

Dışa Açılma Yolunda Stratejik Ortaklıklar ve Türk Şirketleri Açısından Önemi

Belgin AYDINTAN*

ABSTRACT:

Strategic alliances -both domestic and international- are becoming more and more popular. Strategic alliances are formed for a variety of reasons, which include entering new markets, reducing manufacturing costs and developing and diffusing new technologies rapidly. Alliances are also used, to accelerate product introduction and overcome legal and trade barriers expeditiously. In this period of advanced technology and global markets, implementing strategies quickly, is essential. Alliances should logically be formed if they are necessary to achieve goals that any one partner acting by itself cannot achieve. Identifying the proper partner is crucial.

This study presents the meaning of strategic alliances and then the importance of the alliances for Turkish companies.

Giriş

Globalleşme, işletmeler arasında başdöndürücü bir rekabete zemin hazırlamıştır. Ulusal pazarların yerini uluslararası pazarlar ve rekabet almıştır. İşletmeler uluslararası çapta rekabetle başa çıkabilmek için tek başlarına gerekli bilgi, sermaye, insan kaynağı, teknoloji gibi kaynaklara sahip değildirler. Bu nedenle diğer işletmelerle işbirliği ve dayanışma içine girmeye çalışmaktadırlar. Stratejik ortaklıklar, hem endüstriye hakim olan büyük işletmeler için hem de endüstriye yeni giren işletmeler için rekabet başarısı sağlamada önemli bir yol olmaktadır. Son yıllarda özellikle otomotiv, bilgisayar (Mucuk, 1998:310), ulaşım imalat, telekomünikasyon, elektronik, ilaç, finans ve hizmet sektöründe (Doz ve Hamel, 1998:9) yaygın olarak kendini göstermeye başlamıştır.

Stratejik ortaklıklar, teknolojiye, ekonomide ve globalleşmede yaşanan hızlı ve sürekli değişimlere işletmelerin zamanında cevap verebilmesine yardımcı olmaktadır. Bu değişimler, dünya için rekabet ve gelecek için rekabet olmak üzere iki tür yarış başlatmıştır. Globalleşme, işletmelerin, bir zamanlar kapalı olan pazarlara girmesi ve bu pazarların fırsatlarını yakalamaya çalışmasıyla dünya için yarış başlatmıştır. Gelecek için yarış ise, işletmelerin yeni pazar fırsatları yakalamalarını, müşteriler ve ihtiyaçları için yeni çözümler üretmelerini sağlamaya çalışmaktadır (Doz ve Hamel, 1998:9).

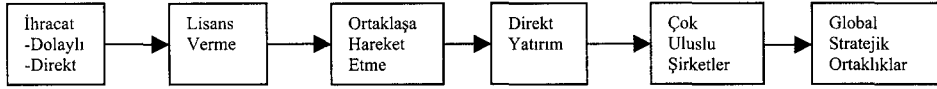
İşletmelerin, dış çevre unsurlarındaki çapraşıklık, belirsizliğin ve değişimin hızlı olduğu bir ortamda tek başlarına dış piyasalara açılmaları ve global bir rekabete girmeleri yerine başka işletmelerle işbirliği içinde faaliyet ve dayanışma göstermeleri, başarı şanslarını artıracaktır (Koçel, 1998:308). İşletmeler, bu tür stratejik birlikler oluşturarak, sinerji yaratacak şekilde rekabet dünyasına girmeye başlamışlardır (Ohmae, 1989:143). Yeni pazarlara girme, üretim maliyetlerini düşürme, yeni teknolojileri kullanma, yeni ürün geliştirme gibi çeşitli alanlarda sinerji yaratacaklardır (Walters, Peters ve Dess, 1994:5).

* Öğr. Gör. Dr., Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü

DIŞA AÇILMA YÖNTEMLERİ

Uluslararası pazarlara girmeyi düşünen bir işletme için üzerinde durulması gereken bazı pazara giriş seçenekleri sözkonusudur. Bu seçenekler incelenirken, pazarlanacak mamülün niteliği, düşünülen pazarla ilgili çevresel faktörler ve işletmenin finansal, beşeri ve maddi kaynaklarını ne ölçüde buraya bağlayacağı gibi konular gözönünde bulundurulmalıdır (Mucuk, 1998:307-311).

Farklı dış pazarlara girme şekilleri en basit ve klasik anlamda ihracattan başlayıp, modern anlamda global stratejik ortaklıklara kadar uzanmaktadır.



Şekil 1. Dış Açılma Yöntemleri

Kaynak: ANLAR, Uğur (2000), "Küreselleşme Sürecinde Stratejik Ortaklıklar ve Türk İşletmeleri", İGEME'den Bakış, İGEME, Ekim-Aralık, Yıl:4, Sayı:16, s.35-36.

İhracat:

İhracat, ülke içinde üretilmiş malların diğer ülkelere transferidir. Bu transferler genellikle ticari satış şeklinde olmakla beraber, iktisadi, sosyal ve askeri aynı yardımlarla her türlü bedelsiz mal transferleri de ihracata girer. İhracat, gelir artırıcı bir etki yaratarak ülkeye döviz girişini sağlar (Yüksel, 1999:306). İhracatı dolaylı ve dolaysız olmak üzere iki kısma ayırmak mümkündür (Mucuk, 1998:307-311):

Dolaylı İhracat:

Dolaylı ihracat yönteminde işletme, dış pazarlara açılmanın riskini en düşük düzeyde tutmakta ve ihracatçı şirketlerden ya da buna benzer aracı kuruluşlardan yararlanmaktadır. Bu aracı kuruluşlar, pazar araştırması, ihracat gibi yükümlülükleri üstlenirler. Dış pazara yeni açılacak olan firmalar için, dış pazarlara yönelik bilgilerinin az olması, dış ilişkiler ve yatırım miktarı gibi yönlerden fazla maliyet gerektirmemesi nedeniyle bu yöntem tercih edilmektedir. Ancak dış ticaret şirketi olarak adlandırılan bu aracı kuruluşların varlığı, bu yönteme başvuran işletmelerin dış pazarlar hakkında az bilgi ve tecrübe kazanmalarına neden olmaktadır. Ayrıca iyi ve faal bir şekilde çalışacak aracı kurumlar bulmak da her zaman kolay değildir.

Doğrudan İhracat:

Belli bir büyüklüğe erişen işletmelerin, yerli aracı ihracatçı firmaların sağladığı dezavantajlı durumdan kurtulmak için doğrudan doğruya ihracata yönelmeleridir. Bu durumda gereken yatırım ve katlanılacak risk artsa da ihracattan sağlanacak kar da o ölçüde artacaktır.

Lisans Verme:

Bir teknolojinin "bil-yap" (Know-how) adı altında bir bedel karşılığında, ikinci bir şahsa devrine "lisans" denir (Yüksel, 1999:139). Lisans verme yoluyla, ana firma, yabancı ülkedeki işletmeye bir üretim sürecini, markayı, patenti, ticari sırrı ya da bunun gibi destek hizmetlerini sağlar. Böylece ana üretici firma, üretim tesisleri kurmadan, büyük yatırımlara ve riske katlanmadan kolayca dış pazara girme avantajını yakalamış olur. Uluslararası alanda lisans verme şeklinin en yaygın kullanımı "franchising" olmaktadır. Burada, uluslararası işletme marka adını ve gerekli temel maddeleri sağlar, eğitimi üstlenir, mal ve hizmet için kalite garantisi alır (Mucuk, 1998:309).

Ortak Girişimler (Joint Ventures):

Ortak yatırım ya da girişim, bir çokuluslu şirket ile yerel şirket arasında üretim, finans, pazarlama ve faaliyetlerin yönetimi konularında yapılan bir ortaklık anlaşmasıdır. Ortak yatırımlar, çokuluslu şirketin finansal yükünü azaltırken, yerel finansal kaynaklardan daha fazla yararlanmasını sağlar. Bunun yanında firma üzerindeki yabancı ülke denetimlerinin azalması, yerel ortak firmanın gelişmesi, yerel ekonomide işletmenin rolünün artışı gibi yararları da vardır. Ortak girişim bir zorunluluk olarak da doğabilir. Çünkü bazı ülkeler, yerel firmalarla ortak olmayan firmalara yatırım izni vermeyebilir. Örneğin, Türkiye'de Yabancı Sermaye Çerçeve Kararnamesi (24 Ocak 1980 tarih ve 8/168 karar sayılı) ile yabancı sermaye katılma oranının genelde %10'dan aşağı, %49'dan yukarı olamayacağı ve toplam sabit yatırım tutarının azami 50 milyon dolar olacağı belirtilmiştir (Yüksel, 1999:141).

Doğrudan Yatırım:

Doğrudan yatırım, yatırımcıya etkin kontrol ve yönetime katılma imkanı veren yatırımdır (Yüksel, 1999:123). İşletme, ihracat yaptığı bir pazarda hayli deneyim kazanmışsa ve o pazar yeterince büyükse orada üretim tesisleri kurmaya yönelebilir (Mucuk, 1998:311). Doğrudan yatırım sadece kuruluş ve teçhizatın finansmanı olarak değerlendirilmemelidir, aynı zamanda bir ülkede bir firmayı satın alma, yeni kurulan bir firma için kuruluş sermayesi sağlama ya da mevcut bir firmanın sermayesini artırma yollarıyla oluşmakta ve beraberinde teknoloji, işletmecilik bilgisi, yatırımcının kontrol yetkisi gibi kavramları da içermektedir (Yüksel, 1999:124).

Doğrudan yatırımın en önemli sakıncası, yatırımcının, sermayesini ülkede bloke etmek ya da devalüasyon nedeniyle değerini kaybetmiş yerel para cinsinden tutmasıdır (Mucuk, 1998:311).

Çokuluslu Şirketler:

Çokuluslu şirketler, gittikleri ülkede yabancı sermayeyi düzenleyen mevzuata uygun olarak doğrudan yatırım şeklinde özel bir yatırımda bulunan, örgüt yapısı, karar alma ve

denetim davranışları açısından bir bütünlük gösteren ve uluslararası faaliyetleriyle tanınmış olan firmalardır. Örneğin; Coca Cola, Siemens, AEG, Ford, Nestle vb.

Çokuluslu şirketlerin yarar ve sakıncalarını şu şekilde özetlemek mümkündür:

Tablo 1. Çokuluslu Şirketlerin Yarar ve Sakıncaları

	YARARLARI	SAKINCALARI
<u>Kaynak Kullanımı Açısından:</u>	Az gelişmiş ülkelerdeki hammadde, maden, enerji gibi kullanılmayan kaynakların değerlendirilmesinde yararlıdır.	Kaynakların müsrifçe kullanılması sözkonusu olabilir.
<u>Sermaye Birikimi Açısından:</u>	Çokuluslu şirketler getirdikleri sermaye ile yatırım yaptıkları ülkenin tasarruf yetersizliğini ve döviz eksikliğini gidermeye yardımcı olur.	Bu tür sermaye ilişkilerinden, yatırım yapılan ülke açısından ekonomik kolonileşme ve siyasi bağımlılık yaratılması sözkonusu olabilir.
<u>İstihdam Açısından:</u>	Çokuluslu şirketler, yatırım yaptıkları ülkede yeni iş alanları açarak işgücü istidamını sağlarlar, yerel personelin bilgi ve görgüsünü geliştirirler.	Ucuz işgücü istismarına ve ücret dengesizliğine yol açabilir. Yerel personelin milliyetçilik duygularını zedeleyebilir.
<u>Teknoloji Transferi Açısından:</u>	Yeni teknolojilerin diğer ülkelere yayılması sağlanır.	Bunların birçoğu eski teknoloji olmaktadır ve bedeli yerel ülkeye çıkarılmaktadır.
<u>Ödemeler Bilançosuna Etkisi Açısından:</u>	Döviz girdisi sağlanarak ödemeler bilançosuna olumlu katkısı bulunur.	Yabancı sermayeye tanınan garantiler, transfer fiyatlaması, yerel ülkeden ihracat yapma eğiliminin düşük olması ödemeler bilançosunda dengesizliklere neden olabilir.
<u>Genel Sosyo-Politik ve Ekonomik Etki Açısından:</u>	Çokuluslu şirketler ekonomik birer kuruluş olduklarından, yerel ülke ile ilgili ekonomik, siyasi ve hukuki faktörleri dikkate alarak kar elde edebileceği mal ve hizmetler üretir.	Faaliyetler, yerel ülkenin sosyal refahını kalkındırmaktan çok çokuluslu şirketin karını ve kendi ülkesinin çıkarlarını maksimize etmektedir.

Kaynak: YÜKSEL, Öznur (1999), Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları, Gazi Büro ve Kitabevi, Ankara, s.113.

Hem ürünlerin hem de stratejilerin her ülkeye göre değişiklik göstermesi, değişen müşteri tercihlerine sürekli uyum sağlamaya çalışma, çokuluslu şirketlerin global rekabet gücünü zayıflatabilmekte, maliyet ve kalite kaybına neden olabilmektedir (Anlar, 2000:37).

Global Stratejik Ortaklıklar:

Uluslararası piyasalardaki riskin yüksek olması işletmelerarası ticari ve sınai işbirliklerinin kurulmasını güçlendirmektedir. Özellikle mühendislik, elektronik, bankacılık ve sigortacılık, eğlence ve turizm sektörlerinde stratejik işbirlikleri yoğun olarak karşımıza çıkmaktadır (Anlar, 2000:37).

Stratejik ortaklıkta teknolojiler, kaynaklar, beceriler ve ürünler karşılıklı yarar sağlayacak şekilde biraraya getirilir, karşılıklı değiştirilir ya da entegre edilir. Stratejik ortaklar, bağımsız kalmak üzere bazı amaçlar üzerinde anlaşılır, verilmiş görevlerin yerine getirilmesini gözlerler ve birbirlerine teknoloji ve pazarlama gibi stratejik konularda katkıda bulunurlar (Esener, 1997:7).

Stratejik ortaklıklar genellikle bir Şirketin tek başına yapamayacaklarını diğer Şirketlerle yapabileceği durumlarda kurulurlar. Stratejik ortaklığa taraf olanlar, ũlke ayrımı gözetmeksizin belirledikleri bir stratejiye göre hareket ederler. Ürünler her ũlkede standart Őekliyle pazarlanmakta ya da sınırlı uyarlamalara tabi tutulmaktadır. Ortakların amaçları farklılık göstermekle birlikte, çıkarları beraber hareket etmeyi zorunlu kılmaktadır (Anlar, 2000:37).

Stratejik ortaklıkları çokuluslu Şirketlerden ayıran bazı özellikler vardır:

Tablo2. Stratejik Ortaklıklar ile Çokuluslu Şirketler Arasındaki Farklılıklar

ÇOKULUSLU ŐRKETLER	STRATEJİK ORTAKLIKLAR
• Faaliyetlerinin tamamı bir ũlkede gerçekleştirilir.	• Faaliyetlerinin herbiri değişik ũlkelerde gerçekleştirilir.
• Çeşitli ũlkeler için değişik ürünler üretir.	• Ürünlerini ũlkelere göre farklılaştırmamaya ve standart tutmaya çalışır.
• Ülkelerin kendi başına sağlayabilecekleri potansiyele bakarak ũlkeyi seçer.	• Her ũlkenin, global yararlarına yapacağı katkıyı esas alarak seçimde bulunur.
• Rekabet politikasını her ũlkeye göre göre düzenler.	• Rekabet politikasını tüm ũlkeleri kapsayacak Şekilde belirler.
• Pazarlama faaliyetlerini ũlke bazında yerel ve farklılaştırılmış olarak yapar.	• Pazarlama faaliyetlerini dünya genelinde ve tekdüze bir biçimde yapar.
• Şirketlerin çoğunda ürünün son olarak biraraya getirilmesi tek bir ũlkede olur ve o ũlkeden diğerlerine ihracat yapılır.	• İhracat birkaç ũlkeden yapılır.

Kaynak: ESENER, Ömer (1997), Stratejik Ortaklıklar, İMKB Yayınları, İstanbul, Nisan,s.65.

STRATEJİK ORTAKLIKLAR

İşletmeler rekabet güçlerini artırmak ve yaşamlarını sürdürmek için, biçimsel ya da biçimsel olmayan, yasal ya da fiili bir çerçeve içinde biraraya gelerek ayrı ayrı sahip oldukları uzmanlıklarını ve kaynaklarını biraraya getirmeye ihtiyaç duymaktadırlar (Lei ve Slocum, 1992:81). Dolayısıyla işletmeler bu Şekilde bir dayanışma, işbirliği ya da ortaklık ilişkisi ile sinerji yaratabilmektedirler. İşletmelerarası dayanışma, işbirliği ve kaynak birleştirme faaliyetlerinin genel adına stratejik ortaklık denmektedir.

Tanımı ve Önemi

Stratejik ortaklık, iki ya da daha fazla sayıdaki bağımsız Şirketin, belli bir ticari hedef doğrultusunda işbirliği yapmak için biraraya gelmesi ile oluşan karşılıklı anlaşmadır (Koch, 1997:352). Stratejik ortaklık, birlik ya da ittifak, işletmeler arasında çeşitli Őekillerde ortaya çıkan dayanışma ve kaynak birleştirme faaliyetlerinin genel adı olmaktadır. İşletmelerin aynı dağıtım kanallarını kullanmaya karar vermeleri, joint-venture

(ortak girişim) oluşturmaları, araştırma ve geliştirme birimlerini birleştirmeleri, aynı piyasayı paylaşmaları gibi stratejik birlikler oluşturulabilmektedir (Koçel, 1998:309). Örneğin; General Motors ile Toyota'nın ortak şirket kurmaları gibi. Ülkemizde stratejik ortaklık örneği olarak "şirket evlilikleri" aklı gelmektedir. Ancak şirket evlilikleri, ortak bir var oluş yaratan mergerler (tam birleşmeler için) için uygun bir benzetmedir, ortaklıklar için uygun değildir. Stratejik ortaklıklar, ortakların ayrı ayrı kimliklerini ve bütünlüğünü gözetir. Dolayısıyla kişisel çıkarların korunmasını garantiler (Doz ve Hamel, 1998:41).

Stratejik ortaklık olarak, uygulamada en çok "joint venture" olarak bilinen ortak girişimler görülmektedir. Ortak girişimler iki ya da daha fazla örgüt tarafından, birleşik bir örgüt ortaya koymak amacıyla ortaya çıkarılan bir şirkettir. Ortak girişimler, ulusal sınırlar içerisindeki örgütler ya da özel sektör ve kamu ya da kar amacı gütmeyen örgütler arasında gerçekleştirilebilir (Akdemir, 1992:165). Bu ortak girişim, kendisini kuran işletmelerin öz yeteneklerini kullanarak, kurulma amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan, yasal varlığı bulunan ayrı bir işletme olarak faaliyet gösterecektir. Ortak girişimler, uluslararası pazarlara girmenin önemli bir yoludur. Yeni ve bilinmeyen pazarlara girme, önemli hammaddeleri sağlama ve finansal kaynakları harekete geçirme, riski dağıtma, sahip olunan öz yetenekten daha fazlası ile iş yapma gibi konularda ortak girişimler yaygın olarak kullanılmaktadır (Koçel, 1998:309). Japonya, Güney Kore gibi bir kısım ülkeler %100 yabancı işletme yatırımına izin vermezler. Bu nedenle ve çeşitli avantajları nedeniyle yatırımcı olarak gidilen yabancı ülkede yerel yatırımcılarla mülkiyeti ve denetimi paylaşarak ortak iş oluşturma akılcı olmaktadır. (Mucuk, 1998:310).

Türkiye'de ortak girişimler daha çok proje türü işlerde görülmektedir. Büyük projeler, bu konularda öz yeteneğe sahip işletmelerin biraraya gelmesi ile oluşturdukları ortak girişimler yoluyla gerçekleştirilmektedir (Koçel, 1998:309). Bu tür ortak girişimlere, "sözleşmeli ortak girişim" denmektedir. İki ya da daha fazla özel işletmenin uzun dönem kariyla birlikte yatırım maliyetini de paylaştığı bir ortaklıktır. Belli bir süreyi kapsayan projeler için oluşturulup, proje tamamlandığında son bulmaktadır (Özalp, 1995:39).

Ortak girişimler ve stratejik birlikler oluşturma, yönetimde proaktif, diğer bir ifade ile öngörücü bir yaklaşımı ifade etmektedir. Bu sayede bir çok işletme globalleşme boyutunda strateji belirleme ve fırsatlardan yararlanma imkanına kavuşabilecektir (Koçel, 1998:309).

Stratejik Ortaklığa Gidilme Nedenleri

Kendiliğinden sosyalleşmeye yüksek düzeyde eğilim gösteren bir kültürün yol açtığı en doğrudan sonuç, geniş çaplı, modern kurumsal şirketler yaratma yetisidir. Kendiliğinden sosyal örgütlenmelere eğilim duyan bir kültürün varlığı, büyük örgütlerin gelişim sürecini kolaylaştırmıştır. Japonya, Almanya ve ABD gibi yüksek güven düzeyine sahip toplumlarda, büyük ölçekli, profesyonel yönetim tarzına sahip işlet-

melerin doğması doğal bir sonuçtur. Yüksek bir güven duygusunun ve ortaklıklara gitme eğiliminin düşük olduğu toplumlarda büyük ölçekli örgütler kurabilmek için iki yol vardır (Fukuyama, 1998:299): Birincisi, devletin doğrudan işletmeleri satın alması ve yönetimini üstlenmesidir. İkincisi ise, yabancı ortaklarla stratejik işbirliklerine gitmek ya da doğrudan yabancı sermaye yatırıma yönelmektir. Ancak doğrudan yabancı sermaye yatırıma gitmek bazı problemlere yol açabilmektedir. Bir kere, yabancı çokuluslu işletmelerin getirdiği teknoloji ve yönetim becerileri, yerel ekonomiye nüfuz eder. Ancak bu süreç çok uzun bir zaman alabilir. Bu uzun zaman süreci içinde de yerel rakip firmalar ortaya çıkmaya başlayabilir. Ayrıca doğrudan yatırımlar, teknoloji ve birtakım nitelikleri yerel ülkeye taşıyabilir, ancak o ülkede güçlü bir yerel mühendis, girişimci ve yönetici grubunu oluşturmak için gerekli eğitim ve altyapı yatırımları gecikebilir. Son olarak da doğrudan yabancı yatırımlar, yerel ülkenin siyasi arenasında kıskançlık gibi duygular yaratabilir.

Bu nedenle herşeyden önce, küreselleşmenin bütün gücüyle küçültmeye çalıştığı dünyada büyümek isteyen firmalar, stratejik ortaklıkları tercih etmek zorundadırlar (Anlar, 2000:37). Global rekabet ve global rekabetin etkilerine hazırlıklı olmak için yine stratejik ortaklıklar bir zorunluluktur (Esener, 1997:12). Bunun yanında stratejik işbirliği, dünya ölçeğinde rekabet avantajı sağlamak üzere oluşturulur (Mucuk, 1998:310). Stratejik ortaklıklara gidilme nedenlerini M.Cauley de la Sierra şu şekilde sıralamıştır (Esener, 1997:28):

- 1.Global pazar yetenekleri oluşturmak
- 2.Giderek artan teknoloji ve AR-GE ile başedebilmek
- 3.Rekabetçi tehlikelerin önüne geçebilmek
- 4.Yaraticılığı ve ürün geliştirmeyi hızlandırmak
- 5.Teknolojilerin ve pazarların entegrasyonu ile başedebilmek
- 6.Dünya çapında yetenekler geliştirmek
- 7.Global standartlar oluşturmak
- 8.Gelişmekte olan pazarların ve bölgesel ticaret bloklarının engellerini aşmak
- 9.İşi bırakma maliyetlerini düşürmek
10. Global iş düzenindeki çevre konularının yarattığı avantajlardan yararlanmak.

Ürün yapısında meydana gelen değişimler stratejik ortaklığa gitme nedenlerinden biridir. Benzeşen zevkler ve hayat tarzları dünyaya aynı tipte ürünler sunmayı kolaylaştırmaktadır. Dolayısıyla pazar, global ürünlerden oluşmakta ve stratejik ortaklıklara gidilmesi için bir neden olmaktadır. Dağıtım kanalları gibi şirketin faaliyeti konusu

dışındaki alanlarda tasarrufa gidebilmesi için stratejik ortaklıklar birer çıkış kapısı olmaktadır (Anlar, 2000:38).

Stratejik Ortaklık Türleri

Genellikle dünya çapında oluşturulan yedi çeşit stratejik ortaklıktan bahsedilebilir. Bunlar, rakiplerin ortaklığı, zayıfların ortaklığı, gizli satışlar, kurtarıcı ortaklıklar, satış evrimi, tamamlayıcı ortaklıklar (Bleeke ve Ernst, 1995:103) ve kar amaçlı işletmeler ile kültür amaçlı işletmelerin ortaklığıdır (Scheff ve Kotler, 1996:58).

Rakiplerin Ortaklığı

Bu tür ortaklık, iki güçlü rakibin temel yeteneklerini biraraya getirdikleri birlikteliklerden oluşur ve rekabetçi bir özellik taşıdığı için genellikle kısa sürelidirler. Finansal ve stratejik amaçları gerçekleşmede başarılı olma şansı düşük bir türdür. General Electric ve Rolls-Royce firmalarının jet motorlarındaki ortaklığı bu türe örnek olarak verilebilir.

Zayıfların Ortaklığı

İki ya da daha fazla zayıf şirketin durumlarını güçlendirmek umudu ile güçlerini birleştirdikleri bir ortaklık türüdür. Ancak bu tür ortaklık, zayıf olanın daha da zayıflamasıyla tehlikeye düşebilir. 1990'larda fazla karlı olmayan ABD havayolları ile küçük Avrupa ülkelerinin kargo uçakları arasındaki ortaklıklar, bu türe örnek olarak verilebilir.

Gizli Satışlar

Bu tür ortaklık, zayıf bir şirketin güçlü diğer bir şirketle kurduğu ortaklık sonucu oluşur. Ortaklar, uyumlu-tamamlayıcı olmaktan çok potansiyel rakiplerdir. Zayıf konumda olan şirket yine zayıf konumda kalmakta ve güçlü olan tarafından satın alınmaktadır. Bu tür birliktelik beş yıldan fazla uzun sürmemektedir. Siemens ve Allis-Chalmers'in (Siemens Allis Power Engineering) güç ekipmanları üretiminde kurdukları ortaklık bu türe örnek olarak verilebilir.

Kurtarıcı Ortaklıklar

Güçlü bir şirketle zayıf bir şirketin oluşturduğu stratejik ortaklık türüdür. Ancak fazla başarılı olmamaktadır. Zayıf olan şirket stratejik ortaklığı genellikle, yeteneklerini geliştirmek amacıyla kullanmaya çalışmaktadır. Zayıf konumda olan şirket yine zayıf konumda kalmakta ve güçlü olan tarafından satın alınmaktadır. Bu stratejinin başarılı olduğu bazı durumlarda, ya ortak, stratejik işbirliği içinde uyumlu bir ortaklık gerçekleştirmekte ya da zayıf şirket, kendi rekabet gücünü geliştirdikten sonra ortaklar ayrılmaktadır. Rover ve Honda arasındaki ortaklık ve Fransa'daki Thomson Consumer Electronics ve JVC arasındaki ortaklık bu türe örnek olarak verilebilir.

Satış Evrimi

Bu tür ortaklık, iki güçlü ve birbiriyle uyumlu Şirket arasındaki işbirliği ile baőlar, ancak rekabet ortamı kızışıkça pazarlık gücü düşen taraf diğerinin himayesi altına girer. Bununla beraber, bu tür stratejik işbirlikleri, ortakların amaçlarını gerçekleőtirmesinde başarılıdır ve ortalama yedi yıl kadar devam eder. Daimler-Benz ve Chrysler arasındaki ortaklık bu türe örnek olarak verilebilir. Yine Amerikan Pfizer farmakoloji firması, Japonların Őeker üretimi yapan lider firması Taito ile Japon pazarına girebilmek için stratejik ortaklık kurmuőtur.

Tamamlayıcı Ortaklıklar

Bu tür ortaklıkta, iki güçlü ve uyumlu-tamamlayıcı ortak, işbirliği süresince güçlü konumda kalırlar. Bu karőlıklı yarar sağlayıcı iliőki, yedi yıldan daha uzun sürebilmektedir. Örneğin; Dow Corning'in yaőam süresi 50 yaőından, Fuji Xerox'un ise 30 yaőından fazladır. Bu iki firmanın stratejik ortaklık sonucunda oluőturdıkları Siecor, 15 yıldan fazladır sürmektedir.

Kar Amaçlı İşletmeler ile Kültür Amaçlı İşletmelerin Ortaklığı

Bu tür ortaklıkta, kar amaçlı Şirketler, kültür amaçlı işletmelerle stratejik işbirliğine giderler. Bu Şekilde, Şirket imajını ve yaőam kalitesini zenginleőtirme, iyi bir kurum olduklarını topluma gösterme ve gerek müşteriler ve gerekse çalıőanlar arasında iyi niyet ilişkileri geliştirme amacını güderler. Kültürel ortaklıklar, kar amaçlı çalışan Şirketlerin yetenekli ve iyi eğitilmiş personellerinin elde tutulmasında yardımcı olur. EDS Corporation ile Detroit Symphony Orchestra arasındaki stratejik ortaklık buna örnek olarak verilebilir. Detroit Senfoni Orkestrası müzik yapan ve pazarlayan bir kurum olarak, EDS Őirketinin daha fazla kamuoyu içinde yer almasına yardımcı oluken, EDS de orkestraya bilgi teknolojisi konusunda yardımcı olmuştur.

STRATEJİK ORTAKLIKLARIN TÜRK ŐRKETLERİ AÇISINDAN ÖNEMİ

Türkiye'nin Dış Ticaret Durumu (2000-2001 Yılıının Değerlendirilmesi)

Türkiye'nin 2000 yılında dış ticaret hacmi 81,3 milyar USD olarak gerçekleőtmiőtir. Dış ticaret hacmi 1999 yılına göre %21 oranında artış göstermiőt, dış ticaret açığı ise %89,1 oranında geniőlemiőtir. 2000 yılı ihracatı, 1999 yılı ihracatına göre %2,8 oranında artış göstererek 27,3 milyar USD'a ulaőtmiőtir ancak ihracatın ithalatı karőılama oranı 1999 yılında %65,3 iken 2000 yılında %50,6'ya gerilemiőtir.

Yine 2000 yılında Türkiye'nin ihracatında tarım, ormancılık ve balıkçılık ürünlerinin ihracatı düşüő göstermiőt olup, sanayi ürünleri ihracatında %4,9 oranında artış gözlenmiştir. Tüketim mallarının payı 1999 yılına göre %0,3 oranında azalmıőt, sermaye malları ihracatı ise 1999 yılına göre %16,2 oranında artış göstermiştir.

2000 yılında OECD (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü) ülkelerine yapılan toplam ihracat %3,8 oranında artmıştır. 2000 yılında OECD ülkelerine yapılan ihracatın toplam ihracat içindeki payı %68,6 iken, AB (Avrupa Birliği) ülkelerine ihracatın payı %52,5 olmuştur.

EFTA (Avrupa Serbest Ticaret Bölgesi) ülkelerine ihracat ise 1999 yılına göre %11,4 oranında daralmış olup, toplam ihracatı %1,2 oranında pay almıştır. OECD ülkelerine yapılan ihracattaki artış büyük ölçüde ABD'ye yapılan ihracattaki artıştan kaynaklanmıştır. ABD, ekonomisindeki ve dolardaki güçlenmeye bağlı olarak 2000 yılında Türkiye'nin en önemli ihracat pazarı olmuştur. Türkiye'nin ABD'ye ihracatı 2000 yılında, 1999 yılına göre %26 oranında artış göstermiştir.

OECD üyesi olmayan ülkeler içinde 2000 yılında Avrupa ülkelerine ihracat 1,3 milyar USD olarak gerçekleşmiştir. Bu ülkelere olan ihracat %7,8 oranında artış göstermiştir. BDT (Bağımsız Devletler Topluluğu) ülkelerine ihracat ise %4,9 oranında artarken 1,6 milyar USD düzeyine ulaşmıştır. ABD dışındaki diğer Amerika ülkelerine ihracat ise %1,5 oranında artış göstermiştir. Türkiye'nin de üyesi olduğu KEİB (Karadeniz Ekonomik İşbirliği) ülkelerine ihracat, bu dönemde %7 oranında artmıştır.

Tablo 2. Türkiye'nin 2000 yılı toplam ihracatındaki ilk 10 ülke ve toplam ihracattaki payları

ÜLKELER	TOPLAM İHRACATTAKİ PAYLARI (%)
ALMANYA	18,8
ABD	11,2
İNGİLTERE	7,4
İTALYA	6,4
FRANSA	6
HOLLANDA	3,2
İSPANYA	2,5
BELÇİKA-LÜKSEMBURG	2,3
RUSYA FED.	2,3
İSRAİL	2,3

Kaynak: BENLİ, Ayşe Oya (2001), "Türkiye'nin 2000 Yılı Dış Ticaret İstatistikleri", İGEME'den Bakış, İGEME, Ocak-Nisan, Yıl:5, Sayı:17, s.57.

Türkiye'nin 2000 yılında ihraç ettiği ilk 10 ürün grubu şöyledir; örme giyim eşyası, örülmemiş giyim eşyası, elektrikli makine ve cihazlar, kara taşıtları ve bunların aksam ve parçaları, demir ve çelik kazanlar, makinalar ve mekanik cihazlar, yenilen meyveler, dokumaya elverişli maddelerden hazır eşya, pamuk, pamuk ipliği, pamuklu mensucat, sentetik ve suni devamsız lifler.

Türkiye'nin 2001 yılı Ocak-Şubat dönemi ihracatı 4,9 milyar USD olup, 2000 yılının aynı dönemine göre %14,5 artış göstermiştir. Söz konusu dönemde Türkiye'nin Almanya (%7,5), İngiltere (%12), İtalya (%22,5), Fransa (%10,3) ve Hollanda'ya (%6,7) ihracatında artış olmuştur. BDT ülkelerine ihracatında ise 2000 yılının Ocak-Şubat aylarına göre %1,5 daralma olmuştur. EFTA ülkelerine ihracat bu dönemde bir önceki döneme göre %33,5, Merkezi ve Doğu Avrupa ülkelerine ise %23,6 oranında (0,2 milyar USD) artmıştır. Ortadoğu ülkelerine ihracat ise 2001 yılı Ocak-Şubat döneminde bir önceki yılın aynı dönemine göre %31,2 oranında artış gözlenmiştir. Söz konusu ülkelere ihracat bu dönemde 0,5 milyar USD'a ulaşmıştır. Aynı dönemde Türkiye'nin NAFTA (Kuzey Amerika Serbest Ticaret Bölgesi) ülkelerine ihracatı %10 artış göstermiş olup, ABD'ye ihracat %9 oranında artarak 0,5 milyar USD'a ulaşmıştır. İhracatımızın bu dönemde en çok azaldığı ülkeler ise, Bahreyn, Jamaika, Gana, Sri Lanka, Libya, Haiti, Türkmenistan, Venezüella, Malezya ve Singapur olmuştur (Benli, 2001:56-58).

Dış Ticaret Durumunun Değerlendirilmesi

Türk imalat sanayisinin birçok konuda kendini geliştirdiği, ayakta durmanın ötesinde Dünya'da söz sahibi olduğu tartışılmaz bir gerçektir. Özellikle bilgi teknolojisi, beyaz ve kahverengi eşya, telekomünikasyon, otomotiv ana ve yan sanayi, toprak ürünleri (seramik, cam ve porselen), temizlik malzemeleri, plastik konfeksiyon ve deri ürünleri, gıda ürünleri, turizm, inşaat, otomotiv, kimya ve ilaç sanayi gibi sektörlerde rekabet gücü bir hayli yüksektir. Bu sektörlerde, yakın ve uzak pazarlardaki güçlü dağıtım kanalları ile gerçekleştirilecek stratejik ortaklıklar Türk firmalarının önüne yeni pazarlar açacaktır (Anlar, 2000:43).

Dışarıya sadece ihracat yoluyla açılma politikası yalnızca Türkiye için değil her ülke için gerekli ancak yetersizdir. Çözüm yabancı ortaklıklarda gizlidir. Salt ihracat ile ödemeler dengesini tutturmak zordur. İhracat şirketi olarak başlayıp daha sonra çokuluslu olan şirketler artık global şirketler haline gelmektedirler. İhracatı, fiyat ya da kalite farkı ile rakiplere kaptırmak her zaman mümkündür. Dolayısı ile ihracat kalıcı değildir. Bunun yanında stratejik ortaklıklar kalıcı ve iz bırakıcıdır. Bu gelişme, tersine çevrilmese imkansız bir gelişmedir ve yoğunluk kazandıkça uzun dönemli bir yapılanmaya doğru gidecektir (Esener, 1997:5).

Gümrük Birliği'ne girmekle beraber ihracatımızda çok önemli artışlar olmamıştır. Bunun tam tersine AB ülkelerine yapılan ihracatta azalış gözlemlenmiştir. Bu azalışın niteliğini o ülkelerdeki ekonomik durgunluğa bağlamak mümkündür. Bunun yanında Türkiye'de iç satışlar da zorlaşmıştır. Müşteriler, kendilerine doğrudan mal satanlara karşı savunma mekanizmaları oluşturmaya başlamıştır. Katma değer yaratan, garantisi olan ve satış sonrası hizmet veren satışlara yönelmektedirler. Tek başına mal satmak ne kadar zor hale geliyorsa tek başına ihracat yapmak da giderek zorlaşmaktadır. O nedenle stratejik ortaklıklar Türk şirketleri için gerek ülke içinde ve gerekse ülke dışında bir çözüm yolu olarak gözükmektedir.

Stratejik Ortaklıklara Gidilmesinin Türk Şirketleri Açısından Yararları

Doğal kaynakların, üretim maliyetleri açısından avantaj olmaktan çıkması, gelişmekte olan ülkeler açısından olumsuz bir gelişmedir. Giderek artan dış borçlar ve zorlaşan borç geri ödemeleri, gelişmekte olan ülkelerin uluslararası piyasalardan borçlanmalarını da güçleştirmektedir. Türkiye'yi gelişmekte olan ülke konumunun bu tip dezavantajlarından kurtaracak olan şirketler (Esener, 1997:134);

1. İhracatını sürdürebilen şirketlerle,
2. Ticaret bloklarındaki ülkelerin şirketleriyle stratejik ortaklıklara giden şirketler olacaktır.

İhracat çok dengeli olmasa da Türk şirketleri tarafından, Türkiye'nin Dış Ticaret Durumu (2000-2001 Yılı'nın Değerlendirilmesi)'ndan da görüleceği üzere başarılı bir şekilde gerçekleştirilmektedir. O halde ikinci seçime yani stratejik ortaklıklara ağırlık verilmesinin zamanı gelmiş demektir.

Stratejik ortaklıklara gitmenin Türk şirketleri açısından yararları şu konularda olacaktır (Esener, 1997:135):

Rekabet gücü artacaktır: Global olmayan ortaklıklarda rekabet ülke bazında, global ortaklıklarda ise global bazda yapılmaktadır. Stratejik ortaklıklar, Türk şirketlerinin rekabet gücünü ülke pazarlarının ötesinde, global çapta geliştirecektir.

Maliyetler aşağıya çekilecektir: Maliyet yapısında yer alan faktörlerden düşük maliyetli olan Türkiye'de üretilecek, diğerleri ucuz olduğu ülkelerde üretilecektir. İleri teknoloji, iletişim ve ulaşım tekniklerindeki gelişmeler sayesinde, Türk şirketleri stratejik ortaklıklarla ölçek ekonomisinden yararlanabilirler. Global şirketler, faaliyette buldukları ya da bulunmayı düşündükleri ülkelerin kamu makamlarıyla, kendilerine ürün ve hizmet verebilecek şirketlerle, işçilerle ve onları temsil eden sendikalarla olan pazarlık güçlerini de artırmaktadır.

Ürün ve hizmetin kalitesi iyileştirilecektir: Global ortaklıklar, az sayıda standartlaştırılmış ürünler üzerine yoğunlaştıklarından, az sayıdaki ürünü en iyi kalitede üretmeye özen göstereceklerdir. Ürün ve hizmet kalitesindeki iyileştirmeler, ihracat yapan ve hizmet veren diğer Türk şirketlerine de yarar sağlayacaktır.

Müşteri tercihleri global ürünler lehine yönlendirilecektir: Müşteriler, global ürünün her ülkede satıldığını, satış sonrası hizmetlerin sağlandığını ve ürünün dünya markası olduğunu anladıklarında, bu avantajları taşımayan ürünlerden vazgeçmeye başlayacaklardır. Türkiye'de ATM kartlarının ve Türkiye dışında VISA, Master Card ve American Express gibi kartların yaygınlaşması buna örnek olarak verilebilir.

Stratejik ortaklıklar Türk ortaklara güvence getirecektir: Stratejik ortaklarla iş yapmak

bir güvencedir. Onların alacaklarını nasıl garanti altına aldıklarını, nasıl takip ve tahsil ettiklerini öğrenmek dahi o ortaklara verilen kar payını haklı çıkarır. Bu konuda verilecek en güzel örnek; yurt dışında kendi başına iş yapan Türk müteahhitlerinin ve ihracatçıların ödemelerinin hiç ya da zamanında yapılmaması riskidir. Türk inşaat şirketleri, Libya'da yaptıkları işlerin karşılıklarını Başbakanın devreye girmesine rağmen alamamışlardır. Oysa Alman ya da Fransız şirketleri ile stratejik ortaklık yoluyla bu işe başlamış olsalardı acaba alacaklarını yine tahsil edemeyecekler miydi?

Bunların yanında ayrıca, stratejik ortaklıklar mutlaka bir yabancı sermaye girişini ya da Türk ortağın sermaye koymasını gerektirmemektedir. Bir Türk şirketi, yabancı bir şirket ile bu tür bir ortaklığa girdiği zaman yabancı ortak da sermaye getirmeye sıcak bakmayabilir, dolayısıyla stratejik ortaklık da o şirket için bir avantaj olur (Esener, 1997:11).

Türk firmalarının stratejik ortaklıklarla ilgili bu avantajlardan yararlanabilmeleri yerinde olacaktır. Türkiye hem jeopolitik konumu hem de daha doymamış geniş pazarıyla dünyanın vazgeçebileceği bir ülke değildir. Türkiye, batı dünyasının kendi içine almak için bahaneler yaratacağı kadar önemli bir ülkedir. Özellikle enerji alanında özel sektöre verilecek izinler ile Türk firmalarının yabancı ortaklıklar kurarak öntümüzdeki beş yıl içinde 100 milyar dolara yakın sermaye girişi sağlanabilecektir (Arıman, 1999).

Türk Şirketleri Stratejik Ortaklığa Nasıl Gidebilir?

Global ortaklığa açılacak bir şirketin, önce kendisine üstünlük kazandıran ana stratejisini belirlemesi, daha sonra bunu uluslararası baza oturtması ve uluslararası bazdan global baza kaydırma aşamalarından geçmesi gerekmektedir.

Global stratejik ortaklık öncesi üzerinde düşünülmesi gereken bazı konular vardır. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür (Esener, 1997:183):

Uluslararası standartları benimsemek ve uygulamak,

Modern yönetim ve kalite kontrol tekniklerini geliştirmek ve uygulamak,

Global pazara çıkarılması planlanan üstünlüklü ürünü belirlemek,

Yabancı şirketlerin geliştirmiş olduğu böyle bir ürünün hangi kısmının üretilbileceğini planlamak,

Eğer üretime katılmıyacaksa, pazarlama, dağıtım, satış sonrası hizmet gibi diğer fonksiyonların hangilerinin üstlenileceğini belirlemek.

Global stratejik ortaklıklar için Türkiye sınırlarının dışına çıkmadan önce, ülke içinde stratejik ortaklıklar edinerek güçlenmek gerekir. Karşılıklı olarak yarar ilişkileri sürdürülebildiği oranda, Türkiye'de stratejik ortaklıklar da artacaktır. Eğer karşılıklı güvensizlik ortamı varsa birliktelikler kurmak zorlaşmaktadır.

Hem diğer Türk şirketleriyle hem de yabancı şirketlerle stratejik ortaklıklar kurulurken, şirketlerin stratejik bakımdan birbirlerine uygun olmaları gerekir. Güçlü ve zayıf yanlar belirlenmeli ve buna göre şirketi rakiplere oranla güçlü kılanın ne olduğu tespit edilmelidir. Bu aşamadan sonra şirket stratejisi belirlenmeli ve hangi ortakların bu stratejiye hizmet edebileceği incelenmelidir.

Seçilen stratejik ortakta bulunması gereken bazı nitelikler olmalıdır. Bu nitelikleri belirleyebilmek için şu sorular sorulabilir (Esener, 1997:12-138):

Stratejik ortak olarak düşünülen şirketin ileride rekabet yaratabilecek bir ürün ya da hizmeti var mıdır?

Ortaklar birlikte iş yapmayı olanaklı kılacak ölçüde karşılıklı güvene sahipler midir?

Diğer ortak daha evvel böyle bir işbirliğine gitmiş midir? Başarılı olmuş mudur? Zayıf ve güçlü olduğu yönleri nelerdir?

Seçilen stratejik ortak ile karşılıklı öğrenme mümkün olacak mıdır?

Ülke ve şirket kültürleri birbirine uyum sağlayabilecek midir?

Stratejik ortak seçiminden sonra birlikteliğin getirdiği karşılıklı yararların elde edilebilmesi için firmaların birbirlerine karşı olan beklentileri gündeme gelmektedir (Anlar, 2000:42):

Bunlardan birincisi, ortaklığın faaliyetlerine az çok eşit katkıda bulunmaktır. Şirketlerin eşit büyüklükte olmadıkları gerekmediği halde katkılarının eşit düzeylerde olması ortaklığın sağlıklı yürütülmesinde önemlidir.

İkincisi, ortakların ek katkıları sırasında birbirlerinden öğrenecekleridir. Karşılıklı bilgi ve yetenek transferi stratejik ortaklığın en önemli hedefidir.

Son olarak, stratejik ortaklığı oluşturan firmalar, mülkiyet haklarını ellerinde bulundurdukları değerleri, fikirleri saklı tutabilmeli, diğer ortağa karşı belli ölçülerde de olsa gizli tutabilmelidirler.

Başarılı bir işbirliğini devam ettirebilmek için de ortakların öğrenmeleri gereken beş anahtar alan vardır (Doz ve Hamel, 1998:162):

Ortaklığın iş göreceği çevre (yeni pazarlara erişme ve yeni fırsatlar yaratma),

Yürütülecek görevler (paylaşılabilecek bilgiyi daha açık hale getirerek ortak görevleri basitleştirmek, ortaklar arası haberleşmeyi artırmak, etkileşim içinde olan yerlerin, grupların ve ekiplerin sayısını sınırlandırmak ve koordinasyonu artırmak, yöneticilerin ve uzman personelin işbirliğini artırmak),

İŞbirliği yöntemi (işbirliği yöntemini öğrenmek, yürütülecek görevlerin ötesine geçerek her ortağı neyin memnun ettiğine ve ortak kurumların üyelerinin işbirliği yöntemine nasıl yaklaŐtıđını belirlemek),

Ortakların yetenekleri (ortakların yeteneklerinin, örgütlerinin ve yöntemlerinin nasıl etkileŐtiđini anlamak),

Tasarladıkları ve yeni ortaya çıkan amaçları (ortağın, işbirliği içindeki davranıŐ modellerini gözlemlemek, ortaklığın çevresindeki ilgili hareketleri izlemek, iŐbirliđinin çıkarlarını tartıŐmak).

Türk Şirketlerinin Stratejik Ortaklıkla İlgili Sorunları Neler Olabilir?

Türk Şirketleri, stratejik ortaklıklar kurarken birtakım sorunlarla karŐılaŐabilirler. Öncelikle, Türk iŐadamları, Şirket satın almaya ve birleŐmelere gitmektense o iŐleri yapacak Şirketleri kendileri kurarak entegrasyona gitmeyi tercih etmektedirler.

Enflasyon ve siyasi istikrarsızlık, yabancı yatırımcıların Türkiye'de önlerini görmelerini zorlaŐtırmakta dolayısıyla Türk pazarına girmelerine engel teŐkil etmektedir (Anlar, 2000:42).

Başarılı bir ortaklığı engelleyen en önemli sınırlamalardan biri de uygun ortağın sečilmesi ve bulunması sorunudur. Tamamlayıcı misyon ve yeteneğe sahip ortaklar, stratejik iŐbirliđinde başarıyı sağlamaktadır. Bu yetenekler, stratejik uygunluk yaratacak olan bazı nitelikler ile yönetsel yeteneklerle kaynak açısından birtakım yeterlilikleri kapsar. Bunun yanında ortakların, ortak ürün, ortak pazar ve ortak teknoloji iliŐkisinde benzer özelliklere sahip olmaları iŐbirliđi başarısını artırmaktadır (Culpan, 1993:118).

Türkiye içerisinde Şirket birleŐmelerinin az oluŐunun nedenlerinin başında, Şirket bilanço, kar/zarar cetvelleri ve Şirket hesaplarının inandırıcılık taŐımaması gelmektedir. İŞ adamları, diğer Şirketlerin kendilerine verecekleri mali hesapları inandırıcı bulmamaktadırlar (Esener, 1997:57).

Şirketlerin henüz global rekabetin baskısına tam girememiŐ olmaları, halka açık Şirketlerin sayısının az olması, teŐviklerden yararlanmak ve vergi kaçırmak için Şirket hesaplarının çarpıtılması, kayıt dıŐı faaliyetlere yönelim ve kendine fazla güven, başkalarının daha iyi yapabileceği Őeylerin bulunabileceğini kabul etmeme gibi nedenler stratejik ortaklıklara gidilmesine engel teŐkil etmektedir.

SONUÇ

Ulusal tasarruf düzeyinin yetersizliği, yüksek borçlanma, siyasi ve ekonomik istikrarsızlık, kronik enflasyon gibi unsurlar Türkiye'nin ticari dengesini bozmaktadır. Türk sanayiinin geliŐebilmesi ve uluslar arası pazarlarla rekabet düzeyini artırabilmesi için ihtiyaç duyulan sermaye birikiminin sağlanması bu bozulan denge ile gittikçe

imkansızlaşmaktadır. Bunun yanında, özsermaye yetersizliğini yabancı kaynak kullanarak gidermeye çalışan özel sektör kuruluşları, kaynak bulmakta zorlanmaktadır. Bu nedenle globalleşme ile birlikte Türk şirketlerinin rekabet güçlerini artırabilmeleri için stratejik ortaklıklar kurmaları yararlı olacaktır.

Türkiye, Orta Doğu, Asya ve Afrika gibi farklı yapılarıdaki coğrafyaların ortasında kalmaktadır. Türkiye, tüm bu bölgelerle ortak tarihsel, kültürel, dinsel ve sanatsal değerleri paylaşmaktadır. Bu durum Türkiye için bir avantaj olabilir. Türk şirketlerinin Avrupa ülkelerinin şirketleriyle kuracakları stratejik ortaklıklar sonucunda ileri teknoloji ile elde edilecek mal ve hizmetler, Orta Doğu, Asya ve Afrika ülkelerine sunulabilir. Şirketlerin büyüme ve gelişmeleri bu şekilde sağlanabilir.

Tek başına mal satmak ne kadar zor hale geliyorsa tek başına ihracat yapmak da giderek zorlaşmaktadır. Dışarıya sadece ihracat yoluyla açılma politikası yalnızca Türkiye için değil her ülke için gerekli ancak yetersizdir. Salt ihracat ile ödemeler dengesini tutturmak zordur. İhracat şirketi olarak başlayıp daha sonra çokuluslu olan şirketler artık global şirketler haline gelmektedirler. İhracatı, fiyat ya da kalite farkı ile rakiplere kaptırmak her zaman mümkündür. Dolayısı ile ihracat kalıcı değildir. Bunun yanında stratejik ortaklıklar kalıcı ve iz bırakıcıdır. Bu gelişme, tersine çevrilmesi imkansız bir gelişmedir ve yoğunluk kazandıkça uzun dönemli bir yapılanmaya doğru gidecektir (Esener, 1997:5).

O nedenle stratejik ortaklıklar Türk şirketleri için gerek ülke içinde ve gerekse ülke dışında bir çözüm yolu olarak gözükmektedir. Stratejik ortaklıklar, yetersiz gelen yabancı sermaye için bir alternatiftir. Türkiye'ye yabancı sermayenin gelmesini beklemektense, yabancı stratejik ortakla üçüncü ülkelerde iş yapılması mümkündür (Esener, 1997:114). Stratejik ortaklık sonucunda, ortakların daha çok şeyler elde etmeleri ve daha iyi rekabet edebilir hale gelmeleri beklenir.

Stratejik ortaklığa gitmenin nedenlerinin başında sabit maliyet avantajı ve teknolojik gelişmelerin takip edilmesi isteği gelmektedir (Anlar, 2000:37).

Stratejik ortaklıklar oluşturulmasının nedenleri şunlardır; rekabetin global boyut kazanması, tek bir şirketin üstesinden gelebileceği düzeyin üzerine çıkması, global bir çevre içinde müşterilere hizmet sunma aracı olması (Ohmae, 1989:144), yeni pazarlara girme, üretim maliyetlerini düşürme ve yeni teknolojilere kolayca uyum sağlama (Walters, Peters ve Dess, 1994:5). Global stratejik ortaklıklar, bir şirketin yeni yetenekler edinmesinde ve dış ülkelerde eşzamanlı olarak gelişen stratejik bağlantılara çabuk uyum sağlanmasında çok önemlidir (Mockler ve Gartenfeld, 2001:216).

Güven konusu, global stratejik ortaklık oluşturulmasındaki en önemli konulardan birisidir (Mockler ve Gartenfeld, 2001:219). Stratejik ortaklıklar iki veya daha fazla şirketin, paylaşılmış amaçları izlemelerini sağlar. Ortaklık ilişkisinde düşük düzeyde bir

güven, hem stratejik ortaklığın oluşumundaki cesareti kırar hem de meydana gelen ortaklıkta tarafların birbirlerine Őpheyle yaklaşmalarına neden olur (Das ve Teng, 1998:491).

Geleceğe yönelik yarış stratejik ortaklıkları gerekli kılmaktadır. Bilgi çağına ilişkin büyük fırsatların birçoğu, halen az sayıda Şirketin tümüyle sahip olduğu yeteneklerin ve olanakların kaynaştırılmasını gerektirmektedir. Sadece birbirini tamamlayıcı güçlerin biraraya getirilmesi gibi olağan bir amaca hizmet etmek için değil, aynı zamanda potansiyel binlerce yeni pazar ve yeni teknolojileriyle bilgi ekonomisinin doğasında bulunan belirsizlikleri azaltmak ve öğrenmeyi hızlandırmak üzere kavrayış ve anlayışı biraraya getirme amacına hizmet etmek için de ortaklıklar gereklidir. İster dünya için ister gelecek için yarışmalar, ortaklıklar yoluyla değer yaratımı peşinde olan Şirketler şu üç faaliyetin herhangi birinde bulunabilirler: rakip ya da tamamlayıcı firmaların müşterek tercihi, müşterek uzmanlaşmış olanakların birleştirilmesi ve kaldıraç olarak kullanılması; kritik yeteneklerin öğrenilmesi ve içselleştirilmesi. Şirketler durumu anlamaya yatırım yapmalı ve ortakları hakkında bilgi toplamalıdır. Ortaklık ilişkisinin başlangıcını bir öğrenme ve gelişme fırsatı olarak görmelidirler (Doz ve Hamel, 1998:16-160).

Stratejik ortaklığın temelinde sermaye beklentisi olmadığı gibi, sermayenin ortaklığa çıkan Şirketin ülkesine gelmesi de bir zorunluluk değildir. Türk Şirketleri açısından stratejik ortaklıklar, yetersiz gelen yabancı sermaye için hem alternatif hem de tamamlayıcılık taşmaktadır (Esener, 1997:114).

KAYNAKÇA

AKDEMİR; Ali (1992), AT İşletmeleriyle Bütünleşmede Teknolojinin Stratejik Yönetimi, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

ANLAR, Uğur (2000), "Küreselleşme Sürecinde Stratejik Ortaklıklar ve Türk İşletmeleri", İGEME'den Bakış, İGEME, Ekim-Aralık, Yıl:4, Sayı:16, s.33-45.

ARIMAN, Abdurrahman (1999), "YASED-Türkiye'nin Yeniden Yapılandırılması ve Yabancı Yatırım Konulu Konferans", Platin, Aralık.

BENLİ, Ayşe Oya (2001), "Türkiye'nin 2000 Yılı Dış Ticaret İştatistikleri", İGEME'den Bakış, İGEME, Ocak-Nisan, Yıl:5, Sayı:17, s.56-58.

BLEEKE, Joel ve David ERNST (1995), "Is Your Strategic Alliance Really A Sale?", Harvard Business Review, January-February, Vol.73, No.1, s.97-105.

CULPAN, Refik (1993), Multinational Strategic Alliances, International Business Press.

DAS, T.K. ve Bing-Sheng TENG (1998), "Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances", Academy of Management Review,

Vol.23, No.3, s.491-512.

DOZ, L. Yves ve Gary HAMEL (1998), Şirket İttifakları, (Çev. Atilla Bostancıoğlu), Sabah Kitapları, Sabah Kitapçılık San. Ve Tic. A.Ş., İstanbul.

ESENER, Ömer (1997), Stratejik Ortaklıklar, İMKB Yayınları, İstanbul, Nisan.

FUKUYAMA, Francis (1998), Güven, Minpa Matbaacılık ve Tic.Ltd.Şti.,Ankara.

KOÇEL, Tamer (1998), İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, Haziran.

KOCH, Richard (1997), A'dan Z'ye İşletme ve Finans, Globus Dünya, İstanbul.

LEI, David ve John W. SLOCUM Jr. (1992), "Global Strategy, Competence-Building and Strategic Alliances", California Management Review, Fall, Vol.35, No.1, s.81-97.

MOCKLER, J. Robert ve Marc E. GARTENFELD (2001), "Using Multinational Strategic Alliance Negotiations To Help Ensure Alliance Success: An Entrepreneurial Orientation", Strategic Change, June-July, Vol.10, No.4, s.215-221.

MUCUK, İsmet (1998), Modern İşletmecilik, Türkmen Kitabevi, İstanbul, Şubat.

MUCUK, İsmet (1998), Pazarlama İlkeleri, Türkmen Kitabevi, İstanbul, Mart.

OHMAE, Kenichi (1989), "The Global Logic of Strategic Alliances", Harvard Business Review, March-April, Vol.67, No.2, s.143-154.

ÖZALP, İnan, Gürkan HAŞİT ve Nurhan ŞAKAR (1995), " Çok Uluslu İşletmelerin Yabancı Ülkeye Giriş Yollarından Biri Olan Joint Venture'n Analiz Edilmesi ve TUSAŞ A.Ş.'de Yapılan Bir Araştırma", Uluslararası İşletmecilik içinde, (Der.İnan Özalp), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, s.31-57.

SCHEFF, Joanne ve Philip KOTLER (1996), "How The Arts Can Prosper Through Strategic Collaborations", Harvard Business Review, January-February, Vol.74, No.1, s. 52-62.

WALTERS, A. Bruce, Steve PETERS ve Gregory G. DESS (1994), "Strategic Alliances and Joint Ventures: Making Them Work", Business Horizons, July-August, Vol.37, No.4, s.5-10.

YÜKSEL, Öznur (1999), Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları, Gazi Büro ve Kitabevi, Ankara.