

KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE STRATEJİK İŞBİRLİKLERİ

Gamze İLKER*

ÖZET

Bu çalışma küreselleşme sürecinin şekillendirdiği rekabet ortamında ortak hareket etmek, ortak paylaşım ve ortak gelişim yaklaşımlarıyla kurulan stratejik işbirliklerine genel bir bakış açısı oluşturmak için hazırlanmıştır.

Çalışmanın birinci kısmında küreselleşme süreci; tanımı, kapsamı, kısa tarihi ve temel dinamikleri çerçevesinde incelenecektir. İkinci kısımda ise teknolojik işbirliği kavramı ve türlerinden bahsedilerek teknolojik işbirliği türlerinden stratejik işbirlikleri; kavram, türleri, nedenleri, başarısızlık nedenleri ve stratejik işbirliği örnekleri bazında incelenecektir.

Anahtar Kelimeler: Küreselleşme, Teknolojik işbirlikleri, Stratejik İşbirlikleri.

STRATEGIC ALLIANCES IN THE GLOBALIZATION PROCESS

ABSTRACT

This study has been prepared to constitute a general point of view about strategic alliances, which has been established to co-operate and co-development in the competitive environment that the globalization process has developed.

In the first part of the study the globalization process will be analyzed in terms of its definition, short history, content and the basic dynamics. In the second part, by mentioning the concept of technological alliances and its types, the strategic alliances which is one of the types of technological alliances will be analysed. Strategic alliances concept, its types, reasons to form an alliance, reasons why an alliance be ineffective and the strategic alliance examples will be mentioned.

Key Words: Globalization, Technological Alliances, Strategic Alliances.

* Öğr. Gör., Selçuk Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu.

1. GİRİŞ

İnsanlık tarihine genel hatlarıyla bakıldığında günümüze kadar ilkel toplum, tarım toplumu, sanayi toplumu, sanayi toplumundan da hızlı bir geçişle sanayi ötesi toplum olarak adlandırılan yeni toplum yapısına ulaşılmıştır. Sanayi sonrası toplumun özelliklerinden bahsederken sıkça kullanılan kavramlardan biri de küreselleşme kavramıdır. Bu kavram kendine özgü dinamiklere ve özelliklere sahip bir süreci ifade etmektedir.

Küreselleşme ya da global entegrasyon; ülkeler arasındaki ekonomik, sosyal ve siyasi ilişkilerin yaygınlaşması, gelişmiş toplumların sahip oldukları tüm değerlerin ve birikimlerin, ulusal sınırları aşarak dünya ölçeğinde yaygınlaşması, genişleyen uluslararası ticaret, sınırları aşan finansal kaynak aktarımı, artan dış yatırımlar, büyüyen çok uluslu işletmeler ve ortak girişimler anlamına gelmektedir.¹

Geçirdiğimiz son otuz yılda alkolsüz içkilerden telekomünikasyona değişik endüstrilerin yapısını ve rekabet karakterini değiştiren çok güçlü yeni kuvvetler ortaya çıkmıştır. Endüstrilerde önce talep, sonra arz, sonra rekabet ve daha sonra firmaların rekabet stratejileri küreselleşmiştir.²

İşletmeler dünya çapında eşit derecede yenilikçi rakiplerini geçmek için sürekli yenilenmelidirler. Teknoloji geliştirmekten imalat işlemlerine, fabrika ekonomilerinden pazarlama ve dağıtımına kadar sıralanan bir kısım alanlarda yeni yetenekler geliştirmeli ve bunu çok hızlı yapmalıdırlar.

Son yıllarda tüm dünyada büyük şirketler arasında bir işbirliği dalgası yaşanmaktadır. Günümüzde rekabet üstünlüğü elde etmek için ihtiyaç duyulan teknolojiyi bir işletmenin tek başına geliştirmesi veya üretmesi neredeyse imkânsız hale gelmiştir. Bu nedenle işletmeler teknoloji geliştirmek ve bu sayede dünya ölçeğinde yaşanan yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek için teknolojik işbirliklerine gitmektedirler. Teknolojik işbirliği yapan işletmeler bunun sonucunda çok önemli avantajlar sağlamaktadırlar.

¹ Sami Güven, **Sosyal Politikann Temelleri**, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa 2002, s. 252

² Michaela Y. Yoshino, Srinivasa U. Rangan, **Stratejik İttifaklar**, Editör: Yaşar Bülbül, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul, 2000, s:63-64

2. KÜRESELLEŞME KAVRAMI VE KÜRESELLEŞMENİN TEMEL DİNAMİKLERİ

2.2. Küreselleşme Kavramının Tanımı, Kapsamı ve Kısa Tarihi

Küreselleşme kavramının popülerliğine ve bu konudaki literatürün zenginliğine rağmen, kavramın kesin bir tanımı yoktur. Küreselleşme kavramı çoğu zaman:³

- Belli fikirler, görüşler, pratikler, olaylar, teknolojiler, kurumlar vb. gibi durumların, dünya çapında bulunur hale gelmesini,
- Dünya ölçeğinde ulusal kimliklerin, ekonomilerin ve sınırların çözümlenmesini,
- Sosyal hayatın büyük bir bölümünün küresel süreçler tarafından belirlenmesini,
- Dünyanın ekonomik bir bütün oluşturmasını,
- Dünya toplumlarının birbirine benzemesini,
- Tek bir küresel kültürün ortaya çıkmasını,
- Nihayet dünyanın sıkışması, küçülmesini,
- Ulusal olan her şeyin anlamını yitirmesini,
- Dünyanın tek bir mekân olarak algılanma bilincinin artış sürecini tanımlamak için kullanılmaktadır.

Başka bir tanımda, Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Komisyonu küreselleşmeyi “sadece ekonomik olmayan; sosyal, siyasal, çevresel, kültürel ve hukuksal boyutları da olan bir süreç” olarak tanımlamaktadır.⁴ Bu tanımdan da görüleceği gibi, küreselleşme pek çok kavramı içerisine alan bir olgudur. Tek başına ne siyasi, ne ekonomik, ne üretim ne de sermaye hareketleri olarak değerlendirilebilir. Küreselleşme olgusu bütün bu sayılanları içerisine alan ve tümünü kapsayan bir süreci ifade etmektedir.⁵

Dünya ölçeğinde yaşanan bu fenomeni anlatmak için kullanılabilir en uygun ifade “dünya gittikçe küçülüyor” ifadesidir. Bu tanımlamada özellikle iletişim alanında yaşanan gelişmelerin mesafelerin önemini azaltması, bu sayede dünya ölçeğinde, kurumsal ve bireysel anlamda karşılıklı bağımlılığın artması vurgulanmaktadır. Kısaca, küreselleşme; dünyanın tek bir mekân olarak

³ Hasan Tutar, **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2000, s:17-18

⁴ Onur Öymen, **Geleceği Yakalamak**, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2000, s:27

⁵ Hasan Tagraf, “Küreselleşme Süreci ve Çokuluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 3, Sayı 2, 2002, s:36

algılanabilecek ölçüde sıkışıp küçülmesi anlamına gelen bir süreci ifade etmektedir.⁶

Teknoloji ve iletişimde meydana gelen büyük ilerlemelerin etkileyip yönlendirdiği süreçler küreselleşme kavramı ile açıklanmaya çalışılmaktadır. Bilginin, hammaddenin, mal ve hizmetlerin artan bir şekilde uluslararası dolaşım ve paylaşımına girmesi 20. yüzyılda şahit olunan bir gelişmedir. Özellikle 1980’li yıllardan sonra ekonomik ilişkiler yaygınlaşmış, ideolojik farklılıkları temel alan kutuplaşmalar çözülmüş, dünya çapında bir liberalleşme sürecine girilmiş, kültürler, inanç ve idealler dünya genelinde sınırları aşarak daha benzer bir hale gelmeye başlamıştır.⁷

İçinde bulunduğumuz sürecin en önemli özelliklerinden biri, küreselleşme olgusunun gittikçe güçlenmesidir. Bu süreç yerel olan her türlü faaliyetin, binlerce mil uzaklardaki olaylarla bir biçimde ilişkili olduğunu ve onlardan etkilendiği bir gelişmeyi ifade etmektedir. Bugün artık, gelişen teknoloji sayesinde, zaman ve mekân anlamsızlaşmış ve yeniden tanımlanmıştır. Gelişmiş teknoloji sayesinde, mekânın fiziki sınırlarının algılanış biçimi değişmiştir. Bilgi üretmek ve ona dayalı bir ekonomi, sembol ekonomisi veya entelektüel sermaye gibi, bütünüyle bu süreci tanımlayan kavramlar ortaya çıkmıştır.⁸

Küreselleşmeyi, ülkeler arasında büyük ve artan bir ticaret akışı ile sermaye yatırımının gerçekleştiği açık bir uluslar arası ekonomi diye tanımlarsak, bu tarz bir işleyiş, uluslar arası ticari faaliyetlerin tarihi bakımından yeni değildir. Gerçek anlamda bütünleşmiş bir dünya ticaret sistemi, 19. yüzyılın ikinci yarısından itibaren mevcuttur. 19. yüzyıl boyunca çok sayıda şirket globalleşmiştir.⁹

Ekonomik olayların küreselleşmesinin ve bunun oluşturduğu yeni durumun, genellikle 1960’larda ortaya çıktığı düşünülür. 1960, bir taraftan küresel şirketlerin ortaya çıktığı ve küresel düzeyde faaliyetlerini sürdürdükleri, diğer taraftan da, ticari faaliyetlerin hızla geliştiği bir dönemdir. Ancak küresel faaliyetler, görece olarak eski olsa da, bu tür bir işleyiş biçimini ifade eden küreselleşme kavramı oldukça yenidir.¹⁰

Küresel kavramı ilk defa Marshall McLuhan’ın “ Komünikasyonda Patlamalar (1960)” adlı kitabında, bu yeni süreç için “Global Köy” terimini kullanmasıyla literatüre girmiştir. Kavram 1980’lere doğru Harvard, Stanford, Colombia gibi prestijli Amerikan İşletme okullarında kullanılmaya başlanmış ve yine bu okullardaki bazı ekonomistler tarafından güncelleştirildi. Kavramın kendisi eski

⁶ Tutar, **a.g.e.**, s:17-18

⁷ Tagraf **a.g.m.**, s: 35

⁸ Tutar, **a.g.e.**, s:19

⁹ **a.g.e.**, 21-22

¹⁰ **a.g.e.**, 21-22

olmakla birlikte, ancak 1990'lı yıllarda uluslararası ekonomik, politik, sosyal ve siyasal süreçleri tanımlamak amacıyla akademik dile girmiştir. Özellikle Ronald Robertson'un "Globalleşme" kitabı, terime kavramsal bir içerik kazandırmıştır. 1990'lı yıllarda kavram, gittikçe yaygın bir biçimde toplumsal değişim kuramlarını açıklamada anahtar bir kavram olmaya başlamıştır.¹¹

2.2. Küreselleşmenin Temel Dinamikleri

Bugün yaşamakta olduğumuz küresel değişim sürecine, çeşitli açılardan etki eden birçok faktör vardır ve bunların en başta geleni dünya ekonomisinin, üretim faktörleri açısından yaşanan yapısal değişimdir. Faktör boyutunda yaşanan değişimlerin en önemlisi "bilgi sektörü" diye yeni bir sektörün ortaya çıkması ve bu sektörün oluşturduğu "sembol ekonomisi"nin küresel ekonomide yeni dönüşümlere sebep olmasıdır. Sembol ekonomisini ortaya çıkaran ise üretimin dördüncü bir faktörü olarak "entelektüel sermaye" diye adlandırılan yeni bir sermaye biçiminin gelişmesidir.¹²

Küreselleşen dünyanın ya da kısaca bütünleşen dünyanın dışında kalmamak, sürekli büyüyen pazardan ya da dünya ticaretinden pay alabilmek için fırsat ve avantajlardan yararlanmak, ülkeler için öncelikli amaçlardan olmuştur. Böyle bir gelişim ülkeler ve bu bağlamda firmalar için yeni olanak ve fırsatlar getirmenin yanında yeni sorunlarda getirebilmektedir. 1980'li yıllarda başlayan önemli değişiklikler şöyle sıralanmaktadır:¹³

- Dünya ekonomisinin globalleşmesi,
- Küresel iletişim ve küresel rekabetin artması,
- Ekonomik bloklar ve serbest ticaret bölgeleri yoluyla ya da gümrük birlikleri biçiminde ortaya çıkan uluslararası ekonomik gelişmeler,
- Dünya pazarlarında yeni ekonomik güçlerin ortaya çıkması,
- Dış rekabete karşı "korumacılık" akımının önem kazanması,
- Gelişmekte olan ülkelerin önemli boyutlara varan dış borç yükleri,
- Global tüketim davranışının, global ürünlerin ve markaların giderek yaygınlaşması,
- Serbest piyasa ekonomisine geçiş,

¹¹ a.g.e., 21-22

¹² Tutar, a.g.e., s:26

¹³ Nazmiye Demir ve Diğerleri, **Pazarlama Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Küçük ve Orta Boy İşletmeler**, MPM Yayınları No:633, Ankara, 2000, s:33

- Yeni Pazar olanaklarının ortaya çıkması (Doğu Avrupa ve Rusya pazarı gibi),
- Uluslararası ulaşım, iletişim, finansal yapı ve tekniklerdeki hızlı değişimler,
- Pek çok ülkede kamu işletmelerinin “özelleştirilmesi” hareketinin hız kazanmasıdır.

Küreselleşme sürecini başlatan ve sürecin temel dinamiği olan eğilimler, sanayi toplumundan bilgi toplumuna, işgücü ağırlıklı tek teknolojiden yüksek teknolojiye, ulusal ekonomiden dünya ekonomisine, merkezi yönetimden yerel yönetime, temsili demokrasiden katılımcı demokrasiye, hiyerarşiden şebeke organizasyon yapılarına geçiş gibi yönetsel ve örgütsel faaliyetlerde çeşitli gelişmeler yaşatmaktadır.¹⁴

Savaşlara ve bölgesel çatışmalara karşın insanlar arasındaki benzerlikler farklılıklardan daha fazladır. Toplumsal, kültürel, iktisadi, siyasi ve bütün diğer farklılıklara karşın belirli bir marka mal dünyanın her yerinde pazarlanabilmektedir.¹⁵

Küreselleşme süreci dâhilinde endüstrilerde önce talep, sonra arz, sonra rekabet ve daha sonra firmaların rekabet stratejileri küreselleştir. Bütün bunlar küresel rekabet ortamını yaratan değişikliklerdir.

2.2.1. Talebin Küreselleşmesi.

Talebin küreselleşmesi öncelikle İkinci Dünya Savaş'ı sonrasında Avrupa ve Japonya'da ortaya çıkan önemli pazarlar tarafından yönlendirildi. Amerika, Avrupa ve Japonya harcanabilir aile geliri açısından hemen hemen aynı seviyeye geldiler ve toplu tüketim ve sanayi pazarlarını desteklediler. Son yıllarda Meksika ve Tayvan'dan Singapur'a kadar değişik ve yeni sanayileşen ülkeler hızla değişikliğe uğradılar. Yeni oluşan küresel pazar tüketim ve sanayi ürünlerine talebi giderek bir noktada birleştirdi. Tokyo, New York ve Köln'de gençler aynı “Walkman”i, aynı “Jeans”i talep etmekte, aynı müziği dinlemekte, “Pepsi” jenerasyonunun bir parçası olmaktadır. Endüstriyel müşteriler aynı jeneratörü, makine ve aleti, yarı iletkeni ve çevre kirlenme kontrol sistemini talep etmektedirler. Böylesi bir homojenleşmeyi sebepleri, bu bölgelerde tüketiciler arasında eğitim seviyesindeki eşitlik, kısmen eşdeğer fiziksel, sosyal ve teknolojik altyapıdır. Teknolojik ilerlemeler, iletişim ve ulaşım masraflarını azaltmış, genç-yaşlı herkese hareket yeteneği vermiş, son modanın ve diğer tüketici yönelimlerinin hızla benimsenmesine neden olmuştur. Ayrıca kolayca

¹⁴ Tutar, **a.g.e.**, s:26

¹⁵ Erdoğan Taşkın, **Yönetim Pazarlama Satış**, Der Yayınları, İstanbul, 1993, s:170

ulaşılabilen medya da büyük firmaların geniş reklam kampanyalarını desteklemektedir.¹⁶

Teknolojik iletişim araçlarının yaygınlaşması, ABD ve diğer gelişmiş ülkelerdeki TV programları, sinema filmleri, dergiler ve artan uluslar arası turizm bizleri aynı şeyi talep eden insanlar haline getirmiştir. Dünya üzerinde birçok ülkede insanlar Pepsi veya Coca Cola içmekte, Mc Donald's ürünleri yemekte, Levi's jean giymekte, Armani ya da Ray-Ban marka gözlük takmaktadır.¹⁷

2.2.2. Arzın Küreselleşmesi

Küresel iş bölümüne ve bunun neticesinde yayılan refahın en büyük nedeni belki de İkinci Dünya Savaşı'nın ardından kurulan liberal ticaret düzeniydi. Teknoloji de ayrıca bu döneme ciddi katkılar sağlamıştır. Limanlardaki önemli yatırımlar ve teknik gelişmeler uluslar arası nakliye maliyetlerini oldukça düşürmüştür. Daha güçlü bilgisayarlar daha ucuz işlem gücü sunmakta, telekomünikasyon şebekeleri daha hızlı ve daha ucuz iletişime imkân tanımaktadır. Seyahat maliyetlerinin azalması işlerin uluslar arası koordinasyonunu basit ve etkin hale getirmektedir. Tüm bu gelişmeler dünya genelinde arzın küreselleşmesine katkı sağlamıştır.¹⁸

2.2.3. Rekabetin Kürselleşmesi

Küresel rekabetin anahtar unsuru rekabetçi karşılıklı bağımlılıktır. Ulusal firmalar ihracat, yabancı yatırım veya bunların bir kombinasyonu yoluyla yurtdışına çıkarırsa her pazarda aynı rakiplerle karşılaşır ve rakiplerin yaptıklarına karşılık vermek için küresel bir strateji izlemeleri gerektiğini görürler. Küresel rekabet bir işletme rekabet küresel bir bakış açısıyla bakarsa ve karlarını ülke bazında değil de dünya çapında maksimize etmeye karar verirse meydana gelir. Küresel rekabet yöneticilerin beyinlerinde şekil alır. Dünya çapında rekabet etme ihtimalini kabul ederlerse rekabetçi stratejilerini yeniden şekillendirirler.¹⁹

Bir grup gözlemci, gelir, faktör maliyetleri, enerji maliyetleri, pazarlama uygulamaları ve dağıtım kanalları gibi alanlarda, gelişen ve gelişmekte olan ülkeler arasındaki ekonomik farklılıklarda azalma olduğuna dikkat çekmektedir. Bu azalmanın bir bölümü çok uluslu işletmelerin dünya genelinde teknikler

¹⁶ Yoshino, Rangan, **a.g.e.**, s:63-64

¹⁷ Ömer Esener, **Stratejik Ortaklıklar**, Mart Matbaacılık Sanatları Ltd. Şti., İstanbul, 1997, s:31

¹⁸ Yoshino, Rangan, **a.g.e.**, s:63-64

¹⁹ Yoshino, Rangan, **a.g.e.**, s:63-64

yayma stratejilerine bağı olabilir. Nedenleri ne olursa olsun bu durum, dünyadaki rekabet engellerini azaltacak ve rekabeti küreselleştirecektir.²⁰

2.2.4. Stratejinin Küreselleşmesi

Rekabetin küreselleşmesi işletmelerin denizaşırı fırsatları kabul etmesini takip etti. İşletmeler küresel stratejilerini basit ihracata dayalı stratejilerden yabancı doğrudan yatırıma ve yerel stratejilerden karmaşık küresel stratejilere doğru geliştirdiler. Bu evrim, pazarlar arasında artan karşılıklı bağımlılığın artan kabulünü işaret etmektedir.²¹

2.2.5. Küresel İşletmeler

Yapılan araştırmalara göre küreselleşme sürecinin en önemli dinamiği global işletmelerdir ve bugün bu işletmelerin sayıları 27 binin üzerindedir. Birleşmiş Milletler Ticaret ve Gelişme Komisyonu raporlarına göre küresel işletmeler dünya özel sektör değerlerinin 1/3'ünü kontrol etmektedir. Sanayiler arası ve şirketler arası ticaret hacmindeki artış, önemli ölçüde birkaç sanayi sektörüne ait sanayi ürünlerinin dünya ölçeğinde tüketilmesinden kaynaklanmaktadır.²²

2.2.6. Teknolojik Gelişmeler ve Bilgi Teknolojileri

Teknoloji bilginin ve bilgiye dayalı yöntemlerin herhangi bir işin yapılmasına uygulanması olarak tanımlanabilir. Teknolojik gelişme ise, daha çok zaman sürecine vurguda bulunularak tanımlanır. Bilgi ve bilgiye dayalı bir yöntem, bir işe uygulanıyor ve o işin daha kısa zamanda yapılmasına olanak sağlıyorsa bir teknolojik gelişmeden söz edilebilir.²³

Küreselleşmenin ikinci en önemli dinamiği, teknolojik gelişmeler; özellikle de iletişim ve ulaşım teknolojisinin yarattığı yeni olanaklardır. Teknoloji alanındaki gelişmelerin en önemlisi bilgi teknolojisindeki gelişmelerdir. Bilgisayar ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler klasik üretim faktörlerine yeni üretim faktörü olan bilgi faktörünü eklemiştir.²⁴

Günümüzde yeniliğin oranı ve hızı artmıştır. Teknolojideki yenilik oranı, ürünlerdeki yenilik oranını da arttırmıştır. Teknolojilerin giderek artan küresel

²⁰ Michael E. Porter, **Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, Çeviren: Gülgen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s:369

²¹ Yoshino, Rangan, **a.g.e.**, s:63-64

²² Tutar, **a.g.e.**, 26

²³ Gencay Şaylan, **Değişim Küreselleşme ve Devletin Yeni İşlevi**, İmge Kitapevi, Ankara, 1995, 98

²⁴ Tutar, **a.g.e.**, s:27

niteliğinden ve kitle iletişiminin artan öneminden ötürü, yeni kültürel geri bildirimler meydana gelmektedir. Bunlar, bir ülkedeki enformasyon politikalarının, diğer ülkeler için de önemli olmasına neden olmuştur. Böylece enfo-gündem giderek küreselleşmiştir.²⁵

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin birbirlerini tamamlayıcı ve bağımlı bir biçimde gelişmesi, bilginin üretilmesi, bilgi akışının daha etkili bir biçimde olması devrim niteliğinde yenilikler ortaya çıkarmıştır. Bütün bu yenilikler, küreselleşmeye temel dinamik sağlamış ve sürecin hızlanmasına katalizör etkisi yapmıştır.²⁶

2.2.7. Teknoloji Transferi

Bilgi ve iletişim teknolojisindeki hızlı gelişmeler, küresel ürün tasarımında ve üretiminde temel rolü oynamaktadır. Üretime uygulanan yeni teknolojilerin rakiplere göre işletmeye sağlayacağı avantajlar ve rekabet üstünlükleri, teknoloji transferi ihtiyacını kuvvetlendirmiştir. Bir firmanın yenilik getirici bir teknolojiye ulaşmasının iki yolu vardır; yenilikleri doğrudan firmanın kendisinin icat etmesi ya da başkaları tarafından üretilen teknolojinin transfer edilmesidir. Bu sayede işletmeler hızla değişen piyasa koşullarında rekabet etme imkânı elde edebileceklerdir.²⁷

3. TEKNOLOJİK İŞBİRLİKLERİ

3.1. Teknolojik İşbirliği Kavramı

İşletmelerin teknoloji odaklı işbirlikleri geliştirmeleri teknolojinin geliştirilmesi için önemlidir. Dünya genelinde, çok büyük işletmeler de dâhil olmak üzere, teknoloji üretmek amacıyla diğer işletmelerle imkânlarının birleştirmektedirler. Küresel rekabet çerçevesinde maliyetlerin ve yeni ürün geliştirme riskinin artması ve yeni üretim yöntemlerinin endüstriye girmesi nedeniyle işletmelerin teknolojik işbirliği yapmalarını zorunlu duruma getirmiştir.²⁸

Küresel Pazar alanı birçok sanayi alanına yeni stratejik yaklaşımlar üretmektedir. Sony'nin başkanı Akio Morita'nın gözlemlediği kadarı ile "Hiçbir şirket bir ada değildir. İşletmelerin birbirine muhtaç olduğu bir dünya da, eğer

²⁵ Alvin Toffler, **Yeni Güçler Yeni Şoklar**, Çev: Çorakçı Belkıs, Altın Kitaplar, İstanbul, 1992, s:340

²⁶ Tutar, **a.g.e.**, s:28

²⁷ Tutar, **a.g.e.**, s:31-32

²⁸ Mahmut Tekin, Nuri Ömürbek, **Küresel Rekabet Ortamında Teknolojik İşbirliği**, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kitap Satış Bürosu, Ankara, 2004, s:175-177

global pazarda yarışmak istiyorlarsa her firma başka firmalar ile çalışmanın yollarını düşünmelidir”²⁹

Günümüzün zorlu rekabet ortamında üretim yapan işletmelerin ayakta kalabilmek için üretim sistemlerini, organizasyonlarını ve yönetim bilişim sistemlerini bilgi teknolojileriyle yeniden yapılandırmaları gerekmektedir. Örneğin; CAD ve CAM tekniklerinin üretimde kullanılmasıyla hem üretim süreci kısalmakta hem de üretimde önemli verimlilik artışları sağlanmaktadır. Geleceğin üretim teknolojilerini bilgisayarlarla bütünleştirilmiş üretim sistemleri oluşturmaktadır. Bilgi teknolojileri aynı zamanda ülkeler ve işletmeler arası teknolojik işbirliği yapma imkânlarını da arttırmıştır.³⁰

Teknoloji ya işletme içinde geliştirilmekte ya da diğer işletmelerden satın alınabilmektedir. İşletme içi teknoloji geliştirmek oldukça maliyetlidir. Fakat bu durum gerekli teknoloji temelini oluşturmak açısından önemlidir. Öte yandan işletmeler bir ortakla Ar-Ge ya da teknolojik lisans anlaşması yapabilmekte veya işbirliğinin diğer şekillerini kullanabilmektedirler. Teknolojik işbirliği stratejileri daha az sermaye gerektirmekte ve özellikle yeni teknolojik gelişmeleri izlemek için iyi bir araçtır. Geçen 10 yılda işletmeler arasında yapılan stratejik işbirliklerinin miktarı önemli ölçüde artmıştır.³¹

Örneğin; American Millenium Cell ve Daimler-Chrysler bor madeni ile çalışan otomobilin seri üretimi için teknoloji işbirliği yapmaktadır.³² General Motors ve Hitachi otomobillere elektronik parçalar geliştirmek üzere ortak çalışmaktadırlar.³³

Büyük işletmelerin, farklı teknolojilere veya farklı pazarlara ulaşmak gibi, gerek duydukları çeşitliliği gerçekleştirmelerinin en iyi yolu, şirket satın alma veya sıfırdan şirket kurup onu geliştirme değil; ortaklıklar, yani işbirlikleridir.³⁴

İşbirliklerine bir yandan ihtiyaç duyulmakla birlikte, bunların yapılması o kadar kolay değildir. Alışıl gelmişin aksine, amaçlar, stratejiler, politikalar, ilişkiler

²⁹ Michaela Y. Yoshino, Srinivasa U. Rangan, **Stratejik İttifaklar**, Editör: Yaşar Bülbül, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul, 2000, s:4

³⁰ Halime İnceler Sarıhan, **Teknoloji Yönetimi**, Birinci Baskı, Desnet Yayınları, İstanbul, 1998, s:193-194

³¹ Geert Duysters, John Hagedoorn, “Technological Convergence in the IT Industry: the Role of Strategic Technology Alliances and Technological Competencies”, **International Journal of the Economics of Business**, Vol 15, Issue 3, November 1998, s:356, Aktaran TEKİN Mahmut, ÖMÜRBEK Nuri, **Küresel Rekabet Ortamında Teknolojik İşbirliği**, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kitap Satış Bürosu, Ankara, 2004, s:176

³² Tekin, Ömürbek, **a.g.e.**, s:176

³³ Yoshino, Rangan, **a.g.e.**, s:4

³⁴ Peter Drucker, **Gelecek için Yönetim**, Çev: Fikret Üçcan, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1993, s:298

ve insanlar itibariyle açıklık gerektirirler. Ayrıca işbirliklerinin ne zaman ve nasıl sona erdirileceği hakkında önceden anlaşmaya varılmış olması başarı şansını arttıracaktır.³⁵

3.2. Teknolojik İşbirliğinin Nedenleri

İşletmeler işbirlikleri sayesinde dünya ekonomisine entegre olmaktadır. Hızı durmadan artan teknolojik işbirliklerinin çeşitli nedenleri vardır:³⁶

- Orta ve küçük ölçekli işletmelerin çoğunluğu dünya ekonomisinde aktif hale gelmelidirler. Gelişmiş bir piyasada liderliği elde tutabilmek için, bir işletmenin dünya çapında benzer bütün piyasalarda kuvvetli bir varlığı olması gerekir. Fakat orta ve küçük ölçekli işletmelerin yurtdışına bağlı ortaklıklar kurmaya ve satın almaya paraları ve yönetim kaynakları yetmeyecektir.
- Mali bakımdan, ancak Japonların çokuluslu olmaya yeterli gücü vardır. Sermaye maliyetleri yaklaşık %5'tir. Buna karşılık, Avrupa ve Amerikan şirketlerinde paranın maliyeti %20'yi bulmaktadır. Örgütsel büyüme ya da satın alma yoluyla da olsa, bu kadar yüksek getiri ihtimali olan çok az yatırım vardır. Bugün, ancak çok büyük ve bol nakit parası olan bir şirketin gerçekten çok ulusluluğa soyunma gücü olabilir.
- Teknoloji ve pazarlar işbirliklerinin arkasındaki itici güçlerdir. Geçmişte teknolojiler birbirleriyle nadiren çakışırdı. Elektronikçilerin elektrik mühendisliği hakkında fazla bir şey bilmeleri gerekmezdi. Kâğıt imalatçıların esas bilmeleri gereken kâğıdın mekaniği ve kimyasıydı. Telekomünikasyon kapalı bir kutuydu. Bugün halen aynı durumda olan bir alan yok gibidir. Büyük işletmelerin bile ihtiyaçları olan teknolojiyi kendi araştırma laboratuvarlarından temin etmesi imkânı artık kalmamıştır. İlaç şirketleri genetikçilerle, ticari bankacılar sigortacılarla işbirliğine girmelidir. Teknoloji hızla gelişmeye devam ettiği sürece, bu gibi işbirliklerine duyulan ihtiyaç artacaktır.

Dünya ölçeğinde rekabet eden firmalar yerel pazarlara girmek için yerel ortaklara, yeteneklerini tamamlamak için ise küresel ortaklara ihtiyaç duyarlar. Geleceğimizin teknoloji tarafından yönlendirilen rekabet ortamında özel yeteneklere sahip olan ortaklar, her bir ortağın ayrı ayrı sahip olduğu

³⁵ Drucker, **a.g.e.**, s:21

³⁶ **a.g.e.**, s:19-20

yeteneklerden daha geniş yetenekler dizisine sahip olmak için güçlerini birleştirip yeni fırsatlar yakalamayı anlamlı bulurlar.³⁷

Yeni pazarlar, özellikle otomobil endüstrisi gibi işletmelerin buldukları ülkelerdeki pazarların genellikle olgunlaşmış olduğu ve yavaş gelişen oligopolistik pazarlarda, küresel işletmeler tarafından büyük bir dikkatle takip edilirler. Yeni ortaya çıkan pazarlarda yerel işletmelerle işbirliğine gitmek bu takibin en çok tercih edilen yoludur. Bu yöntem, pazara girişin hükümetler tarafından sınırlandırıldığı ve işletmelerin bu tür pazarlara girebilmek için yerli ortaklara ihtiyaç duydukları zamanlarda, çoğu zaman bir gerekliliktir. Dünya ölçeğindeki rekabet yarışında işletmeler yeteneklerini, ne kadar kapsamlı olursa olsun, tanınmadık yeni pazarlara hızlı bir giriş yapabilmek için yetersiz bulurlar.³⁸

İşletmeler için birçok fırsat tek başına uğraşmak için çok karmaşıktır. İhtiyaç duyulan yetenekler dizisi çok geniştir. Yeni endüstrilerde ürün karmaşıklığı çok daha geniş yetenekler gerektirir. Kişisel bilgisayarları ele alalım. Önceleri bir kişisel bilgisayar siyah beyaz bir monitör, kaba bir işlemci, temel mikro işlemci ve basit bir klavyeden oluşmaktaydı. Tam aksine günümüzün diz üstü bilgisayarları, karmaşık düz ekran teknolojileriyle çalışan, yüksek çözünürlüğe sahip renkli monitörler, yüksek performanslı bir hard disk sürücüsü, bir CD-ROM sürücüsü, yüksek enerjili bataryalar, dünya standardında birleştirme ve minyatürleştirme yetenekleri gerektirmektedir. Hiçbir şirket tek başına bütün bu anahtar bileşeni bir araya getiremez. Sharp ve Toshiba düz ekran monitörlerde lider konumdadırlar. Sony ise minyatür disk sürücülerde öncüdür. Teknolojinin ve yeteneklerin bu çeşitliliği işletmelerin birlikte çalışmalarını gerektirmektedir.³⁹

3.3. Teknolojik İşbirliği Türleri

İşletmelerin temel stratejilerinden olan büyüme, küçülme, durağan ve karma stratejileri ve farklı yönetim düzeylerindeki kurumsal, rekabet ve işlevsel stratejilerin uygulamalarında çeşitli teknikler kullanılmaktadır. Kimi işletmeler bu teknikleri tek başlarına, başka bir işletme ile ilişki kurmadan uygulamakta, kimi ise başka işletmelerle ilişkili ve bağlantılı olarak uygulamaktadır. İşletmelerin başka işletmelerle bağlantı kurarak yürüttükleri bu tekniklerden olan işletme birleşmeleri, satın almalar, ortak girişim ve stratejik işbirlikleri birer teknolojik işbirliği çeşididirler. İş yaşamında sıkça rastladığımız bu teknikler kimi yazarlar tarafından strateji olarak adlandırılmaktadırlar.

³⁷ Yves L. Doz, Gary Hamel, **Alliance Advantage**, Harvard Business School Press, 1998, s:45

³⁸ Doz, Hamel, **a.g.e.**, s:46

³⁹ **a.g.e.**, s:49

İşletmeler arası birleşme, satın alma, ortak girişimde bulunma ya da stratejik ittifak yapma yoluyla elde edilmek istenen sonuç; birleşmek, satın almak ya da işbirliği yapmak değil, büyümek, durumu korumak veya rekabet üstünlüğü sağlamaktır.⁴⁰

3.3.1. İşletme Birleşmeleri (Mergers)

İşletme ya da şirket birleşmeleri ülkemizde “şirket evlilikleri” olarak adlandırılmakta ve bu isimle tanınmaktadır. Birleşmede, iki ya da daha fazla sayıda bağımsız işletme, eski kimlik ve tüzel kişiliklerini sona erdirerek, sahip oldukları tüm varlıklarını ve yeteneklerini birleştirerek, yeni bir isim altında bağımsız yeni bir işletme olarak faaliyet gösterirler. Amaç, güçlerini birleştirerek daha güçlü bir duruma gelmek ve böylece yaşamlarını devam ettirmek, büyümek, durumlarını korumak veya rekabet üstünlüğü sağlamaktır. Birleşmeler genellikle karşılıklı istek ve mutabakatla gerçekleşir.⁴¹

Şirket Birleşmeleri, iki ya da daha çok işletmenin bir araya gelerek yeni bir işletme kurmalarını ifade eder. Örneğin, Hanover Corporation ve Chemical Banking Corporation şirketleri birleşerek 137 milyar dolarlık varlığa sahip bir bankacılık şirketi kurmuşlardır.⁴²

3.3.2. İşletme Satın Almaları (Aquisitions)

İşletme satın almaları, bir işletmenin, başka bir işletmenin tamamı veya çoğunluk hisselerini satın alarak, o işletmeyi kontrolü altına alıp, kendine bağlı bir işletme haline getirmesidir. Satın almalarda, birleşmede olduğu gibi satın alan ve satın alınan işletmenin kimlik ve tüzel kişiliği sona ermez. Her iki işletme de aynen eskisi gibi faaliyetlerine devam ederler. Ancak satın alınan işletmenin tam veya çoğunluk hisselerinin mülkiyeti ve bu işletmenin yönetimi satın alan işletmenin kontrolüne geçer. Satın alınan işletmenin tamamı veya çoğunluk hisselerinin satın alınması gereklidir. Azınlık hisselerin satın alınması hukuken bir satın alma olsa da, işletme literatüründe bu olay bir işletme satın alınması olarak düşünülemez.⁴³

İşletme satın almalarında çeşitli amaçlar olabilir. Ancak en önemli neden, satın alınan işletmenin varlık ve yeteneklerinden yarar sağlama isteğidir. Satın

⁴⁰ Hayri Ülgen, S.Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayınları, İstanbul, 2004, s:310

⁴¹ Ülgen, Mirze **a.g.e.**, s:311

⁴² Loise E. Boone, David L. Kurtz, **Contemporary Business**, Eight Edition, The Dryden Pres, Philadelphia, 1996, 158

⁴³ Ülgen, Mirze, **a.g.e.**, s:312

almalar, birleşmelerin aksine, genellikle satın alan işletmenin istek ve niyeti ile gerçekleşmektedir.⁴⁴

Büyük bilgisayar imalatçıları küçük yazılım evlerini satın almakta, büyük elektronik imalatçıları özel maksatlı küçük çip imal eden işletmeleri satın almakta, büyük ilaç şirketleri genetik konusunda yeni kurulan işletmeleri satın almakta, büyük ticari bankalar tahvil pazarlayan bankerleri satın almaktadır.⁴⁵

3.3.3. Endüstriyel Ortaklık (Konsorsiyum)

Endüstriyel ortaklık ya da konsorsiyumlar belirli bir proje gerçekleştirmek amacıyla iki ya da daha fazla sayıda, genellikle benzer ya da değişik konuda çalışan işletmenin geçici olarak bir araya gelmeleriyle oluşur. Konsorsiyum ortaklıklarının kurulmasında temel nedenler; yeterli sermayeyi elde etme, işletmelerin uzmanlık ve güçlü yönlerinden yararlanma veya riski yayma gibi etmenlerdir. Anlaşmaya neden olan proje, örneğin havaalanı inşaatı gibi, tamamlandığında işletmeler ortaklıklarına son verirler. İşin tamamlanması neticesinde elde edilen kazanç anlaşma doğrultusunda taraflar arasında dağıtılır.⁴⁶

Genellikle büyük çaplı yüklenim işlerinde, yüklenimi kazanabilmek için, aynı ülkeden ya da farklı ülkelerden, aynı dalda ya da farklı uzmanlık alanındaki işletmeler konsorsiyum oluşturmaktadır. Endüstriyel ortaklık kuran bu işletmeler finansal imkânlarını ve teknolojik üstünlüklerini birleştirmiş olurlar.⁴⁷

3.3.4. Ortak Ar-Ge

Küreselleşmenin etkisiyle teknolojik yenilikler çabuk eskimekte veya dünyanın herhangi bir yerinde ortaya çıkan bir yenilik çabuk taklit edilebilmektedir. Bu nedenle firmaların rekabet üstünlüğü sağlayabilmelerinin bir koşulu da sürekli yeni ürün ve hizmetleri piyasa sunmalarıdır. Bunun içinde Ar-Ge çalışmalarına ayrılan payın artması veya en azından yeterli düzeyde olması gerekir. Ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet avantajı sağlamak ve bu avantajlarını sürekli kılmak isteyen işletmelerin rakiplerine göre daha kaliteli ürünü daha kısa sürede üretebilecek uygun teknolojiyi seçmeleri gerekmektedir. Üretim teknolojisinin

⁴⁴ **a.g.e.**, s:312

⁴⁵ Drucker, **a.g.e.**, s:330

⁴⁶ Halil Can, Doğan Tuncer, Yaşar Ayhan, **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2005, s:121

⁴⁷ Rıdvan Karalar, **Genel İşletme Ekonomisi**, 2.Baskı, Engin Yayınları, Ankara, 1993, :155

önemi kadar yapılan Ar-Ge faaliyetlerinin yoğunluğu da rekabet gücünü etkin kılan bir faktördür.⁴⁸

Aynı alanda çalışan, ortak çıkarları ve benzer teknolojik ihtiyaçları olan işletmeler, aralarında işbirliği yaparak belirli bir projenin gerçekleştirilmesi süresince ya da sürekli olarak Ar-Ge ortaklığı yapmak amacıyla ortak Ar-Ge örgütleri kurmaktadır. Ortak Ar-Ge, bir işletmenin belirli bir teknoloji üzerinde Ar-Ge yapabilmek için diğer işletmelerle ortaklaşa çalışmasıdır. Herhangi bir sanayi dalında faaliyet gösteren rakip işletmelerin üretim aşamasına gelmeden önce kaynaklarını bir araya getirip, birlikte yürüttükleri bu araştırma çabaları, teknoloji literatüründe “rekabet öncesi araştırma” olarak da adlandırılmaktadır.⁴⁹

Ar-Ge ortaklıkları yeni ürün yaratmak için idealdir. Bazen kamu kesimi kuruluşları da geliştirilmesi hükümetlerce de arzu edilen ürünler için bu ortaklıklara katılmaktadır. Bazı ülkelerde devlet, işletmeler tarafından Ar-Ge ortaklıkları için ayrılacak bütçelerin aynı miktarını kendi bütçesinden tahsis edeceğini belirterek işletmeleri bu konularda fon ayırmaya teşvik etmektedir.⁵⁰

3.3.5. Ortak Girişim

İngilizce literatürde “joint ventures” olarak adlandırılan ve ileri derecede bir beraberliği simgeleyen ortak girişimler ya da diğer bir ifadeyle ortak yatırımlarda, işletmeler arası işbirliği, mülkiyet veya pay sahipliği derecesindedir. Belirli bir alanda, belirli bir işi veya projeyi beraberce gerçekleştirmek amacıyla işletmeler varlık ve yeteneklerini bir araya getirerek, yeni bir işletmeyi (ortak girişim), yeni bir ad ve kimlik altında faaliyete geçirirler. Ancak birleşmelerin aksine, işbirliği yapan ana işletmelerin, kendi mevcut kurum kimlikleri ve varlıkları da ayrıca devam etmektedir. İşbirliği yapan işletmeler, yeni kurulan girişimde hissedar olarak belirli sermaye paylarına sahiptir.⁵¹

1960’larda ve 1970’lerde, Japonya’da faaliyette bulunan yabancı bir işletme, iç piyasaya ancak mahalli bir şirketle joint venture yaparak girebiliyordu.⁵² Günümüzde de işletmeler yabancı ülkelerden ortaklarla bir araya gelerek

⁴⁸ Özlem İpekgil Doğan, Mehmet Marangoz, “ Kobi’lerin Dış Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri ve Bir Uygulama” <http://www.dtm.gov.tr/ead/dtdergi/nisan2002/kobi.htm> 07.04.07

⁴⁹ Tekin, Ömürbek, **a.g.e.**, s:256

⁵⁰ Ömer Esener, **Stratejik Ortaklıklar**, Mart Matbaacılık Sanatları Ltd. Şti., İstanbul, 1997, s:185

⁵¹ Ülgen, Mirze **a.g.e.**, s:328

⁵² Drucker, **a.g.e.**, s:330

kurdukları ticari işbirlikleri sayesinde uluslar arası pazarlara girme imkânı bulurlar.

Ortak girişimlerde işletmeler belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere işbirliği yaparlar. Joint Venture'lar çoğunlukla emlak yatırımlarında ya da riskleri paylaşarak yeni pazarlara girmek üzere yapılırlar. Örneğin Johnson&Johnson bebek bakım ürünleri için Kore pazarına girmek amacıyla yerel bir işletme olan Dong-A Pharmaceuticals ile ortaklaşa çalışıp Johnson&Johnson Korea'yı kurmuştur.⁵³

Ortak girişimler ya da bir diğer adıyla müşterek teşebbüsler birçok işletme için yabancı bir ülkede iş yapabilmenin tek legal yolu olarak görünür. Birçok ülke hükümeti ülke sınırları içinde ticari faaliyette bulunmak isteyen işletmelere ancak yerli bir ortakla işbirliği yapması koşuluyla izin vermektedir.⁵⁴

Şirket devleri bile, en güçlü pazarlara girebilmek için müşterek teşebbüsler kurmak ihtiyacı duyarlar. Unilever, Çin'in dondurma pazarına girmek istediği zaman, Çin devletinin sahipliğindeki Sumstar yatırım şirketi ile işbirliği yaptı. Çin bürokrasisinin ileri teknoloji dondurma fabrikasını onaylamasında ve fabrikanın 12 ay içinde tamamlanarak çalışmaya başlamasında Sumstar'ın rolünün çok önemli bir faktör olduğu söylenmektedir.⁵⁵

3.3.6. Lisans Anlaşması

Lisans anlaşmalarında, üretici veya tedarikçi, gölgesel pazarlarda faaliyette bulunan işletmelere know-how, patent, telif (copyright), tasarım, pazarlama teknikleri, marka v.s. gibi sahip olduğu haklarının kullanım hakkını verir. Bölgesel işletme üretimle ilgili teknik bilgi ve danışmanlığın yanı sıra, bölgesel işletme, lisans veren üretici veya tedarikçi işletmenin markasını, ürün ve mağaza tasarımını, pazarlama tekniklerini, yönetim sistemlerini de kullanma hakkına sahip olur.⁵⁶ Genellikle uluslar arası ve küresel bir nitelik gösterir.⁵⁷

Lisans alan bölgesel işletmeye Lisansiye, lisansı veren işletmeye Lisansör, lisansı alan işletmenin lisansı veren işletmeye ödediği ücrete ise Lisans Ücreti, Lisans Fee adı verilir.

⁵³ Boone, Kurtz, **a.g.e.**, s:148

⁵⁴ David H. Holt, **International Management Text and Cases**, Harcourt Barce & Company, 1998, s:285

⁵⁵ Philip Kotler, **Pazarlama Yönetimi**, Millenium Edition, Prentice Hall International, New Jersey, 2000, s:377

⁵⁶ **a.g.e.**, s:325

⁵⁷ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998, s:289

Lisans vermek, uluslar arası pazarlara girmenin basit bir yoludur. Lisansı veren bir ticari markayı, bir patenti, bir ticaret sırrını veya bir diğer değerli birimi, belirli bir ücret karşılığında başka bir işletmeye devreder. Lisans sahibi az bir risk ile yabancı pazara girer; lisans alan ise imalat uzmanlığı veya iyi bilinen bir ürün veya marka adını kazanmış olur.⁵⁸ Örneğin Disney Corporation şirketi, Mickey Mouse elektrikli diş fırçalarının üretim haklarını yaptığı lisans sözleşmesiyle Hasbro Toys şirketine vermiştir. Yapılan bu anlaşmayla Disney Corporation'ın üretim hizmetleri Avrupa ve Uzak Doğu'ya yayılmıştır.⁵⁹

Uluslar arası lisans anlaşmaları, bir işletmenin sahip olduğu maddi olmayan varlıklarını ihraç etmesi anlamına gelmektedir. Bu anlamda lisans verme, özellikle patent haklarını, teknolojiyi kullanma haklarını, ticari marka ve firma unvanı haklarını elinde bulunduran işletmelerin, bu hakları devrederek dış pazarlarda faaliyette bulunmasıdır. Küresel işletmelerin, yabancı sermaye getirmeksizin, ev sahibi ülkedeki işletmelere teknoloji satmak için yaptıkları lisans anlaşmaları, küresel ölçekteki faaliyetlerinin önemli bir kısmını oluşturur. Bu yolla gelişmekte olan ülkelere teknoloji transferi gerçekleşmiş olur.⁶⁰

3.3.7. Stratejik İşbirlikleri

3.3.7.1. Stratejik İşbirliği Kavramı

İşletmelerin temel stratejilerini (büyüme, küçülme, durağan ve karma stratejiler) ve farklı yönetim düzeylerindeki kurumsal, rekabet ve işlevsel stratejileri uygularken kullandıkları tekniklerden biri de aralarında yaptıkları işbirlikleridir. Stratejik işbirlikleri ve ortak girişimler, bu konuda en çok rastlanan ve başvurulan tekniklerdir. Her iki tip işbirliğinin de ortak özelliği işbirliği yapan işletmelerin kimliklerini ve mülkiyet yapılarını değiştirmeden, belirli bazı alanlarda sahip oldukları varlık ve yeteneklerini birleştirerek, belirli bir işi gerçekleştirmek için, anlaşmaya dayalı işbirliği yapmaları, bu yöntemle temel ya da rekabetçi stratejilerini gerçekleştirmeye çalışmalarıdır. Bu tür işbirliklerinde yeni bir girişim veya işletme söz konusu olmadığından, sermaye pay sahipliği söz konusu değildir. Bu nedenle bu tür yapılanmalara “stratejik ortaklık” yerine “stratejik ittifak” ya da “işbirliği” demek daha doğrudur.⁶¹

Stratejik işbirlikleri, iki ya da daha fazla işletme arasında, küresel bir rekabetçi üstünlük sağlamak amacıyla oluşturulan ortaklıklardır. Bu tür ittifak ya da

⁵⁸ Kotler, **a.g.e.**, s:375

⁵⁹ Holt, **a.g.e.**, s:279

⁶⁰ Tutar, **a.g.e.**, s:81

⁶¹ Ülgen, Mirze, **a.g.e.**, s:324

işbirliklerinde taraflar uzun vadeli hedefleri paylaşır ve birlikte hareket ederler.⁶²

Bu tür işbirlikleri, iki veya daha fazla sayıda firmanın yeni bir teknoloji veya ürün geliştirmek için resmi veya resmi olmayan bir şekilde bir araya gelmesiyle oluşur. Konsorsiyum tarzı işbirliği daha çok temel araştırmalara odaklanırken, stratejik işbirlikleri daha ileri aşamalarda, pazara yakın geliştirme çalışmaları yürütülürken oluşturulur.⁶³

Stratejik işbirliklerinin temel nedenlerinden biri de günümüzde artık işletmelerin 1940'ların bütün teknolojisini kendisi üreten General Motors kapasitesine sahip olmayışıdır. Özellikle teknoloji yoğun endüstrilerde yer alan işletmeler gerekli kritik teknolojileri tek başlarına elde edecek güçte değildir. Stratejik işbirlikleri işletmelere daha az maliyetli bir yolla yeni ürünler ve teknolojiler öğrenme ya da geliştirme fırsatını sunmaktadır. Bu nedenle işbirliklerinde bir artış görülecektir.⁶⁴

Uluslararası işletmeler arasındaki stratejik işbirliklerine daha çok rastlanmaktadır. İşbirliği yapma trendi hızlanma eğilimi göstermektedir. Pazarlama, teknoloji ve beşeri ihtiyaçlar da bu trendi hızlandırmaktadır.⁶⁵

Stratejik işbirlikleri iki ya da daha fazla şirketin belirli yönlerini birbirine bağlar. Bu bağ tarafların rekabetçi stratejilerinin etkinliğini teknoloji, uzmanlık veya ürün takasıyla arttıran ticari bir ortaklıktır. Stratejik işbirliklerinin aşağıda adı geçen işbirliği türleriyle farklılıkları vardır:⁶⁶

- Bir firmanın yeni bir varlığın kontrolünü üstlendiği birleşmeler veya bir işletmenin başka bir işletmenin idaresini ele alması ve bu sayede elde ettiği kazançlar işbirliği değildir.
- Çok uluslu işletmelerin deniz aşırı bayileri ortak yatırımlar olsalar bile işbirliği değildir. Bunlar çoğunlukla çok uluslu işletmelerin, ev sahibi ülkenin hükümet baskılarına ve kültürel engellere karşı taktiksel tepkilerdir. Bir yatırımın ortaklaşa yapılması genelde bir amaçtan çok bir uzlaşmadır.
- Ortak firmalar ve şubeler stratejik işbirliği teşkil etmezler; çünkü onlar ayrı ayrı hedefleri olan bağımsız firmalar değildir.

⁶² J.Paul Peter, James H. Donnelly, **Marketing Management Knowledge and Skills Fifth Edition**, The McGraw-Hill Companies, Inc., USA, 1998, s:248

⁶³ <http://www.focusinnovation.net/whycooperate2.html> 25.03.07

⁶⁴ Masaaki Kotabe, Kristian Helsen, **Global Marketing Management**, John Wiley & Sons, Inc.,USA, 1998, s:262-263

⁶⁵ Drucker, a.g.e., s:329

⁶⁶ Yoshino, Rangan, **a.g.e.**, s:5-7-8

- Lisans ve bayilik anlaşmaları ortaklar arasında sürekli teknoloji, ürün veya uzmanlık transferi gerektirmediği için stratejik işbirliği değildir. Sürekli teknoloji takası gerektiren fakat teknolojiyle ilgili sorumluluklar üzerinde paylaşılmış bir kontrol gerektirmeyen karşılıklı lisans anlaşmaları da işbirliği değildir.
- Basit mal ve hammadde alım-satım anlaşmaları gibi bu tip anlaşmalar uzun vadeli karşılıklı bağımlılık, paylaşılmış idari kontrol, sürekli teknoloji veya ürün katkısı içermez. Dolayısıyla stratejik işbirliği değildir.

Stratejik işbirliklerinde teknolojiler, kaynaklar, yetenekler ve ürünler karşılıklı fayda sağlayacak şekilde bir araya getirilir, karşılıklı değiştirilir ya da entegre edilir. İşbirliğine giren taraflar bağımsız kalmak üzere bazı amaçlar üzerinde anlaşır ve birbirlerine teknoloji ve pazarlama gibi stratejik bazı konularda sürekli olarak katkıda bulunurlar. Stratejik ortak olmak için sermaye yatırımı yapmak şart değildir. İşbirliklerinin temelinde başkasının sermayesini kullanarak büyümek, başkasının kaynaklarını ve yeteneklerini kullanarak büyümek; öz sermayeyi arttırmadan, yatırım yapmadan ve şirket satın almadan büyümek hedefleri vardır. Örneğin Mc Donald's, Coca Cola ile yaptığı işbirliği gereği, şube açtığı her dünya ülkesine Coca Cola'yı beraberinde götürmekte ya da eğer zaten o ülkeye gitmişse satışlarını daha da arttırmaktadır. Mc Donald's binasında Pepsi Cola içme şansımız yoktur.⁶⁷

Stratejik işbirliği, iki şirketin ortak bir amaç için hisse paylaşımına girmeden bir araya gelmesi olarak tanımlanmaktadır. Yani stratejik işbirliklerinde para alışverişi olmadığı, daha çok “değer paylaşımı”na dayanan bir yapıya sahip oldukları görülmektedir. Stratejik işbirlikleri farklı şekillerde hayata geçebilmekte, yerel stratejik işbirliklerinin yanı sıra, uluslararası işbirlikleri de yapılmaktadır. Şirket birleşmeleri bir “evlilik” olarak ifade edilirse, uzmanlar McDonalds-Coca Cola arasındaki işbirliğine “nişan” tanımını yapıyorlar. Yönetim dilinde ise “stratejik işbirliği” (Strategic alliance) kavramı kullanılıyor. Stratejik işbirlikleri son yıllarda, hem uluslararası alanda hem de yerel düzeyde, en az şirket birleşmeleri ve ortaklıkları kadar da ciddi bir artış göstermektedir. İstatistikler, “stratejik işbirliği” uygulamalarının hızlı bir şekilde yayıldığını ortaya koymaktadır. Uzmanlara göre, bunun arkasında yatan etkenlerden biri de, işbirliği sürecinin kolay olmasıdır. Bir ortaklık değişimi yaşanmaması firmalara cazip gelmektedir. Stratejik işbirliklerinin büyümeyi hızlandırma, yeni yetkinlikler kazdırma avantajları yeni pazarlara girebilmek için giderek daha fazla önem kazanmakta, bugün şirket satın almalarına da alternatif olarak gösterilebilecek şekilde işbirlikleri firmalar tarafından artan ilgi görmektedir.⁶⁸

⁶⁷ Esener, a.g.e., s:7-8

⁶⁸ Selma Öncel Bayıksel, “Nişanlar Artıyor”, 2002, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=1504 30.03.07

3.3.7.2. Stratejik İşbirliği Türleri

Stratejik işbirliği türleri şu şekilde ifade edilmektedir:⁶⁹

Şekil 1: İşbirliklerinin Tipolojisi

Yüksek	Rekabet Öncesi İşbirlikleri	Rekabetçi İşbirlikleri
	Rekabet Yanlısı İşbirlikleri	Rekabetçi Olmayan İşbirlikleri
Potansiyel Çatışma		
Düşük	Düşük	Yüksek
	Örgütsel Birbirini Etkileme Derecesi	

Kaynak: YOSHINO Michaela Y., RANGAN U.Srinivasa, **Stratejik İttifaklar**, Editör: Yaşar Bülbül, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul, 2000, s:23

Çatışma potansiyeli ve işbirliğinin karşılıklı etkileşiminin yüksek ve alçak uç değerlerini almak “rekabet taraftarı”, “rekabetçi olmayan”, “rekabet öncesi” ve “rekabetçi” diye adlandırılan dört olası stratejik işbirliği türü oluşturur. (Şekil 1) Rekabet taraftarı işbirlikleri genelde imalatçılar ve onların satıcıları veya distribütörleri arasında olduğu gibi sanayiler arası dikey değer zinciri ilişkileridir. Bu tip işbirliklerinde işletmeler ürün veya işletmeyi geliştirmek ya da iyileştirmek için karşılıklı çalışmalarına rağmen, bu tip işbirliği düşük seviyede örgütsel karşılıklı etkileşim gerektirir. Düşük seviyelerde karşılıklı iletişim ve rekabetle birlikte çekirdek uzmanlıkları korumaya ve öğrenmeye yönelik stratejik amaçların yanı sıra stratejik esneklik sağlama ve değer katmaya yönelik amaçlar mevcuttur.⁷⁰

Rekabetçi olmayan işbirlikleri, rekabet etmeyen firmalar arasındaki sanayiler arası bağlantılardır. Bu işbirliği çabasında karşılıklı etkileşim seviyesi yüksektir. İşletmelerin rekabetçi evrenleri karşı karşıya gelirler, ancak hiçbirini diğerini büyük bir rakip olarak görmez. Öğrenmek işbirlikçi işletmelerin yöneticileri için öncelikli olacaktır.⁷¹

Rekabet öncesi işbirlikleri farklı, çoğunlukla da ilgisiz sanayilerden firmaları, yeni teknoloji geliştirme gibi faaliyetler üzerinde çalışmalarını için bir araya

⁶⁹ Yoshino, Rangan, **a.g.e.**, s:22-26

⁷⁰ **a.g.e.**, s:22-26

⁷¹ **a.g.e.**, s:22-26

getirir. Sony ve Du Pont'un optik hafıza depolu ürünler geliştirmek için beraberce çalışması buna bir örnektir. Hiçbiri tek başına başarılı olmak için gerekli teknolojik veya Pazar Know-How'ına sahip olmayan iki firma birlikte çalışarak üretecekleri ve ayrı ayrı pazarlayacakları bir ürün geliştirme beklentisindedirler. Ortak faaliyet iyi tanımlanmıştır, işletmeler arası sınırlı bir etkileşim vardır ve büyük ölçüde taraflardan araştırmacılarla sınırlıdır.⁷²

Şekil 2: İşletmeler Arası Bağlar

Stratejik Amaçlar				
İşbirliği Tipi	Esneklik	Özün Korunması	Öğrenme	Değer Katma
Rekabet Öncesi	* * * *	* * *	* *	*
Rekabetçi	*	* * * *	* * *	* *
Rekabetçi Olmayan	* *	*	* * *	* * *
Rekabet Yanlısı	* * *	* *	*	* * * *

Yıldızların sayısı her işbirliği tipinin nispi önemine işaret etmektedir.

Kaynak: YOSHINO Michaela Y., RANGAN U.Srinivasa, **Stratejik İttifaklar**, Editör: Yaşar Bülbül, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul, 2000, s:24

Stratejik işbirlikleriyle ilgilenen yöneticilerin, nispi önceliklerinin veya önem sırasının Şekil 2'de gösterilen farklı tipte işbirlikleri arasında değişiklik gösterme eğiliminde olduğunu bilmeleri gerekir. İşbirlikleri konusunda olumlu davranan yöneticiler şu dört hedefin hepsini takip etmelidirler: Esneklik Sağlamak, çekirdek uzmanlıkları korumak, öğrenmeyi arttırmak ve değeri maksimize etmek.⁷³

3.3.7.3. Stratejik İşbirliği Nedenleri

Stratejik işbirlikleri, bir ürünün ya da işletmenin milliyetini anlamının giderek güçleştiği, tek pazarlı bir dünya düzenine geçme sürecinin parçası olarak kuruluyor. Stratejik işbirliklerinin artmasının anlatılamayan nedenlerinden biri, işletmelerin tek başlarına daha fazla büyümekten kaçınmalarıdır. Birleşme ya da satın alma yerine stratejik işbirliği yapmak fiziksel olarak büyümeden güç kazanmak anlamına gelmektedir.⁷⁴

⁷² a.g.e., s:22-26

⁷³ a.g.e., s:22-26

⁷⁴ Tutar, a.g.e., s:86

Stratejik işbirliklerinin oluşma nedenlerini şu şekilde sıralayabiliriz:⁷⁵

- Yeni bir pazara, bölgesel veya uluslar arası pazarlara girmek veya mevcut ürün veya pazarlarda büyümek: Temel bir büyüme stratejisi olan çeşitlendirme stratejisine göre, işletmeler yeni ürün pazarlarına ve özellikle uluslar arası pazarlara, bu konuda deneyim sahibi işletmelerle işbirliği yaparak girmektedirler. Bu tür işbirlikleri sayesinde taraflar birbirlerinin mevcut bilgi ve deneyimlerinden faydalanmakta, yeni ürün ve pazarlarda risklerini azaltabilmektedirler. Ayrıca mevcut ürün ve pazarların gelişimi için de işbirlikleri yapılmaktadır.
- Sektör veya pazarda mevcut durumun korunması: İşletmeler arası çeşitli konularda, gerek pazara girebilecek olası rakiplerin, gerekse pazarda bulunan diğer işletmelerin olası davranışlarına ve ataklarına karşı, güç birliği yapılarak iç verimlilikler artırılmaya çalışılır.
- Varlık ve yetenekleri birleştirerek güçlenme: Rakiplere karşı üstünlüklerin korunması amacıyla işletmeler işbirlikleri yaparak mevcut varlık ve yeteneklerini birleştirirler.
- İşletme değerlerinin (hisse değerleri) artırılması: İki veya daha çok işletmenin sermaye piyasasındaki hisse senetleri değerleri, işbirlikleri sonucu yükselebilmektedir. Bu tür bir sermaye kazancı elde edebilmek için işletmeler işbirlikleri yapmaktadır.
- Belirsizlikleri önlemek: Ürün veya pazarlarda belirsizliklerin yüksek olması durumunda, belirsizlikleri önlemek adına işletmeler arası işbirlikleri ile ortamın tanınması ve bilgilerin paylaşılması mümkün olmaktadır.
- Rekabetin engellenmesi veya rekabete karşı koruma: Verimlilik artırma nedeni ile yapılan işbirliklerinde amaç, varlık ve yeteneklerin atıl olan kapasitelerini doldurarak, masrafları ve ortalama maliyetleri düşürmek, böylece tasarruf sağlamaktır.
- Yeni süreç, teknoloji ve bilgilerin paylaşımı: Daha çok, farklı ve değişik ürün pazarlarında bulunan ve birbirleri ile doğrudan rekabet etmeyen işletmeler, süreç, teknoloji ve bilgilerini paylaşarak sinerji yaratmak amacı ile işbirliği yapmaktadırlar.
- İşletmeler bazen rakiplerine yetişebilmek için işbirliği kurarlar. Bu genellikle işletmelerin lider konumda olmayan temel yeteneklerini desteklemek için yaptıkları işbirlikleridir. Örneğin Nestle ve General

⁷⁵ Ülgen, Mirze, a.g.e., s:329-330

Mills, Kellogg's'un global mısır gevreği pazarındaki liderliğine saldırmak için işbirliği yapmışlardır.⁷⁶

- Ölçek ve kapsam ekonomisine ulaşmak stratejik ortaklıklarla daha kolay olmaktadır.⁷⁷
- Riskleri paylaşarak, birbirinden öğrenerek, ortaklaşa daha fazla yaratarak nasıl daha iyi rekabet edilebileceği ortaya çıkmaktadır.⁷⁸
- Rekabetin artması ve birçok büyük şirketin tedarikçi sayılarını azaltma yoluna gitmesi yüzünden firmalar birbirlerine rakip olsalar dahi işbirliği yapıp güçlerini birleştiriyor, beraber hareket ederek daha büyük ihalelere girebiliyor veya tek başlarına sahip oldukları uzmanlıktan daha fazlasını müşterilerine sunabiliyorlar. İşbirlikleri rakiplerle, bir firmanın ürünlerini tamamlayan ürünler veya hizmetler satan şirketlerle ve müşterilerle bile yapılabiliyor.⁷⁹
- Aşağıdaki nedenlerden dolayı stratejik işbirliği anlaşmaları günümüzde daha da yaygınlaşmaktadır.⁸⁰
- Ekonomik mevzuatın esnekleşmesi,
- Riskli yeni projeleri üstlenme ve yeni süreçleri geliştirmeye yönelik daha geniş çaplı sermaye ihtiyaçları,
- İlgili hükümetler tarafından desteklenen yeni firmalar yoluyla yapılan girişler,
- ABD, Avrupa ve Japonya'daki endüstriyel ve ekonomik olgunlaşma,
- Gelişmiş ve artan iletişim imkânları ve bilgisayarlaşma gücü,
- Rekabetin daha önce coğrafi sınırlarla kısıtlandığı iş kollarındaki küreselleşme.
- Global üretimde ölçek ekonomisinden yararlanma isteği,
- Gelişmekte olan pazarların ve bölgesel blokların engellerini aşmak amacı,
- Kalitenin standart hale gelmesi,⁸¹

⁷⁶ Kotabe, Helsen, **a.g.e.**, s:265

⁷⁷ Esener, **a.g.e.**, s:29

⁷⁸ **a.g.e.**, s:29

⁷⁹ Bayıksel, **a.g.m.**

⁸⁰ Mehmet Marangoz, "Uluslararası Pazarlamada Uluslararası Stratejik Birleşmelerin Önemi", **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B. F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Sayı: 3, 1997, s:233

⁸¹ Esener, **a.g.e.**, s:35

- Ar-Ge masraflarının yükselmiş olması,⁸²
- Hızlı teknolojik değişim oranlarının ve dolayısıyla daha kısa ürün ömürlerinin giderek artması, müşteri zevklerinin çabuk değişmesi,⁸³
- Uluslar arası ticaret engellerinin azaltılması, üretim yeri seçimi ve ürün dolaşımının kolaylaştırılması.⁸⁴

3.3.7.4. Stratejik İşbirliklerinin Başarısızlık Nedenleri

Başarılı bir işbirliğinde en önemli başlangıç noktası bir fikrin benimsenmesi, yöneticiler tarafından belirsizlik ortamında hareket edebilmek için gerekli olan davranışların belirlenmesi, amaçların belirlenmesi ve işbirlikleri için ilişkilerin geliştirilmesidir.⁸⁵

İşbirlikleri kendi haline bırakılamaz. Onlar süregelen ilişkilerin açık stratejik taslaklarla sürekli yönetilmesini gerektirirler. Bunun yanı sıra işbirliklerine yalnızca “proje” muamelesi de yapılamaz. Birçok işletme için işbirlikleri proje statüsünde değerlendirilemeyecek kadar stratejik öneme sahiptir.⁸⁶

İşbirliği yönetimi genel yönetim yeteneklerinin test edilebilmesi için önemli bir yöntemdir. Amaç, esneklik, çözümsel düşünme yeteneği, girişimci içgüdüler, örgütsel ve politik yetenekler bir araya gelmelidir.⁸⁷

Stratejik ortak seçimi sırasında bazı hususların incelenmesi ve bu hususlar üzerinde sorular sorulup, bu sorulara kesin yanıtların alınması gereklidir.⁸⁸

- Diğer ortakta aranan nedir? Teknoloji, pazar sağlama, üretim veya dağıtım yeteneklerinden hangileri?
- Diğer ortaktan bekledikleriniz sizin yeteneklerinizi tamamlıyor mu, yoksa onlarla rekabet halinde mi?
- Şirket kültürleri birbirine uyum sağlayabilir mi? Yöneticiler anlaşabilir mi?
- Yeterli sayıda ortakla işbirliği yapılıyor mu? Ortaklık konusunda aşırıya kaçılıyor mu?

⁸² a.g.e., s:35

⁸³ a.g.e., s:35

⁸⁴ Tutar, a.g.e., s:86

⁸⁵ Doz, Hamel, a.g.e., s:31-32

⁸⁶ a.g.e., s:31-32

⁸⁷ a.g.e., s:31-32

⁸⁸ Esener, a.g.e., s:171

- Bu sorular sorularak stratejik işbirliğinin gerekliliğine karar verildikten sonra böyle bir ortaklığın kalıcılığını garantilemek amacıyla şu noktaların gözden geçirilmesi gerekmektedir:⁸⁹
- İşbirliği yapılacak şirketin yöneticileriyle karşılıklı saygı ve güven oluşmuş mudur?
- İşbirliğinin sorunsuz yönetimi zaman istemektedir. Bu sürenin taahhüdünde bulunabilecek misiniz?
- Önemli olduğu halde sözleşmeye konulmamış hususlar var mıdır?
- Pazar koşulları, ekonomik koşullar ve diğer sebeplerle ortaya çıkabilecek değişikliklere karşı esneklik gösterip diğer ortağın sorunlarına karşı esnek davranmak mümkün olacak mıdır?

İşbirliği yapmayı düşündüğümüz işletme ile görüşmelere başlamadan önce şirketin neleri en iyi yaptığı veya yapabileceğinin saptanması ve işbirliğinin bu ana yeterlilik etrafında oluşturulması uygun olacaktır. Ayrıca bu tür bir görüşmeye başlamadan önce şirketin misyonunun, vizyonunun, şirkete rekabetçi gücünü kazandıran faktörlerin envanterinin bir dosya halinde hazırlanması uygun olur. İşbirliği müzakerelerine başlamadan önce strateji tespit etmek faydalı olacaktır. Ortaklıktan istenen nedir? Hangi koşulların gerçekleşmesi durumunda ortaklık tatmin edici sayılacak, hangi koşullarda sayılmayacaktır? Ortaklığın yararları nelerdir? Bu yararları elde etmek için neler feda edilmektedir?⁹⁰

İşbirliği yapan işletmeler arasında çıkabilecek sorunların genel olarak iki kaynağı bulunmaktadır:⁹¹

- İyi hazırlanmamış anlaşmalar: İyi hazırlanmamış, olası sorunları öngörmeyen zayıf anlaşmalar, işbirliklerinde sorun yaratan unsurlardan en önemlileridir. Bu nedenle işbirliği yapmak isteyen işletmeler, her işbirliğini çok iyi hazırlanmış ve geliştirilmiş bir anlaşmaya dayandırmalıdır. İyi hazırlanmış ve geliştirilmiş bir anlaşma, tarafların pazarlık ve çeşitli görüşmeleri neticesinde oluşacağından, olası sorunları engelleyecek hükümlere yer verecektir.
- Karşılıklı güvenin yaratılmaması: İşbirliklerinde taraflar arası karşılıklı güvenin yaratılması çok önemlidir. Kötü niyetin bulunmaması durumunda dahi, güvensizlik “othello sendromu” (yersiz kuşku ve şüphenin neden olduğu, olumsuz reaktif davranışlar) nedeniyle ilişkiler zarar görebilmektedir. Bu nedenle işbirliği yapan işletmeler arasında güvenin yaratılması ve geliştirilmesi önemlidir. Taraflar arasında

⁸⁹ a.g.e., s:172

⁹⁰ a.g.e., s:171-174

⁹¹ Ülgen, Mirze, a.g.e., s:332

açıklık ve iyi niyetin bulunması, ayrıca programlı bir şekilde yapılan iyileştirme ve geliştirme eğitimleri, işbirliklerinde güvenli bir platform yaratmaya yardımcı olacaktır.

- İşbirlikleri tanımlanırken, ihtilafların nasıl çözümleneceği konusu üzerinde peşinen anlaşılmalıdır. İşbirliklerinde yukarıdan emir verme usulü işlemez. En doğru şey, kavga çıkmadan önce, bir hakem üzerinde anlaşmaktır. Bu hakem tarafların tanıdığı, saygı duyduğu ve vereceği kararı herkesin kabul edeceği bir kimse olmalıdır.⁹²

3.3.7.5. Stratejik İşbirliği Örnekleri

İlaç sektöründe faaliyet gösteren Eczacıbaşı İlaç Grubu, dünyanın önde gelen jenerik ilaç üreticilerinden ABD’li Ivax firması ile, dünya pazarına yönelik ürün geliştirme ve pazarlama konularında işbirliği anlaşması imzalamıştır. Anlaşma ile Eczacıbaşı’nın Lüleburgaz’daki modern tesislerinde üretilecek 21 adet ilaç ile ilk aşamada Orta ve doğu Avrupa’daki 15 ülke pazarına girilecektir. Sonrasında pazarın Batı Avrupa ve Bağımsız Devletler Topluluğu (BDT) ülkelerini kapsayacak şekilde genişletilmesi hedeflenmektedir.⁹³

Bir başka örnekte de Nestle ile Coca-Cola’nın otomatik makinelerden alınabilecek sıcak içecekler geliştirmek üzere yaptıkları işbirliğinden bahsedebiliriz. Bu işbirliği Nestle’nin kahve ve çay işindeki gücüyle, Coca-Cola’nın güçlü uluslar arası dağıtım ve otomatik satış makineleri ağını birleştirmiştir.⁹⁴

Turizm konaklama sektöründe 30 yıldır varlığını sürdüren Olcay Otel, Inter Continental Hotels Grubu bünyesine girmiştir. Holiday Inn İstanbul City Hotel adı altında faaliyet gösterecek olan otel, anlaşmaya dayalı işbirliği ile dünyanın sayılı konaklama zincirine sahip bir grubun rezervasyon sistemine dâhil olmuştur. Bu sistem vasıtasıyla bir milyon civarında seyahat acentası ve internet kullanıcılarına ulaşarak satışların artırılması hedeflenmektedir.⁹⁵

4. SONUÇ

Stratejik işbirlikleri, iki ya da daha fazla işletme arasında, küresel bir rekabetçi üstünlük sağlamak amacıyla oluşturulan ortaklıklardır. Bu tür ittifak ya da işbirliklerinde taraflar uzun vadeli hedefleri paylaşır ve birlikte hareket ederler.

⁹² Drucker, **a.g.e.**, s:334

⁹³ Ülgen, Mirze, **a.g.e.**, s:326-327

⁹⁴ Tahir Akgemci, **Stratejik Yönetim**, Gazi Kitapevi, Ankara, 2007, s:257

⁹⁵ Ülgen, Mirze, **a.g.e.**, s:326-327

Stratejik işbirliklerinin temel nedenlerinden biri, günümüzde artık işletmelerin tek başlarına ihtiyaç duydukları teknolojilerin tamamını üretecek kapasitede olmayışlarıdır. Özellikle teknoloji yoğun endüstrilerde yer alan işletmeler gerekli kritik teknolojileri tek başlarına elde edecek güçte değildir. Stratejik işbirlikleri işletmelere daha az maliyetli bir yolla yeni ürünler ve teknolojiler öğrenme ya da geliştirme fırsatını sunmaktadır. Bu nedenle işbirliklerinde artış beklenmektedir.

Stratejik işbirlikleri işletmelere şu faydaları sağlamaktadır:

- Yeni bir pazara, bölgesel veya uluslararası pazarlara girme veya mevcut ürün veya pazarlarda büyüme imkânı,
- Sektör veya pazarda mevcut durumun korunması,
- Çeşitli konularda güç birliği yapılarak iç verimliliklerin artırılması,
- Karşılıklı varlık ve yetenekleri birleştirerek güçlenme fırsatı,
- İşletme değerlerinin (hisse değerleri) artırılması,
- Ürün veya pazarlarda belirsizliklerin yüksek olması durumunda, belirsizlikleri önlemek adına işletmeler arası işbirlikleri ile ortamın tanınması ve bilgilerin paylaşılması imkânı,
- Rekabetin engellenmesi veya rekabete karşı koruma,
- Varlık ve yeteneklerin atıl olan kapasitelerini doldurarak, masrafları ve ortalama maliyetleri düşürme, böylece tasarruf sağlama,
- Yeni süreç, teknoloji ve bilgilerin paylaşımı,
- Tarafların birbirlerinin mevcut bilgi ve deneyimlerinden faydalanabilmesini sağlamaktadır.

KAYNAKÇA

- Akgemci Tahir, **Stratejik Yönetim**, Gazi Kitapevi, Ankara, 2007
- Boone Loise E., Kurtz David L., **Contemporary Business**, Eight Edition, The Dryden Pres, Philadelphia, 1996
- Can Halil, Tuncer Doğan, Ayhan Yaşar, **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2005
- Demir, Nazmiye ve Diğerleri, **Pazarlama Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Küçük ve Orta Boy İşletmeler**, MPM Yayınları No:633, Ankara, 2000
- Diñer Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998
- Doz Yves L., and Hamel Gary, **Alliance Advantage**, Harvard Business School Press, 1998
- Drucker Peter, **Gelecek İçin Yönetim**, Çev: Fikret Üçcan, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1993
- Duysters Geert, Hagedoorn John, “Technological Convergence in the IT Industry: the Role of Strategic Technology Alliances and Technological Competencies”, **International Journal of the Economics of Business**, Vol 15, Issue 3, November 1998, Aktaran TEKİN Mahmut, ÖMÜRBEK Nuri, **Küresel Rekabet Ortamında Teknolojik İşbirliği**, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kitap Satış Bürosu, Ankara, 2004
- Esener Ömer, **Stratejik Ortaklıklar**, Mart Matbaacılık Sanatları Ltd.Şti., İstanbul, 1997
- Güven Sami, **Sosyal Politikanın Temelleri**, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa 2002,
- Holt David H., **International Management Text and Cases**, Harcourt Barce & Company, 1998
- İpekgil Doğan Özlem, Marangoz Mehmet, “ Kobi’lerin Dış Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri ve Bir Uygulama” <http://www.dtm.gov.tr/ead/dtdergi/nisan2002/kobi.htm> 07.04.07
- Karalar Rıdvan, **Genel İşletme Ekonomisi**, 2.Baskı, Engin Yayınları, Ankara, 1993
- Kotabe Masaaki, Helsen Kristian, **Global Marketing Management**, John Wiley & Sons, Inc.,USA, 1998
- Kotler, Philip **Pazarlama Yönetimi**, Millenium Edition, Prentice Hall International, New Jersey, 2000

- Marangoz Mehmet, “Uluslararası Pazarlamada Uluslararası Stratejik Birleşmelerin Önemi”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B. F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Sayı: 3, 1997
- Öncel Bayıksel Selma, “Nişanlar Artıyor”, 2002
http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=1504 30.03.07
- Öymen Onur, **Geleceği Yakalamak**, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2000
- Peter J.Paul and Donnelly James H., **Marketing Management Knowledge and Skills Fifth Edition**, The McGraw-Hill Companies, Inc., USA, 1998
- Porter Michael E., **Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, Çeviren: Gülgen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000
- Sarihan Halime İnceler, **Teknoloji Yönetimi**, Birinci Baskı, Desnet Yayınları, İstanbul, 1998
- Şaylan Gencay, **Değişim Küreselleşme ve Devletin Yeni İşlevi**, İmge Kitapevi, Ankara, 1995
- Tağraf Hasan, “Küreselleşme Süreci ve Çokuluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 3, Sayı 2, 2002
- Toffler Alvin, **Yeni Güçler Yeni Şoklar**, Çev: Çorakçı Belkıs, Altın Kitaplar, İstanbul, 1992
- Taşkın Erdoğan, **Yönetim Pazarlama Satış**, Der Yayınları, İstanbul, 1993
- Tekin Mahmut, ÖMÜRBEK Nuri, **Küresel Rekabet Ortamında Teknolojik İşbirliği**, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kitap Satış Bürosu, Ankara, 2004
- Tutar Hasan, **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2000
- Yoshino Michaela Y., Rangan U.Srinivasa, **Stratejik İttifaklar**, Editör: Yaşar Bülbül, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul, 2000
- Ülgen Hayri, Mirze S.Kadri, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayınları, İstanbul, 2004
- <http://www.focusinnovation.net/whycooperate2.html>, 25.03.07

