratejik işbirliğinde ise, firmaların tüzel kişiliklerini kaybetmesi sözkonusu değildir.

Stratejik işbirliği firmalar açısından yeni bir kavram değildir. Yıllardır özellikle uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren çok uluslu firmalar tarafından sıklıkla kullanılmıştır. Küreselleşme sonucu ortaya çıkan küresel rekabet koşullarına ayak uydurmak isteyen günümüz firmalarının bir araç olarak tekrar stratejik işbirliğini sıklıkla kullanmaya başlamaları stratejik işbirliğini yeniden önemli hale getirmiştir. Stratejik işbirliği özellikle 20. yüzyılın başlarında uluslararası işletme faaliyetlerinde önemli bir yer tutmuştur. Bu yıllarda firmalar arası stratejik işbirliği özellikle doğal kaynakların elde edilmesi ve kullanılmasında temel bir araç olarak kullanılmıştır. (Mowery, Oxley ve Silverman, 1996: 78). Ancak, günümüzde stratejik işbirliği daha çok teknoloji yoğun sektörlerde sıkça karşılaşılmaktadır. Bu durum, stratejik işbirliğinin yapıma nedenlerinin değişmesi anlamına gelir. Firmalar arası stratejik işbirliği faaliyetlerinin türleri özellikle son yirmi yılda önemli ölçüde artmıştır. Örneğin ortak ar-ge faaliyetleri (joint R&D) ve ortak ürün geliştirme faaliyetleri firmalar arasında teknoloji transferini ve bilgi değişimini arttırmıştır. (Mowery, Oxley ve Silverman, 1996: 79).

Firmalar arasında gerçekleştirilen stratejik işbirliği faaliyetlerinde görülen önemli bir gelişme de rakip firmaların arasında da işbirliğinin görülmesidir. Bir paradoks olarak kabul edilebilecek bu durum, küreselleşme sürecinin kaçınılmaz bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu tür stratejik işbirliğinde rakip firmalar hiçbir zaman rakip olduklarını unutmazlar yani silahlarını bırakmazlar. Burada amaç her iki taraf için de avantaj sağlayacak ortak bir amaca daha kolay ulaşmaktır. (Hamel, Doz ve Prahalad, 1989: 133). Bu durumdaki firmalar rekabetçi uzlaşma konumlarını koruyarak ortak bir stratejik amaca ulaşmaya çalışırlar. Rakip işletmelerin aralarında yaptıkları bu işbirliği de diğer işbirliklerinde olduğu gibi karşılıklı fayda sağlama amacına dayanır (Müftüoğlu, 1997: 244).

III. Stratejik İşbirliği Türleri

Firmalar arasında stratejik işbirliği çeşitli şekillerde gerçekleştirilebilir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir: (Das Ve Teng, 1996: 827).

- Direkt yatırımlar,
- Ortak girişimler (joint ventures),
- Arz- talep edici ilişkisi,
- Teknoloji lisans sözleşmeleri,
- Ar-ge anlaşmaları.

Çeşitli şekillerde ortaya çıkan firmalar arası stratejik işbirliği genel olarak şu şekilde sınıflandırılabilir:

- Yatay stratejik işbirliği
- Dikey stratejik işbirliği
- Karma stratejik işbirliği

a. Yatay (Horizontal) Stratejik İşbirliği

Aynı alanda faaliyet gösteren firmaların aralarında yaptıkları stratejik işbirliğidir. Bu tür stratejik işbirliği günümüzde özellikle ar-ge faaliyetlerinde çok daha fazla ölçüde karşımıza çıkmaktadır. Ortak ar-ge faaliyetlerinde bulunma veya ar-ge faaliyeti sonucunda elde edilmiş yeni bir ürünün ticari hale getirilmesi aşamalarında sıkça bu tür stratejik işbirliğinin yapıldığı görülmektedir. (Khemani ve Waverman, 1997: 134).

Firmaların yatay stratejik işbirliğine gitmelerinin birçok nedeni olabilir. Bunlardan en önemlileri ölçek ekonomilerinden yararlanmak, giriş engellerini aşmak, riski azaltmak ve bilgi transferi sağlamak şeklinde sıralanabilir.

b. Dikey (Vertical) Stratejik İşbirliği

Dikey stratejik işbirliği, herhangi bir malın veya hizmetin üretiminden satışına kadar farklı aşamalarında faaliyette bulunan firmalar arasında yapılan stratejik işbirliğidir.

Firmaların dikey stratejik işbirliğine gitmelerinin altında yatan nedenlerden en önemlileri, tedarik bağımlılığının kurtulmalarının sağlanması, pazarlama olanaklarının artırılması istegidir. (Khemany ve Waverman, 1997: 135).

c. Karma (Conglomerate) Stratejik İşbirliği

Karma stratejik işbirliği, birbirleriyle ilişkisiz alanlarda faaliyet gösteren

firmalar arasında gerçekleştirilen stratejik işbirliği türüdür. Bu tür işbirliği, sıklıkla sabit teknoloji, farklı endüstrilerde mal ve hizmetlerin üretimini yapan firmalar arasında gerçekleştirilir.

Yukarıda belirtilen sınıflandırmanın yanı sıra firmalar arası stratejik işbirliği alternatif olarak şu şekilde de sınıflandırılabilir: (DAS ve TENG, 1996: 827).

- Hisse senedi değişimini öngören stratejik işbirliği,
- Hisse senedi değişimini öngörmeyen stratejik işbirliği.

Hisse senedi değişimini öngören stratejik işbirliği, yeni hisse senedi sahipliği yaratan stratejik işbirliği şekli olarak da ifade edilebilir. Bu tür stratejik işbirliği iki temel şekilde gerçekleştirilebilir: (DAS ve TENG, 1996: 828).

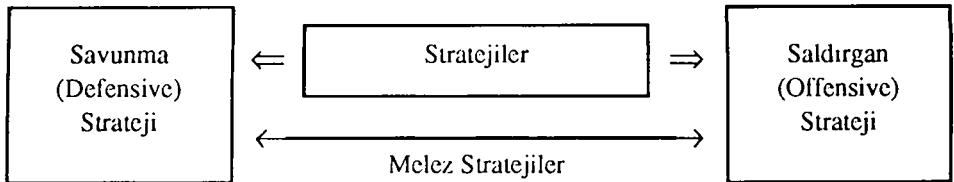
- i. Doğrudan yatırımlar,
- ii. Ortak girişimler.

Doğrudan yatırımlar, bir firmanın diğer firma veya firmaların hisse senetlerinin bir kısmını alması yoluyla gerçekleştirilen stratejik işbirliğidir. Ortak girişimlerde ise belli bir amaca ulaşabilmek için bağımsız iki veya daha fazla firmanın yeni bir firmanın hisse senetlerini elde etmeleri yoluyla gerçekleştirilir.

B. Firmaların Stratejik İşbirliği Yapma Nedenleri

Firmaların stratejik işbirliği yapmasının altında yatan temel neden, firmaların karşı karşıya oldukları diğer alternatiflerle gerçekleştirilmesi mümkün olmayan veya ekonomik olmayan stratejik amaçların gerçekleştirilmesi şeklinde ifade edilebilir.

Şekil 2'de de belirtildiği gibi firmaların gerçekleştirdikleri stratejik işbirliği, savunma ve saldırgan rekabet stratejileri olarak iki uç konum arasında yer alır. (Newman ve Chaharbaghi, 1996: 851).



Şekil 2: Stratejik İşbirliğinde Stratejik Amaçlar

Kaynak: Newman ve Chaharbaghi, s. 851.

Savunma stratejisinde firma, çoğunlukla varolan bir kapasiteyi ve pazar payını korumayı amaç edinmektedir. Saldırgan strateji ise, özellikle hızlı değişen pazarlarda gerçekleştirilmektedir ve firmaların pazar payını artırmaya yönelik stratejiler olarak tanımlanabilmektedir.

Firmaların stratejik işbirliğine gitmelerinin altında yatan nedenler çok çeşitlidir. Özellikle yüksek ar-ge harcamaları yapılmasının zorunlu olduğu teknoloji yoğun sektörlerde faaliyet gösteren firmalar arasında stratejik işbirliğinin çok yaygın biçimde gerçekleştirilmesi, stratejik işbirliği nedenlerini günümüzde farklılaştırmıştır. (Murray ve Mahon, 1993: 105). Firmaların stratejik işbirliği yapma nedenlerinden en önemlilerinden biri örgütsel yapılarından kaynaklanan nedenler olarak ifade edilebilir.

Stratejik işbirliğine gidilmesinde, firmaların örgütsel yapılarından kaynaklanan nedenler beş ana grupta toplanabilir.

1. Firmaların faaliyetini sürdürmek için teknoloji veya üretim kapasitesi sağlamak

Firmaların stratejik işbirliği yapmalarının önemli bir nedeni firmaların yeni teknolojiler elde etmek isteğidir. Yüksek ar-ge maliyeti ve riski, ürünlerin yaşam sürelerinin kısalmasının yoğun olduğu sektörlerde teknoloji transferi ve gerekli üretim kapasitesini sağlamak daha önemli olmaktadır. (Mowery, Oxley ve Silverman, 1996: 793) Firmaların yeni pazarlara, ürünlere ve teknolojilere geçmelerinde bilgi transferi ve değişimi hayatta kalmaları için kritik önem taşımaktadır. (Wathne, Ross ve Krogh, 1996: 55) Yeni teknolojiler elde etmek özellikle firmaların ar-ge faaliyetlerinde işbirliğine gitmeleri yoluyla sağlanmaktadır. Bu gün artık firmalar adı geçen gerekliliğin bir sonucu olarak, ar-ge faaliyetlerini dünya ölçeğinde sürdürmektedirler. (Kuemmerle, 1997: 61).

2. Yeni Pazarlara Girme

Özellikle giriş engellerinin bulunduğu pazarlara girmenin yollarından biri de bu pazarda faaliyet gösteren bir başka firma ile stratejik işbirliğine gitmektir.

3. Finansal Riski Düşürmek

Bazı alanlarda firmaların faaliyet göstermeleri veya faaliyetlerini sürdürmeleri büyük ölçüde finansal riskle karşılaşmalarını gerektirir. Firmalar bu durumda stratejik işbirliği yoluyla bu riski düşürme çabışları. (Murray ve Mohan, 1993: 106).

4. Ülke Riskini Düşürmek

Firmalar bazen, politik istikrara sahip olmayan yabancı bir ülkede yatırım yapmayı düşünebilir. Böyle bir ülkeye yatırım yapmak firmanın önceden tahmin edilmesi son derece güç bir takım riskleri de üstlenmesini gerektirir. Bu

durumda, firma riski düşürmek için stratejik işbirliğine gitme yolunu seçebilecektir. (Murray ve Mohan, 1993: 106)

5. Rekabet Gücünü Arttırma veya Rekabet Eşitliği Sağlamak

Firma, stratejik işbirliğine giderek pazarda kendi aleyhine olan rekabet koşullarını dengeleyebilir veya hakim duruma geçerek rakiplerinden daha avantajlı konuma geçebilir. (Murray ve Mohan, 1993: 106).

Belirtilen bu nedenlerden farklı olarak, stratejik işbirliğine gidilmesinde firmaların kendi örgütsel yapısından değil, çevresel koşullardan kaynaklanan nedenler de söz konusudur. Ekonomik ve politik belirsizlik, hızlı teknolojik gelişmelerin yaşandığı sektörlerde faaliyet gösterme ve devlet teşviki ve korumacılığı çevresel koşullardan kaynaklanan nedenlerin ilk akla gelenleri olarak sıralanabilir.

Burada dikkatle üzerinde durulması gereken bir önemli nokta da, belirtilen nedenlerin birbirinden bağımsız olmamasıdır. Bir stratejik işbirliği, aynı anda birçok nedeni gözönünde bulundurarak gerçekleştirilebilir.

IV. Stratejik İşbirliğinde Karar Süreci

Stratejik işbirliğinde karar süreci beş ana aşamaya ayrılarak incelenebilir. Bu aşamalar şunlardır: (Brouthers, Brouthers ve Harris, 1997: 40).

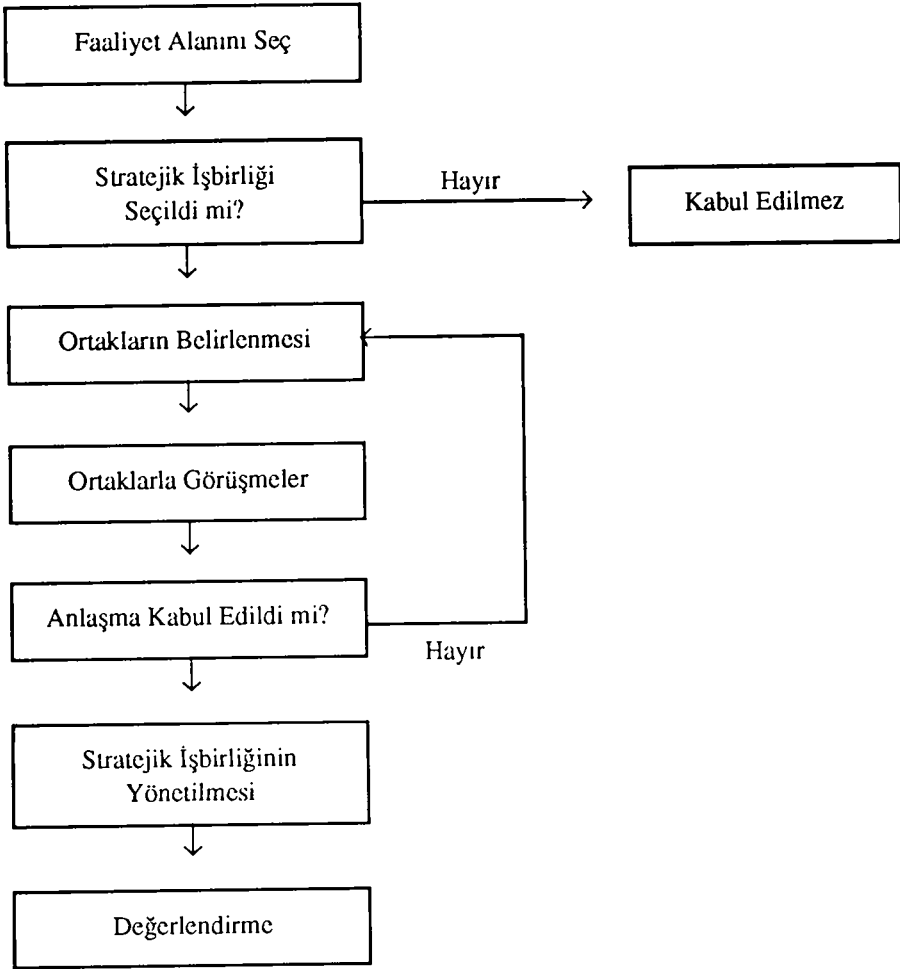
1. Bir pazara giriş yönteminin seçilmesi veya stratejik işbirliğinin pazarda faaliyet göstermenin en iyi yolu olup olmadığının belirlenmesi kararı,
2. Potansiyel ortakların belirlenmesi kararı,
3. Potansiyel ortaklarla stratejik işbirliği görüşmelerinin yapılması kararı,
4. Stratejik işbirliğinin sürdürülmesi kararı,
5. Stratejik işbirliğinin değerlendirilmesi.

Sürecin beş karar aşaması Şekil 3'te özet bir şekilde ifade edilmiştir. Stratejik işbirliği yapmak isteyen firmalar, her bir karar aşamasını tamamlayarak diğer aşamaya geçeceklerdir.

Bu açıdan bakıldığında her bir aşamada diğer bir aşamaya geçip geçmeme kararının verilmesini gerekir.

Firmaların stratejik işbirliği yapmalarında izlenecek karar süreci yukarıdaki gibi almaları gereken kararlar şeklinde özetlenmesine karşın, stratejik işbirliğinin aşamaları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- i. Hazırlık aşaması,
- ii. Görüşme aşaması,



Şekil 3: Stratejik İşbirliği Karar Modeli

Kaynak: Brouthers, Brouthers ve Harris, s. 40.

iii. Başlangıç aşaması,

iv. Sürdürme aşaması,

v. Bitiş aşaması. (Murray ve Mohan, 1993: 109)

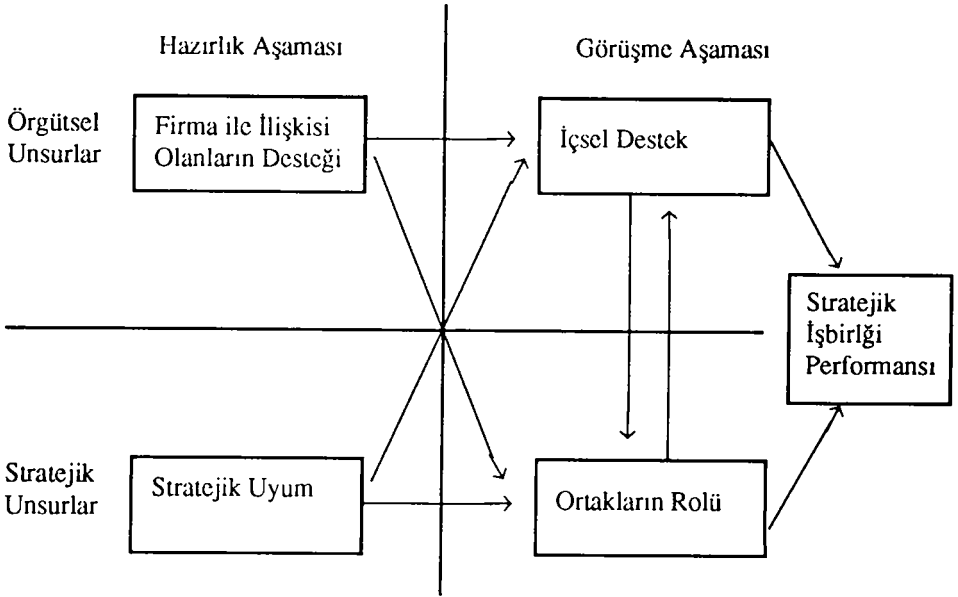
Firmaların, faaliyet alanı olarak stratejik işbirliğini seçmesi hazırlık aşaması olarak kabul edilir. Hazırlık aşamasında firmalar, iki önemli unsurla karşılaşılır. Bunlar şu şekilde ifade edilebilir:

1. Firma ile ilişkisi olan tarafların stratejik işbirliği düşüncesini desteklemesi,

2. Stratejik işbirliği kararı verilmesi durumunda, her iki taraf için kazanç sağlayacak stratejik uyumun ortaya konulmasıdır. (Chakravarthy ve Lorange, 1991: 219).

Hazırlık aşamasında, stratejik işbirliği faaliyetinin şirketle ilişkisi olan her kesim için kabul edilebilir olup olmadığı belirlenir. Bu açıdan bakıldığında, hazırlık aşamasında tarafların üst yönetimlerinin işbirliğine bakışı ve ortakların durumu aşamanın tamamlanması için önemli olmaktadır. Bu aşamada, firmalarla ilişkili tarafların, kararları derinlemesine değerlendirmeleri gerekir.

Hazırlık aşamasında karşılaşılan ikinci unsur da stratejik işbirliği yapmak isteyen firmaların stratejik uyumun sağlanmasıdır. Bu aşamada stratejik amaca ulaşmayı sağlayacak ortakların seçimi yapılmaktadır. İdeal stratejik işbirliği anlaşmalarında ortakların tamamlayıcı kaynaklara ve ortak amaçlara sahip olmaları sağlanmalıdır. (Das ve Teng, 1997: 54).



Şekil 4: Stratejik İşbirliğinde Hazırlık ve Görüşme Aşamaları

Kaynak. Chakravorty ve Lorange, s. 219.

Stratejik işbirliğinin ikinci aşaması görüşme aşamasıdır. Görüşme aşamasında firmalar iki durumla karşı karşıyadırlar. Bunlardan ilki, her firma

için stratejik işbirliğine gitme durumunda içsel unsurların test edilmesidir. Yani ne tür stratejik işbirliğine girilirse ortak amaca ulaşmak daha kolay olacaktır sorusunun yanıtlanması gerekir. Bunun dışında firmanın içsel yapısının çeşitli alternatif stratejik işbirliği faaliyetlerini nasıl etkileceğinin belirlenmesi de gerekir. Diğer unsur ise stratejik işbirliği için başlangıç planının hazırlanmasıdır. Başlangıç planının hazırlanması şu kararların verilmesini gerektirir:

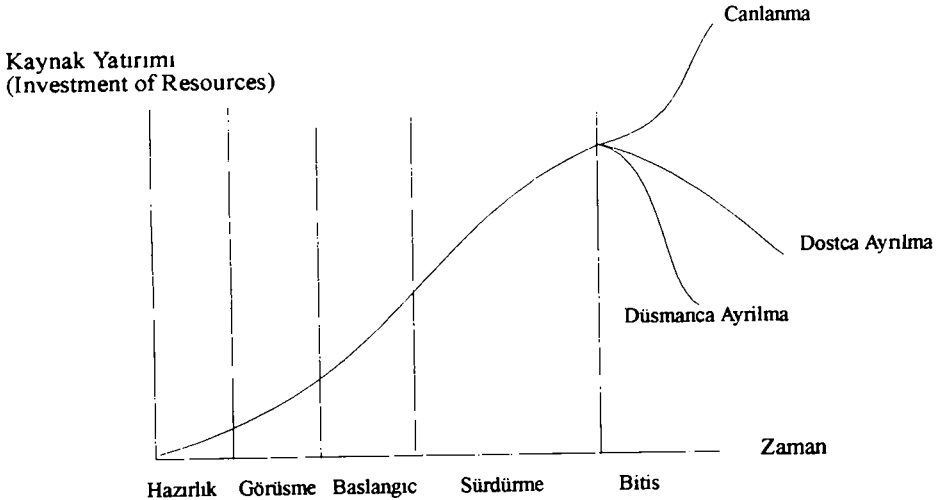
1. Her iki firmanın da kazanç elde etmesi için stratejik işbirliğinin yapısı nasıl olmalıdır?

2. Belirlenen stratejik işbirliğinde ortakların yasal yükümlülükleri neler olacaktır?

3. Ortakların finansal yükümlülükleri neler olacaktır?

Kısaca bu aşamada taraflar işbirliği sözleşmesi yapmak için ayrıntılı görüşmeler yaparlar. Eğer görüşme aşaması başarıyla tamamlanırsa başlangıç aşamasına geçilir. Artık bu aşamada taraflar ortak amaç için ortak faaliyette bulunmaya başlarlar.

Başlangıç aşamasından sonra sürdürme aşamasına geçilir. Başlangıç aşaması sonuçları değerlendirildiğinde her iki taraf için kazanç sağlanıyorsa sürdürme aşaması ile ilişkiye devam edilir. Eğer başlangıç ve sürdürme aşamalarında başarısızlıkla karşılaşırsa bitiş aşamasına geçilir. Şekil 5'de de belirtildiği gibi bu aşamalar birbirini izleyen aşamalardır.



Şekil 5: Stratejik İşbirliği Yaşam Eğrisi

Kaynak: Murray ve Mahon, s. 109.

Bitiş aşaması, stratejik işbirliği faaliyetinin geleceği için son derece önemlidir. Bitiş aşamasında üç olası durum söz konusu olmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir. (Murray ve Mohan, 1993: 110)

1. Canlanma,
2. Dostça ayrılma,
3. Düşmanca ayrılma.

Bitiş aşamasının bir türü canlanmadır. Ortaklar bu durumda diğer alanlarda işbirliğine gitmek üzere bu faaliyet alanındaki stratejik işbirliğini bitirirler. Yeni bir alanda stratejik işbirliğine gitme kararı vermeleri ya yaptıkları işbirliğinin başarıyla bitmesi veya stratejik işbirliğinin kendi çabalarından bağımsız olarak başarısızlıkla bitmesinden kaynaklanacaktır.

Dostça ayrılmada ise, ortaklar stratejik işbirliğinden beklenen faydaları elde edememişlerdir ve bu yolla işbirliğini sürdürmemeye karar verirler. Ancak şu aşamada başka bir işbirliğine gitmeyi de düşünmemektedirler.

Düşmanca ayrılmada ise ortaklar arasında ciddi anlaşmazlıklar söz konusudur. Bu anlamda ortak amaçların gerçekleştirilebilmesi artık mümkün görülmemektedir.

Açıklamalardan da görülebileceği gibi, firmaların stratejik işbirliğini sürdürmeleri, hazırlık aşamasında ortaya konulan amaçlara ulaşmalarına bağlıdır. Firmaların ortak amaca ulaşıp ulaşmadıklarının ise her aşamada değerlendirilmesi gerekir. Bu açıdan bakıldığında, stratejik işbirliğinin değerlemesinin son derece önemli olduğu karşımıza çıkmaktadır. Ancak, unutulmaması gereken bir nokta da, değerlemenin hangi ölçüt veya ölçütlere göre yapılacağıın belirlenmesi gereğidir.

Firma performansının değerlendirilmesinde, kullanılacak ölçütlerin belirlenmesi sorunu, stratejik işbirliğinde de karşımıza çıkmaktadır. Stratejik işbirliğinde performans ölçütü olarak etkinlik mi, kâr mı, kârlılık mı, pazar payı mı, tüketici tatmini mi, ürün kalitesi mi kullanılacaktır. Bu ölçütlerden hangisinin kullanılacağıın belirlenmesinin güç olmasının nedenlerinden ilki, bu ölçütlerin firmaların uzun vadeli performanslarını ölçmekte yetersiz kalabilmeleri, diğeri de bir çok stratejik işbirliğinde amaçların kolay bir şekilde belirlenmemesinden kaynaklanmaktadır. (Stafford, 1994: 72).

Sıralanan güçlükler gözönünde bulundurularak, stratejik işbirliği performansı değerlendirilerek, faaliyeti sürdürüp sürdürmeme kararı verilmelidir. Şekil 6'da da görülebileceği gibi, değerlendirme sonuçları geriye doğru aşamaların ve verilen kararların tek tek değerlendirilmesini içerir.

1. Firmaların stratejik işbirliği ilişkisinde birbirleriyle olan ilişkisi,
2. Stratejik işbirliğinin ortak amaca ulaşmadaki performansının düzeyidir.

Bu iki etki, stratejik işbirliği faaliyetinde yer alan iki farklı risk unsurunu içermektedir. Buna göre, firmaların birbirleriyle olan ilişkilerinden kaynaklanan belirsizlik ilişkisi (relational risk) olarak tanımlanabilir.

İlişki riski, stratejik işbirliğine giren ortakların ortak amaçlara ulaşmak için kendi aralarında yaptıkları anlaşmaya uymama olasılığı olarak ifade edilebilir. (Das ve Teng, 1996: 831). Diğer bir deyişle, ortakların kendi çıkarlarını stratejik işbirliği çıkarlarının üstünde tutmaları riskidir. Bu şekilde firmalar fırsatçı davranarak kendi çıkarlarını diğer ortakların çıkarlarını dikkate almadan maksimize etmeye çalışmaktadırlar.

Diğer bir risk ise performans riskidir. Stratejik işbirliğinin ortak amaca ulaşmadaki performansının istenilen düzeyde olmaması riski olarak adlandırılabilir olan performans riski, ticari veya teknolojik risk, işbirliği riski gibi kavramlarla da ifade edilmektedir. Bu risk, firmaların çabalarından bağımsız olarak, stratejik amaçlara ulaşılama riski olarak tanımlanabilir. (Das ve Teng, 1996: 832).

Performans riski, firmalar stratejik işbirliği amaçlarına uygun davranışlar bile, performansın istenilen düzeyde gerçekleşmemesi olasılığıdır. Hemen belirtmelidir ki, ar-ge alanında yapılan işbirliğinde görece olarak performans riski daha yüksek olmaktadır. Bunun dışında uluslararası stratejik işbirliğinin yapıldığı durumlarda da performans riski yüksek olacaktır.

Sonuç

Ortak stratejik amaçlarını gerçekleştirmek için iki veya daha fazla bağımsız firma tarafından gerçekleştirilen ortaklık anlaşması olarak tanımlanabilecek stratejik işbirliği, firmaların uygulayabilecekleri stratejiler içinde önemli yer tutmaktadır. Özellikle küresel rekabet koşullarında bu tür stratejiler firmaların faaliyetlerini sürdürebilmesi için çok daha önemli olmaktadır. Stratejik işbirliğini diğer firmalar arası işbirliği türlerinden ayıran en önemli özelliği, firmaların bu işbirliğinde stratejik amaçlarını gerçekleştirme arayışında olmalarıdır. Diğer bir farklılık ise, işbirliği süreci sonunda firmaların hukuki bağımsızlıklarını korumalarıdır. Bu iki farklılık stratejik işbirliğinin özellikleri olarak da tanımlanabilir.

Stratejik işbirliği, günümüzde özellikle çokuluslu firmalar arasında sık bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Ancak, sadece çokuluslu firmalar değil ulusal sınırlar içinde faaliyet gösteren firmalar da stratejik işbirliği yoluna gitmektedirler. Çünkü, bu firmalar da küresel rekabet koşullarından

etkilenmekte ve çoğu zaman yabancı şirketler ile ulusal pazarda rekabet etmek zorunda kalmaktadırlar.

Küresel rekabet koşullarında faaliyetlerini sürdürmek isteyen firmalar açısından stratejik işbirliği bir süreç olarak kabul edilmelidir. Buna göre, süreci oluşturan aşamalar ayrı ayrı değerlendirilmeli ve her bir aşamanın gerçekleştirilmesi sağlanmalıdır. Süreci oluşturan aşamaların ayrı ayrı değerlendirilmesi stratejik işbirliği sürecinin başarı ile sonuçlanması açısından önemli olmaktadır.

Firmalar stratejik amaçlarını gerçekleştirmek için bir çok türde işbirliğine gidilebilir. Bu stratejik işbirliği türleri firmaların amaçlarına göre belirlenecektir. Dolayısıyla her stratejik amaç için farklı türde stratejik işbirliği gerçekleştirilebilecektir. Bu açıdan bakıldığında, stratejik işbirliğine başlamadan önce firmaların amaçlarını açık bir şekilde ortaya koymaları, işbirliği faaliyetinin başarı ile sonuçlanmasında önemli katkı sağlayacaktır.

Kaynakça

- BROUTHERS, Keith D., Lance Eliot Brouters ve Phil C. HARRIS (1997), "The Five Stages of The Co-operative Venture Strategy Process, *Journal of General Management*, 97/23:1.
- CHAKRAVARTHY Balaji S. ve Peter LORANGE (1991), *Managing The Strategy Process: A Framework for a Multibusiness Firm*, (New Jersey: Prentice-Hall International Editions).
- ÇELİK, Orhan (1999), *Şirket Birleşmeleri ve Birleşmelerde Şirket Değerlemesi*, (Ankara: Turhan Kitabevi).
- DAS T.K. ve Bing Sheng TENG (1997), "Sustaining Strategic Alliances: Options and Guidelines", *Journal of General Management*, 97/22: 4.
- DAS T.K. ve Bing Sheng TENG (1996), "Risk Types and Interfirm Alliance Structures", *Journal of Management Studies*, 96/33:6.
- GREEN, Milford B. (1990), *Mergers and Aquisitions: Geographical and Spatial Perspective*, (New York: Routledge, Inc.).
- GRUCA, Thomas S., Deepika NATH ve Ajay MEHRA (1997), "Exploiting Sinergy for Competitive Advantage", *Long Range Planning*, 97/30:4.
- HAMEL, Gary, Yves L. DOZ ve C.K. PRAHALAD (1989), "Collaborate with Your Competitors and Win, *Harvard Business Review*, 1989/67:1.
- KHEMANI, Syham ve Leonard WAVERMAN (1997), "Strategic Alliances: A threat to Competition?", *Competition Policy in The Global Economy: Modalities for Cooperation*, Der.: Leonard Waverman, S. Comarnor ve A. Goto, (London: Routledge, Inc.).
- KOCH, Richard (1995), *A-Z of Management and Finance*, (London: FT Pitman Publishing).

- KUEMMERLE, Walter (1997), "Building Effective R&D Capabilities Abroad", *Harvard Business Review*, 97/ 84:2.
- MANSFIELD, Edward D. (1994), "Alliances and Trade: An Empirical Analysis", *Allies, Adversaries and International Trade*, Der.: Joanne Gowa, (New Jersey: Princeton University Press).
- MOORE, James F. (1996), *The Death of Competition*, (New York: John Wiley & Sons, Inc.).
- MOWERY, David Joanne E. OXLEY ve Brain S. SILVERMAN (1996), "Strategic alliances and Interfirm Knowledge Transfer", *Strategic Management Journal*, 96/17:Winter-Special Issue.
- MURRAY Edwin A. ve John F. MAHON (1993), "Strategic Alliances: Gateway to the New Europe?", *Long Range Planning*, 93/ 26: 4.
- MÜFTÜOĞLU, Tamer (1997), *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler: Sorunlar, Öneriler*, (Ankara: EGS Bank Yayınları No: 1).
- NELSON, Carl A. (1994), *Managing Globally*, (New York: Irwin Professional Publishing).
- NEWMAN Victor ve Kazem CHAHARBAGHI (1996), "Strategic Alliances in Fast-Moving Markets", *Long Range Planning*, 96/29:6.
- SPEKMAN, Robert E., Lynn A. ISABELLA, Thomas C. MACAVOY ve Theodore FORBES (1996), "Creating Strategic Alliances which Endure", *Long Range Planning*, 96/29:3.
- STAFFORD, Edwin R. (1994), "Using Co-operative Strategies to Make Alliance Work", *Long Range Planning*, 94/27: 3.
- WARD, Keith (1995), *Corporate Financial Strategy*, (London: Butterworth-Heinemann, Inc.).
- WATHINE, Kenneth Johan ROOS ve George Von KROGH (1996), "Towards a Theory of Knowledge Transfer in a Cooperative Context", *Managing Knowledge Perspective on Cooperation*, Der.: George von Krogh ve Johan Ross, (London: Sage Publications, Inc.).