

DÜNYA İŞLETMELERİNİN JOİNT VENTURE STRATEJİLERİ VE SİNERJİK YAKLAŞIM

Arş.Gör.Gürcan PAPATYA

Süleyman Demirel Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

ANAHTAR KAVRAMLAR

Sinerjik Eylem, Sinerjizm, Sinerjist Netice, Makro Sinerji Stratejileri, Mikro Sinerji Stratejileri, Joint Venture, Rekabetçi Strateji.

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı gittikçe yoğunlaşan rekabet koşulları açısından işletmelerin Joint venture stratejileri ile sinerjik yaklaşımın incelenmesidir. Bu nedenle öncelikle, genel olarak sinerjik yönetime ilişkin bilgiler verilmekte, daha sonra işletmelerin Joint venture stratejisi dünya işletmeleri bağlamında incelenmeye çalışılmaktadır.

ABSTRACT

The main aim of this study to analyze joint venture and synergic strategies from increasing competition view. By this context information is given about synergic management and then joint venture strategies of firms are analyzed.

GİRİŞ

Son on yılda dünya gündemini işgal eden küreselleşme olgusu, küresel eğilimler ya da siyasi ve ekonomik yapılanmalar, işletmeleri rekabetçi üstünlük konusunda zorunlu olarak işbirliği yapmalarını gerektirmektedir. Bu gereklilik aynı zamanda ülkelerin de işbirliği içerisine girmelerini neden olmaktadır.¹ Dolayısıyla bu temel anlayış, rakiplerin tüm potansiyellerine saldırıp yok etmekten ziyade “paylaş-kullan” anlayışını ön plana çıkarmaktadır. Bu anlayışta sözü edilen işbirliği, kaçınılmaz stratejik bir netice olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle gelişmiş ülke işletmeleri ile işbirliğine giren gelişmekte olan ülke işletmelerinin bu yöndeki eğilimleri üzerinde çokça durulmasının nedeni budur. Bu sayede işletmeler karşılaştıkları finans, personel, pazarlama, üretim, teknolojiye ilişkin sorunların çözümünde etkinlik sağlamayı amaçlamaktadırlar.

Özellikle sorunların çözümünde ortak girişim veya sinerjik stratejilerden olan “*joint venture*” en yaygın kullanılanların başında yer alır.² İşletmeler bu ortak girişimler ile küresel normlara ulaşmak arzusu taşımaktadırlar.

İşte bu çalışmada, işletmelerin küresel normlara ulaşma ve faaliyet gösterme, fırsat/olanaklardan yararlanma ya da tehdit/tehlikelerden kaçınma yönelimli-işbirliği temelli rekabet

¹ James F. BOLT, “Global Competitions: Some Criteria for Success”, **Business Horizons**, Vol. 31, No. 1(Jun-Feb. 1989), s. 34-41.

² Bkz: İnan ÖZALP, “Çokuluslu İşletmelerin Azgelişmiş Ülkelerdedeki Joint Venture Stratejileri”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C: V, S, 2(1987), s. 79-91.

stratejilerinden “*joint venture*” stratejisinin sinerjik yaklaşım açısından bir değerlendirilmesinin yapılması amaçlanmaktadır.

İŞLETMELERİN REKABETÇİ ÜSTÜNLÜK KRİTERİ: SİNERJİ

İşletmelerin küreselleşmesi rekabetçi üstünlük için sadece iç pazara değil, bütün dünya yönelimli mal ve/veya hizmet üretmeyi ve satış yapmayı tanımlar. Uluslararası arenada işletmelerin rekabetçi konumlarını korumaları veya rakiplerinden daha avantajlı konumda olabilmeleri bir takım stratejilerin öngörülüp uygulanmasını gerektirir. Bunlardan en önemli ve en yaygın olanlarından biri “*sinerjik eylem ve/veya sinerjik yönetim*” dir.

Sinerjik eylem, işbirliğine karşın birlikte kalkınmayı ifade eder. İşletmecilik açısından sinerjik eylem, ulusal/uluslararası rekabet koşullarında iki ayrı işletmenin güçlerini birleştirerek yeni bir güç vücuda getirilmesine yönelik yepyeni bir “*işletme yönetim stratejisi*” dir. Her ne kadar kelime itibariyle işbirliği olsa da, sinerji barındırdığı mana ve kapsam açısından, birlikte çalışmak ve birbirine destek vermek hususunda olanakların ortaklaştırılmasıdır. Stratejik yönetim ise sinerjik eylemi, işletmenin mamül/pazar stratejilerini önemli bir unsur olarak, yeni bir faaliyetin başarısı üzerinde mevcut kaynakların etkisini olarak tanımlanır.³ Sinerjik eylem bu itibarla uyum ve kaabiliyet ögesi olarak, işletmenin hangi işkolunda ya da dalında başarılı ve/veya başarısız olacağını gösterir. Diğer bir deyişle sinerjik eylem, işletmenin güçlü ve zayıf yanlarının değerlendirmesi olanak sağlayan stratejik bir davranış biçimidir.⁴ Bu bağlamda sinerjik eylem, işletmenin üstünlük ve zayıflıklarının saptanması hususunda dinamik bir yaklaşım tarzıdır. Aynı zamanda sinerjik eylemden işletme başarı ve/veya başarısızlığının bir ölçütü olarak da söz edilebilir.

³ Ömer DİNÇER, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, (İstanbul: 1992), s. 153.

⁴ Bkz: Erol EREN, **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, (İşletme Fakültesi Ya. No. 234/127, İstanbul: 1990), s. 149; Sinerjik Yönetimin Gereklileri için Bkz.Ali AKDEMİR, “İşletmelerde Sinerjik Yönetim”, **Anadolu Üniversitesi Kütahya İ.İ.B.F. Yıllığı 1992**, s.99-109.

Özünde uyum, işbirliği ve eşgüdüm olan sinerjik eylem, işletmelerin küresel rekabetçi güçlerini artırmaya yönelik enerjilerinin birleştirilmesi, iki farklı işletmenin başarı ve verimlilik odaklı rahatlatıcı bir örgütlenme şeklidir. Makro ve mikro düzeylerde uygulanır.

Makro sinerji stratejisi, daha çok yan sanayileri olan endüstrileri içine alan genellikle maliyeti düşürmek, kaliteyi artırmak ve yapıda daha esnek özellik kazandırmaya yönelik güçlerin sentezlenmesidir.⁵ Outsourcing de denilen bu tip sinerji, daha çok örneğin Otomobil endüstrisinin yedek parça üreten yan sanayilerle enerjilerinin birleştirilmesinde yaygın olarak kullanılır. Mikro sinerji stratejisi de işletme içi yeniden yapılanma, yönetici ve çalışanların enerjilerini sentezlenmesi ile ilgilidir. İçsel strateji olarak da anılan mikro sinerji, özellikle değişimin yönetilmesinde önemli bir manipülasyon olmaktadır. Böylece çalışanların verimliliklerini artırmak ya da ortak işletme bilinci (aidiyet) ve vizyonu oluşturmak amaçlanmaktadır. Yani organizasyonun sinerji amacı maksimum düzeyde verimlilik ve faydadır.⁶

Kaldı ki düşünüldüğünde, hiç bir ülke veya işletme her şeyde rekabetçi üstünlüğe sahip olamaz. Dolayısıyla, küresel rekabette geniş perspektif bu sınırlamaları işbirliği şeklinde aşmayı yönelik stratejileri geliştirmektedir. Toplam enerjilerin sentezlenmesi ile, uluslararası pazarlama kanallarının tesis edilmesini, yerel avantajları ele geçirerek belirli avantajların dengelenmesini veya yerel pazarlara nüfuz edilmesinin kolaylaştırılmasını, ölçek ekonomilerinden

⁵ Outsourcing veya dış kaynaklardan yararlanma ya da daha yaygın anlamı ile taşeronluk, makro sinerji stratejilerinde en çok söz edilenlerdendir. Bunun için Bkz. Sabahattin ŞEN, “Ekonomik ve teknik Anlamda Taşeronluğun (Alt İşverenlik) Tanımı ve Sınıflandırılması”, **Çimento İşverenleri Dergisi**, C. X, S. 1(Ocak 1996), s. 3-19.

⁶ “Sinerji”, **ASOMEDYA**, Ankara Sanayi Odası Aylık Yayın Organı, (Kasım, 1993), s. 64.

yararlanılmasını, tutarlı bir marka şöhretinin neticelerinin toplanmasını ve küresel topluma hizmet sunulmasını hedeflenmektedir.⁷

İŞLETME STRATEJİSİ OLARAK JOINT VENTURE

Enerjinin sentezlenmesinde işletme stratejilerin en önemlilerinden “*joint venture*” yi, işletmelerin uluslararası faaliyette bulunmak ya da kişi ve teknoloji sağlamak için özellikle uyguladıkları görülür.⁸ Diğer bir deyişle dünyada çok büyük işletmeler bile teknoloji üretmek için olanaklarını işbirliği şeklinde birleştirmektedirler. Bu işbirliğinin uygulama eylemi de “*joint venture*” dir. Joint venture küresel faaliyete yönelik, iki veya daha fazla özel ve kamu kesimi işletmelerin ya da kâr amacı gütmeyen örgütler arasında, yeni bir işletme oluşturmak ve her bir işletmenin işe ilişkin gerekli yeteneklerini ortaya koymak amacıyla yapılan işbirliğidir.⁹ Bu işbirliği sürekli faaliyette bulunan yeni bir işletme olabileceği gibi, konsorsiyum şeklinde sadece belirli bir amacın gerçekleştirilmesine yönelik de olabilir.¹⁰ Burada kaliteli üretim, yenilik ve sinerji sağlama temel mentaliteyi oluşturmaktadır.¹¹

Diğer bir deyişle joint venture stratejisi ile ölçek ekonomilerinden yararlanmak, finansman kolaylığı sağlamak, vergi

⁷ Ayrıntılı Bilgi için bkz: Mustafa ÖZEL, **Küresel Rekabet**, (İz Yayınları, İstanbul: 1994), s. 47-48.

⁸ M. BİESKİ-H. RATH, “Foreign Capital Investment in Plont Emerging Prospects for German- Polish Joint Ventures Under The New Law”, **Management İnternational Review**, Vol. 29, (1989/4), s. 55; Sinerjik netice ve Sinerjizme ilişkin ayrıca Bkz. Vahdet AYDIN, **İşletme organizasyonundaki Gelişmeler**, (Ankara Üniversitesi S.B.F. Ya. No. 269. Ankara:1973), s.9-10.

⁹ Daw J. RACHMAN ve Diğerleri, **Business Today**, (McGraw Hill, Inc., North America, USA: 1993), s. 142.

¹⁰ DİNÇER, s. 222; Liloyd BYARS, **Strategic Management, Planning And Implementation Concepts And Cases**, (Harper and Row Publishers, New York: 1987), s. 128.

¹¹ Ali AKDEMİR, “Küreselleşmede Kritik Faktör İşbirliğine Dayalı Rekabet Stratejileri”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. X, S. 1-2(1992), s. 281-289.

avantajları elde etmek, teknoloji ve bilgi akışı ile *Ar-Ge* projelerine uygulama olanağı yaratmak ve riskleri azaltmak mümkündür.¹²

Bu bağlamda işletmelerin küresel normlarda üretim veya satış ya da faaliyette bulunması, küresel boyutta düşünmesi veya faaliyetlerini dünya yönelimli planlaması ya da rekabette başarı için kalite, verimlilik, etkinlik ve etkililiği temel alarak teknoloji, pazar, finans, işgücü ve yönetim gibi işletme yapısal unsurlarını, küresel normlara adreslemeleri kati bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Fakat çoğu kez ülkeler veya işletmeler çeşitli düzeylerde karşılaştıkları kısıtlar dolayısıyla gelişmiş ülke veya işletmelerle işbirliği eğilimi daha ziyade koruyucu nitelikte olmaktadır. Yani işletmeler sinerji ile pazar, teknoloji, kalite, verimlilik, etkinlik sağlayarak, ölçek ekonomilerinden yararlanmak, olan/olası risklerden kurtulmak veya riskleri azaltmak amacı güder.¹³ Diğer yandan değişime, hızlı uyum ve yeni tekniklere kolay ulaşmada olanak tanınarak büyümenin avantajlarından yararlanmak hedeflenmektedir.¹⁴

Ayrıca joint venture tipi sinerjiler, işletmelerin güçlerinin yoğunlaştırmalarını sağlamaktadır.¹⁵ Kimi işletmeler yeterli uzman ve işgücüne, kimi bol finans kaynağına, kimi yeterli ileri teknolojiye, kimi de kaliteli ve yeterli hammadde ile doğal kaynaklara sahiptir. Böylelikle birbirini tamamlayan kaynaklara sahip işletmelerin müşte-

¹² Doğan TUNCER ve Diğderleri, **Pazarlama**, (Gazi Üniversitesi Ya., Ankara: 1992), s.296.

¹³ Bu konuda bkz: İnan ÖZALP ve Diğderleri, “Çokuluslu İşletmelerin Geleceğinde Bir Çözüm Olarak Joint Ventures”, **Prof. Dr. İlhan CEMALCILAR Anısına Armağan, Anadolu Üniversitesi Yayınları**, No. 393: DİNÇER, s. 223.

¹⁴ Örneğin, General Motors/Suzuki, Ford/Mazda, IBM/Cincinnati Milakron, Dupont/Fihilips gibi ortak girişimler pazarlama, finansman, personel, teknoloji, üretim ve yönetim açısından karşılaşılan sorunların çözümünde etkinlik sağlamışlardır. Ayrıntılı bilgi için bkz: Stephen P. ROBBLUS, **Organization Theory, Structure, Design And Applications**, (Prentice Hall Inc. USA, 1991), s. 372-373.

¹⁵ “Joint Venture Tipi Ortak Girişimlerde Firmaların Güçlerini Yoğunlaştırmalarını Sağlıyor”, **Economist**, 9. Ağustos. 1992, S, 11, s. 10-14; Ayrıca bkz: Tony MORDAN, **Business Strategy And Plannig**, (Mc Graw Hill, USA: 1993), s. 160.

rek oluşturdukları yeni oluşumun veya işbirliğinin sağladığı sinerjik güçten büyük ölçüde yararlanılması sağlanarak, kendi işletmelerinin büyümeleri dolaylı olarak gerçekleştirilmiş olacaktır.¹⁶

Fakat öncelikle sinerjist rekabetçi bir strateji için;¹⁷

1. İşletmenin rekabet faaliyetlerini sürdürdüğü endüstrinin yapısı.

2. İşletmenin o endüstri içindeki pozisyonunun belirlenmesi gerekir.

Bunun yanında, sinerji için gerekli mantığın açıkça gelişmesi gerekir. Çünkü küresel mantalite, sinerji yapılmasını zorunlu kılmakta; ilgili eylemlerini mutlak strateji yapmaktadır.

Dolayısıyla daha etkin ve daha akılcı kaynakların kullanılması, küresel rekabetin dayattığı mantalite, sinerjist rekabetçi stratejilerden olan “*joint venture*”nin yapılmasını gerektirmektedir. Kaldı ki küresel rekabette ya da küresel pazar/pazarlarda bu eylemin gerçekleştirilmesi kaçınılmaz bir realite olmaktadır.

SONUÇ

Günümüz iş ve işletmecilik dünyasında Marx’ın çok önceleri yaptığı kehanet ya da rekabetçi güç için güçlerinin belirli zirvelerde birleşmesi gerçekleşmektedir.¹⁸ Dolayısıyla yeterli kapital, teknoloji ve emek gücü olan işletmelerin küresel yönelimli faaliyetleri planlama ve uygulama zorunluluğu farklı düzeylerde sinerjik eylem içine girmeleri veya işbirliğine gidilmesine neden olmaktadır. Bunlardan “*joint venture*” en çok sözü edilen stratejilerden biridir. Diğer bir deyişle büyük işletmenin gerek duyduğu çeşitliliği -örneğin, farklı teknolojileri veya

¹⁶ EREN, s. 217.

¹⁷ Orhan ELMACI, “İşletmelerin Küresel Pazarlar Yönelimli Stratejik Rekabet Gücü Analizi”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C: X, S. 1-2 (1992), s. 317-335.

¹⁸ Kapitallerin belirli zirvelerde birleşmesine ilişkin Bkz. Fehmi KORU, **Yeni Dünya Düzeni**, (Hilal Ya., İstanbul: 1991), s. 94-95.

farklı pazarlarda faaliyetleri- gerçekleştirmenin en iyi yolu, şirket satın alma veya sıfırdan şirket kurup onu geliştirme değil, stratejik ittifaklar yani ortaklıklar, “*joint venture*”ler ve iştiraklerdir.¹⁹ Joint venture iki veya daha fazla işletmenin gerek kaliteli üretim ve teknoloji, gerek sinerjik güç ile sinerjik netice elde etmek amacıyla yeni bir işletme ortaya koymak üzere yapılan işbirliği şeklinde tanımlanır. Bu birleşme ya da stratejik ittifak ile ölçek ekonomileri yaratmak, finansman kolaylığı sağlamak, vergi avantajları elde etmek, teknoloji ve bilgi akışı ile Ar-Ge projelerinin uygulanmasına olanak sağlamak ve riskleri azaltmak mümkün olmaktadır.

Öz olarak joint venture stratejisi küresel rekabetçi üstünlük için işletmelerin güçlerinin birleştirilmesinde ya da başarılarına ivme kazandıran etkili, yepyeni bir “*işletme yönetim stratejisi*” olarak görülmelidir.

KAYNAKÇA

AKDEMİR Ali, “İşletmelerde Sinerjik Yönetim”, **Anadolu Üniversitesi Kütahya İ.İ.B.F. Yıllığı 1992**.

AKDEMİR Ali, “Küreselleşmede Kritik Faktör İşbirliğine Dayalı Rekabet Stratejileri”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. X, S. 1-2(1992).

ASOMEDYA“Sinerji”, , Ankara Sanayi Odası Aylık Yayın Organı, (Kasım, 1993).

AYDIN Vahdet, **İşletme organizasyonundaki Gelişmeler**, (Ankara Üniversitesi S.B.F. Ya. No: 269, Ankara:1973).

¹⁹ Peter F. DRUCKER (Çev: Fikret ÜÇCAN), **Gelecek İçin Yönetim**, (Türkiye İş Bankası Ya No: 327/34, Ankara, 1993), s. 293.

BIESKI M. -H. RATH, “Foreign Capital Investment in Plont Emerging Prospects for German- Polish Joint Ventures Under The New Law”, **Management İvernational Review**, V. 29(1989/4).

BOLT James F., “Global Competitions: Some Criteria for Success”, **Business Horizons**, V. XXXIII, N, 1(Jun-Feb. 1989).

BYARS Lioyd, **Strategic Management, Planning And Implementation Concepts And Cases**, (Harper and Row Publishers, New York: 1987).

DİNÇER Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, (İstanbul: 1992).

DRUCKER Peter F. (Çev: Fikret ÜÇCAN), **Gelecek İçin Yönetim**, (Türkiye İş Bankası Ya No: 327/34, Ankara: 1993).

Economis,t“Joint Venture Tipi Ortak Girişimlerde Firmaların Güçlerini Yoğunlaştırmalarını Sağlıyor”, S. 11, 9. Ağustos. 1992.

ELMACI Orhan, “İşletmelerin Küresel Pazarlar Yönelimli Stratejik Rekabet Gücü Analizi”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C: X, S. 1-2 (1992).

EREN Erol, **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, (İşletme Fakültesi Ya. No. 234/127, İstanbul: 1990).

KORU Fehmi, **Yeni Dünya Düzeni**, (Hilal Ya., İstanbul: 1991).

MORDAN Tony, **Business Strategy And Plannig**, (Mc Graw Hill, USA: 1993).

ÖZALP İnan ve Diğerleri, “Çokuluslu İşletmelerin Geleceğinde Bir Çözüm Olarak Joint Venturs”, **Prof. Dr. İlhan CEMALCILAR Anısına Armağan, Anadolu Üniversitesi Yayınları**, No. 393.

ÖZALP İnan, “Çokuluslu İşletmelerin Azgelişmiş Ülkelerdedeki Joint Venture Stratejileri”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C: V, S, 2(1987).

ÖZEL Mustafa, **Küresel Rekabet**, (İz Yayınları, İstanbul: 1994).

RACHMAN Daw J. ve Diğerleri, **Business Today**, (McGraw Hill, Inc., North America, USA: 1993).

ROBBLUS Stephen P., **Organization Theory, Structure, Design And Applications**, (Prentice Hall Inc. USA: 1991).

ŞEN Sabahattin, “Ekonomik ve Teknik Anlamda Taşeronluğun (Alt İşverenlik) Tanımı ve Sınıflandırılması”, **Çimento İşverenleri Dergisi**, C. X, S. 1(Ocak 1996).

TUNCER Doğan ve Diğerleri, **Pazarlama**, (Gazi Üniversitesi Ya., Ankara: 1992).