

REKABETÇİ ÜSTÜNLÜKLER AÇISINDAN STRATEJİK BİRLİKLER

Prof.Dr. İnan ÖZALP

Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F.
İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

Araş. Gör. Cemil ULUKAN

Araş. Gör. Özlem OKTAL

Anadolu Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

SUMMARY

Strategic alliances are partnerships among companies desiring to promote their competitive advantage together. Increasing competition, collapse of trade and politic boundaries, larger R&D costs are basic motives behind strategic collaborations. Besides, companies have realized that operating alone in the marketplace was not attractive as before. Contrary, cooperation increase their strategic alternatives, and provide them with new opportunities to promote their core competencies and market share.

There are four types of strategic alliances: mergers, acquisitions, joint ventures and industrial consortia. To name a cooperation a strategic alliance, value chain activities of - at least- two companies with similar goals must be joined to acquire and sustain competitive advantage.

Four major steps are needed to form and manage a strategic alliance: strategic decision, configuration of strategic alliance, partner selection and management of strategic alliance.

Among reasons for failure of strategic alliances are differences in cultures of partners, lack of control, differing expectations in time and belief towards partner's contribution is smaller.

GİRİŞ

Stratejik birlik, işletmelerin temelde rekabetçi güçlerini artırmak üzere başka işletme veya işletmelerle oluşturduğu ortaklık anlamına gelir. Ortak, aynı ülkeden olabileceği gibi yabancı ülke kaynaklı da olabilir. Birliği oluşturan şirketlerin aynı sektörde olmaları da gerekmez. Hatta bir pazarda birbirine rakip olan iki şirket başka bir pazarda işbirliğine gidebilmektedir. Son yıllarda etkisini gitikçe daha fazla hissettiren rekabet, ülkeler arasında mevcut olan ticari ve siyasi sınırların kalkması sonucu dev pazarların ortaya çıkması, Ar-Ge faaliyetlerinin kapsamının genişlemesi ve tek bir şirketin altından kalkamayacağı bir yük haline gelmesi, işletmelerin stratejik birlikler oluşturmalarının başlıca nedenlerini oluşturmaktadır.

Bu çalışmada stratejik birliklerin ne olduğu, neden kuruldukları, türleri, oluşum aşamaları ele alınacaktır. Ayrıca stratejik birliklerin kendilerinden beklenen yararı neden her zaman sağlayamadıklarına değinilecek ve başarılı bir birlik oluşturabilmek için hangi noktalara önem verilmesi konusuna değinilecektir.

NEDEN STRATEJİK BİRLİKLER?

İşletmeler son yıllarda faaliyetleri tek başlarına yerine getirmenin çekiciliğinin azaldığını farketmişlerdir. İşletmeler arasındaki işbirliği, şirketlerin stratejik seçeneklerini artırmakta, yeteneklerini ve pazar paylarını daha da geliştirmek için fırsatlar sunmaktadır. Şirketlerin stratejik birlik oluşturmalarının pek çok nedeni olsa da en önemlisi, ortakların finansal ve rekabetçi koşullarını geliştirmektedir. Yaygın olan bir diğer amaç ise, tek bir örgütün karşılaştığı kısıtları ve olumsuzlukları (örnek olarak kaynak kıtlığı, ölçek ekonomisine ulaşamama, çeşitli riskler gösterilebilir) ortadan kaldırmaktır ¹. 1990'larda tek başlarına hareket pek çok işletme durumlarını tekrar gözden geçirmeye başlamışlardır ². Diğer yandan şirketler stratejik birlikler yoluyla coğrafik erişimlerini genişletmekte, yeni pazarlara ulaşmakta ve yeni teknolojiler elde etmektedirler. Böylece kaçmakta olan fırsatları ve talebi yeniden kazanmak için esnek mekanizmalara sahip olabilmektedirler. ABD'de, hızlı büyüme gösteren 437 işletme arasında 1995 yılında yapılan bir anket, ortaklıkların oldukça yaygın olduğunu göstermektedir. "Ne tür ortaklıklara başvurdunuz?" sorusuna alınan yanıtlara göre, işletmelerin ortaklık alanları ve ortaklığı

¹ A. F. BUONO, "Managing Strategic Alliances: Organizational and Human Resource Considerations" **Business in the Contemporary World**, s.92, (1991)

² BUONO, s.93.

girme oranları Tablo 1’de yer almaktadır ³.

Örgütlerde küçülmenin sıkça ele alındığı bir dönemde stratejik birlikler, işletmenin ölçeğinde ya da yapısında kalıcı değişiklikler yapılmasına gerek kalmadan pazardaki değişimlere uyumuna olanak sağlamaktadır ⁴.

STRATEJİK BİRLİK TÜRLERİ

Son yıllarda görülen eğilim, örgütlerarası çabaların hem sayı hem de etki bakımından artacağını göstermektedir. Örgütler arasında gerçekleştirilen stratejik birlikler temelde dört türdür. Bunlar ⁵:

1. Birleşmeler. İki ya da daha fazla şirketin tek bir varlık haline gelmek üzere tamamıyla birleşmeleri,
2. Satın alma . Bir işletmenin diğeri tarafından satın alınması,
3. Joint venture. Birbiriyle içiçe geçmiş örgütleri ortaya çıkaran benzer amaçları gerçekleştirmek isteyen iki ya da daha fazla şirket arasındaki işbirliği anlaşması,
4. Endüstriyel konsorsiyum. Üye işletmelerin büyük çaplı araştırma çabaları için finansal kaynaklarını ve teknik uzmanlıklarını birleştirmeleridir.

Dışardan yeni ürün/hizmet geliştirme takımı oluşturma:	
Satışları 5 milyon dolardan az	%34
Satışları 5 milyon dolar veya daha fazla	%36
Tedarikçilerle stratejik birlik oluşturma:	
Satışları 5 milyon dolardan az	%60
Satışları 5 milyon dolar veya daha fazla	%72
Satış ya da pazarlama ortaklığı:	
Satışları 5 milyon dolardan az	%34
Satışları 5 milyon dolar veya daha fazla	%39
Joint Venture:	
Satışları 5 milyon dolardan az	%15
Satışları 5 milyon dolar veya daha fazla	%14

Tablo 1: İşletmelerarası ortaklık alanları ve ortaklığa girme oranları
Kaynak: Stephanie GRUNER (Ed.) Cooper&Lybrand’s “Trensetter Barometer”, New York, Kasım 1995 (içinde) Inc., (Şubat 1996) C.18 S.2, s.94.

³ Stephanie GRUNER (Ed.) Cooper&Lybrand’s “Trensetter Barometer”, New York, Kasım 1995 (içinde) Inc.,(Şubat 1996) C.18 S.2, s.94.

⁴ H.KAVALAS-K.SUCHON,“Strategic Learning Alliances and Global Competitiveness”, Business & Contemporary World 2, s.65, (1995).

⁵ BUONO, s.93.

	Birleşmeler	Satınalma	Ortak Yatırımlar	Endüstriyel Konsorsiyumlar
Örgütsel Şirketlerarası Bütünleşme Derecesi	Yüksek	_____	_____	Yüksek
Risk/Getiri Potansiyeli	Yüksek	_____	_____	Düşük
Temel Bütünleştirici Mekanizmalar	Normatif/ Kültürel	_____	_____	Sözleşmeye dayalı Yapısal
Misyon Stratejisi	Sahiplik	_____	_____	İşbirlikçi Rekabet
İnsan Kaynakları				
İnsan Kaynaklarının Belirsizlik Derecesi	Yüksek	_____	_____	Orta
İnsan Kaynaklarının Tehdit Algılaması	Yüksek	_____	_____	Düşük
İşe alma Gereksinimleri	Düşük	_____	_____	Yüksek
İşgören Devir Hızı	Yüksek	_____	_____	Düşük-Orta
Potansiyeli Ücretlendirme/ Ödeme Gereklere	Geleneksel	_____	_____	Yenilikçi

Tablo 2: Dört Stratejik Birlik Türünün Örgütsel ve İnsan Kaynakları Boyutları

Kaynak: A. F. BUONO, "Managing Strategic Alliances: Organizational and Human Resource Considerations" Business in the Contemporary World, s.92, (1991)

Tablo 2, yukarıda sözü edilen stratejik birliklerin örgütsel ve insan kaynakları açısından karşılaştırmalarını ele almaktadır. Tablodan da görüldüğü gibi, işletmeler arasındaki bütünleşme derecesi şirket birleşmelerinde en yüksek, endüstriyel konsorsiyumlarda ise en düşüktür. Yine risk ve getiri potansiyeli en fazla birleşmelerde olup endüstriyel

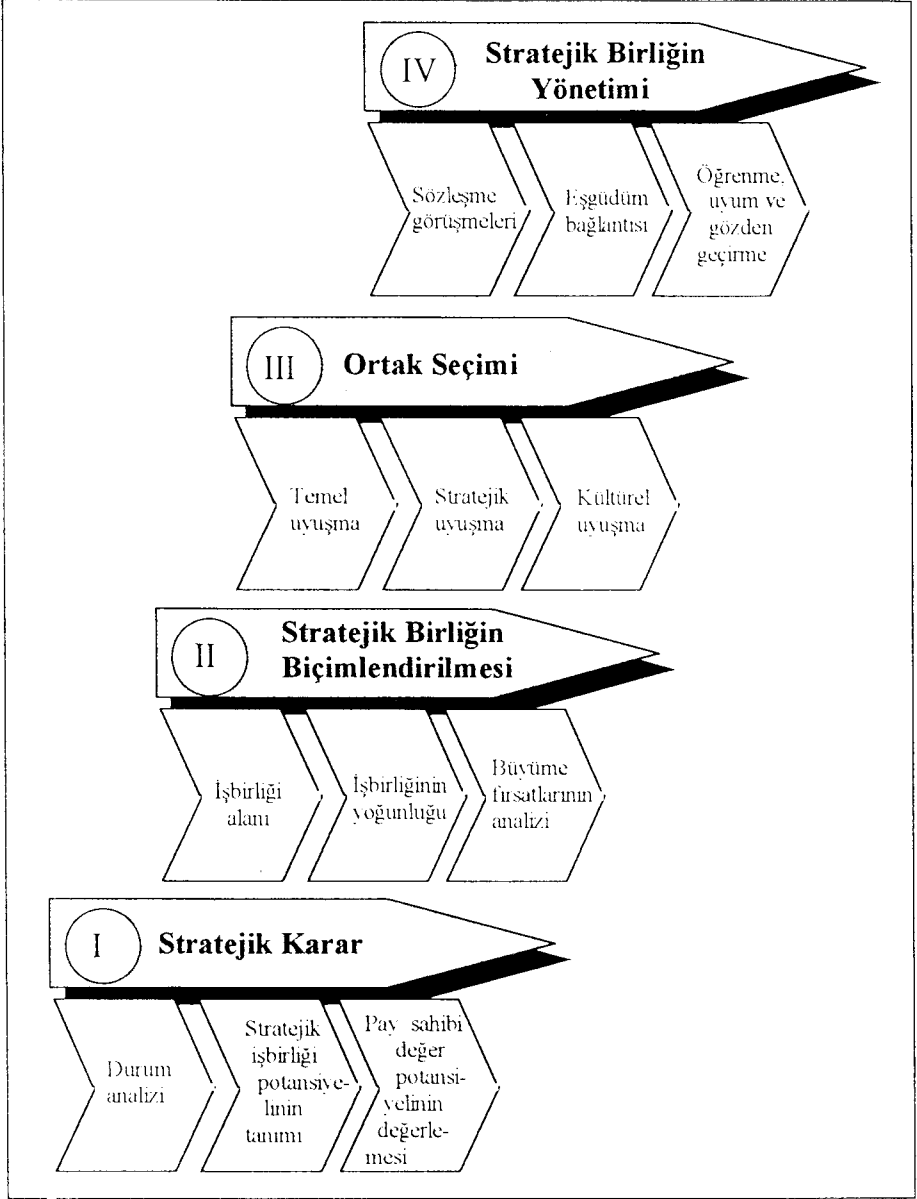
konsorsiyumlarda ise en düşüktür. İşletmeler arasındaki temel bütünleştirme mekanizması, birleşmelerde kültürel değişimler ve normatif yöntemlerdir. Oysa konsorsiyumlarda sözleşmeye ve örgütsel yapıya bağlı mekanizmalar kullanılmaktadır. Örgütsel misyon stratejisi birleşmelerde sahiplik olurken, konsorsiyumlarda ise işbirliğine dayalı rekabettir. İnsan kaynaklarının yeni örgütsel yapıdaki belirsizlik düzeyi ve çalışanların kendilerini tehdit altında hissetmeleri birleşmelerde yüksek iken endüstriyel konsorsiyumlarda düşüktür. Yeni işgören sağlama gereksinimi birleşmelerde düşük, buna karşılık işgören devir hızı potansiyeli yüksektir. Bu unsurlar diğer örgütsel yapılarda azalan değerlere sahip olmaktadır. Ücretlendirme ve ödemelerle ilgili unsurlar konusunda birleşmeler daha geleneksel yöntemlere sahip iken endüstriyel konsorsiyumlarda daha yenilikçi yöntemler kullanılmaktadır. Satın alma ve joint venture türündeki ortaklıklar, birleşmeler ve konsorsiyumlar arasında değerlere sahip olmaktadır.

STRATEJİK BİRLİKLERİN OLUŞUMU

İşletmeler arasındaki güçbirliğini “stratejik birlik” olarak değerlendirmek için, amaçları birbirine yakın en az iki işletmenin (değer zinciri) eylemlerinin, önemli ölçüde rekabetçi avantaj elde etmek ya da bunu sürdürmek için birleştirilmesi gerekir. Stratejik birlikleri kurmak ve yönetmek için dört temel aşama vardır. Şekil 1, bu aşamaları göstermektedir. Sözü edilen bu aşamalar çok katı bir sıra izlemezler. Tersine, strateji geliştirme aşamasında pek çok tekrarlı işlem yer alır.

Stratejik birlikler, birliği oluşturan işletmelerin birlikte öğrendikleri evrimsel bir süreç ve sürekli nitelikteki uyum çabalarının sonuçlarıdır. Bu yüzden şekilde ifade edilen yapı, başarılı bir stratejik birliğin oluşumunu garanti etmez. Önerilen yapı ve kavramlar, şirketlerin kendi başarılarına geliştirecekleri stratejilere yardımcı olacak bir araç niteliğinde yapısal bir yaklaşımı temsil etmektedir⁶.

⁶ C. BRONDER –R. PRITZL, ‘Developing Strategic Alliances: A Conceptual Successful Co-operation’, **European Management Journal**,C:X S:4,s.412, (1992).



Şekil 1: Stratejik Birliklerin Oluşum Aşamaları

Kaynak: Christoph BRONDER ve Rudolf PRITZL. "Developing Strategic Alliances: A Conceptual Framework for Successful Co-operation", *European Management Journal* (Aralık 1992), C.X S.4, s.413'den uyarlanmıştır.

I. Stratejik Karar

Bir işletmenin analizi ile işe başlamak, işletmenin stratejik birliği oluşturma yolunda kendisinin pozisyonunu açıklığa kavuşturması açısından yararlıdır. Bu analiz sonucuna göre, stratejik bir seçenek olarak bir birlik oluşturma kararı değerlendirilmiş olur. Stratejik karar üç alt aşamadan oluşur. Bunlar durum analizi, stratejik işbirliği potansiyelinin tanımlanması ve pay sahiplerinin değer (kazanç) potansiyelinin değerlendirilmesidir ⁷.

Durum Analizi

Bir işletmenin mevcut durumu en iyi, onun misyonuna, temel yeteneklerine ve yaratacağı değer potansiyeline bakarak anlaşılabilir. İşletmenin misyonu bütünlendirici bir işlev niteliğindedir: faaliyet gösterilecek alanları belirler, güç sağlar ve işletmenin devam edeceği yönü gösterir. Çevredeki dinamik değişikliklerden dolayı örgüt misyonu sürekli gözden geçirilmelidir. İşletmeyle ilgili çıkar grupları (tedarikçiler, müşteriler, personel, pay sahipleri ve hükümet) işletmeye çeşitli kaynaklar sağlarlar. Bu kaynakları etkin ve kârlı biçimde değerlendirmek yönetimin görevidir. İşletmelerin yararlanabilecekleri değer potansiyelleri pazar, insan, finans ve işbirliği ile ilişkilidir. Değer potansiyellerinin bir yaşam eğrisi vardır. Bu yüzden eğrinin hangi aşamasında bulunduğu belirlenmesi için kazanç potansiyellerinin sürekli gözden geçirilmesi gereklidir. Son olarak işletme, misyonunda açıklanan genel amaçları başarmak için gerekli temel yeteneklere sahip olup olmadığını anlamalıdır.

Stratejik İşbirliği Potansiyelinin Tanımlanması

Bir işletme, faaliyetleri bir ortakla yürütenin, tek başına ya da başka bir işletmeye tamamıyla katılma seçeneklerinden daha avantajlı gördüğünde birlik oluşturma yönünde karar verecektir ⁸. Faaliyetleri tek başına yürütmek bazı nedenlerden ötürü artık çekiciliğini kaybetmektedir. Gelişmiş ya da istikrarlı pazarlarda işletmelerin doğal büyümeleri çok yavaş ve pahalıdır. Bu yüzden bir ortakla işe girişmek daha elverişlidir. Diğer yandan hem odaklaşma hem de esnekliği gerektiren uluslararası pazarlarda şirketlerin kendi kendilerine yetmeleri gün geçtikçe daha zor olmaktadır. Bu da stratejik birlik oluşturma'nın itici güçlerinden bir tanesidir. Bu tür bir örgütlenme taraflar, ortaklarının yetenek ve bilgi birikimlerine ulaşmasına olanak sağlar; böylelikle de kendi güçlerini artırır. Ortakla sıkı ilişkiler geliştirmek işletmelerin yeni yetenekler kazanmasına da yardımcı olur ⁹.

⁷ BRONDER -PRITZL, s. 413.

⁸ BRONDER -PRITZL, s. 414.

⁹ M. M. CROSSAN- A. C. INKPEN, "The Subtle Art of Learning Through Alliances", **Business Quarterly**, C:LX S:2, p.68, (Kış 1995).

Pay Sahiplerinin Değer (Kazanç) Potansiyelinin Değerlendirilmesi

Bir stratejik birliğin performansının değerlendirilmesinde başarının ölçümü kritik bir önem taşır. Tarihsel muhasebe rakamları (gelir, kâr, yatırım kârlılığı, vb.) bu iş için yeterli değildir; rakamsal unsurların gelecekteki gelişimlerini de dikkate alan bir ölçüye gereksinim vardır. Performansın "pay sahipleri değer analizi"yle ölçülmesi daha uygundur. Pay sahibi değeri (toplam işletme değeriyle borçların piyasa değeri arasındaki fark) ve şirket değeri gelecekteki serbest nakit akışları üzerine kuruludur. Pay sahibi değer analizini kullanarak stratejik seçenekler geliştirilebilir ve bu seçenekler, pay sahibi değerine yaptığı katkıya göre değerlendirilebilir. Böylece işletmeyle ilgili çıkar gruplarının sağladıkları kaynakların en etkin şekilde kullanılıp kullanılmadığı saptanır.

2.Stratejik Birliğin Biçimlendirilmesi

Stratejik birliği oluşturmaya karar verdikten sonra işbirliği alanı, işbirliğinin yoğunluğu ve çoğalma fırsatları gibi biçimlendirme (configuration) konuları analiz edilmelidir ¹⁰.

İşbirliği alanına karar verme

İşbirliği alanı, işbirliğinin yönü ve ilişkili değer zinciri faaliyetleri ile belirlenir. Üç tip stratejik birlikten söz edilebilir: yatay stratejik birlikler, aynı endüstride faaliyet gösteren rakiplerle oluşturulur. Genelde bu tür birlikler Ar-Ge amaçlıdır. Dikey stratejik birlikler,çeşitli değer zinciri faaliyetlerinde yer alan müşteriler ya da tedarikçilerle oluşturulur. Çapraz stratejik birlikler ise diğer endüstrilerde faaliyet gösteren şirketlerle oluşturulur. Bu tür birliklere elektronik ve bilgisayar endüstrilerinde geniş olarak rastlanır.

Stratejik birliğin yoğunluğuna karar verme

Stratejik birliğin yoğunluğu; süre, kaynak tahsisatı ve biçimselleşme derecesine bağlıdır. Bu aşama, birliğin biçimlendirilmesinin ince ayarının oluşturur. Herşeyden önce ortaklar birliğin süresini saptamalıdır. Daha işbirliği sürecinin başında kısa dönemli (örnek olarak dar kapsamlı bir Ar-Ge projesi verilebilir) ya da uzun dönemli (örnek olarak bir pazarlama ortaklığı ya da ortak üretim) bir ilişkinin mi tercih edildiği ifade edilmelidir. Kaynak tahsisatı (yönetim, sermaye ve üretim) iki farklı biçimde yapılabilir: her iki ortak da az ya da çok bağımsız bir şekilde ortak bir havuza katkıda bulunur ya da ayrı ayrı kaynaklar kullanarak ortak faaliyetlerde bulunulur. Biçimselleşme derecesi; örgütün yasal yapısı, ayrıntılı süreç ve iletişim kuralları, ortak kontrol ve örgütsel yapısıyla ilgili olarak alınacak kararlar ve uygulamalarla ortaya konur.

Çoğalma fırsatlarının analizi

İşbirliğinden sözedildiğinde genelde ortaklığı, iki işletmenin oluşturduğu düşünülür. Bununla birlikte, stratejik birliğe daha fazla işletme de dahil olabilir. Bu aşama, her birinin genel sisteme belirli yeteneklerle katkıda bulunduğu, farklı şirketler ya da işletme birimleri ağını ortaya çıkarabilir. Çoğalma fırsatlarının analizi, işletme sistemleri ve süreçlerini, ürünleri ve hizmetleri, yetenekleri ve pazara ilişkin konuları kapsamalıdır.

3. Ortak Seçimi

Doğru ortağın seçimi, stratejik birliğin başarı unsurları içerisinde en önemlilerinden birisidir. Ortak seçimine ilişkin analiz şu üç konu üzerinde yoğunlaşmalıdır: temel uyuşma, stratejik uyuşma ve kültürel uyuşma.

Temel uyuşma

Temel uyuşma, iki şirketin faaliyetleri ve uzmanlığının ortaya çıkacak kazanç potansiyelini artıracak şekilde birbirini tamamlamasıyla olanaklıdır.

Stratejik uyuşma

Birçok kişi, stratejik amaç yapılarının karşılaştırılabilirliğinin en önemli başarı faktörü olduğunu düşünür. Stratejik birlikler daima, işletmelerin toplam stratejisinin bir parçası olarak görülmelidir. Potansiyel bir ortağı ararken diğer bazı unsurlar yanında aşağıdaki noktalar da dikkate alınmalıdır. Bunlar:

- işletme planlarının uyumu: değer potansiyellerine, ürünlere, pazarlara ve bölgelere ilişkin stratejik amaçlar,
- uygun olduğu düşünülen biçimlemenin (configuration) birlikte belirlenmesi,
- amaçları gerçekleştirebilmek için ortak zaman dönemidir.

Kültürel uyuşma

Stratejik birliği oluşturan ortakların, diğer ortakların farklı kültürel özelliklerini kabul etmeye hazır olmaları, uzun dönemli işbirliği için kritik bir önem taşır. Kültürel profilleri çıkarma yoluyla, farklı kültürler arasında çatışma çıkabilecek alanlar önceden saptanabilir. Farklı kültürler biraraya geldiğinde aşağıdaki durumların açığa çıkması olasıdır:

- Kültür çokluğu: kültürler yan yana bulunurlar.
- Kültür asimilasyonu: farklı kültürlerin pozitif öğeleri yeni bir kültür yaratmak üzere biraraya gelebilir.
- Kültür transferi: ortaklardan kendi kültürünü diğerlerine aktarmaya çaba harcar.
- Kültür direnci: başka kültüre karşı güçlü bir direnç, birliğin tamamıyla başarısızlığa uğramasına yol açabilir.

4. Stratejik Birliği Yönetmek

Bağımsız şirketlerin işbirliği, yönetimin bu işbirliğini sürekli nitelikte bir görüşme süreci ve anlaşma yollarının bulunması olduğunu anlamasını gerektirir. Bu süreçte planlama ve kontrol sınırlanmıştır. Ortaklar değişen durumlara uyum sağlamalı ve birbirlerinden birşeyler öğrenmelidirler.

Sözleşme Görüşmeleri

Bu aşamaya kadar geliştirilmiş olan stratejilere ve potansiyel ortaklar bağlı olarak ayrıntılı görüşme amaçları tanımlanabilir. Bunlardan bazıları,

- birliğin başarısız olması durumunda ortakların riskinin sınırlandırılması,
- diğer stratejik birliklerle ilişkiler konusunda ortağa getirilen kısıtlamalar,

- gelecekteki olası gelişmelere ve ürünlere katılım seçeneği,
- ortağın büyüme potansiyeline katılım olabilir.

Diğer önemli konular iletişim kanalları, karar alma süreçleri, vb. olabilir. Nihai anlaşma yapıldıktan sonra yasal kısıtlamalar, hükümet düzenlemeleri, politik unsurlar ve vergi gibi konularda dikkate alınmalıdır.

Koordinasyon bağlantısı

Deneyimli bir yöneticinin stratejik birlik için koordinatör olarak atanması ve bunun yöneticinin tek işi olmasının olumlu sonuçları vardır. Bir stratejik birliği yönetmek iki yönlü bir karakter taşır: görev yönelimli yönetim, eldeki işlerin belirli yönleri üzerinde odaklaşırken etkileşim yönelimli yönetim, yöneticilerin kişilerarası yönleri üzerinde odaklaşır.

Öğrenme, uyum ve gözden geçirme

Stratejik birlikler yoluyla oluşturulan işbirliğinin bir yaşam seyri olduğu düşünülür: duyulan güven ve heyecan, bir işbirliğini başlatmak için olumlu unsurlardır. İşbirliği anlaşması imzalandıktan sonra ve iş yükü arttığında ortaklar arasında- hem görev yönelimli hem de kişilerarası alanlarda çatışmalar çıkabilir. Bütün çatışmalar olumsuz değildir, şirket içi rekabetten kaynaklanan bazı gerilimler üretkenlik düzeyinde bir artışa neden olabilir. Aktif bir görüş birliği ve kriz yönetimi, ortaya çıkabilecek olumsuzlukları önleyebilir.

STRATEJİK BİRLİKLERDE BAŞARISIZLIK NEDENLERİ VE BAŞARI FAKTÖRLERİ

Yapısı itibariyle pazar değişikliklerine daha hızlı ve etkin olarak yanıt verme potansiyeline sahip olması, stratejik birliklerin çekiciliğini artırmakla birlikte bu tür pek çok örgüt, tarafların beklentilerini tam olarak karşılayamamıştır. Kuşkusuz bu tip bir örgütlenmeye gitmenin çeşitli riskleri vardır. Bunlar içerisinde en yaygın olanları şirketlerin kültürleri arasındaki farklılıklar, kontrol eksikliği, zaman içinde değişen beklentiler, kıskançlıklar

ve ortağın katkısının az olduğu yönündeki inançtır. Dünyanın önde gelen danışmanlık şirketlerinden birisi olan McKinsey/Coopers ve Lybrand'ın yapmış olduğu bir araştırma, ortak girişimlerin %70'inin, tarafların amaçlarına ulaşmadan sona erdiğini göstermektedir¹¹. Stratejik birliklerle ilgili problemlerin en önemlilerinden birisi, pek çok yöneticinin bu tür örgütlerin yönetimi konusuna yabancı olmaları ya da kendilerini rahat hissetmemeleridir. Bu tür örgütler yeni değilse de hem stratejik hem de örgütsel anlamda kendilerine özgü nitelikleri vardır. Stratejik birlikler ayırıcı özellikleri ve sorunları olan melez örgütlerdir: bir anda ortaya çıkarlar ve ölçek kazanırlar; kendilerinden beklenen performansa çok çabuk ulaşmaları beklenir; birliği oluşturan işletmeler genelde ortak kültürden ve deneyim temelinden yoksundur. Sayılan bu nedenler stratejik birliklerin yönetimini oldukça karmaşık hale getirmektedir¹².

Stratejik birliklerin hayal kırıklığı yaratan düşük performansın nedenleri arasında başka bir çok unsur daha sayılabilir. Bunlardan bir tanesi, stratejik birlik içerisinde gerekli koordinasyonun sağlanamamasıdır. Diğer bir neden ise ortakların, stratejik birliğe girme nedenleri arasında daha az sayıda benzerliğin olduğunu keşfetmeleridir. Dahası, birliği oluşturan ortaklar rekabetin mevcut olduğu alanlarda bilgiyi paylaşma konusunda isteksiz olabilirler. Ortaya çıkan sorunların kapsamı ve büyüklüğü, birliğin yapısı ve amaçlarıyla doğrudan ilişkilidir. Eğer bir stratejik birliğin amacı net ve bu amaca ulaşmayı sağlayacak yapı basit ise, çok az sayıda sorunla karşılaşılacaktır. Bununla birlikte stratejik birlik yüksek hedeflere sahipse- ki bu şirketlerarası önemli ilişkiler ağını gerektirir- ve şirketler arasında karmaşık bağımlılıklar yaratılırsa, ortaklardan birinin ya da tümünün amaçlarından bir kısmının başarısızlığa uğrama olasılığı artacaktır¹³.

Stratejik birliklerin aşağıdaki kriterlere uymadıkları için başarısızlığa uğradıkları ifade edilmektedir¹⁴:

- Şirketler, güçlü ya da zayıf yanlarına benzemeyen tamamlayıcı gereksinimlere, amaçlara ve yeteneklere sahip olmalıdırlar.
- Ortaklar birliğe tahsis edebilecekleri iç kaynaklar konusunda gerçekçi olmalıdırlar.
- Bir stratejik birlik, amaçları iyi tanımlandığı ölçüde başarılı olabilir.

11 J.F.O'LEARY, "Growing Pains: A Changing Business Model for Global Securities Services", **Bank Management**, C.LXXI S.6, s.68, (Kasım-Aralık 1995).

12 BUONO, s.93.

13 KHALAS - SUCHON, s.65-66.

14 R. MYERS, "The Art of Partnering", **CFO**, C:XI S:12, s.32, (Aralık 1995).

Finansal ve finansal olmayan performans ölçüleri, her birliğe uygun şekilde tasarlanmalıdır. Stratejik birliklerin başarılı olabilmesi için varlığı gerekli beş temel unsur vardır ¹⁵:

1. Açık biçimde tanımlanmış ve ortaklar arasında paylaşılan bir amaç,
2. Projenin başarısında birbirine eşit şekilde bağımlı ortaklar,
3. Etkili liderlik,
4. Ortak şirketlerin her birinin farklı seviyelerinden kişilerin projenin içerisinde yer alması,
5. Birliği oluşturan tüm gruplar arasında gelişmiş kişisel ilişkiler.

Yukarıdaki beş temel unsurun başarılması şansa bırakılmamalıdır. Bu unsurlar en iyi, başarılı bir stratejik birliği yaratmak üzere açık ve net bir biçimde tasarlanmış bir süreç içerisinde elde edilirler. Ortak bir amaç yaratmak ve iş ilişkileri oluşturmak, yalnızca bir şirkette çalışmaya alışmış yöneticilerin ya da avukatların yapabileceği bir iş değildir. Başarılı stratejik birlikler, bu konularda deneyimli ve bu tür örgütlerin başarısı için bir takım öngörülere sahip kişiler tarafından kurulabilir ve yönetilebilirler ¹⁶. Bir diğer araştırmada birliği oluşturan taraflar; şirketlerarası karşılıklı güven, saygı, bağlılık, ortak amaçlar ve iletişimin önemine işaret etmişlerdir ¹⁷.

KAYNAKLAR

BUONO, A. F., "Managing Strategic Alliances: Organizational and Human Resource Considerations" **Business in the Contemporary World**, s.92, (1991)

GRUNER, Stephanie (Ed.), Cooper&Lybrand's "Trensetter Barometer", New York, Kasım 1995 (içinde) Inc.,(Şubat 1996) C.18 S.2.

H.KAVALAS-K.SUCHON,"Strategic Learning Alliances and Global Copetitiveness", **Business & Contemporary World 2**, s.65, (1995).

BRONDER, C.-PRITZL, R., 'Developing Strategic Alliances: A Conceptual Succesful Co-operation', **European Management Journal**, C:X S:4,s.412, (1992).

¹⁵ R. BERENSON, "Cozying with the Enemy", **Boston Business Journal**, C:XV S:28, s.17, (Ağustos 1995).

¹⁶ BERENSON, s.17.

¹⁷ T.T. COBIANCHI, "Relationship among Strategic Alliance Factors and Strategic Alliance Success", **Journal of International Business Studies**, C:XXVI S:3, s.674, (1995).

CROSSANM. M.-INKPEN,A. C., “The Subtle Art of Learning Through Alliances”, **Business Quaterly**, C:LX S:2, p.68, (Kış 1995).

O’LEARY,J.F.,“Growing Pains:A Changing Business Model for Global Securities Services”, **Bank Management**, C.LXXI S.6, s.68, (Kasım-Aralık 1995).

MYERS, R., “The Art of Partnering”, **CFO**, C:XI S:12, s.32, (Aralık 1995).

R. BERENSON, “Cozying with the Enemy”, **Boston Business Journal**, C:XV S:28, s.17, (Ağustos 1995).

COBIANCHI, T.T., “Relationship among Strategic Alliance Factors and Strategic Alliance Success”, **Journal of International Business Studies**, C:XXVI S:3, s.674, (1995).