

Süleyman Demirel Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
Y.2006, C.11, S.1 s.59-76.

## PAZAR TABANLI STRATEJİK İŞBİRLİKLERİ: OLUŞUMU, SORUN ALANLARI VE SONUÇLARI

## MARKET BASED STRATEGIC CO-OPERATIONS: THEIR EMERGENCE, PROBLEMS AND OUTCOMES

Yrd.Doç.Dr.Adnan ERTAN\*  
Öğr.Gör.Ö.Kürşad TÜFEKÇİ\*\*

### ÖZET

*Stratejik işbirliği ortak bilgi üretimini, üretim süreçleri ile ürün geliştirmede hedeflenen faaliyetlerin paylaşımını, ürün ve pazar geliştirme temelinde kaynakların bir araya getirilerek sinerji yaratılmasını içermektedir. İşletmeler, stratejik işbirlikleri ile maliyet azaltma, ürün farklılaştırma ve temel yeteneklere odaklanma çabalarını yoğunlaştırmaktadırlar. Pazar tabanlı stratejik işbirlikleri, yetenekleri ve ortak iş süreçlerini kullanan çalışanlar yoluyla yeteneklerin serbestçe aktarılmasını içermektedir. Bu ortak yetenek atmosferinde yer alan pazar tabanlı karar alma ağları ile tüm süreç boyunca yaratıcılık teşvik edilmekte ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlanmaktadır. Sürdürülebilir işbirliğinin temeli; etkin bir dinleme, sürekli öğrenme ve risk alarak hareket etme yeteneği ile oluşturulan karar alma ağlarına dayanmaktadır. Bu yetenekler ve karar alma ağları, ortaklar arasında karşılıklı bağımlılık yaratmaktadır. Bu çalışma ile ülkemizdeki işletmelerin giderek artan bir ilgiyle yönedikleri stratejilerden biri olan pazar tabanlı stratejik işbirliği yapma nedenleri, beklentileri ve bu strateji ile ulaşılabilecek sonuçların açıklanması amaçlanmaktadır.*

### ABSTRACT

*Strategic cooperation is a process of synergy creation through producing knowledge jointly, sharing activities aimed at production process and product development, and combining resources on the base of product and market development. By forming strategic co-operations, firms focus on cost reduction, product differentiation and the development of basic skills and abilities. In such cooperation environments, creativity and superiority in sustainable competition is induced through the whole process of strategic cooperation. In this context, it is observed in the market that even the most*

\* Yard. Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü Öğretim Üyesi.

\*\* Öğretim Görevlisi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Eğirdir Meslek Yüksekokulu, Öğretim Elemanı.

*powerful corporations are forming cooperation with small firms and rival corporations. This study aims at the presentation of strategic co-operations which draw increasing attention from the firms in our country*

Stratejik işbirliği, Pazar tabanlı karar alma ağları, Pazar tabanlı stratejik işbirliği

Strategic cooperation, market-based decision Networks, market-based strategic cooperation

## GİRİŞ

Literatürde stratejik işbirliklerine ilişkin farklı tanımlamalar yapıldığı görülmektedir. Tanımlamalardaki farklılık, stratejik işbirliklerinin niteliklerinden ve/veya araştırmacıların işbirliklerine yönelik bakış açılarından kaynaklanmaktadır.<sup>1</sup> Ortak geleceği paylaşma olarak da isimlendirilen stratejik işbirlikleri, genel anlamda iki yada daha fazla işletmenin bilgi ve teknoloji/pazarlama kaynaklarını paylaştıkları, yüksek karmaşıklık ifade eden yapılar<sup>2</sup> olmasıyla ortakların uzun dönemli birlikte çalışma çabalarına ve ortak uyum sürecine kalıcı yatırımlar yaptıkları organizasyon içi özel bir durum olarak da ifade edilmektedir.<sup>3</sup>

Stratejik işbirliği aynı ülkede olan ortaklar ile olabileceği gibi farklı ülkelerden de ortaklarla da olabilir. İşletmelerin sayısı arttıkça uluslararası işbirlikleri ortaya çıkmaktadır. Örneğin üç büyük otomobil üreticisinin tüm üyeleri yabancı üreticilerle işbirliğine girmiştir. Amerika’ da satılan otomobillerden G.M. Toyota (Japon) ve Opel (Alman); Ford Mazda (Japon) ve Jaguar (İngiliz); Chrysler Mitsubishi (Japon) ve Fiat (İtalyan) ile işbirliği içindedir.<sup>4</sup>

İşletmeler arasındaki işbirlikleri belli kriterler dâhilinde birbirinden farklılık göstermektedir. Temelde rekabet karşısında güç kazanma ve bu gücü sürdürebilme amacıyla oluşan stratejik işbirlikleri iki temel fonksiyon üzerine odaklanmaktadır. Bunlar: teknoloji geliştirme amaçlı olarak diğer bir ifadeyle teknoloji tabanlı işbirlikleri ve doğrudan pazarı hedef alan pazar tabanlı stratejik işbirlikleridir. Stratejik işbirliği tipleri Şekil 1’de gösterildiği gibi Pazar Tabanlı, Teknoloji Tabanlı, Pazar Tabanlı ve Teknoloji Tabanlı Bileşimi şekilleriyle oluşabilmektedir. Çalışmamızın amacı pazar tabanlı stratejik işbirliklerini açıklamak olduğu için teknoloji tabanlı stratejik

<sup>1</sup> Gregory E. OSLAND ve Atilla YAPRAK, “A Process Model on the Formation of Multinational Strategic Alliances”, içinde: **Multinational Strategic Alliances**, Refik ÇULPAN (ed.), New York, s. 284, 1993.

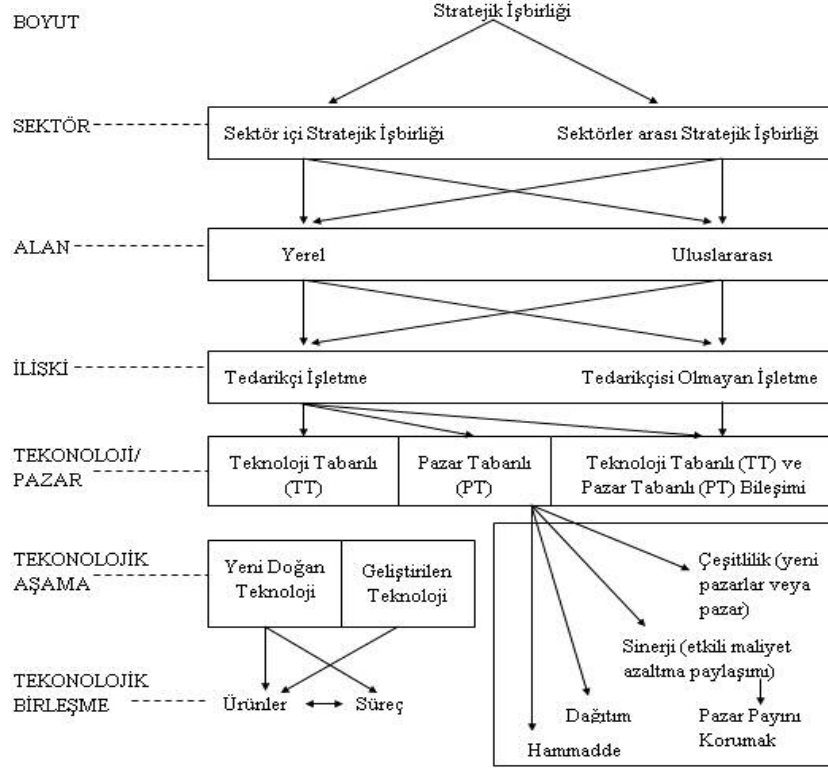
<sup>2</sup> Michaela Y. YOSHINO ve U. Srinivasa RANGAN, (Çev. Yaşar BÜLBÜL), **Stratejik İttifaklar: Küreselleşmeye Müteşebbis Yaklaşım**, Alfa Yayınları, Yayın No: 777, İstanbul, 2000, s. 3-11.

<sup>3</sup> Philip KOTLER ve diğerleri, (Çev. Ahmet BUĞDAYCI), **Ulusların Pazarlanması: Ulusal Refahı Oluşturmada Stratejik Bir Yaklaşım**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Yayın No: 489, İstanbul, 2000, s. 359-360.

<sup>4</sup> Gary HAMEL ve diğerleri, “Collaborate with Competitors-and Win”, **Harvard Business Review**, (January-February), Vol. 67, No. 1, s. 133-138, 1989.

işbirlikleri ile pazar tabanlı ve teknolojik tabanlı bileşimi olan stratejik işbirlikleri başka araştırmalara fikir verici nitelikte olduğu ve başka araştırmaların kapsamını oluşturacağı düşüncesiyle dikkate alınmamıştır.

Şekil 1. Stratejik İşbirliklerinin Boyutları



Kaynak: Niren M. VYAS ve diğerleri, "An Analysis of Strategic Alliances: Forms, Functions and Framework", **Journal of Business&Industrial Marketing**, Vol. 10, No. 3, s. 47-60, 1995.

## 1. PAZAR TABANLI STRATEJİK İŞBİRLİĞİ NEDENLERİ

Pazar tabanlı stratejik işbirlikleri, işletmelerin pazardaki koşullarını etkilemek ve bu koşulları kendisi için avantaj oluşturacak şekilde biçimlendirerek oluşturduğu ekonomik fırsatlardan yararlanmak amacıyla uyguladıkları bir strateji olarak ifade edilmektedir. Bu strateji işletmeler tarafından, rekabet üstünlüğü sağlama ve sürdürme güdüsüyle uygulanmaktadır. Pazar tabanlı stratejik işbirlikleri, teknoloji tabanlı stratejik

işbirliklerinin aksine üretim, satış, dağıtım kanalı ve müşteri hizmetleri gibi aşağı yönlü değer zinciri faaliyetlerini içermektedir.<sup>5</sup> Pazar tabanlı stratejik işbirlikleri; bir yapı, bir felsefe, bir yönetim biçimi, bir yaklaşım, bir kültür, bir sistem, bir süreç, bir çerçeve, bir strateji, bir ortak güç ve bir bakış açısı olarak adlandırılabilir. Bununla birlikte uygulayıcılar, pazar tabanlılığın, işletmelerin net bugünkü değerini maksimize etmenin en iyi yolu olduğuna inanmaktadırlar.<sup>6</sup>

### 1.1. Rekabetçi Üstünlük Kazanma

Sürdürülebilir rekabetçi avantaj yaratmaya yönelik işletme kültürünün, sürdürülebilir üstün finansal performansın kaynağı olması için bazı nitelikleri karşılaması gerekmektedir. Bu niteliklerden birincisi kültürün değer yaratmasıdır; yani işletmenin satışlarını artıracak, maliyetlerini düşürecek, pazar payını büyütecek alternatifler bulmasına yönelik olmalıdır. Bir başka deyişle işletme kültürü finansal değer yaratmalıdır. Çünkü üstün finansal performansa yönelik bir kültürün varlığı işletme için olumlu ekonomik sonuçlar demektir ve olumlu ekonomik sonuçlar beraberinde rekabetçi üstünlüğü getirmektedir.<sup>7</sup> Bu nedenle işletmelerin rekabetçi üstünlük yaratabilmeleri ve bu üstünlüğü sürdürülebilir hale getirmeleri için öncelikle farklı bir pazarlama felsefesi geliştirmeleri gerekmektedir. Bu felsefe pazarlamayı; tüketiciyi tatmin edecek şekilde bir tanıtım olarak tanımlamanın ötesinde pazarlamanın gerçek doğası olan stratejik ve kâra dönük bir yaratıcılık olgusu, birliktelik yaklaşımları üzerinde temellendirilmektedir.<sup>8</sup>

### 1.2. Yeni Kaynaklar Yaratma

İşbirlikleri ile kurulan ilişkiler pazar tabanlı stratejik işbirliği'nin bir sonraki boyutunu oluşturur. İşbirlikleri genellikle işletmeler ve tedarikçileri arasında amaçlanmaktadır. Bu doğru bir yaklaşım olmakla birlikte tedarikçiler işletmeler için çoğu zaman sadece alış-veriş yapılan kuruluşlar olarak bilinmektedir. Örneğin BMW (Almanya) otomotiv parçalarını üretmek için otomatik makine denetim sistemini oluşturmak için American Cimplex (Amerika) ile birlikte yatırım yapmıştır. Bu işbirliği yoluyla BMW yeni ürünlerle pazarda etkinliğini artırmış ve ürünlerle karlılığını artırmıştır. Küçük bir işletme olan American Cimplex ise elde edemeyeceği finansal

<sup>5</sup> Louis P. BUCKLIN ve Sanjit SENGUPTA, "Organizing Successful Co-Marketing Alliances", *Journal of Marketing*, (April), Vol. 57, No. 2, s. 32-46, 1993.

<sup>6</sup> H. Joseph REITZ, "Intrapreneurs and Market-Based Managers: Pirates and Gamblers or Knights and Saints?", *Business Horizons*, (November-December), Vol. 41, No. 6, s.49-60, 1998.

<sup>7</sup> Jay B. BARNEY, "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?", *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3, s. 656-665, 1986.

<sup>8</sup> Mike WILSON (Çev. Ayça HAYKIR), *Pazarlama Yönetimi*, Öteki Yayınevi, Yayın No: 11, Ankara, 1996, s. 28-29.

kaynaklara ve BMW'nin üretim bilgisi ile küresel pazarlama yeteneklerini elde etmiştir.<sup>9</sup>

### 1.3. Riski Paylaşma

Pazar tabanlı stratejik işbirlikleri, işletmelerin bir araya gelerek gelişmeye elverişli iş kollarında riski paylaşarak gerekli yatırımları finanse etmektedir. İşletmelerin çıkarları ortak olmaktadır. Bilgisayar sektöründe DEC (Digital Equipment Corporation) ile Apple Computer birleşerek küçük bilgisayarlar yapmayı başarmışlardır. Bu işbirliği ile yüksek yatırım maliyeti gerektiren, sonucunda başarısızlık riski olan bir alandaki risk bölüştürülmüş ve bu iki işletme işbirliği yolu ile rekabet avantajı elde edilmiştir. Bu iki işletmenin Ar-Ge ortaklığı ile risk ve kazanç paylaşıldığı için kaynakların kullanımı ve doğru alanlara yönlendirilmesi mümkün olmaktadır. Böylece istenen yeni pazarlar ve yatırımlar yaratıldığında, stratejik işbirliği amaçlarına ulaşılmış olmakta ve rekabetçi üstünlük sağlanmaktadır.<sup>10</sup> Pazar tabanlı stratejik işbirlikleri, işletmelerin faaliyetlerinin risklerini ve ödülleri paylaşma niyetini ortaya koymaktadır.

### 1.4. Çeşitlendirme

Sürekli gelişen küresel rekabet baskısı altındaki pazarlarda başarılı olmak isteyen işletmeler gelişme ve güçlenme çabalarını kesintiye uğramaksızın devam ettirebilmesi için yeni pazarlar ve/veya ürünler oluşturmaktadırlar. Yeni pazar ve/veya ürün geliştirme diğer bir ifadeyle çeşitlendirme, işbirlikleri ile gerçekleşmekte böylece faaliyetlerin sürdürülmesi sırasında karşılaşılabilecek riskler an az indirgenmiş olmaktadır. Pazar tabanlı stratejik işbirlikleri yoluyla işletme faaliyetlerini çeşitlendirerek yayılma stratejisi uygulandığında, bir taraftan gelişme ve büyüme diğer taraftan da riskin paylaşılması birlikte sağlanmaktadır. Bu durum pazar tabanlı stratejik işbirliklerinin oluşmasında performans açısından temel bir noktayı oluşturmaktadır.<sup>11</sup>

### 1.5. Dağıtım Kanalı Kazanma

Pazar tabanlı stratejik işbirlikleri, ürünlerin üretim sürecinden başlayarak müşteriye ulaşıncaya kadar olan faaliyetlerdeki işbirliklerini kapsamaktadır. Hindistan'da otomotiv sektörü 1980'lerin ortasında dışarıya açıldığında, ülkenin en büyük scooter (küçük motosiklet) üreticisi konumundaki Bajaj Oto, birçok yükselen pazardaki işletmelerin karşılaştığı bir sorunla karşılaşmıştı. Üstün teknolojisinin, kalitesinin ve markasının gücünü bütün dünyada kanıtlayan Honda otomobil, motosiklet ve

<sup>9</sup> Jay BARNEY, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, s. 99-120, 1991.

<sup>10</sup> Mack HANAN, (Çev. Ziya KÜTEVİN ve Eshar KÜTEVİN), *Yarımın Rekabeti*, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1996, s. 170.

<sup>11</sup> Niren M. VYAS ve diğerleri, "An Analysis of Strategic Alliances: Forms, Functions and Framework", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 10, No. 3, s. 47-60, 1995.

scooter'larıyla Hindistan pazarına girmeyi planlamaktaydı. Hint scooter pazarı Honda'nın mevcut müşteri tabanından birçok açıdan farklı özellikler göstermekteydi. Tüketiciler düşük maliyetli, dayanıklı makineler istiyor ve ülke çapındaki bakım-onarım imkânlarından yararlanmak istiyorlardı. Bajaj hem yaygın bir dağıtım kanalıyla ucuz ve sağlam scooter' lar pazarlıyor hem de yolda kalan araçlar için yol kenarlarında bakım servisi sunarak müşterilerine hizmet veriyordu. Honda ise bu yeteneklerden yoksundu. Sonuçta Bajaj ile Honda ortaklık oluşturarak; Honda, Bajaj'ın dağıtım kanalı yeteneğini elde etmiş; Bajaj ise Honda'nın üstün teknolojisini, kalitesini ve markasını kullanmıştır.<sup>12</sup>

## 2. PAZAR TABANLI STRATEJİK İŞBİRLİĞİ SORUN ALANLARI

Pazar tabanlı stratejik işbirliklerinin başarısız olma nedenleri; gerçekçi olmayan beklentiler; acele ile belirlenmiş stratejiler, zayıf planlama, beceriksiz bir yönetim; ortak bir vizyon etrafında bütünleşememe; doğal yetenekleri kaybetme veya yanlış yönlendirme; verimlilik amaçları yerine çıkarıcı güç ve politikaların işbirliğini yönlendirmesi; gerçekleşmesi imkansız sinerji düzeyleri istemek; birbirinden farklı, bağımsız ve kontrolden çıkmış gruplar arasında yaşanan kültürel çatışmalar; işbirliği için benimsenen yönetim anlayışının başarısızlığı; işlem görme maliyetlerini düşük tahmin etme; finansal güçlüklerle karşılaşma; çalışanların kendilerini savunucu, diğerlerini reddedici tutumları; yöneticilerin temel görev/sorumluluklarının dışındaki alanlara odaklanmalarıdır.<sup>13</sup>

### 2.1. Amaç/Beklenti Uyumsuzluğu

İşbirlikleri kararlılık ve sabır gerektirmektedir. İşbirliği sürecinin başında yaşanan zorluklara karşı bağlılığı devam ettirme kararlılığı ve iyimserlik işbirliği ilişkisine gelişme fırsatı vermektedir. Tarafların işbirliğine devam etme tutkusunu, paylaşılan bir amaçtan veya ortak bir vizyondan kaynaklanmaktadır. İşbirliği misyonunu saptayan bu vizyon ve amaç, çatışmaların/sorunların daha kolay çözülmesini sağlamaktadır. Vizyonu/amacı karşılıklı olarak paylaşmak işbirliği temeline güven duyulmasını sağlamaktadır. Bununla birlikte işbirliğinin ritmini yönlendiren, bu ilişkinin sürmesini sağlayan karşılıklı bağlılık duygusunun yaratılması sürecinde bazen amaçlarda ve beklentilerde uyumsuzluk görülmektedir. İşbirliği emek harcamayı ve hayal kırıklığı yaşama olasılığına hazır olmayı gerektirmektedir. İşbirlikleri bir güven ve fedakârlık çerçevesinde zorlu bir

<sup>12</sup> Niraj DAWAR ve Tony FROST, "Competing with Giants-Survival Strategies for Local Companies in Emerging Markets", *Harvard Business Review*, (March-April), Vol. 77, No. 2, s. 119-129, 1999.

<sup>13</sup> SCHULER (2001), s. 239-253.

denemidir ve kaynakların/yeteneklerin ortaya konulmasını gerektirmektedir.<sup>14</sup>

Ortak olmayan ve daha sonra fark edilen noktalar sorun yaratmakta ve çatışmalara neden olmaktadır. Ortak olmayan bu noktaların başlangıçta algılanamamasının veya görmezlikten gelinmesinin yarattığı sorunların/çatışmaların temel nedeni farklı değer yargıları, anlayışlar veya inanışların olması değil, tarafların karşılığında aynı kendileri gibi olma beklentileridir. İşbirliği süreci ilerledikçe farklı değer yargılarının ve anlayışların ortaya çıkması çatışma yaratmaktadır. İşbirliğini devam ettirebilenler, farklılıklarla yaşamasını bilenler; işbirliği sürecini sona erdirenler ise tüm fedakârlıkları ortaktan bekleyen veya basmakalıp roller arayışında olanlardır.<sup>15</sup>

## 2.2. Çıkar Çatışmaları

Uluslararası deneyimler ve araştırmalar göstermektedir ki başarısız olmuş işbirliklerin birçoğunun nedeni insan kaynağı faktörüdür. Birleşme sürecini yönetmek, “birbirini anlamak” ve “birbiriyle uzlaşmak” ile başlar. Bazen işbirliklerinde yaşanan iletişim sorunları zayıf bir bütünleşme sürecine neden olmaktadır. İletişim sorunun yanı sıra; çıkar çatışmaları, “biz” ve “onlar” anlayışı, insan kaynaklarının niteliğinde ve niceliğinde meydana gelen değişiklikler verimsiz çalışma ortamı yaratmaktadır.<sup>16</sup>

İşbirliğinde tarafların bir yandan bağımsızlıklarını korurken diğer yandan da sinerji üretmeleri önemli bir avantajdır. Ancak ortaklardan her biri “benim dediğim olacak” anlayışının kurbanı olurlarsa, bu bağımsızlık talebi işbirliğine zarar verebilmektedir. İşletmelerin işbirliğini kendi menfaatleri açısından görmesi, süreç boyunca şiddetli çatışmalara neden olabilmektedir. Yöneticiler kendi tarzlarında ve önceliklerinde ısrar ettikçe çatışmalar da artmaktadır. Birbirlerine kendi kültürlerinin merceğinden bakan ve bunda ısrar eden yöneticiler, pazar tabanlı stratejik işbirliklerinin gereği olan kaynakların karşılıklı kullanımını gözardı edebilmektedirler.<sup>17</sup>

## 2.3. Kültürel Farklılıklar

Kültürel farklılıklar genellikle stratejik işbirliklerinin oluşumunda problemler yaratmaktadır (özellikle Asya ve Batı işletmeleri arasında). Örneğin Japon işletmeleri çalışanların çıkarlarını hissedarların çıkarlarının önünde koymaktadır. Batılı işletmeler, hissedarlarının yararına çalışmaktadır.

<sup>14</sup> Chip R. BELL ve Heather SHEA, (Çev. Günhan GÜNAY), “Büyük Ortaklıklar için Atılan Adımlar”, *Executive Excellence*, (Eylül), Y. 4, S. 42, s. 11-14, 2000.

<sup>15</sup> Cihangir KAVUNCU, “Evlilik-Kurumsal Beraberlik”, *Executive Excellence*, (Kasım), Y. 4, S. 44, s. 9-10, 2000.

<sup>16</sup> Mehtap NUMANOĞLU, “Birleşme İksiri”, *Executive Excellence*, (Eylül), Y. 6, S. 66, s. 23, 2002.

<sup>17</sup> Pamela HARPER ve D. Vincent VARALLO (Çev. Günhan GÜNAY), “Küresel Stratejik İşbirlikleri”, *Executive Excellence*, (Ekim), Y. 5, S. 55, s. 20-21, 2001.

Bu gibi farklılıklar yatırım ve hisse politikalarında ciddi çatışmalara neden olabilmektedir. Asya işletmelerinde karar süreci genellikle Batılı işletmelerle karşılaştırıldığında daha uzun olmaktadır. Sonuç olarak, yönetim kültürel engelleri azaltmada anahtar noktaları öğrenmelidir.<sup>18</sup>

Kültürel farklılıklara kucak açmanın güçlüğü ya da kültür çatışmasının işbirliği üzerindeki yıpratıcı etkileri oldukça büyüktür. Zamana, duygulara, ekip çalışmasına ve bireyselliğe, kişilikten ve/veya statüden kaynaklanan güce, statükoyu kabullenmekle katılımcı çalışmaya ilişkin tutumlar kültürden kültüre büyük farklılık göstermektedir. İşbirliği sürecinde ortakların tavırlarını ve düşünce yapılarını sürdüreceklerini düşünmeleri işbirliğine zarar vermektedir. Kültürel tutumlar, işbirliğinin etkinliğini yönetim anlayışları, performans değerlendirme ve ödül sistemleri, iş önceliklerine ilişkin düşünceler gibi birçok yönden etkilemektedir. İşbirliği yapacak işletmelerin çalışanlarını kültürel farklılıklar yönünden eğiterek uluslara yönelik genellemeler yerine, farklılıkların içtenlikle anlaşılmasını ve kabul edilmesini sağlamalıdır.<sup>19</sup>

#### 2.4. Yönetim Yaklaşımları

Küresel çevre içinde işletmeleri yönetmeye/yönlendirmeye ilişkin bilgi, yetenek ve deneyim giderek yöneticilik pozisyonlarına yükselmenin temel gereği olmaktadır. Bu bağlamda yöneticilik, küresel gerekleri gerçekleştirme ve kültürel değerleri yönetme etkinliğine ilişkindir.<sup>20</sup> Stratejik işbirliği yöneticisinin örgüt içindeki çalışanları cesaretlendirmek, onlara hareket yönü belirlemek ve onları yeterli kılacak mesleki bir vizyon becerisi gösterebilmesi, herkesin pastadan pay alabilmesini sağlaması ve grupları karşı karşıya getirmekten sakınması gerekmektedir. Stratejik işbirlikleri farklı bir yönetim anlayışı gerektirmektedir. Öyle ki stratejik işbirliği yapan birçok işletme ekip olarak işe koyulmakta, liderliği paylaşıp geliştirmektedir. Bunun yanında stratejik işbirliklerini başarıyla devam ettiren işletmeler öğrenmeye önem vererek tecrübeleri herkesle paylaşmakta ve bir çalışmadan diğerine deneyim transferini gerçekleştirmektedirler. Yeniliğe karşı açık olan bu işletmeler bağlantılarını sınırların ötesine taşıyarak kendilerine ve ortaklarına nasıl değer katabileceklerini araştırmaktadırlar.<sup>21</sup>

#### 2.5. İşbirliği Rolünün Değişimi

Stratejik işbirliği ortakları sektör içinde rekabetçi üstünlüğü sağladıkça ortakların beklentilerindeki farklılaşma nedeniyle işbirliği rolleri

<sup>18</sup> VYAS ve diğerleri (1995), s. 47-60.

<sup>19</sup> Ron ASHKENA ve Dave ULRICH (Çev. Günhan GÜNAY), “Küresel Sınırları Aşmak”, **Executive Excellence**, (Mart), Y. 3, S. 36, s. 5-6, 2000.

<sup>20</sup> Vijay GOVINDARAJAN ve Anil GUPTA, “Analysis of the Emerging Global Arena”, **European Management Journal**, Vol. 18, No. 3, s. 282, 2000.

<sup>21</sup> Rosabeth Moss KANTER (Çev. Hayrettin TOK), “Geleceğin Lideri” içinde **Dünya Çapında Liderler**, Frances HESSELBEIN ve diğerleri (der.), Form Yayınları, İstanbul, s. 131-138, 2000.



de değişim gösterebilmektedir. Küresel örgütlenme işletmeler için yeni bir model yaratmaktadır. Herhangi bir girişimin sınırların ötesine uzanan karmaşık ilişkiler kümesi üzerine kurulan stratejik işbirliklerinin amacı işletmelerin bilgi teknolojisinin yönetimi ya da kaynakların karşılıklı kullanılmasıdır. Ancak stratejik işbirlikleri sürecinde bazı sorunlarla da karşılaşmaktadır. Stratejik işbirlikleri fiziki yapısından yönetim anlayışına kadar birçok değişikliği gerektirmektedir. Yabancı ortak(lar), kişinin beynini incelercesine meraklı ve yayılmacıdır(lar). İleri düzeyde bir karşılıklı bağımlılık yarattığı için işletme kendisini rahat hissedemez. Ayrıca işbirliği, ekonomik açıdan da risklidir. Öyle ki, yapılan yoğun pazar araştırmaları sonucu, yabancı ortak pazarı tanımakta ve işbirliğini sona erdirerek pazar lideri olma tehdidi yaratmaktadır.<sup>22</sup>

## 2.6. Hukuki/Yasal Engeller

Yeni pazarlara açılma sürecinde işletmelerin yeni pazarlara giriş hızını etkileyen faktörlerden birini de hükümet düzenlemeleri gibi hukuki ve yasal engeller oluşturmaktadır. Korumacılık önlemleri olarak adlandırılabilen bu uygulamalar kapsamında ithalat kısıtlamaları ve yasaklamalar, vergiler, kotalar gibi engeller bulunmaktadır. Bu uygulamalar işletmelerin yeni pazarlara girme faaliyetlerini kısıtlamaktadır.<sup>23</sup> İşletmeler bu gibi kısıtlamalara çözüm geliştirmek için diğer bir ifadeyle hedef pazardaki kaynaklar ve fırsatlara ulaşabilmek için işbirliği stratejileri geliştirmektedir. Stratejik işbirlikleri yoluyla hukuki/yasal engelleri aşarak ve pazara giriş hızını artırarak yeni pazarlara girişi kolaylaştırmaktadır.<sup>24</sup> Hedef pazarlara girişte zaman kaybedilmemesi stratejik davranışı gerektirmektedir. Korumacılık önlemlerinden kaynaklanan ve işletmelerin pazar faaliyetlerini sınırlandırıcı nitelikteki uygulamalar Coca Cola'nın büyük Hindistan pazarını terk etmesine neden olmuş, Pepsi Cola'nın yerel işletmelerle işbirlikleri kurması Hindistan pazarına yerleşmiştir. Coca Cola, 16 yıl sonra 1983 yılında Hindistan pazarına yeniden girebilmek için işbirliği stratejini kullanmak zorunda kalmıştır.<sup>25</sup> Coca Cola'nın Hindistan pazarına geç girmesinin birçok dezavantajı oluşmuştur. Pazara daha erken giren daha az rekabetle karşılaşmakta, tüketici tercihlerini şekillendirmekte, talepleri ve pazar fırsatlarını değerlendirme açısından daha kuvvetli bir konum sağlamaktadır.<sup>26</sup>

<sup>22</sup> Robert BALDOCK (Çev. Berat ÇELİK), **Büyük Şirketler Yok Oluyor?**, Mediacat Yayınları, İstanbul, 2002, s. 36-39.

<sup>23</sup> Gregory E. OSLAND ve Tamer S. ÇAVUŞGİL, "Performance Issues in US-China JVs", **California Management Review**, (Winter), Vol. 38, No. 2, s. 106-130, 1996.

<sup>24</sup> Bruce A. WALTERS ve Steve PETERS, "Strategic Alliances and Joint Ventures: Making Them Work", **Business Horizons**, (July-August), Vol. 37, No. 4, s. 5-10, 1994.

<sup>25</sup> Philip KOTLER ve Gary ARMSTRONG, **Principles of Marketing**, Prentice-Hall International Inc., 8<sup>th</sup> Edition, New Jersey, 1999, s. 580-581.

<sup>26</sup> Bill GATES (Çev. Ali Cevat AKKOYUNLU), **Dijital Sinir Sistemiyle Düşünce Hızında Çalışmak**, Doğan Kitap Yayınları, İstanbul, 2000, s. 143.

### 3. PAZAR TABANLI STRATEJİK İŞBİRLİĞİ KAZANIMLARI

İşbirliklerinin işletmelere sağladığı yetenekleri üç grupta toplamak mümkündür. Birinci grup yetenek olarak işletme yönetimi yetenekleri içerisinde yer alan; endüstri bilgisi, rekabetçi anlayış, finansal anlayış, küresel perspektif/bilgi, stratejik vizyon, ortak yönelimlilik, farklı çıkar gruplarına yönelik duyarlılık, stratejik işbirliği bilgisidir. İkinci grup yetenek olarak değişim ve bilgi yönetimi yetenekleri içerisinde yer alan; görüşleri paylaşma ve iletişim, ekip çalışmasını kolaylaştırma, esnek yapılar geliştirme ve bu yapılar içinde çalışma, dostluk ve koruyuculuk, devretme/devralma becerisi, ağ yapılar geliştirme, insan kaynaklarını düzenleme, bilgi transferini yönetmektir. Üçüncü grup yetenek ise liderlik yetenekleri içerisinde yer alan stratejik analiz, kültürel farklılıkları yönetme, öğrenme kültürü yaratma, becerileri planlama, değişime uyum sağlama, öğrenmeyi kolaylaştırma, değer yaratmadır.<sup>27</sup>

İşletmeler; mevcut pazar ve teknoloji boşluklarını doldurmak, üretim kapasitesindeki aşırılığı kendisine kâr olarak çevirmek, yeni pazarlara giriş maliyetlerini ve riski azaltmak, ürün tanıtımlarını hızlandırmak, ölçek ekonomilerini başarmak, yasal ve ticari engelleri aşmak, mevcut faaliyetlerin alanını genişletmek, faaliyetlerin azaltılmasındaki maliyetleri düşürmek gibi stratejik sonuçlar nedeniyle pazar tabanlı stratejik işbirlikleri oluşturmaktadır.<sup>28</sup>

#### 3.1. Yeni Pazar Yaratma

İşletme faaliyetlerinin kârlılığı faaliyet alanına bağlı olduğu kadar, faaliyette bulunulan pazarın büyüklüğüyle de yakından ilişkili olmaktadır. Küresel ölçekte giderek büyüyen ve gelişen pazarlar karşısında büyümeyen ve büyümenin getireceği yeni fırsatlardan yararlanamayan işletmeler için pazar paylarının küçülmesi olası bir tehlikedir. Bu nedenle yeni pazar yaratma gerekliliği işletme yöneticilerini farklı stratejiler geliştirmeye yönlendirmektedir. Bu kapsamda olan stratejik işbirlikleri yeni pazarlara açılma ve işletmenin pazar payını artırması ile işletmelere rekabet avantajı sağlamaktadır. İşletmeler arasındaki işbirliği stratejileri ile ürün ve hizmetlerin daha geniş bir coğrafik alanda büyük kitlelere ulaştırılmasına destek sağlayacak üretim ve satış örgütlenmelerine ulaşılmaktadır. İşletmelerin pazar payı artarken kârlılığın da hızla yükseldiği düşüncesiyle, işletmeler pazar payını artırma çabalarına ilişkin olarak ya mevcut

<sup>27</sup> Randall SCHULER ve Susan JACKSON, "HR Issues and Activities in Mergers and Acquisitions", *European Management Journal*, Vol. 19, No. 3, s. 239-253, 2001.

<sup>28</sup> Philip KOTLER, (Çev. Nejat MUALLİMOĞLU), *Pazarlama Yönetimi*, Beta Basım Yayım, Yayın No: 1035, İstanbul, 2000, s. 82.

pazarlardaki pazar payını artırma ya da yeni pazarlara açılarak pazar payını artırma stratejisini benimsemektedir.<sup>29</sup>

### 3.2. Belirsizliği/Riski Azaltma

İşletmeleri yeni stratejiler geliştirmeye yönelten temel güdü faaliyetlerinde çeşitlilik sağlayarak belirli bir alanda karşılaşılacak muhtemel başarısızlıklara karşı toplam riskin azaltılmasıdır. İşbirliği ortakları birbirinden bağımsız işletmelerdir. Bu işletmeler genellikle rakip işletmelerdir. Japonya’ da Toyota, makine üreten işletmelerle liderlik anlaşması yaparak, belirsizliği/riski azaltma yolunu tercih etmiştir. Bu konuda kendisine rakip olabilecek üretimden ürün sevkiyatına kadar çalışan işletmelerle işbirlikleri oluşturmuştur. Bu şekilde potansiyel rakiplerin oluşturacağı acımasız rekabet ortamından kurtulmuş aynı zamanda kendisinin üretimde ve yönetimde gerçekleştireceği hataları en aza indirmiştir.<sup>30</sup>

### 3.3. Performans Gelişimi

Gelecekte, genellikle birlikte rekabet eden işletmeler pazarı oluşturacaktır. İşletmeler müşterileriyle bir araya gelecek, ortaklaşa büyümeleri için yönetim olanaklarını, işlevlerini ve işlerini çıkarları doğrultusunda seferber edeceklerdir. Buna paralel olarak işletmeler birbirleriyle kaynakların yönetiminde pazar tabanlı stratejik işbirlikleri şeklinde örgütlenmektedir. Geniş üretim kaynakları yanında kıt kaynakların pazara dönük olarak işletilmesinde, pazar tabanlı stratejik işbirlikleri ile çok taraflı büyüme ekipleri oluşturulmakta ve böylece üretimi zamanında gerçekleştirmek için ortaklaşa bir çaba harcanmaktadır. Böylece işbirliklerinin rekabeti söz konusu olurken işletmelerin performansı gelişmektedir. Stratejik işbirlikleri yoluyla işletmeler gruplar arasında birbirleri ile rekabet ederken, birbirinin gelişmesini ve büyümesini destekleyerek çıkar ortaklığı oluşturmaktadır.<sup>31</sup>

### 3.4. Yetenek Sinerjisi Yaratma

Stratejik işbirliği yoluyla, yeni işletmeler ve eski kökleşmiş işletmeler karşılıklı çıkar sağlayarak tedarikçiler ve satıcılarla sembiyotik<sup>32</sup> ilişki geliştirmektedirler. Birleşme anlaşmaları için birçok araştırmacı; riski azaltma, ölçek ve alan ekonomileri, üretim yöntemleri geliştirme ve teknolojinin birleştirilmesi gibi açık sinerjistik etkilerini açıklamaktadır.

<sup>29</sup> H. Igor ANSOFF, “Strategies for Diversification”, *Harvard Business Review*, (September-October), Vol. 35, No. 5, s. 113-124, 1957.

<sup>30</sup> Kenichi OHMAE, “Companyism and Do More Better”, *Harvard Business Review*, (January-February), Vol. 67, No. 1 s. 125-132, 1989; HANAN, 1996, s. 160-164.

<sup>31</sup> HANAN, 1996, s. 161-163.

<sup>32</sup> ADLER sembiyotik kavramı ile geleneksel iş anlaşmalarının ötesinde pazarlama faaliyetlerinde insanlar ile işletmeler arasında işbirliğin karşılıklı olması gerektiğinden söz etmektedir. Ayrıntılı bilgi için bkz. Lee ADLER, “Symbiotic Marketing”, *Harvard Business Review*, (November-December), Vol. 44, No. 6, s. 59-71, 1966.

Üstelik sinerji teorisi varlıkları ve strateji tamamlamanın önemini vurgulamaktadır.<sup>33</sup>

### 3.5. Ağ Oluşturma

Değişim işletmeler açısından tehdit olmakla birlikte birçok fırsatı da yaratmaktadır. Değişimi kontrol etmek/yönetmek için, stratejik işbirliklerinin oluşturulması ve sembiyotik rakipler ile birlikte çalışmanın gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle işletmelerin ağ içinde daha fazla güçlerinin ve enerjilerinin olması gerekmektedir. Ağ oluşumunda işletmelerin ilişkilerini bilgiye dönüştürmesi, yeni bilgi paylaşma biçimlerini düşünmesi, süreçte değer üretmeye yönelik bilgiyi yansıtmaya gerekmektedir. İşletmelerin bu tercihleri, ister istemez faaliyetlerinde daha çok ve daha hızlı değer üretme ve tepki vermelerini zorlamaktadır. Bunun sonucu olarak da pazarlamada yeni ve yaratıcı olma konusunda önemli bir üstünlük sağlamaktadır. Dünyadaki her şeyi, her şeye bağlamak yeni bir düşünce değildir. Ancak, ağ sistemi ile yepyeni bir ortam, bir bilgi ve bağlantı denizi yaratmaya yönelik çabaların artan getiri etkisi ile oluşan ağ ekonomisi yenilenmiş bir düşünce olarak karşımıza çıkar. Ağ sisteminde işletmelerin yeniden yapılandırılması, tasarlanması ise kaçınılmaz olmaktadır.<sup>34</sup>

Ağ oluşturmanın yarattığı ortam, genel anlamda üç önemli değişime neden olmaktadır. Bu değişimler,<sup>35</sup>

- a) Özellikle küresel ölçekli işbirliğine bağlı olarak paylaşılan bilgi yerine bilgi birikiminin paylaşılmasını ve zenginleştirilmiş bir olanak sağlamaktadır; böylece paylaşılan bilgi tabanı ve yüksek değerler eklenen işler/ürünler ile kalıcı rekabet üstünlüğü elde edilebilecektir.
- b) Herkesin rahatlıkla dahil olabileceği ağlarla artan işbirliği, iletişimin güçlenme olanağı sağlanacaktır; bu sayede, bilginin alışverişiyle güçlenen iletişim, yönlendirici, geliştirici, genişletici hale dönüşecektir. Ürünün tasarımına katılan müşterinin, üretim işlemine etkisi arabirim olmanın ötesinde değerlendirmelidir.
- c) Bilginin simetrikleştirilmesi yani herkes tarafından erişilmesi, izleme ve gözleme gücünün artmasını sağlamaktadır; bununla, paydaşların, rakiplerin, müşterilerin pozisyonları ve etkileşim yönü belirlenecektir. Aynı zamanda ağlar ile, işletmenin ne üreteceği, hangi alanda-etkinliklere yatırım yapılacağı, nasıl-değerli süreçler geliştirileceği konusunda yapılacakları da vurgulamaktadır.

<sup>33</sup> William W. MCCUTCHEN ve Paul M. SWAMIDASS, "Motivations for Strategic Alliances in the Pharmaceutical/Biotech Industry: Some New Findings", **The Journal of High Technology Management Research**, Vol. 15, s. 197-214, 2004.

<sup>34</sup> Nurhan PAPTAYA ve Gürcan PAPTAYA, "Siber Çağı Konumlandırma Yaygın Ağlarda Pazarlama: Yeni Pazarlama İçeriklerinin Değerlendirilmesi", **8. Ulusal Pazarlama Kongresi: Konjonktürel Pazarlama**, 16-19 Ekim, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kayseri, s. 113-132, 2003.

<sup>35</sup> PAPTAYA (2003), s. 113-132.

### 3.6. Öğrenmeyi Etkinleştirme

Öğrenme en az dört farklı oluşum yoluyla meydana gelmektedir: taklit ederek, aşılıyarak, sinerji yaratarak ve deneyim kazanarak.<sup>36</sup> Taklit etme, diğer işletmelerin stratejileri, teknolojileri ve işlevsel faaliyetleri hakkında bilgi edinme çabası ve bu ikinci el niteliği kazanan deneyimleri içselleştirme olarak tanımlanabilmektedir. Açık ve gizli olmak üzere taklit etmenin iki şekli pazar tabanlı stratejik işbirliklerinde yer alabilmektedir. Lisans anlaşmaları açık şekilde taklit etmeye örnek olarak verilebilmektedir; lisans verenin anlaşması dâhilinde, lisans alan işletme özel şartlar altında belirli teknolojileri kullanmakta ve öğrenmektedir. Gizli taklit etme, diğer bir ifadeyle kaynak sahibi olan işletmenin izin vermediği şeklindeki taklit etme; öğrenmenin bir türü olsa da ortaklara eşzamanlı fayda sağlamaktadır. Ortakların tamamlayıcı kaynaklarını birleştirdiği ortak öğrenmedir. İkinci öğrenme oluşumu işbirliği yoluyla kurulan veya bir başka işletmenin yasal olarak satın alınmasıyla kazandığı bilgi olarak tanımlanan aşılıyarak öğrenmedir. Üçüncü öğrenme oluşumu işletmelerin yeni bilgi üretmek için birleşmeleri ve deneme-yanılma yoluyla deneyim kazanmaları olarak adlandırılan sinerji yaratmadır.<sup>37</sup>

### 3.7. Maliyet Avantajı

İşletmelerin pazarda avantajlı konuma taşıyacak olan teknolojik yatırımlar yüksek maliyetleri gerektirmektedir. Stratejik işbirliği yoluyla hem büyük ölçekli hem de küçük ölçekli işletmeler sermaye birikimini sağlayabilmekte ve tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri büyük yatırımları gerçekleştirebilmektedirler. General Electric (Amerika) ve SNECMA (Fransa), yüksek performanslı uçaklar için kirlilik oranı çok düşük olan bir motor üretimine ilişkin olarak 800 milyon \$ lık yatırım maliyetini birlikte üstlenerek sektörde en fazla satılan ürünün üretimini gerçekleştirmişlerdir.<sup>38</sup> Maliyet avantajı beraberinde kârı getirmektedir. Stratejik işbirlikleri rekabet çıkarı sağladığı sürece işletmeler tarafından tercih edilecektir. İşbirliğinin önemini belirlemede üç önemli kriter üzerinde durulmaktadır.<sup>39</sup>

- a) Kâr katkısının yeterli düzeyde olması: Ortakların elde edecekleri kazançlar yatırımların üzerinde olması gerekmektedir.
- b) Kâr getirisinin sürekli olması: Sadece bir sefere mahsus olan kârlar işletmeler açısından doyurucu olmamaktadır. Yaptıkları yatırımların karşılığını uzun dönemde beklemektedirler.

<sup>36</sup> Akmal S. HYDER ve Desalegn ABRAHA. "Product and Skills Development in Small- and Medium-sized High-tech Firms through International Strategic Alliances", **Singapore Management Review**, (2nd Half), Vol. 26, No. 2, s. 1-24, 2004.

<sup>37</sup> Nido QUBEIN, "Learning Cycle", **Executive Excellence**, (July), Vol. 21 No. 7, s. 12, 2004; Peter SENGE, "Building Vision", **Executive Excellence**, (July), Vol. 21, No. 7, s. 16, 2004.

<sup>38</sup> Hovard V. PERLMUTTER ve David A. HEENAN, "Cooperate to Compete Globally", **Harvard Business Review**, (March-April), Vol. 64, No. 2, s. 136-142, 1986.

<sup>39</sup> HANAN, 1996, s. 171.

- c) Büyümeden doğan getiriler olması: Kazancın artarak büyüyen seyirde sürmesi, her ortak için çıkar noktası olmaktadır.

#### 4. SONUÇ

Yerel pazarların doyumu ve durgunluğu nedeniyle büyüme sınırları belli olan iç pazarlarda, pazar payını kaybetmek istemeyen işletmeler yeni ürünler, ürün farklılaşmaları, fiyat indirimleri, yoğun tutundurma çabaları, satış sonrası hizmetler ve vurgulanan kalite anlayışları gibi çeşitli pazarlama stratejileri uygulamaktadırlar. Ancak bu stratejiler, rekabetçi üstünlük için yetersiz kalmakta, stratejik davranma gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Yoğun rekabet ortamında faaliyet göstermek zor bir süreç olduğundan rekabetçi üstünlük için işbirliği yapma düşüncesi işletmelere cazip gelmektedir.

Küresel rakiplerin ortaya çıkışıyla birlikte küresel düzeyde rekabet etmeye duyulan gereksinim, teknoloji ve pazar koşullarında meydana gelen hızlı değişimler ve Ar-Ge maliyetleri işletmelerin yeni arayışlar içine girmelerine neden olmaktadır. İşletmelerin birçoğu, yeni koşullara uyum sürecinde teknolojisini yenilemek, politik kısıtlamaları aşmak ya da lider işletmelerden öğrenmek için pazar tabanlı stratejik işbirlikleri gerçekleştirmektedir. İşbirlikleri, ortağın rekabetçi gücünü tamamlaması ve ortaklara öğrenme olanağı sunması nedeniyle pazarlama faaliyetlerinin ötesine geçmiştir.

Pazar tabanlı stratejik işbirlikleri; ortak bilgi üretimini, üretim şekilleri ve süreçleri ile ürün ve pazar geliştirmede gereken faaliyetlerin paylaşımını, ürün ve pazar geliştirme temelinde kaynakların ve becerilerin bir araya getirilmesini öngörmektedir. İşletmelerin birbirlerini düşmanca rakipler olarak değerlendirdiği ve birbirini pazarda saf dışı bırakabilmek için yoğun, yıpratıcı çabalar gösterdikleri bakış açısı; kolektif çabalarla daha etkin sonuçların gerçekleştirilebileceği, bir taraf kazanırken diğer tarafın kaybetmek zorunda olmadığı, tarafların birlikte kazanabileceği yönünde oluşan bir stratejiye yerini bırakmaktadır. Günümüzde küresel işletmeler olarak bilinen işletmeler, pazar paylarını artırabilmek ve hedef kitlelerini genişletebilmek için gerek birbirleri ile, gerek daha küçük ölçeklerdeki işletmelerle stratejik işbirlikleri oluşturmakta ve pazardaki birçok işletme de bunları takip etmektedir.

Küresel rekabetin yeni gerçekleri karşısında geleneksel yöntemler yetersiz kalmakta, kısa sürede işlevsiz hale gelmektedir. Özellikle pazar tabanlı stratejik işbirliklerinin keşfinden beri rekabetin yoğunluğu ve doğası gözle görülür biçimde değişmektedir. Sürdürülebilir rekabetçi anlayışla hareket eden işletmeler, stratejilerini ürünleri çerçevesinde değil, üst düzeyde farklılık yaratan yetenek ve bilgi çerçevesinde belirlemekte ve uygulamaktadır. Rekabetçi üstünlük elde etmek işletmeler, ürün/hizmet pazarlamının ötesinde müşterileri ile güvene dayalı uzun soluklu ilişkiler ve müşteri sadakati yaratmaya yönelmektedirler.

Rekabet avantajı elde etmeye yönelik yaklaşımlarda işbirlikleri son derece önemlidir. İşletmeler, pazar tabanlı stratejik işbirlikleri oluşturarak bir yandan kaynak paylaşımı yoluyla risk ve maliyetleri en aza indirirken diğer yandan da pazarlarını hızla genişletme fırsatı bulmaktadırlar. İşbirliği içindeki tüm işletmeler, ortaklık ilişkisinin başından sonuna kadar esnekliğin önemi üzerinde aynı görüştedirler. İşbirlikleri için temel kriterler tanımlanmasının yanı sıra tarafların kazanmasına yönelik esnek bir yaklaşım benimsemek de önemlidir. İşbirliğinin etkili bir şekilde yürütülebilmesi için sorunların ayrı ayrı ele alınması ve koşullara göre karar verilmesi gerekmektedir.

İşletmeler için sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmanın bir gereği olan pazar tabanlı stratejik işbirlikleri bazen başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Stratejik işbirliklerinin başarısız olma nedenleri; gerçekçi olmayan beklentiler; acele ile belirlenmiş stratejiler, zayıf planlama, beceriksiz bir yönetim; ortak bir vizyon etrafında bütünleşememe; doğal yetenekleri kaybetme veya yanlış yönlendirme; verimlilik amaçları yerine çıkarıcı güç ve politikaların işbirliğini yönlendirmesi; gerçekleşmesi imkansız sinerji düzeyleri istemek; birbirinden farklı, bağımsız ve kontrolden çıkmış gruplar arasında yaşanan kültürel çatışmalar; işbirliği için benimsenen yönetim anlayışının başarısızlığı; işlem görme maliyetlerini düşük tahmin etme; finansal güçlüklerle karşılaşma; çalışanların kendilerini savunucu, diğerlerini reddedici tutumları; yöneticilerin temel görev/sorumluluklarının dışındaki alanlara odaklanmalarıdır.

İşletmeler, faaliyet gösterdikleri sektördeki gelişmeleri izleyebilmek ve gerekli stratejileri oluşturabilmek için ortaklara gereksinim duymaktadırlar. İşletmelerin stratejik ortakları ile olan yakın ve sürekli ilişkileri, rakipleri üzerinde baskı yaratmakta ve potansiyel rakiplerin pazara girmesini güçleştirmektedir. İşletmelerin stratejik ortakları ile olan uzun süreli ilişkileri, yeni pazarların oluşturulmasını, yeni ürünler üretilmesini, teknolojik gelişmelerin ve örgütsel süreçlerin öğrenilmesini, dolayısıyla dağıtım kanallarındaki işlem maliyetlerinin azalmasıyla etkinliğin ve verimliliğin artmasını sağlamaktadır. Öyle ki, işletmelerin ortakları ile olan uzun süreli ilişkisi, pazardaki değişkenlerin kontrol edilmesine, bu değişkenlere bağlı olan değişkenlerin tahmin edilmesine, pazar belirsizliklerinin en aza indirgenmesine ve pazarda lider işletme imajı yaratmasına ilişkindir.

#### **KAYNAKÇA**

1. ADLER Lee, "Symbiotic Marketing", **Harvard Business Review**, (November-December), Vol. 44, No. 6, s. 59-71, 1966.
2. ANSOFF H. Igor, "Strategies for Diversification", **Harvard Business Review**, (September-October), Vol. 35, No. 5, s. 113-124, 1957.

3. ASHKENA Ron ve Dave ULRICH (Çev. Günhan GÜNAY), “Küresel Sınırları Aşmak”, **Executive Excellence**, (Mart), Y. 3, S. 36, s. 5-6, 2000.
4. BALDOCK Robert (Çev. Berat ÇELİK), **Büyük Şirketler Yok Oluyor?**, Mediacat Yayınları, İstanbul, 2002.
5. BARNEY Jay B., “Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?”, **Academy of Management Review**, Vol. 11, No. 3, s. 656-665, 1986.
6. \_\_\_\_\_, “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, **Journal of Management**, Vol. 17, No. 1, s. 99-120, 1991.
7. BELL Chip R. ve Heather SHEA, (Çev. Günhan GÜNAY), “Büyük Ortaklıklar için Atılan Adımlar”, **Executive Excellence**, (Eylül), Y. 4, S. 42, s. 11-14, 2000.
8. BUCKLIN Louis P. ve Sanjit SENGUPTA, “Organizing Successful Co-Marketing Alliances”, **Journal of Marketing**, (April), Vol. 57, No. 2, s. 32-46, 1993.
9. DAWAR Niraj ve Tony FROST, “Competing with Giants-Survival Strategies for Local Companies in Emerging Markets”, **Harvard Business Review**, (March-April), Vol. 77, No. 2, s. 119-129, 1999.
10. GATES Bill (Çev. Ali Cevat AKKOYUNLU), **Dijital Sınır Sistemiyle Düşünce Hızında Çalışmak**, Doğan Kitap Yayınları, İstanbul, 2000.
11. GOVINDARAJAN Vijay ve Anil GUPTA, “Analysis of the Emerging Global Arena”, **European Management Journal**, Vol. 18, No. 3, s. 282, 2000.
12. HAMEL Gary ve diğerleri, “Collaborate with Competitors-and Win”, **Harvard Business Review**, (January-February), Vol. 67, No. 1, s. 133-138, 1989.
13. HANAN Mack, (Çev. Ziya KÜTEVİN ve Eshar KÜTEVİN), **Yarımın Rekabeti**, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1996.
14. HARPER Pamela ve D. Vincent VARALLO (Çev. Günhan GÜNAY), “Küresel Stratejik İşbirlikleri”, **Executive Excellence**, (Ekim), Y. 5, S. 55, s. 20-21, 2001.
15. HYDER Akmal S. ve Desalegn ABRAHA. “Product and Skills Development in Small- and Medium-sized High-tech Firms through International Strategic Alliances”, **Singapore Management Review**, (2nd Half), Vol. 26, No. 2, s. 1-24, 2004.



16. KANTER Rosabeth Moss (Çev. Hayrettin TOK), “Geleceğin Lideri” içinde **Dünya Çapında Liderler**, Frances HESSELBEIN ve diğerleri (der.), Form Yayınları, İstanbul, s. 131-138, 2000.
17. KAVUNCU Cihangir, “Evlilik-Kurumsal Beraberlik”, **Executive Excellence**, (Kasım), Y. 4, S. 44, s. 9-10, 2000.
18. KOTLER Philip, (Çev. Nejat MUALLİMOĞLU), **Pazarlama Yönetimi**, Beta Basım Yayım, Yayın No: 1035, İstanbul, 2000.
19. KOTLER Philip ve diğerleri, (Çev. Ahmet BUĞDAYCI), **Ulusların Pazarlanması: Ulusal Refahı Oluşturmada Stratejik Bir Yaklaşım**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Yayın No: 489, İstanbul, 2000.
20. KOTLER Philip ve Gary ARMSTRONG, **Principles of Marketing**, Prentice-Hall International Inc., 8<sup>th</sup> Edition, New Jersey, 1999.
21. MCCUTCHEN William W. ve Paul M. SWAMIDASS, “Motivations for Strategic Alliances in the Pharmaceutical/Biotech Industry: Some New Findings”, **The Journal of High Technology Management Research**, Vol. 15, s. 197-214, 2004.
22. NUMANOĞLU Mehtap, “Birleşme İksiri”, **Executive Excellence**, (Eylül), Y. 6, S. 66, s. 23, 2002.
23. OHMAE Kenichi, “Companyism and Do More Better”, **Harvard Business Review**, (January-February), Vol. 67, No. 1 s. 125-132, 1989.
24. OSLAND Gregory E. ve Atilla YAPRAK, “A Process Model on the Formation of Multinational Strategic Alliances”, içinde: **Multinational Strategic Alliances**, Refik ÇULPAN (ed.), New York, s. 284, 1993.
25. OSLAND Gregory E. ve Tamer S. ÇAVUŞGİL, “Performance Issues in US-China JVs”, **California Management Review**, (Winter), Vol. 38, No. 2, s. 106-130, 1996.
26. PAPTAYA Nurhan ve Gürcan PAPTAYA, “Siber Çağı Konumlandırın Yaygın Ağlarda Pazarlama: Yeni Pazarlama İçeriklerinin Değerlendirilmesi”, **8. Ulusal Pazarlama Kongresi: Konjonktürel Pazarlama**, 16-19 Ekim, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kayseri, s. 113-132, 2003.
27. PERLMUTTER Hovard V. ve David A. HEENAN, “Cooperate to Compete Globally”, **Harvard Business Review**, (March-April), Vol. 64, No. 2, s. 136-142, 1986.
28. QUBEIN Nido, “Learning Cycle”, **Executive Excellence**, (July), Vol. 21 No. 7, s. 12, 2004.

29. REITZ H. Joseph, “Intrapreneurs and Market-Based Managers: Pirates and Gamblers or Knights and Saints?”, **Business Horizons**, (November-December), Vol. 41, No. 6, s.49-60, 1998.
30. SCHULER Randall ve Susan JACKSON, “HR Issues and Activities in Mergers and Acquisitions”, **European Management Journal**, Vol. 19, No. 3, s. 239-253, 2001.
31. SENGE Peter, “Building Vision”, **Executive Excellence**, (July), Vol. 21, No. 7, s. 16, 2004.
32. VYAS Niren M. ve diğerleri, “An Analysis of Strategic Alliances: Forms, Functions and Framework”, **Journal of Business&Industrial Marketing**, Vol. 10, No. 3, s. 47-60, 1995.
33. WALTERS Bruce A. ve Steve PETERS, “Strategic Alliances and Joint Ventures: Making Them Work”, **Business Horizons**, (July-August), Vol. 37, No. 4, s. 5-10, 1994.
34. WILSON Mike (Çev. Ayça HAYKIR), **Pazarlama Yönetimi**, Öteki Yayınevi, Yayın No: 11, Ankara, 1996.
35. YOSHINO Michaela Y. ve U. Srinivasa RANGAN, (Çev. Yaşar BÜLBÜL), **Stratejik İttifaklar: Küreselleşmeye Müteşebbis Yaklaşım**, Alfa Yayınları, Yayın No: 777, İstanbul, 2000.