

ÖNSÖZ

Günümüzde işletmeler çevresel ve örgütsel nedenlerin etkisiyle yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve rekabet avantajı sağlamak için stratejik ortaklıklar oluşturmaktadırlar. Stratejik ortaklıkların sayısındaki artışla birlikte oluşturulan stratejik ortaklık şekilleri de artış göstermektedir. Ortak girişimler, literatürde geniş yer alan stratejik ortaklık türlerinden biridir. Bu çalışmada Türkiye’de yabancı sermayeli şirketler arasında en fazla sayıya sahip olan Alman şirketleri ile oluşturulan “Türk-Alman Ortak Girişimleri” incelenmektedir.

Tez çalışmalarım sırasında yardımlarını ve desteğini esirgemeyen değerli hocam Prof. Dr. Selime Sezgin’e ve araştırmama katkıları ve gösterdikleri ilgi için araştırmaya katılan firmaların yöneticilerine çok teşekkür ederim. Başta annem ve kardeşlerim olmak üzere gösterdikleri sabır ve çalışmama verdikleri destek için sevgili aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Mayıs, 2002

Gonca ULUBAŞOĞLU

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ	vi
ŞEKİL LİSTESİ.....	vii
ÖZET.....	ix
SUMMARY	x
1. GİRİŞ	1
2. STRATEJİK ORTAKLIKLAR ve STRATEJİK ORTAKLIKLARIN GELİŞİMİ.....	4
2.1 Stratejik Ortaklıkların Tanımı.....	4
2.2 Birleşme, Ele Geçirme ve Stratejik Ortaklıklar	7
2.3 Dünyada Stratejik Ortaklıkların Gelişimi	8
3. STRATEJİK ORTAKLIKLARI AÇIKLAYAN TEORİLER	14
3.1 İşlem (Transaction) Maliyeti Teorisi	14
3.2 Kaynak Temelli Teori	15
3.3 Stratejik Davranış Teorisi	17
3.4 Organizasyonel Bilgi Elde Etme ve Öğrenme Teorisi.....	18
4. STRATEJİK ORTAKLIK OLUŞTURMA NEDENLERİ	19
4.1 Globalleşmenin Etkisi	24
4.2 Maliyeti Azaltma.....	25
4.3 Teknoloji Paylaşma/Elde Etme	26
4.4 Ölçek ve Kapsam Ekonomileri	27
4.5 Sinergi Yaratma	28
4.6 Ürün Geliştirme.....	29
4.7 Yeni Pazarlara Girme	29
4.8 Sermaye Elde Etme	31
5. STRATEJİ PLANLAMADA STRATEJİK ORTAKLIKLARIN ROLÜ	32
5.1 Rekabet Stratejileri	32
5.2 Büyüme Stratejileri	36
6. STRATEJİK ORTAKLIK TÜRLERİ.....	38
6.1 İşletme Varlıkları Açısından Stratejik Ortaklık Türleri.....	42

6.2 Stratejik Ortaklıkların Girdi ve Çıktıları Dikkate Alınarak Belirlenen Stratejik Ortaklık Türleri	45
6.3 Kontrata ve Hisse Senedine Dayalı Olarak Stratejik Ortaklıkların Gruplanması.....	47
6.4 Pazarlama Amaçlı Stratejik Ortaklıklar	48
6.5 Rakipler Arasındaki Stratejik Ortaklıklar	49
7. ORTAK GİRİŞİMLER	52
7.1 Ortak Girişim Türleri	53
7.1.1 Hisse Senedine Dayalı ve Hisse Senedine Dayalı Olmayan Ortak Girişimler.....	53
7.1.2 Ulusal ve Uluslararası Ortak Girişimler	54
7.2 Ortak Girişim Oluşturma Nedenleri	55
7.3 Ortak Girişim Stratejileri	58
8. STRATEJİK ORTAKLIK SÜRECİ	60
8.1 Stratejik Ortaklık Süreci	60
8.1.1 Strateji Geliştirme.....	62
8.1.2 Ortakları Değerlendirme ve Seçme	62
8.1.3 Kontrat Görüşmeleri Aşaması	65
8.1.4 Ortaklık Operasyonları ve Performans Değerlendirme.....	65
8.2 Stratejik Ortaklık Yaşam Eğrisi.....	67
8.3 Stratejik Ortaklığın Başarısı Etkileyen Faktörler	69
8.3.1 Tamamlayıcı Yetenekler	72
8.3.2 İşbirlikçi Kültür	74
8.3.3 Uyumlu Hedefler	75
8.3.4 Dengeli Risk Dağılımı.....	76
9.ORTAK GİRİŞİMLERLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR	78
9.1 Ortak Girişim Oluşturma Nedenleri ve Ortak Seçim Kriterleri İle İlgili Araştırmalar.....	78
9.2 Ortak Girişimlerin Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkeler Açısından Değerlendirilmesi İle İlgili Araştırmalar	80
9.3 Ortak Girişimlerin Performansını Değerlendirme İle İlgili Araştırmalar.....	81
10.TÜRKİYE’DE YABANCI YATIRIMLARIN GELİŞİMİ	83
11. ARAŞTIRMA TASARIMI VE ARAŞTIRMA BULGULARI	88
11.1 Araştırma Tasarımı	88

11.1.1 Araştırmanın Amacı	88
11.1.2 Çalışmanın Temel Boyutları ve Veri Toplama Aracı	88
11.1.3 Araştırma Kısıtları	91
11.2 Araştırma Bulguları	91
11.2.1 Örneklemenin Genel Özellikleri	93
11.2.2 Ortak Girişimin Türü ve Diğer Yapısal/Yönetmel Özellikleri	94
11.2.3 Ortak Girişim Oluşumunu Etkileyen Kriter Grupları: Faktör Analizi.....	107
11.2.3.1 Ortak Girişim Oluşturma Kararını Etkileyen Kriter Grupları	107
11.2.3.2 Ortak Seçiminde Önemli Olan Kriter Grupları.....	112
11.2.3.3. Ortak Girişim Oluşturma Sürecinde Yaşanan Zorlukları Belirleyen Kriter Grupları.....	115
11.3 Araştırma Sonucu	117
12. GENEL DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER.....	121
12.1 Genel Değerlendirme.....	121
12.2 Öneriler	126
KAYNAKLAR	127
EKLER.....	131
ÖZGEÇMİŞ.....	134

TABLO LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 2.1 İçerden Büyüme, Ele Geçirme ve Stratejik Ortaklıklar	
Seçeneklerinin Karşılaştırılması	8
Tablo 2.2 Stratejik Ortaklıkların Sektörlere Göre Dağılımı (1980-1989).....	11
Tablo 6.1 Farklı Stratejik Ortaklık Şekilleri.....	40
Tablo 7.1 Ortak Girişim Oluşturma Nedenleri.....	57
Tablo 7.2 Uluslararası Ortak Girişim Oluşturma Nedenleri ve Önem Sırası.....	58
Tablo 9.1 Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkelerde Kurulan Ortak Girişimlerin Özellikleri	80
Tablo 9.2 Ortak Girişimlerde Performans ve Kontrol İlişkisi.....	82
Tablo 10.1: Türkiye’de 1954-2000 Yılları Arasında Yabancı Yatırım Girişleri (milyon\$).....	84
Tablo 10.2: Yabancı Sermayeli Şirketlerin Ülkelere Göre Dağılımı (İlk Üç Ülke) ...	85
Tablo 10.3: Türkiye’de Faaliyette Bulunan Yabancı Sermayeli Kuruluşların Sektörel Dağılımı (2001).....	85
Tablo 11.1 Araştırmanın Temel Boyutları	89
Tablo 11.2: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Dağılımı	92
Tablo 11.3: Kuruluş Yılı	92
Tablo 11.4: Yerel Ortakların Ortaklık Payı Dağılımları	93
Tablo 11.5: Araştırmaya Katılan Firmaların Sektörlere Göre Dağılımı	94
Tablo 11.6: Ortak Girişimlerin Yerel Ortağın Faaliyet Alanı İle İlgisi	94
Tablo 11.7: Ortak Girişimlerde Yerel Ortağın Yabancı Ortakla Önceki İlişki Düzeyi	95
Tablo 11.8: Ortak Girişimlerin Fonksiyonel Alanlarının Sektörlere Göre Dağılımı ..	95
Tablo 11.9 Ortak Girişim Oluşturmada Etkili Olan Faktörler	96
Tablo 11.10 Ortak Girişim Oluşturmada Etkili Olan Birinci Faktör	97
Tablo 11.11 Önem Yüzdelere Göre Ortak Girişim Oluşturma Nedenleri	98
Tablo 11.12 Ortak Seçiminde Etkili Olan Kriterler	99
Tablo 11.13 Ortak Seçim Aşamasında En Önemli Birinci Özellik.....	100
Tablo 11.14 Önem Yüzdelere Göre Ortak Seçim Kriterleri	101
Tablo 11.15 Bağımlı t Testi Sonucu.....	102

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 11.16 Ortak Girişimin Sağladığı Avantajlar	103
Tablo 11.17 Önem Yüzdesine Göre Ortak Girişimin Sağladığı Avantajlar.....	103
Tablo 11.18 Ortak Girişimin Zararları	104
Tablo 11.19 Ortak Girişim Oluşturma Sürecinde Yaşanan Zorlukların Değerlendirilmesi.....	104
Tablo 11.20 Ortaklık Payı ve Yönetim Tarzı Karşılaştırılması.....	106
Tablo 11.21 Ortaklık Payı-Yönetim Tarzı İlişkisi.....	107
Tablo 11.22 Ortak Girişim Oluşturma Kararında Etkili Olan Kriter Grupları.....	111
Tablo 11.23 Ortak Seçim Kararında Önemli Olan Kriter Grupları.....	114
Tablo 11.24 Ortak Girişim Oluşturma Sürecinde Yaşanan Zorlukları Belirleyen Kriter Grupları	115
Tablo 12.1 Türk-Alman Ortak Girişim Oluşturulma Nedenlerinin İlgili Teorilere Göre Gruplandırılması	123
Tablo 12.2 Araştırma Bulgularının Beamish (1993)'in Bulguları Açısından Değerlendirilmesi.....	125

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 2.1: Telekomünikasyon Endüstrisindeki Stratejik Ortaklıklar	10
Şekil 2.2: Otomobil Endüstrisindeki Stratejik Ortaklıklar.....	12
Şekil 4.1: Stratejik Ortaklık Oluşturma Nedenleri.....	19
Şekil 4.2: Stratejik Ortaklık Oluşturma Güdülleri	20
Şekil 4.3: Globalleşme Entegrasyonu	25
Şekil 4.4: Uluslararası Pazarlara Girme Şekilleri	29
Şekil 5.1: Değer Zinciri.....	35
Şekil 5.2: Ürün-Pazar Matrisi	36
Şekil 6.1: 1980’li Yıllarda Teknoloji Alanında Stratejik Ortaklık Şekilleri.....	41
Şekil 6.2: Firmalar Arası Bağlantılar	42
Şekil 6.3: Stratejik Ortaklık Şekillerinin İşletme Varlıkları Açısından	43
Değerlendirilmesi	
Şekil 6.4: Stratejik Ortaklık Girdi ve Çıktılarına Göre Stratejik Ortaklıklar.....	46
Şekil 8.1: Başarılı Stratejik Ortaklıklar İçin Yöneticilerin Dikkat Etmesi	
Gereken Noktalar	61
Şekil 8.2: Stratejik Ortaklık Süreci	61
Şekil 8.3: Stratejik Ortaklık Yaşam Eğrisi	68
Şekil 8.4: Stratejik Ortaklıkların Başarılı Olması İçin Gerekli Unsurlar.....	71
Şekil 8.5 : Tamamlayıcı Kaynak ve Becerilere Sahip Volvo ve Renault.....	73

STRATEJİK ORTAKLIKLAR: TÜRK-ALMAN ORTAK GİRİŞİMLERİNİN İNCELENMESİ

ÖZET

Stratejik ortaklıklar en geniş biçimde; iki veya daha fazla sayıda işletmenin üzerinde anlaşmaya vardıkları hedefleri gerçekleştirmek üzere kaynaklarını değiş tokuş etmelerine, bir yerde toplamalarına ve/veya birleştirmelerine dayanan uzun süreli işbirliği anlaşmaları olarak tanımlanmaktadır. Günümüzün global rekabet ortamında işletmelerin tek başlarına faaliyetlerini sürdürmeleri giderek zorlaşmaktadır. İşletmeler başarılı olmak için diğer işletmelerle işbirliği yaparak stratejik ortaklıklar oluşturmak zorundadırlar. Stratejik ortaklıklar, işletmelerin stratejik planlamasında rekabet ve büyüme stratejileri açısından büyük bir rol oynamaktadır.

Türk firmaları da 1950'lerden sonra yabancı firmalar ile çeşitli ortaklıklar kurmaya başlamakla birlikte 1980'li ve 1990'lı yıllarda dünya pazarlarında ve Türkiye'de yaşanan makro çevresel faktörlerdeki değişim ile çok daha yoğun bir biçimde ortaklık, birleşme ve anlaşmalar içine girmişlerdir. Türk firmalarının uzun yıllardır uluslararası ticarete yoğun ilişkiler içinde olduğu Alman firmalarıyla oluşturduğu ortaklık anlaşmalarının ağırlığı dikkati çekmektedir. Günümüzde Türkiye'de faaliyet gösteren Türk-Alman ortak girişimlerinin sayısı 632'dir.

Bu çalışmada Türkiye'de faaliyet gösteren Türk-Alman ortak girişimleri, oluşturulma nedenleri, ortak seçim kriterleri, ortak girişimin sağladığı avantajları ve neden olduğu zararları, oluşturulma aşamasında yaşanan zorlukları ve sahiplik-kontrol ilişkisi açısından analiz edilmektedir. Bu tanımlayıcı araştırmada veri toplamak amacıyla 19 sorudan oluşan anketten yararlanılmıştır. Hazırlanan anket formu, listede bulunan bütün Türk ortaklara e-posta ve faks ile gönderilmiştir. Ancak sadece 55 firmanın üst düzey veya orta düzey yöneticileri tarafından cevaplandırılmıştır. Bu 55 anketten yararlanılarak faktör analizi yardımıyla ortak girişimlerin, yerel ortamın bakış açısı ile, oluşturulma nedenleri, ortak seçim kriterleri ve ortak girişimin oluşturulması aşamasında yaşanan zorluklar belirlenmiştir.

Anahtar Kelime: Stratejik Ortaklıklar, Ortak Girişimler, Türk-Alman Ortak Girişimleri

STRATEGIC ALLIANCES: THE ANALYSIS OF TURKISH-GERMAN JOINT VENTURES

SUMMARY

Strategic alliances are defined as a long-term cooperative business agreement between two or more companies to pool, exchange and/or integrate specified company resources for achieving some agreed objectives. In today's global competitive marketplace, it is getting more and more difficult for companies to survive alone. To achieve success, companies have to form strategic alliances by cooperating with other companies. Strategic alliances have important roles in strategic planning from the point of competition and growth.

Turkish companies have started to cooperate with foreign companies after 1950's and in 1980's and 1990's, Türkiye has been more cooperative in alliances and agreements with foreign companies due to the changes in the macro-environmental factors in both Türkiye's and the World's markets. Under these circumstances, Turkish Companies' alliances with German Companies for so many years, are highly noticed. Today, the number of joint ventures between Turkish and German firms is 632.

In this study, German-Turkish joint ventures in Türkiye is analyzed from the outlook of the reasons of forming joint ventures, mutual choice criterias, the advantages and disadvantages of joint ventures, the difficulties at its starting point and ownership-control relation. In this descriptive research, questionnaires which consist of 19 questions are used for the gathering data of this dissertation. The questionnaire forms have been sent to the Turkish partners by either e-mail or fax. However; only 55 managers of these firms have answered to this survey. By examining these 55 questionnaires, the reasons of forming joint ventures between companies, partner choice criterias, and the difficulties in forming the joint venture are identified from the point of local side of joint ventures by means of factor analysis.

Keywords: Strategic Alliances, Joint Ventures, Turkish-German Joint Ventures

1.GİRİŞ

Günümüzde yaşanan globalleşme ve teknolojik gelişmeler, işletmeler arasındaki rekabeti ve işletmelerin rekabet stratejilerini büyük ölçüde etkilemektedir. Ürün hayat eğrilerinin kısalması, teknolojik gelişmelerin hızlı bir şekilde yayılması ve ar-ge maliyetlerinin artması işletmeleri, tüketici ihtiyaç ve isteklerini en iyi ve hızlı bir şekilde karşılamak amacıyla diğer işletmelerle stratejik ortaklıklar oluşturmaya zorlamaktadır. Stratejik ortaklıklar oluşturmak işletmelerin global rekabet ortamında rekabet avantajı elde etmeleri ve rekabet avantajını sürdürmeleri açısından stratejik bir zorunluluk haline gelmektedir. Bu çalışmada stratejik ortaklıklar ve en yaygın stratejik ortaklık şekli olan ortak girişimler incelenmektedir. Çalışmanın araştırma kısmında ise Türk-Alman ortak girişimleri ele alınmaktadır.

Birinci bölümde stratejik ortaklıkların tanımı üzerinde durulmaktadır. Stratejik ortaklıkların tanımı yapılarak işletmelerin faaliyetlerini tek başına sürdürme, birleşme ve ele geçirme gibi diğer stratejik seçeneklerle stratejik ortaklıkların karşılaştırılması yapılmaktadır. Ayrıca bu bölümde stratejik ortaklıkların dünyadaki gelişimine ve çeşitli endüstrilerde oluşturulmuş olan stratejik ortaklıklara yer verilmektedir.

İkinci bölümde ise stratejik ortaklıkları, dolayısıyla ortak girişimleri açıklayan teorilere yer verilmektedir. Bu bölümde sırasıyla Williamson (1975) tarafından geliştirilen ve maliyet minimizasyonuna dayanan işlem maliyeti teorisi, Das (2000) tarafından açıklanan ve işletmelerin kaynak elde etmesine ve kaynakları elde tutmasına dayanan kaynak temelli teori, Kogut (1988) tarafından açıklanan ve işletmelerin stratejik davranışına dayanan stratejik davranış teorisi ve Kogut (1988) tarafından açıklanan ve işletmelerin bilgi ve beceri elde etmesine dayanan örgütsel bilgi elde etme ve öğrenme teorisi açıklanmaktadır.

Üçüncü bölümde stratejik ortaklıkların oluşturulma nedenleri incelenmektedir. İşletmeler çok çeşitli nedenlerle stratejik ortaklıklar oluşturmaktadırlar. Bu bölümde globalleşmenin etkisi, maliyeti azaltma, ar-ge maliyetlerini ve riski paylaşma, ölçek ve kapsam ekonomilerinden yararlanma, teknoloji paylaşma ve elde etme, sinerji yaratma, ürün geliştirme, yeni pazarlara girme ve sermaye elde etme nedenleri üzerinde durulmaktadır.

Dördüncü bölümde stratejik ortaklıkların rekabet ve büyüme stratejileri açısından önemine yer verilmektedir. İşletmelerin değer zincirinde tanımlanan temel ve destek faaliyetlerini gerçekleştirmede ve müşteriye sunulan değeri arttırmada stratejik ortaklıkların rolü açıklanmaktadır.

Beşinci bölümde ise stratejik ortaklık şekillerine yer verilmektedir. Stratejik ortaklıkların sayısındaki artışla beraber stratejik ortaklıkların çeşitlerinde de artış görülmektedir. Bu bölümde literatürde yeralan çeşitli stratejik ortaklık türleri açıklanmakta ve çeşitli örneklerle yer verilmektedir. Stratejik ortaklık türleri işletme varlıkları açısından, pazarlama amaçları açısından, rakipler arasında kurulan stratejik ortaklıklar açısından, stratejik ortaklıkların girdileri ve çıktıları açısından ve hisse senedine ve kontrata dayalı olması açısından ele alınmaktadır.

Altıncı bölümde stratejik ortaklık türü olan ortak girişimler açıklanmaktadır. Ortak girişimlerin tanımı yapılarak dünyadaki gelişiminden bahsedilmektedir. Ayrıca bu bölümde ortak girişim oluşturma nedenlerine ve stratejilerine yer verilmektedir.

Yedinci bölümde ise stratejik ortaklık süreci incelenmektedir. Strateji geliştirme, ortakları değerlendirme ve seçme, kontrat görüşmeleri ve ortaklık faaliyetleri aşamaları açıklanmaktadır. Bu bölümün ikinci ve üçüncü kısmında ise sırasıyla stratejik ortaklık yaşam eğrisi ve başarılı stratejik ortaklıklar için gerekli unsurlar ele alınmaktadır.

Sekizinci bölümde yabancı yatırımcılar açısından Türkiye'nin önemi ve yabancı yatırımların Türkiye'deki gelişimi açıklanmaktadır. Bu bölümde ayrıca yabancı yatırımlar ve stratejik ortaklıklar için Türkiye'de varolan yasal düzenlemelere yer verilmektedir.

Dokuzuncu bölümde literatürde yer alan ortak girişimlerle ilgili çalışmalardan bazılarına yer verilmektedir. Literatürde ortaklık oluşturma nedenleri, ortak seçiminde dikkate alınan kriterler, yönetim şekli ve performans ölçümü ile ilgili çalışmalar bulunmaktadır. Özellikle ortak seçiminde dikkate alınan kriterlerin ve ortaklık oluşturma nedenlerinin gelişmiş ülkeler ve gelişmekte olan ülkeler açısından bir farklılık gösterip göstermediği üzerinde durulmaktadır. Bu bölümde, belirtilen konular çerçevesinde Demirbağ, Mirza ve Weir (1995), Tatoğlu ve Glaister (2000), Beamish (1993) ve Killing (1982)'in çalışmalarına yer verilmektedir.

Son iki bölümde ise bu çalışma kapsamında ele alınan Türkiye'de faaliyet gösteren Türk-Alman ortak girişimleri ile ilgili tanımlayıcı araştırma sonuçlarına ve genel değerlendirmelere yer verilmektedir. Türk-Alman ortak girişimleri, bu çalışma için oluşturulan 19 soruluk anket yardımı ile 55 firmanın üst ve orta düzey yöneticilerinden elde edilen bilgiler ışığında, Türk ortağın bakış açısı ile değerlendirilmektedir. Bu bölümde ayrıca gelecekte yapılacak araştırmalar için önerilere de yer verilmektedir.

2 STRATEJİK ORTAKLIKLAR ve STRATEJİK ORTAKLIKLARIN GELİŞİMİ

2.1 Stratejik Ortaklıkların Tanımı

“Küresel rekabette stratejik ortaklıkların büyük önemi vardır. Küresel ortamda başarılı olmanın en az rağbet gören yolu bütün dünyayı tek başına sahiplenmektir.”

Jack Welch, General Electrics Yönetim Kurulu Başkanı

Günümüzde işletmeler müşterilerin ihtiyaçlarını artık tek başlarına tam olarak karşılayamayacaklarının farkına varmaya başlamışlardır. Önde gelen işletmeler gelirlerini arttırmak, teknolojik değişimlere uyum sağlamak, güçlü oldukları alanlarda pazar payını arttırmak ve yeni pazar fırsatlarının avantajlarını yakalamak için yeni ve daha esnek ortaklıklar oluşturmaktadırlar.

Küreselleşmenin de etkisiyle artan rekabet ortamı işletmeleri, sürekli olarak ürünlerini farklılaştırmanın ve faaliyetlerini daha etkin bir şekilde düzenlemenin yollarını aramaya zorlamaktadır. Yüksek rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalabilmesi için yenilikçi (innovative) pazarlama stratejileri ortaya konulmaktadır. Yeni pazarlara girmek, yeni arz kaynaklarına ulaşmak, yeni teknolojiler geliştirmek ve teknolojik gelişmelerin hızına yetişebilmek gibi işletmelere rekabet avantajı sağlayacak hedeflere ulaşabilmek için genellikle üç yöntem kullanılmaktadır (Walters, Peters ve Dess, 1994).

- 1- Kuruluş kabiliyetini ve kuruluşun fiziki varlıklarını içerden geliştirme
- 2- Bu fiziki varlıkları ve yeteneği ele geçirme
- 3- Diğer işletmelerle işbirliği yaparak fiziksel varlıklarını ve insan kaynaklarını birleştirme

Üçüncü yöntem yaygın olarak stratejik ortaklık olarak adlandırılmaktadır. Stratejik ortaklıklar firmalar arasındaki işbirliği anlaşmalarıdır. Bu anlaşma işletmeler arasındaki normal iş ilişkilerinin ötesinde bir anlaşmadır. Bununla birlikte stratejik ortaklıklar, birleşme veya tam sahiplik anlaşmasından daha dar kapsamlı olup çok çeşitli şekillerde oluşturulmaktadır. Firmalar arasında birbirlerinin ürününü satın alma veya satma anlaşmaları gibi basit anlaşmalar olabileceği gibi ayrı ve yasal olarak farklı işletmelerin oluşturulmasına yönelik anlaşmalar da stratejik ortaklık tanımı içerisinde yer almaktadır (Sudarsanam, 1995).

Akademik literatürde yaygın tartışmalara karşın, herhangi bir ortaklığı stratejik ortaklık olarak tanımlayan unsurları belirlemeye yönelik fazla bir çalışma bulunmamaktadır. Bununla birlikte birçok faaliyet stratejik ortaklık olarak tanımlanmaktadır. Bu faaliyetler temel olarak üç başlık altında toplanmaktadır.

Bunlar;

- 1- Tam Sahiplik Sağlayan: Birleşme/elegeçirme, içsel girişimler
- 2- Kısmi Sahiplik Sağlayan: Ortak girişim anlaşmaları, azınlık yatırım anlaşmaları (minority investments)
- 3- Sahiplik Kontrolü Sağlamayan: İşbirliği anlaşmaları (co-operative), ar-ge ortaklığı, çapraz lisans (cross licensing), dağıtım anlaşmaları, outsourcing anlaşmaları, ortak teklif verme (joint bidding) anlaşmaları

Tam sahiplik sağlayan anlaşmaları stratejik ortaklık olarak kabul etmek doğru değildir. Çünkü bir işletme diğer işletmeyi tamamen satın aldığında satın alınan firma kimliğini kaybeder ve firmanın bu ilişkiyi sona erdirmeye hakkı ortadan kalkar. Oysa stratejik ortaklıkta ortaklar, stratejik ortaklıktan ayrılıp ayrılmama konusunda serbesttir.

Stratejik ortaklıklar stratejik olarak belirlenmiş, karşılıklı yarar sağlayacak hedef ve amaçlara ulaşmak için iki veya daha fazla kurum veya kuruluşun koalisyonu olarak tanımlanabilir. Karşılıklı yarar sağlamak, çıkarların eşitliği anlamına gelmemektedir. Ortaklığı oluşturan bütün taraflar, ortaklığa yaptıkları katkıyla orantılı olarak fayda sağlarlar (Murray ve Mahon, 1993).

Stratejik ortaklıklar en geniş biçimde; iki veya daha fazla sayıda işletmenin üzerinde anlaşmaya vardıkları hedefleri gerçekleştirmek üzere kaynaklarını değiş tokuş etmelerine, bir yerde toplamalarına ve/veya birleştirmelerine dayanan uzun süreli işbirliği anlaşmaları olarak tanımlanabilir (Hung, 1992). Bu tanım yatırım ortaklıklarını, çapraz lisans, karşılıklı dağıtım ve tutundurma ile ilgili düzenlemeleri, teknoloji değiş-tokuşları, ortak ürün geliştirme ve hizmet sözleşmeleri, ortak ar-ge gibi çok sayıda işbirliği anlaşmalarını içermektedir.

Yukarıda verilen iki tanıma göre herhangi bir ortaklığı stratejik ortaklık olarak tanımlayabilmek için gerekli olan minimum kriterler;

- ⇒ Stratejik olarak belirlenmiş amaçların varlığı
- ⇒ Ortaklığa yaptıkları katkı oranında ortakların karşılıklı fayda sağlaması
- ⇒ Sürekli bir ilişkiyi hedefleyen uzun dönemli bir anlaşmaya dayanması
- ⇒ Tarafların hisse senedine dayanmayan ayrı katkılarının olması
- ⇒ Tarafların stratejik ortaklıkların yönetimine aktif olarak katılması
- ⇒ Sağlanacak yararlar alternatif diğer seçeneklerin sağlayacağı faydalardan daha fazla olması

Stratejik ortaklıklar satıcı, müşteri, rakipler ve/veya endüstrideki diğer firmaların oluşturduğu işbirliği ortaklıklarıdır ve birtakım rekabet avantajı sağlamak için kullanılır (Stafford, 1994). Stratejik ortaklıklar teknoloji, hammadde, ürün veya bilgi değiş-tokuşu sağlamak, geliştirmek, üretmek ve transferi gerçekleştirmek amacıyla oluşturulmaktadır.

Stratejik ortaklıkta bir tarafın diğer tarafın pazar büyüklüğünü ve gücünü elde etmeye çalışması yerine her iki tarafın da fayda sağlaması gerekmektedir. Stratejik ortaklıklarda pastayı paylaşmak yerine pastayı büyütme önemlidir.

Stratejik ortaklık tanımının sahiplik ve taahhüt (commitment) olmak üzere iki boyutu vardır (Harbison, 1999):

-Sahiplik Boyutu: Stratejik ortaklıkta birtakım kaynakların paylaşıldığını ifade eder. Ancak bu sahiplik ele geçirmede olduğu gibi 100% sahiplik değildir.

-Taahhüt (Commitment) Boyutu: Taahhüt boyutu stratejik ortaklıkların kısa dönemli, bir kerelik, sadece belli bir iş karşılığında olan veya bir senelik anlaşmalardan farklı olduğunu ifade etmektedir. Örneğin Japonya’da kurulan stratejik ortaklıkların süresi 15-20 yıl arasında değişmektedir. Bu süre neredeyse ortalama stratejik ortaklık süresinin iki katıdır (Bleeke ve Ernst, 1993).

2.2 Birleşme, Ele Geçirme ve Stratejik Ortaklıklar

Rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve büyüme odaklı stratejilerini geliştirebilmeleri için yeni bir yatırım yapmak veya yeni bir işletmeyi satın almak alternatiflerinin dışında üçüncü bir alternatif de stratejik ortaklık oluşturmaktır. İşletmeler ele geçirme, birleşme ve stratejik ortaklık oluşturmak seçenekleri arasından kendileri için en iyi olanı seçerler (Harbison, 1999). 1970’li yıllara kadar çok uluslu firmalar yabancı pazarlarda tam sahipliği sağlayacak seçenekleri tercih ederlerken 1980’li yıllara gelindiğinde artan oranda stratejik ortaklık oluşturmaya başlamışlardır (Yaprak ve Osland, 1993).

Ancak işletmeler için her zaman tek bir seçenek en iyi değildir. Bazı durumlarda stratejik ortaklık oluşturmak en uygun seçenek iken bazı durumlarda da ele geçirme/birleşme en uygun seçenek olabilir. Burada anahtar nokta işletmenin kendi stratejik hedeflerini ve diğer işletmenin stratejik hedeflerini iyi anlamasıdır (Harbison, 1999). Stratejik ortaklıklar işletmelerin hedeflerini daha az risk ve daha büyük bir uzmanlıkla gerçekleştirmelerine imkan sağlamaktadır (Mason, 1993).

Tablo 2.1’de içerden gelişme, ele geçirme ve stratejik ortaklıkların avantaj ve dezavantajları belirtilmektedir.

Tablo 2.1 İçerden Büyüme, Ele Geçirme ve Stratejik Ortaklıklar Seçeneklerinin Karşılaştırılması

	Avantaj	Dezavantaj
İçerden gelişme	Daha az risk Yaşayarak öğrenme Daha fazla kontrol	Yavaş Başlangıç bilgisinin eksikliği- yanlış yargılara neden olabilir
Ele geçirme	Hızlı Pazarda varolmayı, pazar payı ve uzmanlığını satınalma	Çok fazla para ödemek zorunda kalabilir. Yanlış karar verme durumunda çok riskli Tercih edilen bir işletme mevcut olmayabilir İstenmeyen varlıkları satmak zor olabilir
Stratejik ortaklıklar	Satınalmadan daha ucuz Pazar bilgisine ulaşma Ele geçirme stratejisi elverişsiz ise kullanışlı	Kontrol sorunu Yönetmel farklılık ve problemler

Kaynak: Thompson, 1997, s.495

Stratejik ortaklıklar birleşme ve ele geçirme seçeneklerinden daha esnektir. İşletmelerin ortaklıktan çıkması ve işbirliğini bozması şirketi satmaktan daha hızlı olabilir (The Economist, 1999). Değişimin çok hızlı olduğu yoğun rekabet ortamında stratejik ortaklıkların işletmelere esneklik kazandırması büyük önem taşımakta ve onlara daha ileriye gitme imkanı sağlamaktadır.

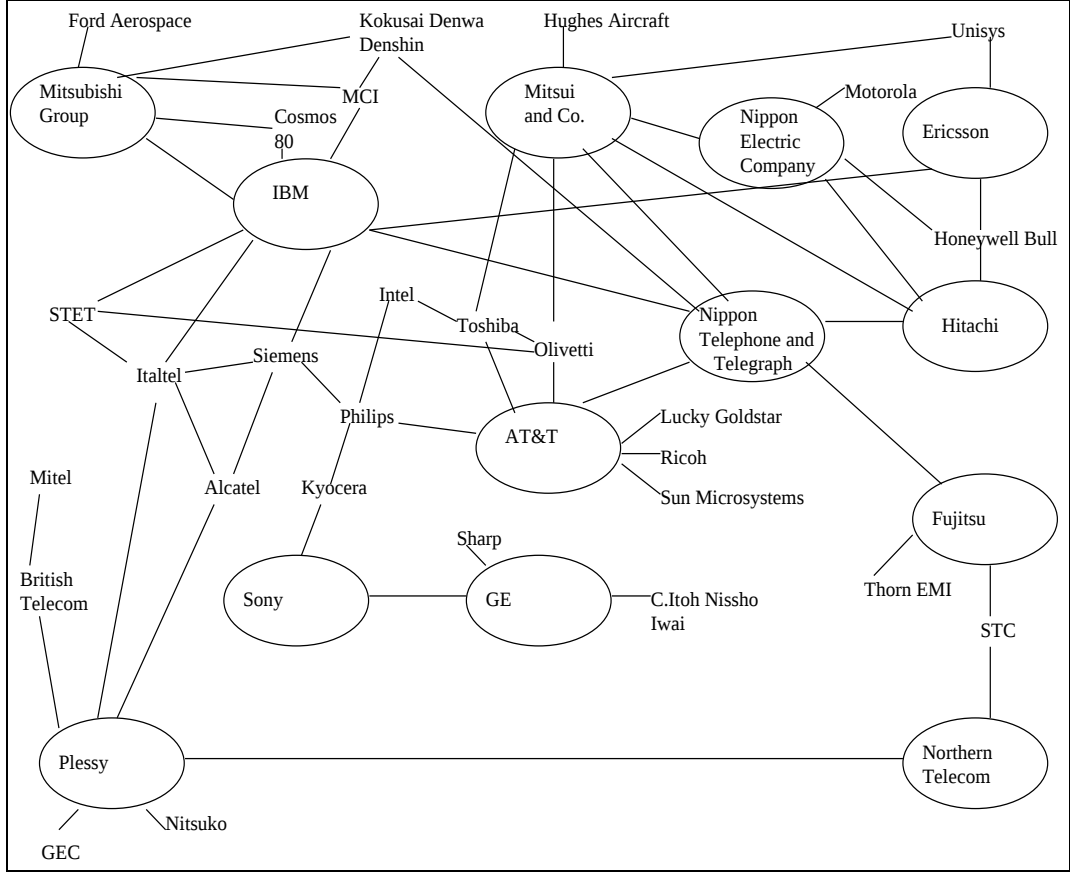
2.3 Dünyada Stratejik Ortaklıkların Gelişimi

Birleşme ve ele geçirme faaliyetleri çoğunlukla beklentileri ve hedefleri gerçekleştirilmede başarısız olmaktadır. Bu nedenle şirketlerin aynı amaç ve hedeflere ulaşmasını sağlayacak alternatif araçlara ihtiyacı vardır (Sudarsanam, 1995).

Son yıllarda küreselleşmenin de etkisiyle stratejik ortaklıkların sayısında önemli bir artış olmaktadır. Booz, Allen & Hamilton'un verilerine göre Amerikan şirketlerinin Avrupa, Asya ve Latin Amerika'daki firmalarla oluşturdukları ortaklıkların sayısı yıllık %25 oranında artış göstermektedir (Kotler, 2000). Stratejik ortaklıkların sayısındaki artış pazarlama karmasına beşinci faktörün eklenmesi anlamına gelmektedir: Ürün (product), fiyat (price), dağıtım (place), tutundurma (promotion) ve ortaklar (partners) (Mazur, 2001). Stratejik ortaklıklar yeni bir kavram değildir. Örneğin Toshiba 1906 yılında stratejik ortaklıklar oluşturmaya başlamıştır (Devlin ve Bleackley, 1997). Günümüzde yeni olan şey giderek daha fazla sayıda işletmenin pazara giriş maliyetlerini azaltmak, ölçek ve alan ekonomilerinden yararlanmak, girilmesi zor pazarlara girmek veya yeni bilgiler elde etmek amacıyla ortaklıklar oluşturmalarıdır.

İşletmeler faaliyette bulundukları sektörlerde etkili olmak istiyorlarsa stratejik ortaklara ihtiyaçları olduğunun farkına varmaktalar. Hatta AT&T, IBM, Philips, Siemens gibi dev işletmeler kendi yeteneklerini ve kaynaklarını tamamlayacak veya arttıracak çok uluslu işletmelerle veya yerel işletmelerle stratejik ortaklık oluşturarak yerel ve/veya global pazarlarda başarıya ulaşabilmektedirler.

Günümüzde oluşturulan stratejik ortaklıkların sayısı ve büyüklüğü giderek artmaktadır. Stratejik ortaklıklar her türlü endüstride görülmektedir. Aşağıdaki şekil telekomünikasyon endüstrisinde oluşturulan stratejik ortaklıkları göstermektedir. Telekomünikasyon endüstrisinde büyük işletmelerin birden fazla sayıda stratejik ortaklık oluşturduklarını ve şebeke örgütler şeklinde yapılandıklarını görmekteyiz. IBM, Siemens, Sony, Ericsson ve AT&T gibi büyük şirketler, diğer büyük ve küçük şirketlerle stratejik ortaklıklar oluşturmakta ve dolaylı olarak birbirlerinin stratejik ortağı haline gelmektedirler.



Şekil 2.1 Telekomünikasyon Endüstrisindeki Stratejik Ortaklıklar

Kaynak: Devlin ve Bleackley, 1997, s.180

Oluşturulan stratejik ortaklıklar belli bir ülkeye, belli bir endüstriye ya da belli bir organizasyon yapısına özgü değildir. Stratejik ortaklıklar gelişmiş ülkelerde görüldüğü gibi daha az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerde de karşımıza çıkmaktadır. Bununla birlikte teknoloji yoğun ve büyük ar-ge yatırımları gerektiren endüstrilerde daha fazla sayıda stratejik ortaklık oluşturulmasına rağmen diğer endüstrilerde de stratejik ortaklıkların oluşturulduğunu görmekteyiz. Aşağıdaki tablo 1980-1989 dönemini kapsayan bir araştırma verilerine göre stratejik ortaklıkların sektörel dağılımı göstermektedir:

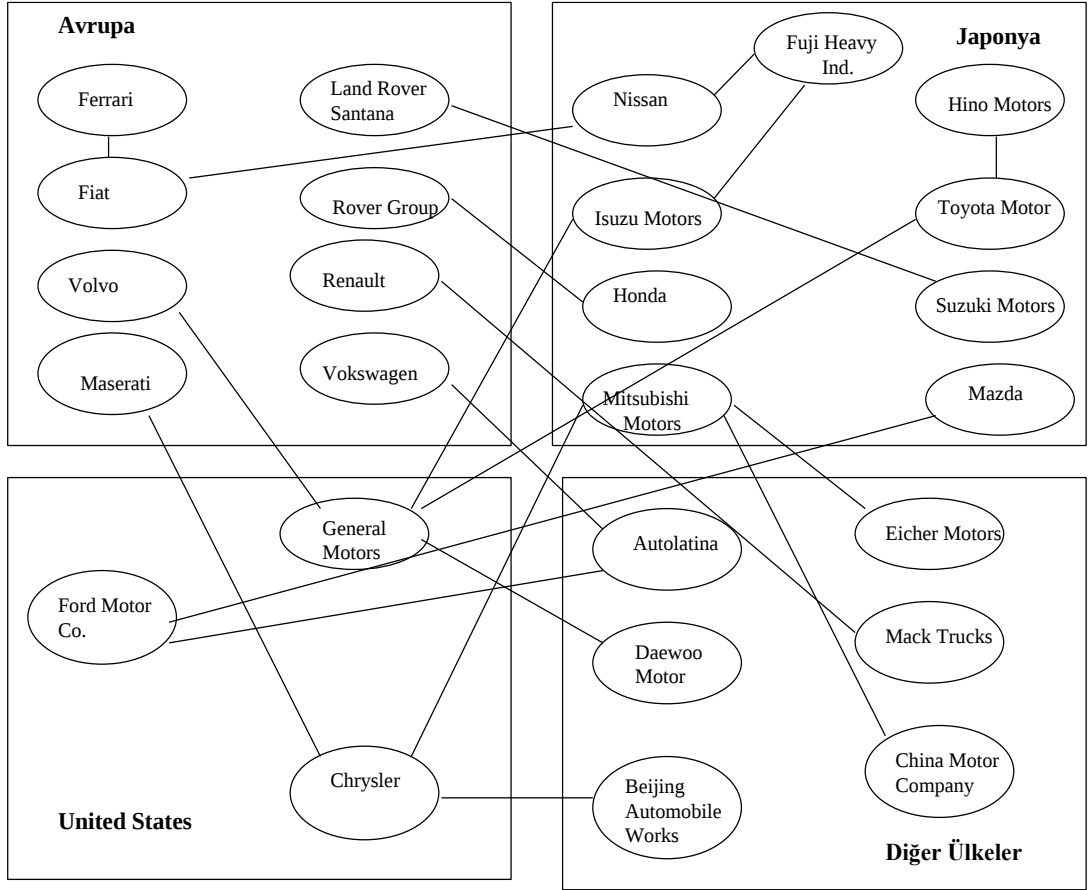
Tablo 2.2 Stratejik Ortaklıkların Sektörlere Göre Dağılımı (1980-1989)

Sektör	Şirket Sayısı
Bilgi Teknolojisi	1660
Bilgisayar	198
Sanayi Otomasyonu	278
Mikroelektronik	383
Yazılım	344
Telekomünikasyon	366
Biyoteknoloji	847
Yeni Materyel Teknolojisi	430
Kimyevi Maddeler	410
Havacılık/Savunma	228
Otomobil	205
Yüksek Elektrik/Güç	141
Tıbbi Araçlar Teknolojisi	95
Tüketici Elektronikleri	58
Gıda ve İçecekler	47

Kaynak: Esener, 1997, s.9

Stratejik ortaklıklar basit satıcı müşteri anlaşmalarından hisse senedi yatırımı gerektiren yatırım ortaklıklarına kadar çok çeşitli şekillerde karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca özel kurum veya kuruluşlar arasında stratejik ortaklıklar oluşturulabileceği gibi kamu kurum veya kuruluşlar da kendi aralarında veya özel kurum veya kuruluşlarla da stratejik ortaklıklar oluşturmaktadırlar.

Telekomünikasyon endüstrisinde olduğu gibi otomobil endüstrisinde de çok sayıda stratejik ortaklık oluşturulmuştur. Şekil 2.2 global otomobil endüstrisindeki stratejik ortaklıkları göstermektedir.



Şekil 2.2 Otomobil Endüstrisindeki Stratejik Ortaklıklar

Kaynak: Devlin ve Bleackley, 1997, s.184

Booz-Allen ve Hamilton şirketinin yaptığı araştırma verilerine göre 1996-1998 döneminde dünyada 20.000'den fazla sayıda stratejik ortaklık oluşturulmuştur (The Economist, 1999). Stratejik ortaklıkların sayısındaki artışın en önemli nedeni dış pazarlara ulaşmaktır. Bu Avrupa ve Asya'da oluşturulan stratejik ortaklıkların sayısının neden Amerika'da oluşturulan stratejik ortaklıkların sayısından fazla olduğunu açıklamaktadır. İkinci en önemli neden ise değişim hızıdır. Stratejik ortaklıklar işletmelere, değişim hızına uyum sağlayarak daha da ileriye gitme imkanı vermektedir (The Economist, 1999).

1979 yılından itibaren Amerika’da iletişim sistemleri ve servisi, bilgisayar ve yazılım ve finansal hizmetler sektörlerinde oluşturulan stratejik ortaklıkların sayısı bu sektörlerde daha önceden açıklanan stratejik ortaklıkların toplam sayısının üzerine çıkmaktadır. 1985 yılından itibaren stratejik ortaklık oluşturma oranı yıllık 25%’den fazla artış göstermektedir.

Pekar ve Allio (1997)’nin yaptıkları araştırma sonuçlarına göre 1988-1992 yılları arasında 20.000’den fazla sayıda stratejik ortaklık oluşturulduğu tahmin edilmektedir. AT&T, Boeing, Corning, Dow Jones, Ford, General Electric, IBM, Mead, Merck, Motorola, Merrill Lynch, TRW ve Xerox stratejik ortaklık oluşturan şirketler arasında yer almaktadır. Bu liste her geçen yıl daha da uzamaktadır.

3 STRATEJİK ORTAKLIKLARI AÇIKLAYAN TEORİLER

Literatürde çoğunlukla ortak girişimleri açıklayan teorilerden bahsedilmektedir. Ortak girişimleri açıklamak için öne sürülen teorilerden diğer stratejik ortaklık şekillerini açıklamak için de yararlanılabilir (Çulpan, 1993).

Stratejik ortaklıkları açıklamaya yönelik birtakım model ve teoriler önerilmektedir. İşlem maliyeti teorisi, oyun teorisi, stratejik davranış modeli, sosyal değişim teorisi, güç bağımlılığı teorisi ve kaynak temelli teori stratejik ortaklıkları açıklayan teori ve modellerden başlıcalarıdır. Bu teoriler, özellikle işlem maliyeti teorisi, stratejik ortaklıkları açıklamaktadır. Bu bölümde sırasıyla işlem maliyeti teorisi, kaynak temelli teori, stratejik davranış teorisi ve organizasyonel bilgi elde etme ve öğrenme teorisi incelenecektir.

3.1 İşlem (Transaction) Maliyeti Teorisi

İşlem maliyeti teorisinin temeli Coase (1937)'in çalışmalarına dayanmaktadır (Oxley, 1999). Bu teori uzun süre gözardı edilmiş ancak, daha sonra Williamson (1975) tarafından geliştirilmiştir. Bu teori firmaların alternatif anlaşmalar arasından üretim ve iş görme maliyetleri toplamını en az yapacak anlaşmayı seçeceği varsayımına dayanmaktadır. Williamson (1975)'un tanımına göre iş görme maliyetleri bir anlaşmayı yazmak ve yerine getirmek, ilgili konular üzerinde pazarlık yapmak, ilişkiyi sürdürmek ve bağımlılığı arttırmak için diğer yatırımlardan vazgeçmek, işi yönetmek gibi faaliyetlerden kaynaklanan maliyetleri kapsamaktadır (Kogut, 1988).

Williamson (1975)'a göre firmalar faaliyetlerini nasıl yürüteceklerini işlem ve üretim maliyetleri toplamını en aza indirecek seçenekler doğrultusunda düzenlemektedir. Bu teoriye göre stratejik ortaklıklar minimum maliyetli bir anlaşma sağlamak amacıyla oluşturulur. Stratejik ortaklıklar, belirsizlikleri ve gerçekleşmeme olasılığını azaltarak, taraflar arasında işbirliği, güven ve katılımı artırarak işlem maliyetlerini azaltmaktadır (Çulpan, 1993). Birleşme, satınalma/ele geçirme stratejilerini izleyen işletmeler ise faaliyetlerin verimli bir şekilde yerine getirilememesi, yürütme, kontrol ve sorunlarıyla karşılaşabilir.

İşletmelerin sınır ötesi faaliyetleri de işlem maliyeti teorisine dayandırılmaktadır. Bu teori ABD firmalarının yabancı pazarlara nasıl girdiğini ve nasıl faaliyet gösterdiğini açıklamakta kullanılmıştır (Tes, Au ve Pan, 1997).

3.2 Kaynak Temelli Teori

Firma kaynaklarının stratejik ortaklıklardaki rolü incelenerek stratejik ortaklıklar için kaynak temelli genel bir teori öne sürülmektedir. Stratejik ortaklıklar firmalar arasında kaynakları biraraya getirmesi nedeniyle önem kazanmaktadır. Kaynak temelli teori stratejik ortaklıkları daha iyi anlamaya yardımcı olmaktadır (Das, 2000).

Kaynak temelli bakış açısı; ortaklıkların rasyonelliğini, biraraya getirilen firma kaynaklarının değer yaratma potansiyeli olarak tanımlamaktadır. Bu teoriye göre hareket kabiliyeti, taklit edilebilirlik, ikame edilebilirlik gibi temel kaynak özelliklerinin değer yaratmayı garanti ettiği ve ortaklık oluşumunu kolaylaştırdığı belirtilmektedir. Ortaklığı oluşturan firmaların kaynak özelliklerinin, stratejik ortaklıkta yapısal tercihlerini nasıl belirlediği tartışılmaktadır.

Son zamanlarda kaynak temelli bakış açısı, endüstriyel örgütleri ve onların rekabetçi stratejilerini anlamaya yönelik yeni bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır. Büyük ölçüde rekabetçi çevre analizine dayanan geleneksel endüstriyel işletme ekonomisinden farklı olarak, kaynak temelli bakış açısı firmanın sahip olduğu çeşitli kaynakların analizine dayanmaktadır. Çünkü kaynakların birçoğu firmaya özel, tam olarak hareket etmeyen ve taklit edilemeyen kaynaklardır. Firma kaynaklarının sürekli olarak farklılığının sağlanması rekabet avantajı yaratacaktır.

Geleneksel strateji araştırmaları firmaların kendi içsel özellikleri (güçlü ve zayıf yönleri) ile dış çevre (fırsat ve tehdit) arasında stratejik uygunluk araması gerektiğini önermektedir. Genellikle bir firmanın rekabetçi çevresine ve pozisyonuna önem verilmektedir. Dış çevreye verilen önemin aksine, kaynak temelli bakış açısı, firmaların içsel özelliklerine önem vermesi nedeniyle farklı bir yaklaşıma sahiptir. Firmanın sahip olduğu kaynaklar, rekabet stratejisini belirlemede önemli rol oynamaktadır. Diğer bir ifadeyle firmanın sahip olduğu kaynaklar onun başarısını belirlemektedir. Buna göre bir firma sahip olduğu kaynaklara rekabetçi ortamdan daha fazla önem vermelidir. Bu teoriye göre, bir firmanın rekabetçi pozisyonu özel kaynak ve ilişkiler paketiyle tanımlanmaktadır.

İşletmelerin stratejik ortaklık oluşturma nedenlerinden biri de diğer işletmelerin değerli kaynaklarına ulaşmaktır. Bu açıdan bakıldığında kaynak temelli teori stratejik ortaklıkları incelemek açısından önemlidir (Das, 2000).

Transfer maliyeti teorisi maliyeti en aza indirme üzerinde dururken, kaynak temelli teori işletmenin değerli kaynakları biraraya getirip kullanması yoluyla maksimum değer yaratması üzerinde durmaktadır.

İşletme ulaşmak istediğı kaynakları satınalma, birleşme veya ele geçirme yoluyla elde edemediğı durumlarda diğer işletmelerle kaynakları biraraya getirmek veya paylaşmak amacıyla stratejik ortaklık oluşturacaktır.

Kaynak temelli teoriye göre işletmelerin stratejik ortaklık oluşturmak için iki temel neden öne sürölmektedir:

1- Kaynakları Elde Etme: İşletmeler diğer işletmelerin sahip olduğı rekabet avantajı sağlayacak değerli kaynaklara ulaşmak için stratejik ortaklık oluştururlar. Örneğın yeni ürün geliştirme amacıyla oluşturulan stratejik ortaklıklar, farklı firmaların teknolojik bilgisini ve uzmanlığını elde etme imkanı sağlamaktadır. Ele geçirme ve birleşmelerde işletme istenilen kaynakların tamamına sahip değılse veya istenmeyen kaynaklar kolayca ayrılamıyorsa o işletme ile stratejik ortaklık oluşturmak daha uygun olacaktır. Stratejik ortaklık oluşturmak suretiyle işletme sadece ulaşmak istediğı ve ihtiyaç duyduğı kaynakları elde etme imkanı sağlayacaktır.

2- Kaynakları Koruma/Elde Tutma: İşletmeler birtakım kaynakları tam olarak kullanmasalar bile rekabet avantajını korumak için ellerinde tutmak isteyebilirler. Bu durumda stratejik ortaklık oluşturma yolu ile belli bir süre için geçici olarak kaynaklarını diğer işletmelere kullandırabilir. Birleşme ve ele geçirme stratejilerinde ise işletmeler kaynaklarını diğer işletmelerin sürekli olarak kullanımına sunmaktadır.

3.3 Stratejik Davranış Teorisi

Stratejik ortaklıkların oluşumunu açıklayan teorilerden biri de stratejik davranış teorisidir. Bu teori stratejik davranışların firmanın rekabetçi konumunu nasıl etkilediği ile ilgilidir. Kogut (1988) stratejik ortaklık türlerinden biri olan ortak girişim anlaşmalarını stratejik davranış teorisi ile açıklamaktadır. İş görme maliyeti ve stratejik davranış teorileri firma hedefleri açısından farklılık göstermektedir. İki teori işbirliği ve ortak seçimi açısından farklılık göstermektedir. İş görme maliyeti teorisi üretim ve iş görme maliyeti toplamalarını en az yapacak şekilde işletme faaliyetlerinin düzenlendiği varsayımına dayanmaktadır. Stratejik davranış teorisi ise işletmelerin rekabetçi konumlarını geliştirerek karlarını maksimum yapmak amacıyla faaliyette bulunduklarını ifade etmektedir. Bu iki teori birbirlerini tamamlamaktadır. İş görme maliyeti teorisi ürün-pazar stratejisinden bağımsız olup maliyet odaklı bir teori iken stratejik davranış teorisi işletmenin rekabetçi konumunun firma değerine etkisi üzerinde durmaktadır (Kogut, 1988). Çok sayıda stratejik ortaklık pazara girişi engellemek ve rakiplerin pazardaki konumuna zarar vermek gibi stratejik davranışlarla oluşturulmaktadır. Vernon (1983) firmaların ortak girişim anlaşmalarını stratejik belirsizliklere karşı kendilerini koruma yatırımı olarak olarak gördüğünü ifade etmektedir (Kogut, 1988).

Stratejik ortaklıkların oluşturulmasında ortak seçimi açısından iki teoriyi ele aldığımızda; stratejik davranış teorisine göre işletmeler rekabetçi konumlarını geliştirecek işletmeleri seçerken, iş görme maliyeti teorisine göre işletmeler maliyet toplamını minimum yapacak işletmeleri ortak olarak seçecektir.

3.4 Organizasyonel Bilgi Elde Etme ve Öğrenme Teorisi

Bu teori stratejik ortaklıkları, ekonomik nedenlerden farklı olarak, işletmelerin öğrenme ve yeteneklerini koruma aracı olarak açıklamaktadır. Bu noktada kaynak elde etmeye ve korumaya dayalı kaynak temelli teori ile birleşmektedir. Bir stratejik ortaklık türü olan ortak girişim anlaşmaları yazılı olmayan bilgilerin transfer edilmesini sağlayan bir araçtır (Kogut, 1988). Ancak burada transfer edilen bilgi organizasyonun kendi bünyesinde barındırdığı bilgidir.

Nelson ve Winter (1982) bir firmanın yeteneğini korumak (remember-by-doing) amacıyla stratejik ortaklık oluşturabileceğini ifade etmektedirler (Kogut, 1988). Bir başka deyişle firmalardan biri diğer firmanın mevcut bilgisinden veya maliyet avantajından yararlanarak organizasyonel becerisini koruyabilmektedir.

Stratejik ortaklıklar, yeni beceriler ve deneyimler elde etmek için bir fırsat olarak kabul edilebilir. Stratejik ortaklıklarla ilgili yapılan araştırmalarda Japon firmalarının stratejik ortaklıklarda öğrenmede çok başarılı oldukları görülmektedir. Buna karşın batılı şirketler öğrenme fırsatlarını değerlendirmede geri kalmaktadır (Thompson, 1997).

Badaracco (1991) işletmelerin elde edebilecekleri “bilgi” yi iki ayrı gruba ayırmaktadır (Thompson, 1997):

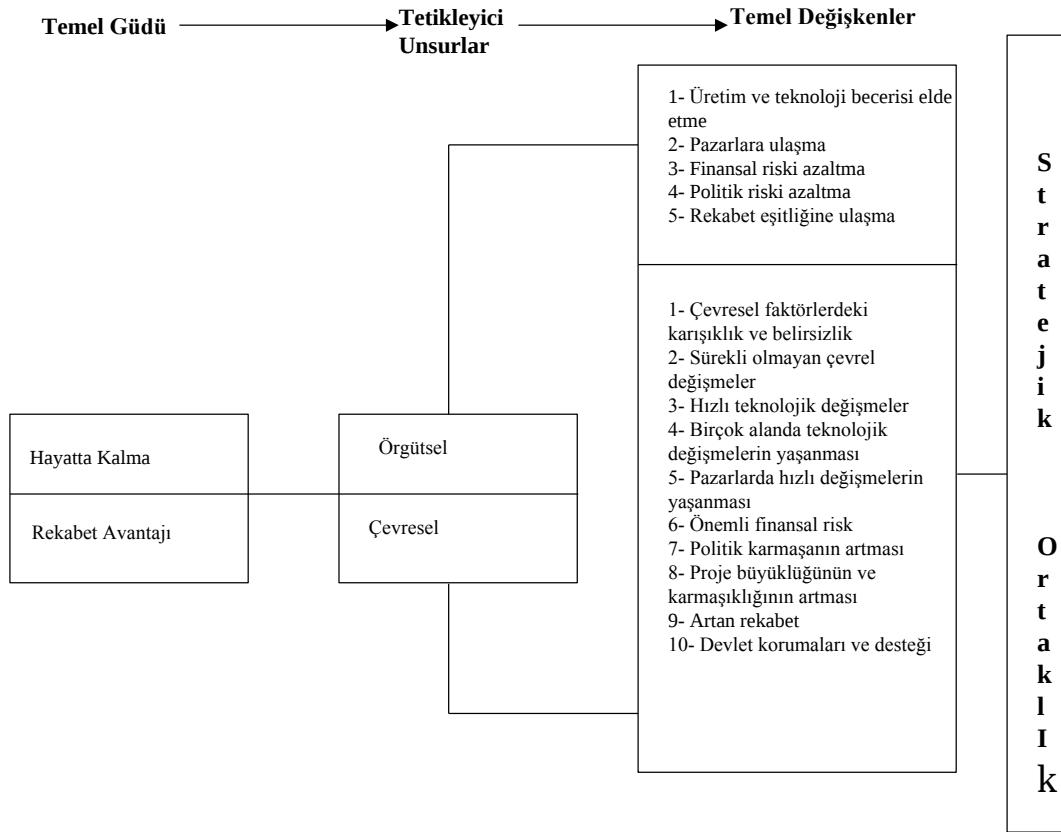
- 1- Kolaylıkla transfer edilebilecek bilgi: Teknik beceriler
- 2- İşletmelerin faaliyetlerini nasıl yürüttükleri ile ilgili kendi bünyelerinde barındırdıkları bilgiler. Bu bilgiler özellikle yeni pazarlara girecek işletmeler için önemlidir.

Ford 1991 yılında Yamaha ile Fiesta ve Escort modelleri için yeni motor geliştirme amacıyla işbirliği oluşturmuştur. Endüstrideki hızlı değişimlerden dolayı rekabet gücü zayıflayan Ford, uzun dönemde motor üretimini gerçekleştirebilmek için motor teknolojisini öğrenmek zorunda kalmıştır. Bu nedenle Ford, organizasyonel öğrenme teorisine göre Yamaha’nın sahip olduğu bilgileri transfer edebilmek amacıyla stratejik ortaklık oluşturmuştur (Thompson, 1997).

4 STRATEJİK ORTAKLIK OLUŞTURMA NEDENLERİ

Yeni global ortamda işletmeler pazara sunulan ürün çeşidi ve sayısının giderek artmasından kaynaklanan yoğun bir rekabetle karşılaşmaktadırlar. Böyle bir ortamda işbirlikler oluşturmak stratejik bir gerekliliktir.

Stratejik ortaklık oluşturma nedenleri şekil 4.1 yardımıyla gösterilebilir:



Şekil 4.1 Stratejik Ortaklık Oluşturma Nedenleri

Kaynak: Muray ve Mahon, 1993, s.104

Murray ve Mahon (1993) stratejik ortaklıkların oluşturulmasında örgütsel hedeflerden kaynaklanan nedenlerin, savunma ve saldırma güdüsüyle oluşturulduklarını ifade etmektedir. Teknoloji ve/veya imalat becerisi elde etme ve özel pazarlara ulaşma nedenleri saldırma güdüsüyle ilgilidir. Finansal riski azaltma, politik riski azaltma ve rekabet eşitliğine ulaşma nedenleri ise savunma güdüsüyle ilgilidir.

Lorange, Roos ve Brønn (1997), işletmeleri stratejik ortaklık oluşturmaya yönlendiren dört genel güdü öne sürmektedirler. Stratejik iş birimlerinin işletmenin iş portföyündeki stratejik önemine ve pazardaki konumuna bağlı olarak oluşturulan bir matris yardımıyla stratejik ortaklık oluşturma güdülerini açıklamaktadırlar.

		Pazardaki Konumu	
		Lider	Takipçi
Stratejik Önem	Yüksek	Savunma	Yetişme
	Düşük	Kalma	Yeniden Yapılanma

Şekil 4.2 Stratejik Ortaklık Oluşturma Güdülleri

Kaynak: Lorange, Roos ve Brønn, 1997, s.252

1- Savunma: Stratejik iş birimi firma açısından önemli ve firma bu alanda lider ise rekabet avantajını korumak için yeni rekabet alanlarına, pazarlara veya kaynaklara ulaşmak amacıyla stratejik ortaklıklar oluşturabilir. Savunma güdüsüyle oluşturulan stratejik ortaklıklara örnek olarak IBM'in önemli müşterileri ile yazılım geliştirmek için oluşturduğu stratejik ortaklıkları verebiliriz. Ayrıca Japon şirketleri Vietnam pazarına girmek için stratejik ortaklıklar oluşturmuşlardır (Lorange, Roos ve Brønn, 1997). Burada işletmelerin temel amacı yeni teknolojiler öğrenerek ve girilmesi zor pazarlara ulaşarak rekabetçi konumlarını sürdürmektir.

2- Yetişme: Stratejik iş birimi işletme açısından önemli ve işletme bu alanda takipçi konumunda ise rekabetçi konumunu güçlendirmek ve pazarda lider konuma gelebilmek için stratejik ortaklıklar oluşturabilir. Yetişme güdüsüyle oluşturulan stratejik ortaklıklara örnek olarak SAAB Automobile'nin GM ile 1990 yılında oluşturduğu ortaklığı verebiliriz (Lorange, Roos ve Brøn, 1997). SAAB açısından bakıldığında bu ortaklık pazardaki rakiplerine yetişmek açısından önemlidir.

3- Kalma: Stratejik iş biriminin işletme açısından önemi düşük ve işletme bu alanda lider ise bu iş alanında kalmak için stratejik ortaklık oluşturabilir. İşletme açısından daha az önemli olduğu için fazla kaynak ayrılamayan iş alanlarına stratejik ortaklıklar yardımıyla kaynak sağlanarak maksimum verimliliğe ulaşması sağlanabilir. Bu amaçla oluşturulan stratejik ortaklıklara Ericsson'un 1989 yılında el radyosu üretimi için General Electric ile oluşturduğu stratejik ortaklığını örnek olarak verebiliriz (Lorange, Roos ve Brøn, 1997). El radyosu üretimi Ericsson'un diğer stratejik iş birimleri ile karşılaştırıldığında daha az önemlidir. Bu iş bölümünde kalmak ve özellikle Amerika pazarında daha güçlü rekabet avantajı yaratabilmek açısından Ericsson için önemli bir fırsattır.

4- Yeniden Yapılanma: Stratejik iş biriminin işletme açısından önemi düşük ve işletme bu alanda takipçi ise bu iş alanını yeniden yapılandırmak için stratejik ortaklık oluşturabilir. 1980'li yılların başlarında Kanthal Hoganas Group (İsveç), bünyesinde bulunan çit çit üreten Bulten AB'nin pazar payını arttırmak, karlılığını arttırmak ve üretimini daha verimli hale getirmek için İskandinav üreticilerle çeşitli stratejik ortaklıklar oluşturmuştur (Lorange, Roos ve Brøn, 1997).

İşletmelerin stratejik ortaklık oluşturmalarının stratejik nedenleri; (Mason, 1993)

- Mevcut pazar ve teknolojiadaki boşlukları doldurmak
- Fazla üretim kapasitesini kara dönüştürmek
- Yeni pazarlara giriş maliyetini ve riskini azaltmak
- Yeni ürünlerin pazara sunulmasını hızlandırmak
- Ölçek ekonomilerine ulaşmak
- Yasal ve ticari engellerin üstesinden gelmek
- Mevcut faaliyet alanını genişletmek
- Faaliyetlerini sonlandırırken çıkış maliyetlerini azaltmak

Hızlı teknolojik gelişmeler, değişen pazar yapıları ve artan global rekabetle karşı karşıya kalan işletmeler;

- Yatırım riskini azaltmak
- Teknolojiyi paylaşmak
- Verimliliği arttırmak
- Global hareketliliği arttırmak
- Global rekabet gücünü kuvvetlendirmek amacıyla stratejik ortaklıklar oluşturmaktadır (Tes, Au ve Pan, 1997).

Connel (1988) işletmelerin üç temel nedenden dolayı stratejik ortaklıklar oluşturdıklarını ileri sürmektedir (Thompson, 1999):

- 1- Pazarlar giderek global hale gelirken yeni pazar ve teknolojilere ulaşmak
- 2- Artan Ar-Ge maliyetlerini ve riskini paylaşmak
- 3- Yenilikleri daha etkin bir şekilde yerine getirmek; artan globalleşme ve yüksek Ar-Ge maliyetleri nedeniyle elde edilen rekabet avantajı fazla uzun sürmemektedir. Fırsat ve tehditlerin varlığı işletmelerin daha esnek olmasını ve hızlı bir şekilde değişmesini gerektirmektedir.

Thompson (1999) dördüncü bir neden ilave etmektedir;

- 4- Kaybedilen rekabet gücünü tekrar kazanma

Bununla birlikte Thompson (1999) işletmelerin aşağıda belirtilen durumlarda stratejik ortaklık oluşturmayı tercih edeceklerini belirtmektedir;

- Ele geçirme ve satınalma maliyetinin çok yüksek olması durumunda
- Kanunların ele geçirmeyi engellemesi durumunda
- Politik ve kültürel farklılıkların bütünleştirilmesi gereken durumlarda stratejik ortaklıklar ele geçirme/birleşme stratejilerinden daha kolaylık sağlamaktadır.
- Yabancı pazarlarda bazı endüstrilerdeki gizli korumacılık politikalarının varolması durumunda
- Japon firmalarının global pazarlarda tehdit oluşturması nedeniyle birleşmek istemeyen rakip işletmeler işbirliği oluşturma yoluna gitmektedir.
- Toplam müşteri hizmeti paketi sunmanın giderek önem kazanmasına rağmen sadece en başarılı oldukları alanlarda uzmanlaşmak isteyen işletmeler için stratejik ortaklıklar oluşturmak bir çözüm yoludur.

İşletmeleri stratejik ortaklık oluşturmaya götüren temel faktörler:
(www.span.net.au)

- Riski paylaşma ve azaltma
- Emek, sermaye, teknoloji ve uzmanlığa ulaşma
- Tamamlayıcı kaynakları biraraya getirme
- Yetenek ve faaliyetleri birleştirerek sinerji yaratma
- Ürünler; ortak ürün geliştirme, tamamlayıcı ürünlerle müşteriye sunulan değeri arttırma vb.
- Devlet düzenlemeleri
- Yeni pazarlara, özellikle uluslararası pazarlara, girme
- Rekabet konumunu arttırma
- Outsourcing
- Maliyeti azaltma
- Müşteri-tedarikçi ilişkilerini geliştirme
- Yeni organizasyonel bilgi elde etme
- Yenilikleri arttırma
- Daha hızlı öğrenme
- Prestij/imaj/tanınırlığı arttırma
- Verimliliği arttırma
- Çevresel değişikliklere tepki vermede esneklik kazanma

Yukarıda sayılan maddelere ek olarak, stratejik ortaklık oluşturma seçeneğini yöneticiler açısından değerlendirdiğimizde, birleşme/ele geçirme durumlarında işlerini kaybetme tehlikesi doğacağı için yöneticiler stratejik ortaklıkları tercih edebilmektedirler (Sen, Sengupta ve Das, 1998).

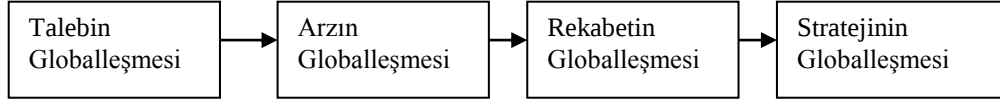
Son yıllarda rakipler arasında kurulan stratejik ortaklıkların sayısının artması ve bu yönde bir eğilimin oluşması nedeniyle Burgers, Hill ve Kim (1993) stratejik ortaklıkların kurulmasını iki temel nedene bağlamaktadırlar;

1- Talep Belirsizliği: Talep belirsizliği tüketici satın alma davranışlarında tahmin edilemeyen değışikliklerden kaynaklanmaktadır. Talep belirsizliğinin arttığı bir ortamda işletmeler değışen talep koşullarına çabuk uyum sağlamak zorundadırlar. Bu nedenle rakip işletmeler birbirleri ile stratejik ortaklık oluşturma yoluna gitmektedirler.

2- Rekabet Belirsizliği: Aynı endüstride faaliyet gösteren işletmelerin uyguladıkları rekabet stratejileri karşılıklı olarak işletmeleri etkilemektedir. Bu nedenle işletmeler, rekabetten kaynaklanan belirsizliği azaltmak amacıyla rakipleri ile stratejik ortaklık oluşturmaktadırlar.

4.1 Globalleşmenin Etkisi

Günümüzde pazarlar arasındaki sınırlar kaybolmakta ve pazarlar global pazarlar haline gelmektedir. İşletmeler artık global şirketlerle rekabet etmek durumundadırlar. Pazarların, tüketici zevk ve ihtiyaçlarının ve bilginin globalleşmesi, işletmeleri rekabet edebilmek ve büyümeyi sürdürmek amacıyla diğer işletmelerle stratejik bağlantılar oluşturacak yeni örgüt yapılarına yönlendirmektedir. İşletmeler açısından düşünüldüğünde, global rekabet ve global rekabetin etkilerine hazırlıklı olmak için stratejik ortaklıklar bir zorunluluktur (Esener, 1997). Global rekabetin giderek yoğunlaşması işletmelerin tek başlarına faaliyetlerini sürdürmelerini zorlaştırmaktadır. Diğer işletmelerin kaynak ve becerileri olmadan işletmeler tek başlarına başarılı olamazlar (Ohmae, 1989). Bu nedenle işletmeler stratejik ortaklıklar oluşturarak karşılıklı fayda sağlamalıdırlar. Son otuz yıl içinde endüstrilerin yapısını ve rekabet karakterini değışikliğe uğratan çok güçlü yeni kuvvetler ortaya çıkmıştır. Sırasıyla endüstrilerde önce talep, sonra arz, sonra rekabet ve daha sonra da firmaların rekabet stratejileri küreselleşti (Yoshino ve Rangan, 1995). Dünya pazarlarındaki gelişmeler dikkate alındığında şekil 4.3'deki gibi bir bağlantı ortaya çıkmaktadır:



Şekil 4.3 Globalleşme Entegrasyonu

Kaynak: Esener, 1997, s.23

Öncelikle tüketici ihtiyaçları ve tercihleri bir noktada birleşmeye başlamıştır. Japonya, Amerika ve Avrupa’da yaşayan tüketiciler aynı bilgileri almakta, aynı yaşam tarzını aramakta ve aynı çeşit ürünleri istemektedirler (Ohmae, 1989). En iyi ürünleri mümkün olan en düşük fiyatlardan almak istemektedirler. Bununla birlikte tüketicilere sunulan değer önemlidir. Ürünlerin hangi ülkede üretildiği o kadar önem taşımamaktadır. Örneğin Alman ürünü olan “Adidas” marka spor ayakkabıları Tayvan’da üretilmektedir (Ohmae, 1989). Tüketici ihtiyaç ve isteklerinin benzerlik göstermesinden sonra arz da globalleşmeye başlamıştır. Rekabetin globalleşmesi ile işletmeler tek başlarına faaliyette bulunma seçeneğinin dışında ele geçirme, birleşme ve stratejik ortaklık oluşturma stratejik seçeneklerini global çapta değerlendirmeye başlamışlardır.

4.2 Maliyeti Azaltma

Stratejik ortaklık oluşturma nedenlerinden biri de maliyeti azaltmaktır. Gereksinim duyulan bir teknoloji veya becerinin elde edilmesi için o şirketin satın alınması (acquisition) gerekli değildir. Bununla birlikte bir şirketi tanımak için satın almak en pahalı yoldur (Esener, 1997). İşletmeler stratejik ortaklıklar oluşturarak yatırım ve üretim maliyetlerini azaltmaktadırlar. Ayrıca ortak Ar-Ge, ortak tutundurma, ortak reklam, ortak dağıtım vb. şekillerdeki stratejik ortaklıklar işletmelerin bu alanlardaki maliyetlerini azaltmaktadır. Bununla birlikte ortakların ayrı ayrı yaptıkları aynı ve benzeri işlerin önlenmesi ve tarafların gereksinim duydukları faaliyetlerin bir kerede ve toplu olarak yaptırılması yoluyla tasarruf sağlanmaktadır.

Ürün geliştirme maliyetinin çok yüksek olduğu uçak-uzay, bilgisayar, otomobil vb. endütrilerde işletmelerin çoğunlukla, maliyeti paylaşmak amacıyla stratejik ortaklıklar oluşturduğunu görmekteyiz. Örneğin 1992 yılında IBM, Toshiba ve Siemens, 256 megabyte chip geliştirmek için stratejik ortaklık oluşturarak 1 milyar \$'lık maliyeti paylaşmışlardır (Das, Sen ve Sengupta, 1998).

4.3 Teknoloji Paylaşma/Elde Etme

Teknoloji değişim hızının ve teknoloji geliştirme maliyetlerinin hızla artması işletmeleri, teknoloji paylaşımına veya elde etmeye yönelik stratejik ortaklıklar oluşturmaya zorlamaktadır.

IBM Corporation ve Apple Computer tescilli teknolojilerini paylaşmak amacıyla stratejik ortaklık oluşturmuşlardır (Bucklin ve Sengupta, 1993). Bu sayede IBM, teknoloji paylaşımı yoluyla kişisel bilgisayar pazarına da girmiştir. 1923 yılında Furukawa (Japon) ve Siemens (Alman) firmaları stratejik ortaklıklar oluşturmaya başlamışlardır. Stratejik ortaklıkları süresince Fuji Electric (1923), Fujitsu (1935) ve Fonuc (1972) gibi aynı endüstride faaliyet gösteren güçlü işletmeler kurmuşlardır. Furukawa bu stratejik ortaklıklardan büyük fayda sağlamış ve Siemens'den teknoloji transfer etmiştir.

Ohmae (1989), stratejik ortaklıkların sayısındaki artışın önemli nedenlerinden biri olarak teknolojinin dünya çapında yayılmasını göstermektedir. Günümüzde ürünler yoğun olarak teknolojiye dayanmaktadır. İşletmeler kendi teknolojilerini uzun süre koruyamamaktadırlar. Bununla birlikte teknolojik değişmelerin hızı, karmaşık ve taklit edilmesi güç olan teknolojileri geliştirmenin zorluğu ve kısa ürün hayat eğrileri işletmelerin teknoloji paylaşımına dayanan stratejik ortaklıklar oluşturmaya neden olmaktadır.

4.4 Ölçek ve Kapsam Ekonomileri

Ölçek ve kapsam ekonomisine ulaşmak stratejik ortaklıklarla daha kolay olmaktadır (Esener, 1997). Ölçek ekonomisi ile üretilen miktar arttıkça işletme maliyet avantajı sağlayacaktır. Ortak üretim amacıyla kurulan stratejik ortaklıklar aracılığıyla işletmeler, üretim miktarının artmasıyla birim maliyeti düşürerek ölçek ekonomisinden yararlanırlar. Volvo (İsveç) ve Renault (Fransa) şirketleri arasındaki stratejik ortaklığı ele aldığımızda, Volvo yönetim kurulu başkanı Rick Dowden otomobil endüstrisinde ölçek ekonomilerinin önemini “Volvo dünya çapında otomobil endüstrisinde rekabet edebilmek için ölçek ekonomilerinden yararlanma zorunluluğunun farkına varmaktadır. Çok sınırlı pazara üretim yapan işletme için ölçek ekonomilerine ulaşmak mümkün değildir. Volvo yılda 400.000 adet araba üretirken en büyük rakiplerinin üretimi milyon adet arabanın üstüne çıkmaktadır. Bu nedenle rekabetçi konumunu korumak için Volvo ortak arayışına girmiştir” şeklinde ifade ederek belirtmektedir (Mason, 1993).

Kapsam ekonomileri ile, iki veya daha fazla iş biriminin bağımsız olarak faaliyet göstermesi yerine tek bir şemsiye altında toplanmasıyla, maliyet avantajı yaratılmaktadır. Kapsam ekonomileri ile değer zincirindeki faaliyetleri birleştirerek, kaynakları paylaşarak veya aile markası kullanarak maliyet tasarrufu sağlanabilir. Kapsam ekonomileri büyüdükçe, düşük maliyete dayalı rekabet avantajı yaratma potansiyeli artacaktır. Herhangi bir işletmenin kapsam ekonomilerinden yararlanabilmesi için stratejik uyuma sahip olduğu işletmelerle stratejik ortaklıklar oluşturması gerekmektedir. Stratejik uyum teknolojik, operasyonel, dağıtım ve müşteri bağlantılı ve yönetsel uyum olmak üzere dört temel alanda sağlanabilir (Thompson ve Strickland, 1997). Ortaklar arasında pazar ilişkili stratejik uyum varsa çok çeşitli şekillerde maliyet tasarrufu sağlanabilir. Ortak reklam, ortak dağıtım vb. şekillerde stratejik ortaklık oluşturularak işletmeler kapsam ekonomisinden yararlanabilir.

Kapsam ekonomisi ve sinerji, birbirleriyle bir şekilde ilişkili olan stratejik iş birimlerinin bir araya gelmesiyle ortaya çıkmaktadır. Kapsam ekonomisi iki veya daha fazla sayıda ürünün üretimi için kaynakların paylaşılması anlamına gelmektedir (Harrison, 1997). Sinerji ise daha geniş kapsamlı bir terim olup çok sayıda stratejik iş biriminin bir araya gelmesi ile elde edilebilecek bütün diğer faydaları ifade etmektedir (Harrison, 1997). Ancak kapsam ekonomisinin iki veya daha fazla sayıda ürünün sadece üretimi için değil, bu ürünlerle ilgili bütün faaliyetler için kaynakların paylaşılması anlamına geldiğini görmekteyiz.

4.5 Sinerji Yaratma

İşletmelerin birlikte stratejik ortaklık oluşturma nedenlerinden biri de sinerji yaratma isteğidir. Stratejik ortaklık oluşturarak işbirliğine giren işletmelerin bireysel değerleri toplamından daha fazla değer yaratması ile sinerji etkisi ortaya çıkmaktadır. Satış, yatırım, operasyon ve yönetim alanlarında sinerji yaratılmaktadır (Thompson, 1997).

Satış Sinerjisi: İşletmelerin stratejik ortaklık oluşturarak dağıtım kanallarını, reklamlarını, satış gücünü ve tutundurma faaliyetlerini ortak kullanmaları ile satış sinerjisi ortaya çıkmaktadır. Örneğin McDonald's ile Coca Cola stratejik ortaklığını gözönüne aldığımızda, McDonald's girdiği her ülke pazarına Coca Cola'yı da beraberinde götürmekte veya zaten girmiş olduğu pazarlarda ise satışlarını daha da arttırmaktadır (Esener, 1997). Örnekten de anlaşılacağı üzere McDonald's ve Coca Cola stratejik ortaklık oluşturarak satış sinerjisi yaratmaktadırlar.

Yatırım Sinerjisi: İşletmelerin ortak Ar-Ge, ortak üretim vb. stratejik ortaklıklar oluşturmasıyla yatırım sinerjisi ortaya çıkmaktadır.

Operasyon Sinerjisi: Hammadde alımlarının artmasının pazarlık gücünü arttırarak, satınalma maliyetlerini düşürmesi gibi birlikte hareket etmenin getirdiği olanakları en iyi şekilde değerlendirerek operasyon sinerjisi yaratılır.

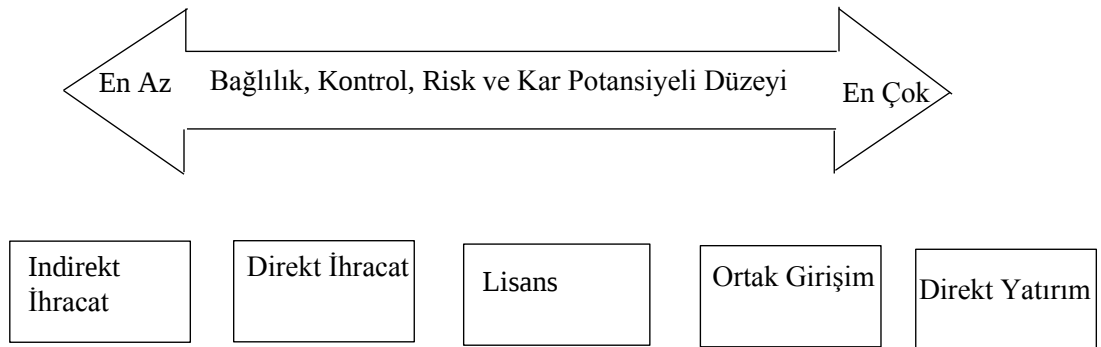
Yönetim Stratejisi: İşletmeler stratejik ortaklık oluşturarak yönetim konularında destek alarak yönetim stratejisi yaratabilirler. Ortaklardan birinin yönetimindeki yetersizlikler diğer ortakların yönetim desteği ile giderilebilir.

4.6 Ürün Geliştirme

Stratejik ortaklıklar yeni ürün geliştirmenin getirdiği riskleri paylaşma olanağı sağlamaktadır. Müşteri zevklerinin çabuk değişmesi, ürün hayat eğrilerinin giderek kısaltmaya başlaması, Ar-Ge maliyetlerinin giderek artması ve özellikle bilgisayar, otomobil, telekomünikasyon gibi teknoloji yoğun endüstrilerin ve şirketlerin sürekli olarak ürün yaratma yoluyla rekabet etmesi gibi nedenlerden dolayı işletmeler ürün geliştirme amacıyla stratejik ortaklıklar oluşturmaktadırlar.

4.7 Yeni Pazarlara Girme

Stratejik ortaklıklar işletmelerin yeni pazarlara girmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle uluslararası pazarlara girmek için stratejik ortaklık oluşturma stratejisini izleme çok yaygın hale gelmiştir (Hitt ve diğ., 2000). İşletmeler stratejik ortaklıklar oluşturarak girdikleri yeni pazarlarda başarısız olma riskini azaltmakta ve rekabet avantajı sağlamaktadırlar. Pazara giriş şekilleri farklı kontrol, katılım ve risk seviyeleri sunmaktadır. Geleneksel pazara giriş şekilleri ihracat, lisans anlaşmaları, ortak girişim anlaşmaları ve şirket kurma/satınalma seçeneklerinden oluşmaktadır. Bu seçenekler bağlılık, kontrol, risk ve kar potansiyeli düzeyi açısından farklılık göstermektedir. Şekil 4.4 uluslararası pazarlara girme seçeneklerini bağlılık, kontrol, risk ve kar potansiyeli düzeyi açısından göstermektedir.



Şekil 4.4 Uluslararası Pazarlara Girme Şekilleri

Kaynak: Berkowitz, Kerin ve Rudelius, 1989, s.590

Yabancı ülke pazarlarına giriş şeklini belirleme de devlet politikaları önemlidir. Çin’de devlet politikalarının ortak girişimleri desteklemesi nedeniyle ortak girişimler oldukça yaygındır (Tse, Pan ve Au, 1997).

1990 yılında Survey Research International’ın 419 ABD firmasıyla yaptığı bir araştırmanın sonucuna göre, araştırmaya katılan firmaların 51.2%’ si yeni pazarlara girmek ve dünyaya açılmak için stratejik ortaklıklar oluşturmayı tercih etmektedir (Hung, 1992).

Yeni pazarlara girmek ve uluslararası pazarlara açılmak isteyen işletmeler stratejik ortaklıklar oluşturarak ülkelerin korumacı ve milliyetçi temelli engellemelerin üstesinden gelebilirler. Örneğin bazı Avrupa ülkelerinde korumacılık artmakta ve bu ülkelerde yerli tedarikçiler daha çok tercih edilmektedir. Böyle bir durumda işletmeler için stratejik ortaklık oluşturmak gerekli hale gelmektedir.

Yeni pazarlara girecek işletmelerin oluşturabileceği üç tür stratejik ortaklık bulunmaktadır:

- 1- Kendi ülkesinden bir işletme ile stratejik ortaklık oluşturma
- 2- Başka bir ülkeden bir işletme ile ortaklık oluşturma; yatırım yapacak işletmenin, tamamlayıcı uzmanlığa ve kaynaklara sahip bir ortağa ihtiyacı varsa bu tür bir stratejik ortaklık oluşturabilir.
- 3- Gireceği ülkede bulunan işletmelerle veya o ülkenin bulunduğu kıtadaki, benzer özellikler taşıyan, ülkelerdeki işletmelerle stratejik ortaklık oluşturma; bu tür stratejik ortaklık kültürel farklılıklardan kaynaklanacak sorunların üstesinden gelmek açısından önemlidir.

İşletmenin gireceği ülkenin ekonomik ve siyasal yapısındaki değişiklikler karşısında esnek davranabilmesi için stratejik ortaklık oluşturma, işletmeye önemli bir avantaj sağlayacaktır.

4.8 Sermaye Elde Etme

Rekabetin giderek artması işletmelerin yüksek kar marjları ile çalışmasını zorlaştırmaktadır. Bununla birlikte artan rekabet sebebiyle işletmeler, pazar payını koruyabilmek ve yeni pazarlara girebilmek için yüksek miktarda yatırım yapmak durumundadırlar. İşletmeler yatırım için gerekli sermayeyi elde etmek ve yatırım riskini paylaşmak için stratejik ortaklıklar oluşturma yoluna gitmektedirler.

Sonuç olarak işletmeler globalleşmenin etkisiyle ayakta kalabilmek ve rekabet avantajı sağlamak amacıyla maliyetleri azaltma, teknoloji paylaşma/elde etme, ölçek ve kapsam ekonomilerinden yararlanma, sinerji yaratma, ürün geliştirme, yeni pazarlara girme, sermaye elde etme, riski paylaşma, bilgi elde etme gibi çok çeşitli nedenlerle stratejik ortaklıklar oluşturmaktadırlar. İşletmeler stratejik ortaklık oluştururken sadece tek bir nedene bağlı kalmamakta ve birden fazla alanda karşılıklı fayda sağlamak üzere stratejik ortaklık oluşturmaktadırlar.

5. STRATEJİ PLANLAMADA STRATEJİK ORTAKLIKLARIN ROLÜ

Stratejik ortaklıkları, diğer işbirliği anlaşmalarından ayıran en önemli özelliğin; stratejik ortaklıkların stratejik hedefleri gerçekleştirmek amacıyla kurulmuş olması ve ortaklara rekabet avantajı sağlaması olduğu önceki bölümlerde açıklanmıştı. Bu bölümde stratejik ortaklıkların rekabet stratejileri ve büyüme stratejileri açısından önemi incelenmektedir.

5.1 Rekabet Stratejileri

Rekabet stratejisi, herhangi bir işletmenin belli bir endüstride başarılı bir şekilde rekabet edebilmek için uyguladığı ve halen uygulamakta olduğu bütün özel hareket ve yaklaşımlarını içermektedir. Rekabet stratejileri bir işletmenin rekabet avantajını nasıl sağlayacağını ve bu avantajı nasıl koruyacağını belirlemektedir. Globalleşen rekabet ortamında işletmeler rekabet avantajı yaratarak ve/veya rekabet avantajlarını koruyarak faaliyetlerini sürdürmek için global çapta işbirlikler oluşturmak zorundadırlar. Günümüzde yöneticiler rekabet silahı olarak ortak girişim ve diğer stratejik ortaklık şekillerini dikkate alma zorunluluğunun farkına varmaktadır. Büyük ve küçük işletmeler arasında oluşturulan stratejik ortaklıkların sayısındaki artış bu zorunluluğun bir göstergesidir. Özellikle rekabetin yoğun olduğu endüstrilerde işletmeler, stratejik değişim yaratmak için stratejik ortaklık oluşturma becerisine sahip olmalıdırlar.

Porter (1985) herhangi bir pazar veya pazar bölümünde bir firmanın rekabet avantajını etkileyen 5 rekabetçi güç tanımlamaktadır (Porter, 1985). Bunlar sırasıyla; pazardaki rakiplerin tehdidi (yoğun rekabetin tehdidi), pazara yeni girenlerin tehdidi, ikame malların tehdidi, alıcıların artan pazarlık gücünün tehdidi ve tedarikçilerin artan pazarlık gücünün tehdididir. Herhangi bir iş stratejisi, sürdürülebilir bir başarı için rekabet avantajı üzerine oturtulmak zorundadır. Eğer bir işletme temel rekabet güçleri ile başa çıkabilecek ve satın alıcıları çekebilecek güçte ise rekabet avantajı kazanmış durumdadır.

İşletmeler SWOT analizi sonucunda stratejilerini belirlemektedirler. Dolayısıyla rekabet etmeye çalışan işletme sayısı kadar rekabet stratejisi bulunmaktadır. Porter (1985) temel beş rekabet gücüyle başa çıkabilmek için üç genel strateji önermektedir. Bunlar ;

- 1- Düşük maliyet liderliği
- 2- Ürün farklılaştırma
- 3- Odak pazarlama

Beş rekabet gücü işletmelerin stratejilerini şekillendirmektedir. Stratejik ortaklıklar bu beş rekabet gücüne karşı Porter'in önerdiği üç genel stratejiyi gerçekleştirecek rekabet avantajları yaratmaktadır. Stratejik ortaklıkta ortakların temel amacı rekabet güçleri ile daha etkin bir şekilde başa çıkabilmek amacıyla uzun dönemli işbirliği oluşturmak ve bu işbirliğini sürdürmektir (Dacin, Hitt ve diğ., 2000). Daha önceki bölümlerde stratejik ortaklıkların oluşturulma nedenlerini incelemiştik. Bu nedenleri tekrar incelediğimizde stratejik ortaklıkların bu üç temel stratejiyi gerçekleştirebileceğini görmekteyiz.

İşletmeler stratejik ortaklıklar oluşturarak elde edecekleri ölçek ve kapsam ekonomileri ile maliyet avantajı yaratarak düşük maliyetlere sahip olabilirler. Düşük maliyet liderliğinin beş temel rekabet gücüne karşı sağlayacağı savunma avantajları; düşük maliyetli üretime sahip işletme fiyat rekabetinin olduğu sektörlerde ve fiyata duyarlı tüketicilerin bulunduğu pazarlarda rakiplerine, ikame mallar üreten işletmelere ve pazara yeni giren rakiplere karşı avantaj sağlayacaktır. Satın alıcıların pazarlık gücüne karşı işletmenin kar marjının belli bir oranını korumasını sağlayacaktır.

Standart ürünün sunulduğu pazarlarda müşteri ihtiyaç ve tercihleri çeşitlilik gösteriyorsa farklılaştırma stratejileri uygulanır. Başarılı bir farklılaştırma stratejisi için tüketicilerin ihtiyaç ve davranışları analiz edilerek onlar için nelerin önemli ve değerli olduğu öğrenilmelidir. İşletmeler farklı bir tat, özel parçalar, süper hizmet, yedek parça, kaliteli üretim, her alanda hizmet sunma, tam bir ürün dizisi sunma, yüksek imaj ve tanınırlık, müşteriye değer sunma, mühendislik tasarım ve performans, prestij ve ayrıcalık, ürün güvenilirliği, teknolojik liderlik gibi değerler sunarak farklılaştırma stratejisi izlerler. Farklılaştırma ile müşteri bağlılığı yaratılarak rakiplerin stratejilerine karşı işletme kendini koruyacak duruma gelir. Daha uzun süreli rekabet avantajı sağlayabilmek için;

-Teknik güce dayanarak farklılaştırma

-Kaliteye dayanarak farklılaştırma

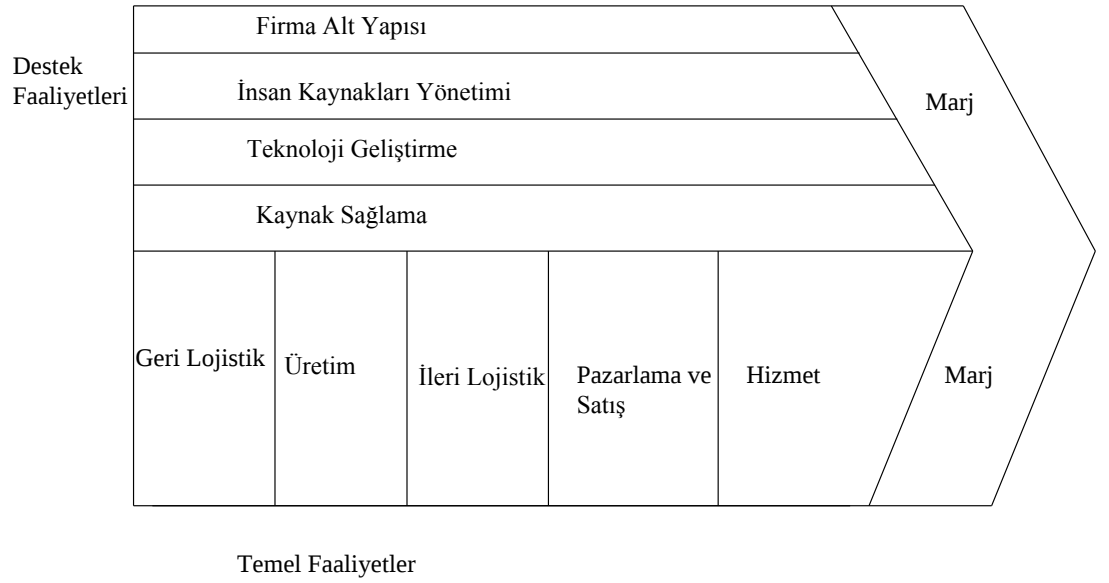
-Müşteriye daha fazla destek hizmet sağlama konusunda farklılaştırma

-Harcadığı paraya karşılık daha fazla değer sunma amacına dayanarak farklılaştırma stratejileri izlenebilir.

Stratejik ortaklıklar aracılığı ile işletmeler farklılaştırma sağlayan ürünler sunabilirler. Örneğin Daimler-Benz ve Mitsubishi ortak girişim oluşturarak Mercedes-Benz Japonya'daki satış ağını genişletmiş, buna karşılık Mitsubishi bayileri Mercedes otomobillerini satarak ürün dizilerini farklılaştırmışlardır (Çulpan, 1993).

Odaklanma stratejilerinde temel başlangıç noktası satınalanların tercih ve isteklerinin ayırt edici olduğu niş pazarların seçilmesidir. Niş; coğrafi teklige sahip olma, ürünü kullanmada uzmanlaşmış isteklere sahip olma ve niş üyelerine çekici gelecek özel ürün nitelikleri sunma ile sağlanmaktadır. Odaklanma stratejisinde rekabet avantajı, niş pazarlarda faaliyet gösteren rakiplerden daha az maliyetle üretim yaparak veya diğer rakiplerden daha fazla özellikler sunarak sağlanabilir. Odaklanma stratejisi izleyecek işletmeler stratejik ortaklıklar oluşturarak odaklanma stratejisinin getireceği riskleri ve maliyetleri paylaşabilirler.

Porter (1985) müşteriye daha fazla değer sunma yollarını açıklamak amacıyla değer zincirini tanımlamıştır.



Şekil 5.1 Değer Zinciri

Kaynak: Kotler, 2000, s.44

Değer zinciri birbirleri ile stratejik olarak ilişkili değer ve maliyet yaratan dokuz faaliyeti içermektedir. Değer yaratan dokuz faaliyetin beş tanesi temel faaliyet, dört tanesi ise destek faaliyetidir. İşletmeler her bir faaliyetin maliyetini ve performansını kontrol etmelidirler. Rakiplerinden daha iyi bir şekilde faaliyetlerini gerçekleştirirlerse rekabet avantajı elde edeceklerdir.

İşletmeler değer zincirindeki faaliyetleri stratejik ortaklıklar oluşturarak gerçekleştirebilmektedirler. Herhangi bir işletme değer zincirindeki herbir kritik faaliyetin maliyetini rakiplerin maliyetleri ile karşılaştırabilir ve zayıf olduğu bir faaliyeti bu konuda daha iyi olan bir işletme ile stratejik ortaklık oluşturabilir. Böylelikle her iki firma daha verimli faaliyet gösterecek ve birim maliyetlerde düşüş yaşanacaktır (Yaprak ve Osland, 1993).

Değer zincirinde destek faaliyetler olarak tanımlanan kaynak sağlama ve teknoloji geliştirme amaçlı stratejik ortaklıklar oluşturulmaktadır. Stratejik ortaklığı açıklayan teorilerden birinin kaynak temelli teori olduğunu daha önceki bölümde ifade etmiştik. İşletmeler ihtiyacı olan kaynaklara stratejik ortaklıklar oluşturarak ulaşabilmektedir. Hızlı teknolojik gelişmelere uyum sağlayabilmek ve artan teknoloji geliştirme maliyetlerini paylaşmak amacıyla stratejik ortaklıkların oluşturulduğunu görmekteyiz. Örneğin uçak sanayinde Aerospatiale (Fransa), Messerschmitt-Bolkow-Blohm (Almanya), British Aerospace (İngiltere) ve Construcciones Aeronauticas (İspanya), uçak geliştirme maliyetlerini paylaşma amacıyla Airbus Industries stratejik ortaklığını oluşturarak Boeing firmasına karşı rekabet avantajı sağlamaya çalışmaktadır (Çulpan, 1993). Benzer şekilde Hyundai Motor ve Mitsubishi Motor lüks sedan otomobillerini ortak üretmektedirler (Çulpan, 1993). Stratejik ortaklıklar aracılığı ile değer zincirindeki faaliyetler daha iyi ve daha az maliyetle gerçekleştirilerek müşteriye sunulan değer arttırılmaktadır.

5.2 Büyüme Stratejileri

İşletmeler faaliyette bulundukları alanlarda, faaliyette bulundukları alanlarla ilişkili alanlarda veya farklı alanlarda faaliyetlerini genişleterek büyüme stratejilerini gerçekleştirebilirler. İşletmeler tek başlarına büyüme fırsatlarını değerlendirebileceği gibi stratejik ortaklıklar oluşturarak da büyüme stratejilerini gerçekleştirebilirler. Büyüme stratejilerinde maliyet ve riski paylaşmak açısından stratejik ortaklıklar önem taşımaktadır. Ansoff işletmelerin mevcut iş sahalarında büyüme fırsatlarını ürün-pazar matrisi ile açıklamaktadır (Kotler, 2000).

	Mevcut Ürünler	Yeni Ürünler
Mevcut Pazarlar	Pazara Nüfuz Stratejisi	Ürün Geliştirme Stratejisi
Yeni Pazarlar	Pazar Geliştirme Stratejisi	Çeşitlendirme Stratejisi

Şekil 5.2 Ürün-Pazar Matrisi

Kaynak: Kotler, 2000, s.75

İşletmeler yeni dağıtım kanallarına girerek, yeni yerel ve/veya yurtdışı pazarlara girerek pazar geliştirme stratejisi izleyebilirler. Mevcut iş alanlarında yeni ürünler geliştirerek, yeni teknolojiler kullanarak veya daha kaliteli ürünler sunarak ürün geliştirme stratejisi izleyebilirler. Bu çerçevede Ford, Mazda ve Kia küçük araba üretmek amacıyla stratejik ortaklık oluşturmuşlardır. Ford bu yeni arabayı ABD pazarına sunarak bu alandaki rakiplerine yetişmeyi amaçlamaktadır. Benzer şekilde Mazda, Japonya pazarında Toyota ve Nissan ile rekabet ederek otomobil endüstrisindeki satışlarını arttırmaya çalışmaktadır.

Pepsi Co. Rusya'ya sattığı ürünler karşılığında votka ithal etme hakkını alkollü içecekler pazarında faaliyet gösteren Monsieur Henri Wines Ltd. şirketine vermiştir. Bunun karşılığında Pepsi Co. votka satış gelirlerinden pay almaktadır. Pepsi Co. ürün geliştirme stratejisi ile alkollü içecekler sektöründen de pay almaktadır (Çulpan, 1993).

İşletmeler rekabet avantajı elde etmek veya rekabet avantajlarını sürdürmek amacıyla yatay olarak rakip işletmelerle stratejik ortaklıklar oluşturabilir. Örneğin Caterpillar Tractor ve Mitsubishi rakipleri Komatsu'ya karşı stratejik ortaklık oluşturmuşlardır (Osland ve Yaprak, 1983).

Sonuç olarak stratejik ortaklıklar işletmelerin rekabet ve büyüme stratejileri açısından önemlidir. İşletmeler, işletme ve iş stratejilerinin planlanmasında stratejik seçenekler arasında tek başına faaliyete geçme, ele geçirme ve birleşme seçenekleriyle birlikte stratejik ortaklıklar oluşturma seçeneğini de gözönüne almalı ve stratejik planlamalarını bu çerçevede yapmalıdırlar.

6. STRATEJİK ORTAKLIK TÜRLERİ

Literatürde stratejik ortaklık olarak tanımlanan ve birbirleri yerine kullanılan çok sayıda kavram bulunmaktadır. Bu bölümde stratejik ortaklık türlerine geçmeden önce bu kavramları tanımlamak gerekmektedir. İşletmelerin giderek globalleşen ve artan rekabet ortamında tek başlarına faaliyetlerini gerçekleştirmelerinin giderek zorlaştığını ve bu nedenle işbirliği anlaşmaları oluşturdıklarından önceki bölümlerde bahsetmiştik. İşletmelerin giderek daha da karmaşık hale gelen bir ortamda tek başlarına, sadece kendi iç kaynakları ile faaliyetlerini sürdürmeleri mümkün değildir. Yeni pazarlara ulaşmak, beceriler elde etmek ve çeşitli kaynaklara ulaşmak gibi çok çeşitli amaçları gerçekleştirmek tam sahiplikle mümkün olabileceği gibi işbirliği anlaşmaları ile de mümkün olmaktadır.

Stratejik ortaklıklar da karşılıklı örgütsel ilişki ve işbirliği oluşturma şekillerinden biridir. İşbirliği anlaşmaları uzun yıllardır bütün endüstri dallarında çok çeşitli şekillerde karşımıza çıkmaktadır. Stratejik ortaklıkları diğer **işbirliği anlaşmalarından** ayıran en temel unsurlardan biri; ortaklıkların işletmenin rekabet avantajı yaratmasını, rekabet avantajını sürdürmesini veya arttırmasını sağlayacak doğrultuda oluşturulmasıdır. Bir başka deyişle her stratejik ortaklık bir işbirliği anlaşması olmakla birlikte her işbirliği anlaşması bir stratejik ortaklık değildir. Stratejik ortaklıklar işletmenin geleceği ile ilgili olan stratejik bir seçenektir. Stratejik ortaklıkların zorunlu unsurlarından biri ortakların birtakım uzun dönemli stratejik hedeflere ulaşmak amacıyla hareket etmesidir (Webster, 1992). İşte bu stratejik hedef, stratejik ortaklıkları diğer firmalar arası işbirliği şekillerinden ayıran bir unsurdur. Devlin ve Bleackley (1997) stratejik ortaklıkların bir işletmenin uzun dönemli stratejik planı kapsamında oluşturulduğunu ve işletmenin rekabetçi konumunda önemli bir değişiklik yaratmayı amaçladığını ifade etmektedirler (Devlin ve Bleackley ,1997).

Stratejik ortaklıkları ile işbirliği anlaşmaları arasındaki farklılığı açıkladıktan sonra, stratejik ortaklıklarla karıştırılan diğer bir kavram da şebeke örgütlerdir (networks). Şebeke örgütler çok sayıda stratejik ortaklıkların kurulmasıyla oluşturulan örgüt yapılarıdır. Buradan da anlaşılacağı gibi stratejik ortaklıklar ortaklar arasında kurulan tek, başlı başına işbirliği ve ortaklıklardır. Escort ve Explorer modellerini üretmek için oluşturulan Ford ve Mazda işbirliği stratejik ortaklıklara örnek teşkil etmektedir.

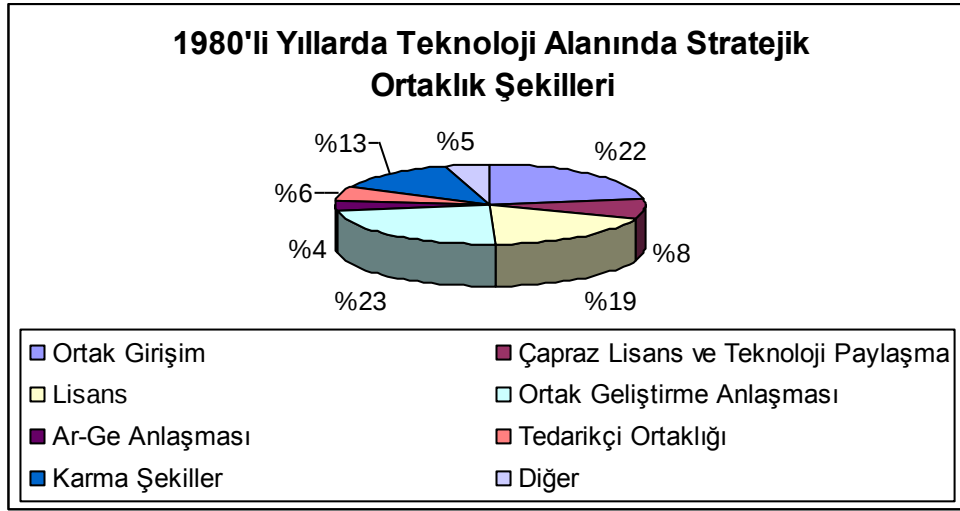
Stratejik ortaklık çeşitlerinin sayısı her geçen yıl neredeyse oluşturulan stratejik ortaklıkların sayısı kadar artış göstermektedir (Oxley, 1999). Burada dikkati çeken nokta, işletmelerin artan oranda hisse senedine bağlı olmayan stratejik ortaklıklar aracılığıyla işbirliği oluşturmalarıdır. Bu yeni yaklaşım elektronik parça teknolojisi, bilgisayar, eğlence, ilaç, finansal hizmetler ve robot teknolojileri gibi çok hızlı gelişen endüstrilerde başarının anahtarı haline gelmesidir (Pekar ve Allio, 1997). Tablo 6.1 Bazı stratejik ortaklık şekilleri ile ilgili örnekleri göstermektedir.

Tablo 6.1 Farklı Stratejik Ortaklık Şekilleri

Stratejik Ortaklık Şekilleri	Örnekler
Reklam İşbirliği	Amerikan Express ve Toys R Us (televizyon reklamı ve tutundurma faaliyetleri için işbirliği oluşturmuşlardır.)
Ar-Ge Ortaklığı	Cytel ve Sumitomo Chemicals (biyoteknoloji ilaçları geliştirmek için stratejik ortaklık oluşturmuşlardır.)
Finansal Kiralama Hizmeti Anlaşmaları	Cigna ve United Motor Works (ABD’li olmayan firmalar ve devletler için finansal hizmet sağlamak üzere işbirliği oluşturmuşlardır.)
Ortak Dağıtım	Nissan ve Volkswagen (Nissan Japonya’da Volkswagen satıyor buna karşılık Volkswagen Avrupa’da Nissan otomobillerinin dağıtımını yapıyor.)
Teknoloji Transferi	IBM ve Apple Computers
Fiyat Verme İşbirliği	Boeing, General Dynamics and Lockheed
Çapraz –Üretim	Ford ve Mazda (benzer arabaların tasarımı ve aynı üretim/montaj hattında üretim işbirliği)
Kaynak Arama İşbirliği	Swift Chemical Co., Texasgulf, RTZ and US Borax (Kanada’da doğal kaynak aramak üzere işbirliği oluşturmuşlardır.)
Devlet ve Sanayi Ortaklığı	Du Pont ve Ulusal Kanseri Enstitüsü (NCI)
İç Kaynak Değişimi	Cummins Engine ve Toshiba Corporation (slikon nitrid ürünleri geliştirmek ve pazarlamak için yeni bir şirket kurmuşlardır.)
Çapraz-Lisans	Hoffman-LaRoche ve Glaxo (HL ve Glaxo, HL’in ülser ilacı olan Zantac’ı ABD’de satması için anlaşmışlardır.)

Kaynak: Pekar ve Allio, 1997, s.304

Aşağıdaki grafik 1980’li yıllarda sadece teknoloji alanında kurulan stratejik ortaklık şekillerini göstermektedir. Şekilde de görüldüğü üzere teknoloji alanında çok çeşitli şekillerde stratejik ortaklıklar kurulmuştur. Teknoloji geliştirme maliyetinin fazla olması nedeniyle stratejik ortaklık şekilleri arasında en yüksek payı sırasıyla 23% ve 22% pay dilimleri ile ortak geliştirme anlaşmaları ve ortak girişim anlaşmaları almaktadır.

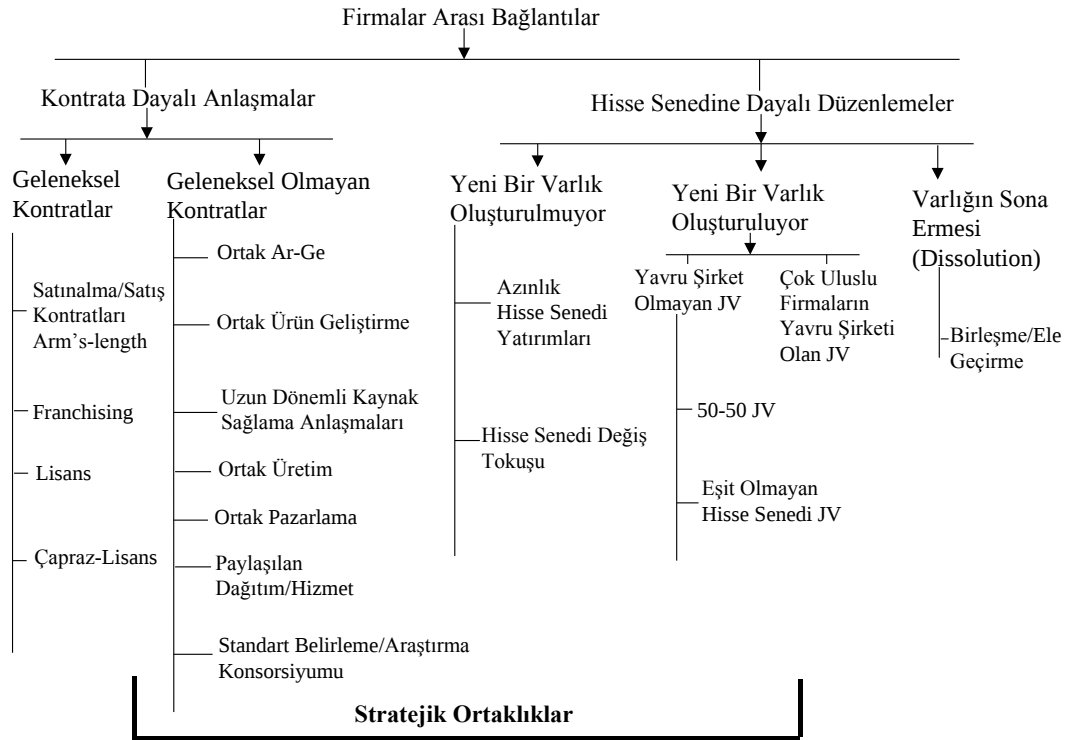


Şekil 6.1 1980’li Yıllarda Teknoloji Alanında Stratejik Ortaklık Şekilleri

Kaynak: Oxley, 1999, s.6

Stratejik ortaklıklar ortak girişim, azınlık hisse senedi ortaklıkları, ar-ge anlaşmaları, ortak ar-ge, ortak üretim, ortak pazarlama ve tutundurma, tedarikçi ortaklıkları, dağıtım anlaşmaları, lisans anlaşmaları, franchising, outsourcing gibi çok çeşitli şekillerde karşımıza çıkmaktadır (Das, 2000).

Yoshino ve Rangan (1995) stratejik ortaklıkları firmalar arası bağlantı sağlayan anlaşma ve düzenlemelerin bir alt kümesi olarak incelemektedirler. Aşağıdaki şekil Yoshino ve Rangan'ın tanımı çerçevesinde stratejik ortaklık türlerini göstermektedir. Ancak burada dikkati çeken en önemli unsur, literatürdeki kaynakların bir çoğunda stratejik ortaklık şekli olarak gösterilen franchising, lisans ve çapraz lisans anlaşmalarının stratejik ortaklık dışında bırakılmış olmasıdır. Yoshino ve Rangan (1995) bu tarz işbirliği anlaşmalarını ortaklar arasında sürekli olarak teknoloji, ürün ve uzmanlık transferi olmadığı ve sorumluluklar üzerinde paylaşılmış bir kontrol gerektirmediği için stratejik ortaklık kapsamına almamaktadırlar.



Şekil 6.2 Firmalar Arası Bağlantılar

Kaynak: Yoshino ve Rangan, 1995, s.8

İşletmeler arasında kurulan stratejik ortaklıkların çok çeşitli olması ve bu çeşidin giderek artması nedeniyle değişik kaynaklarda stratejik ortaklık şekilleri belli başlıklar altında gruplanmaktadır. Bu bölümde sırasıyla işletme varlıkları açısından, ortakların stratejik ortaklıklara sağladığı girdiler ve ortaklıktan elde ettiği çıktılar açısından, stratejik ortaklıkların hisse senedine veya kontrata dayalı olup olmaması ve rakipler arasındaki stratejik ortaklıklar açısından yapılan gruplamalara yer verilecektir.

6.1 İşletme Varlıkları Açısından Stratejik Ortaklık Türleri

Karşılıklı örgütsel ilişkilerde stratejik ortaklık şekilleri çok formal anlaşmalardan hiçbir hisse senedi yatırımı veya sahiplik gerektirmeyen anlaşmalara kadar iki uç arasında çeşitlilik göstermektedir. Stratejik ortaklık şekillerini işletme varlıkları açısından incelediğimizde; ortaklık şeklini belirleyen üç faktör olduğunu görmekteyiz (Johnson ve Scholas, 1993):

Varlıkların Yönetimi: Varlıkların yönetimi açısından stratejik ortaklık şekilleri, varlıkların ortak yönetilmesinin gerekli olup olmadığına ve varlıkların ayrı olarak yönetilebilmesine bağlı olarak farklılık göstermektedir

Varlıkların Ayrılabilirliği: Varlıkların ayrılmasının işletmeye zarar verip vermeyeceğine bağlı olarak farklı stratejik ortaklık şekilleri tercih edilmektedir

Varlıkların Ele Geçirilebilirliği: Varlıkların ortaklığı oluşturan işletmeler tarafından ele geçirilmesi riskinin düzeyine bağlı olarak farklı stratejik ortaklık türleri ortaya çıkmaktadır.

Şekil 6.3 farklı stratejik ortaklık yapılarını ve ortaklık şeklini etkileyen faktörleri göstermektedir. Bununla birlikte işletmelerin hangi nedenlerle ele geçirme/birleşme yerine stratejik ortaklık oluşturmaya tercih ettiğini de açıklamaktadır.

	Esnek İlişkiler	Kontrata Dayalı İlişkiler	Formal Sahiplik İlişkileri	Formal Bütünleşme
İşbirliği Şekilleri	Şebeke Örgütler Fırsatçı İşbirlikler	Fason, Lisans ve Franchising	Konsorsiyum Ortak Girişim	Ele geçirme ve Birleşmeler
Varlıkların Yönetimi	Varlıkların ortak yönetilmesine gerek yok	Varlık yönetimi ayrılabilir	Varlıkların ortak yönetilmesi gerekmektedir	
Varlıkların Ayrılabilirliği	Varlıklar işletmeden ayrılamaz	Varlıklar ve beceriler ayrılabilir		Varlıklar ayrılamaz
Varlıkların Ele Geçirilebilirliği	Varlıkların ele geçirilme riski yüksek	Varlıkların ele geçirilme riski düşük		Varlıkların ele geçirilme riski yüksek

Şekil 6.3 Stratejik Ortaklık Şekillerinin İşletme Varlıkları Açısından Değerlendirilmesi

Kaynak: Johnson ve Scholas, 1993, s.238

İlişkinin düzeyine bağlı olarak stratejik ortaklık türleri en gevşek ortaklık şekillerinden en sıkı ortaklık şekillerine doğru sırasıyla;

Şebeke Örgütler: İki veya daha fazla sayıda örgütün formal bir yapı olmadan işbirliği oluşturmasıyla meydana gelen yapılardır. Karşılıklı avantaj sağlamaya ve güvene dayalı organizasyon yapısıdır. Şebeke örgütler karmaşık ve çok sayıda bağlantısı olan organizasyon yapılardır. Bir firmanın tek başına çok sayıda stratejik ortaklıklar oluşturması sonucunda ortaya şebeke örgüt yapıları ortaya çıkmaktadır. Bu tip organizasyon yapılarına General Motors'u verebiliriz. General Motors global rakipleri Toyota, Daewoo, Volvo, Suzuki ve Isuzu ile çok sayıda stratejik ortaklık oluşturmuştur (Webster, 1992).

Fırsatçı İşbirlikler: Daha çok özel girişim veya projeler üzerinde odaklanmış grupların oluşturduğu işbirliklerdir. Bu tarz düzenlemeler daha çok kontrata dayalı ilişkilerden çok pazar ilişkilerine (market relationships) yakındır. Aynı endüstride faaliyet gösteren firmalar arasındaki outsourcing anlaşmalarını örnek olarak verebiliriz. GM, Daewoo'dan araba ve parçalar satın almaktadır ve benzer şekilde Siemens, Fujitsu'dan bilgisayar satın almaktadır (Yaprak ve Osland, 1993).

Daha orta düzeyde düzenlemeler ise;

Franchising Sözleşmeleri: Franchise alan üretim, dağıtım veya satış gibi belirli faaliyetleri üstlenmektedir. Fakat franchise veren marka, pazarlama ve eğitim faaliyetlerinden sorumludur.

Lisans Anlaşmaları: Bir ürünün üretim hakkını belli bir ücret karşılığında satın alma hakkı sağlayan anlaşmalardır. Lisans anlaşmalarının bir diğer şekli de çapraz-lisans anlaşmalarıdır. Çapraz lisans anlaşmalarında her iki taraf da ürünlerinin üretim hakkını karşılıklı olarak birbirlerine vermektedir. İlaç sektöründe bu tarz lisans anlaşmalarına rastlanmaktadır.

Fason (Subcontracting): İşletme belli bir hizmeti veya üretim sürecinin belli bir kısmını fason olarak başka bir işletmeye yaptırmayı tercih edebilir. Stratejik ortaklık türü olarak uluslararası fason üretimde son yirmi yılda önemli bir artış görülmektedir. Örneğin Boeing ve McDonnell Çin’de fason üretim yaptırmışlar, buna karşılık ürünlerini Çin pazarında satmışlardır (Çulpan, 1993).

Tam sahiplik sağlayan birleşme ve ele geçirme aşağıdaki durumlarda tercih edilmektedir: (Johnson ve Scholas, 1993)

- Varlıkların ortak yönetiminin gerekli olması durumunda
- Varlıkların ortaklığı oluşturacak işletmelerden ayrılmasının mümkün olmaması durumunda
- İşletme varlıklarının ortaklığı oluşturacak işletmeler tarafından ele geçirilme riskinin yüksek olması durumunda. Burada işletme, varlıklarının ortaklıktaki diğer işletmeler tarafından ele geçirilmesi riskini tamamen ortadan kaldırmak için ele geçirme veya birleşme stratejilerini tercih etmektedir. Son iki neden birleşme ve ele geçirmelerin ortak girişim anlaşmalarından üstün olduğu tarafları açıklamaktadır.

Resmi sahiplik ve ilişki sağlayan stratejik ortaklıklar ise ortak girişim ve konsorsiyumlardır. Ancak buradaki sahiplik, kısmi sahiptir. Ortak girişim anlaşmaları ortaklığı oluşturan şirketlerin sahipliğinde ayrı bir işletme kurulmasını sağlayan stratejik ortaklık türüdür. Ortak girişim anlaşmaları 1990’ların başlarında doğu ve batı Avrupa firmaları arasında işbirliği kurulmasında önemli bir rol oynamıştır. Doğu Avrupa işletmeleri emek, pazara giriş imkanı ve bazı durumlarda fabrika sağlarken batı Avrupa işletmeleri ise uzmanlık ve finansal kaynak sağlamışlardır (Johnson ve Scholas, 1993).

6.2 Stratejik Ortaklıkların Girdi ve Çıktıları Dikkate Alınarak Belirlenen Stratejik Ortaklık Türleri

Lorange, Roos ve Brønn (1997) stratejik ortaklık türlerini ortakların ortaklığa sağladığı girdiler ve ortaklıktan elde ettikleri çıktılar açısından incelemektedir. Stratejik ortaklıkların oluşturulması aşamasında etkili olan en önemli faktör ortaklığı oluşturacak işletmelerin sahip olacakları ilişkinin türüdür. Burada ortaklar arasındaki ilişkinin türü, ortakların ortaklığa getirdiği kaynaklarla (fiziksel, örgütsel ve insan) belirlenmektedir. Ortakların getirdiği kaynaklar az veya çok olabilir. Bu yaklaşımda stratejik ortaklık türünün belirlenmesinde önemli olan ortakların stratejik ortaklığa sunduğu kaynaklar ve stratejik ortaklık tarafından üretilen çıktılardır. Ortaklık tarafından üretilen çıktıların ortaklar arasında nasıl paylaştırılacağı önemlidir. Stratejik ortaklık girdi ve çıktıları dikkate alınarak belirlenen stratejik ortaklıklar, aşağıda matris yardımıyla gösterilmektedir.

Ortakların Stratejik Ortaklığa Sunduğu Kaynaklar		Kısa Dönemli	Uzun Dönemli
Stratejik Ortaklık Çıktılarının Paylaşımı	Ortaklara Dağıtma	Geçici Stratejik Ortaklık	Konsorsiyum
	Tutma	Proje Temelli Ortak Girişim	Tam Gelişmiş Ortak Girişim

Şekil 6.4 Stratejik Ortaklık Girdi ve Çıktılarına Göre Stratejik Ortaklıklar

Kaynak: Lorange, Roos ve Brønn, 1997, s.254

Geçici Stratejik Ortaklık (Ad Hoc Pool): Bu tür stratejik ortaklıkta işletmeler tamamlayıcı kaynaklarını en az düzeyde ve geçici olarak ortaklığa sunarlar. Stratejik ortaklığın bütün çıktıları (know-how, kar, öğrenme vb.) ortaklığı oluşturan işletmelere verilir.

Konsorsiyum Stratejik Ortaklıklar: İşletmeler bu tür stratejik ortaklıkta geçici stratejik ortaklıklarda olduğundan daha fazla kaynak getirirler. Çıktılar ise yine geçici stratejik ortaklıklarda olduğu gibi ortaklığı oluşturan işletmelere dağıtılır. Bu tür stratejik ortaklıklara ortak ar-ge çalışmalarını örnek olarak verebiliriz. Ortakların herbiri ar-ge çalışmaları için en iyi teknolojilerini, araştırmacılarını vb. kaynaklarını biraraya getirir.

Proje Temelli Ortak Girişimler: İşletmeler oluşturdukları ortak bir organizasyonda kaynaklarını en az düzeyde biraraya getirirler. Fakat burada geçici stratejik ortaklıklardan farklı olarak temel çıktılar stratejik ortaklıkta bırakılır ve sadece finansal çıktılar ortaklığı oluşturan firmalara geri dağıtılır. Yabancı pazarlara girmeyi kolaylaştırmak amacıyla işletmeler bu tarz stratejik ortaklıkları tercih etmektedir.

Tam Gelişmiş (Full-Blown) Ortak Girişimler: Bu tür stratejik ortaklıklarda işletmelerin stratejik ortaklığa getirdiği kaynakların miktarı diğer stratejik ortaklık türlerine göre daha fazladır ve çıktıların çoğu da stratejik ortaklıkta bırakılır. Tam gelişmiş ortak girişimler, geçici stratejik ortaklıkların tam tersidir. Ortaklar arasında tamamen yeni bir faaliyet gerçekleştirmek üzere uzun süreli bir ilişki kurulmaktadır.

6.3 Kontrata ve Hisse Senedine Dayalı Olarak Stratejik Ortaklıkların Gruplanması

Stratejik ortaklıklar çok çeşitli şekillerde gruplanmaktadır. Stratejik ortaklıklarla ilgili yapısal tercihleri belirlemek amacıyla yapılan çalışmaların çoğunda stratejik ortaklıklar, hisse senedi ortaklıkları ve hisse senedine bağlı olmayan ortaklıklar şeklinde iki gruba ayrılmaktadır (Das, 2000). Hisse senedi ortaklıkları hisse senedi ortak girişimleri (equity joint ventures) ve azınlık hisse senedi ortaklıklarını kapsarken; hisse senedine bağlı olmayan ortaklıklar ise hisse senedi değişimi gerektirmeyen bütün diğer stratejik işbirliği anlaşmalarını içermektedir. Hisse senedi ortaklıkları, hisse senedine dayanmayan stratejik ortaklıklardan daha yüksek düzeyde içselleşme ve örgütler arası karşılıklı bağımlılık gerektirmektedir (Narula ve Hagedoorn, 1997). Hisse senedine dayalı ortaklıklar yönetim ve kontrol açısından daha karmaşıktır. Ayrıca oluşturulması ve sona ermesi daha fazla zaman almaktadır (Harrigan, 1988)

Das stratejik ortaklıkları dört grup altında ele almaktadır (Das, 2000).

- 1- Ortak girişimler
- 2- Azınlık hisse senedi ortaklıkları
- 3- Tek taraflı kontrata dayalı anlaşmalar
- 4- İki taraflı kontrata dayalı anlaşmalar

Tek taraflı-kontrata dayalı stratejik ortaklıklar belli bir hakkın transfer edilmesini sağlayan işbirlikleridir. Lisans anlaşmaları, dağıtım anlaşmaları ve Ar-Ge kontratları tek taraflı kontrata dayalı anlaşmalardan başlıcalarıdır. Bu tarz stratejik işbirliği anlaşmalarında bütün sorumluluk tek tarafa bırakılmıştır. Ortakların anlaşmayla belirlenen sorumlulukları, çok fazla koordinasyon ve işbirliği olmadan, kendi başlarına yerine getirmeleri beklenmektedir. Bu nedenle bu tarz stratejik ortaklıklarda bütünleşme seviyesi düşüktür.

İki taraflı-kontrata dayalı stratejik ortaklıklarda, ortaklar kaynaklarını biraraya getirerek birlikte çalışırlar. Bu nedenle ortaklar birbirleri ile daha çok bütünleşirler. Bu tarz stratejik ortaklıklara örnek olarak ortak Ar-Ge, ortak pazarlama ve tutundurma, ortak üretim ve tedarikçi işbirliklerini verebiliriz. Tek taraflı-kontrata dayalı stratejik ortaklıklarla karşılaştırıldığında iki taraflı-kontrata dayalı stratejik ortaklıklar daha belirsiz ve daha esnek işbirliklerdir. (Das, 2000). Tek taraflı-kontrata dayalı stratejik ortaklıklarda her şey anlaşma ile belirlenmiştir ve ortaklar işbirliği ilişkisinin kendiliğinden ortaya çıkmasını sağlamak zorundadır.

Azınlık hisse senedi stratejik ortaklıklarında, bir veya daha fazla sayıda ortak birbirlerinin hisse senetlerini alır. Hisse senedine dayalı olmayan ortaklıklardan farklı olarak, bu tarz stratejik ortaklıklar genellikle daha uzun süreli bir amaç için oluşturulmaktadır.

6.4 Pazarlama Amaçlı Stratejik Ortaklıklar

Stratejik ortaklık oluşturma nedenlerinin çoğunun pazarlama amaçlı (yeni pazarlara girme, ürün geliştirme, pazara giriş maliyetini ve riskini azaltma, yeni ürünlerin pazara sunulmasını hızlandırmak vb.) olduğunu görmekteyiz. Pazarlama amaçlı stratejik ortaklıkların en önemli faydası talebin uyarılmasıdır (Das, Sen ve Sengupta, 1998). Pazarlama amaçlı stratejik ortaklıklar çapraz-satış anlaşmaları, marka isimlerini, reklam, tutundurma faaliyetlerini, dağıtım kanallarını, satış gücünü, pazarlama ağını ve hizmet ağını paylaşma vb. şekillerde olabilir. Kotler (2000) pazarlama amaçlı işbirliklerini dört ana başlık altında toplamaktadır.

1- Ürün (Mal/Hizmet) Stratejik Ortaklıkları: Ürün işbirliklerinde bir işletme diğer işletmeye ürününü üretme lisansını verir veya ortaklar tamamlayıcı ürünlerini veya yeni bir ürünü pazara sunarlar. Örneğin Apple Digital Vax ile yeni bir ürünün tasarımını, üretimini ve pazarlamasını gerçekleştirmek amacıyla stratejik ortaklık oluşturmuştur. Benzer şekilde hizmet sektöründe faaliyet gösteren H&R Block ve Hyatt Legal Service şirketleri biraraya gelerek pazarlama stratejik ortaklığı oluşturmuştur

2- Tutundurma Stratejik Ortaklıkları: Bir işletme diğer işletmenin mal veya hizmetinin tutundurma faaliyetlerini üstlenebilir. Örneğin Mc Donald's Disney ile stratejik ortaklık oluşturarak çocuk menüsü alanlara Disney figürlerinden oluşan oyuncaklar vermektedir.

3- Lojistik Stratejik Ortaklıkları: Bu gruba giren stratejik ortaklıklarda ortaklardan biri diğerinin ürünü için lojistik hizmet sunmaktadırlar. Amerika'da 3M'in tıbbi ürünlerini depolamak ve hastahanelere dağıtmak amacıyla Abbott Laboratories ile 3M stratejik ortaklık oluşturmuşlardır.

4- Fiyatlama Stratejik Ortaklıkları: Bu tür stratejik ortaklıklarda ortaklar özel fiyatlama işbirlikleri oluşturmaktadırlar. Örneğin oteller ve araç kiralama servisleri arasında bu tür stratejik ortaklıklara sıkça rastlanılmaktadır. Fiyatlama stratejik ortaklıklarında ortaklar birbirlerine karşılıklı fiyat indirimleri sunmaktadırlar.

6.5 Rakipler Arasındaki Stratejik Ortaklıklar

Stratejik ortaklıkların dünyadaki gelişime baktığımızda son yıllarda rakipler arasındaki stratejik ortaklık sayısının giderek arttığı gözlenmektedir. Rakipler arasında kurulan stratejik ortaklıklar, rakip işletmeleri ortak çıkarlar doğrultusunda biraraya getirmektedir. Dussauge ve Garrette (1997) rakipler arasında kurulan stratejik ortaklıkların gelişimini incelemişlerdir. Değişik endüstrilerden 197 stratejik ortaklığı inceleyerek, taşıdıkları benzer özelliklere göre, rakipler arasında kurulan stratejik ortaklıkları üç grupta toplamışlardır.:

Paylaşılan-Arz Ortaklıkları (Shared-Supply Chain): Paylaşılan arz stratejik ortaklıklarında işletmelerin belirli bir parçanın üretiminde veya belli bir üretim sürecinde daha büyük ölçek ekonomilerine ulaşmak için oluşturdukları stratejik ortaklıklar bu gruba girmektedir. Bu tür stratejik ortaklıklarda rakip işletmeler, daha sonradan kendi üretim hatlarında ayrı olarak kullanacakları ortak parçaların geliştirilmesi, üretilmesi veya Ar-Ge çalışmaları için anlaşmaya varmaktadırlar. Bu tür stratejik ortaklıklarda rakip işletmeler, tüketicilere sundukları farklı değerler üzerinden rekabet etmektedirler. Bu tür stratejik ortaklıklara örnek olarak DuPont de Nemours ve Rhone-Poulenc'in naylon üretiminde kullanılan ara maddeyi üretmek amacıyla kurdukları Butachimie ortak girişimini verebiliriz. Bu ortak girişim yardımıyla artan ölçek ekonomisi sayesinde her iki işletme de ara maddeyi daha ucuz maliyetle elde etmiştir. Bir başka örnek de Renault ve Volkswagen'in otomatik vites kutularını birlikte üretmesidir.

Paylaşılan-arz stratejik ortaklıklar genellikle coğrafi yayılım, rekabetçi konum ve büyüklük açısından birbirine benzer rakip firmalar arasında gözlenmektedir (Dussauge ve Garrette, 1997). Bu tür stratejik ortaklıklar otomobil ve bilgisayar endüstrilerinde daha yaygındır.

Benzer-Alanlarda Yoğunlaşan (Quasi-Concentration) Stratejik Ortaklıklar: Bu tür stratejik ortaklıklarda ortaklar ortak bir ürünü geliştirmek, üretmek ve pazarlamak için benzer kaynak ve yeteneklerini biraraya getirmektedirler. Bu tür stratejik ortaklıklarda da temel amaç daha büyük ölçek ekonomilerine ulaşmaktır. Fakat burada, paylaşılan-arz stratejik ortaklıklarından farklı olarak üretilen ve pazarlanan ürün veya ürün dizisi bütün ortaklar için aynıdır. Buna örnek olarak Concorde uçağının, Aerospatiale ve British Aerospace stratejik ortaklığında tasarlanması, üretilmesi ve pazarlanmasını verebiliriz.

Bu tür stratejik ortaklıklara çoğunlukla uçak-uzay ve savunma endüstrilerinde rastlanmaktadır.

Pazara Nüfuz Etme Amaçlı Stratejik Ortaklıklar : Bu tür stratejik ortaklıklarda rakip işletmeler ortak bir proje için farklı kaynak ve becerilerini bir araya getirmektedirler. Burada temel amaç ortakların birbirini tamamlayan kaynak ve becerilerinden yararlanmaktır. Burada genellikle diğer ortak tarafından daha önceden geliştirilmiş mevcut bir ürünün yeni pazarlara sunulması amaçlanmaktadır. Pazara nüfuz etme amaçlı stratejik ortaklıklara çoğunlukla otomobil ve telekomünikasyon sektörlerinde rastlanmaktadır. Örneğin Mazda, ABD pazarına Ford aracılığıyla girmiştir. Benzer şekilde Chrysler kendi dağıtım kanalını kullanarak Mitsubishi arabalarını satmaktadır. Telekomünikasyon sektöründe ise AT&T, Philips ile stratejik ortaklık oluşturarak Avrupa pazarına girmiştir.

Sonuç olarak stratejik ortaklıkların sayısının zaman içinde artış göstermesine paralel olarak stratejik ortaklık oluşturma şekillerinin sayısında da artış meydana gelmiştir. Literatürde stratejik ortaklıklar çok çeşitli şekillerde gruplanmaktadır. Stratejik ortaklık şekilleri çeşitli göstermesine karşın işletmelerin stratejik ortaklık oluşturma nedenlerinin değişmediğini görmekteyiz.

7. ORTAK GİRİŞİMLER

Stratejik ortaklıklar temel olarak iki ana gruba ayrılmaktadır. Birinci grup, ortakların hisse senedi katılımına dayanan ortak girişimleri kapsamaktadır. İkinci grup ise lisans, Ar-Ge işbirliği, franchising, hizmet sözleşmeleri, ortak pazarlama, outsourcing anlaşmalar, teknik hizmet ve yönetim anlaşmaları gibi hisse senedine bağlı olmayan işbirliği anlaşmalarını içermektedir.

Stratejik ortaklık türlerinden en yaygın olanı ortak girişim anlaşmalarıdır. Çok yaygın olması nedeniyle bazı kaynaklarda stratejik ortaklıklardan ayrı bir başlık altında ele alınmakta veya “geleneksel stratejik ortaklık şekli” olarak tanımlanmaktadır. Ortak girişim anlaşmaları, iki veya daha fazla sayıda işletmenin kaynak ve becerilerini paylaşmak amacıyla bir araya gelerek yeni bir işletme oluşturmasıyla kurulan stratejik ortaklıklardır. Ortak girişim anlaşmaları hisse senedi katılımına dayanmaktadır. Ortaklar yeni kurulan işletmenin hisse senedini ellerinde tutarak karar alma sorumluluğunu paylaşırlar.

Kogut (1988) ortak girişimi, iki veya daha fazla sayıda firmanın kaynaklarının belli bir kısmını biraraya getirdiği ortak, yasal bir örgüt olarak tanımlamaktadır. Tallman ve Shenkar (1994) hisse senedi ortak girişimlerini, ortak sahiplik ve yönetimde yeni bir örgütsel varlık olarak tanımlamaktadır.

Ortak girişim anlaşmalarının en temel özelliği kendi sermaye kaynaklarına sahip ayrı bir işletmenin kurulmasıdır. Ortak girişimler ortaklığı oluşturan işletmelerin tek başlarına gerçekleştirmelerinin mümkün olmadığı örgütsel hedeflere ulaşmak için oluşturulan örgütsel bir yapıyı temsil etmektedir. Ortak girişim anlaşmalarını diğer stratejik ortaklıklardan ayıran bir diğer unsur, ortak girişimlerin daima var olacağı düşüncesi ile kurulmasıdır.

Ortak girişimler yeni bir kavram değildir. Amerika’daki ortak girişimlerden 2000 tanesi 1950-1979 yılları arasında oluşturulmuştur ve bunların yaklaşık 40%’i maden, petrol ve temel kimya endüstrilerinde yer almaktadır (Pekar ve Allio, 1997).

Rekabetin de globalleşmesi nedeniyle ortak girişimler oluşturmak çok sayıda işletmenin uluslararası stratejilerinin önemli bir parçası haline gelmiştir. Global rekabet avantajı sağlamak amacıyla ortak girişimlerin sayısındaki artış uluslararası iş ortamını yeniden şekillendirmektedir. Çok uluslu şirketler, gelişmekte olan ülkelerde yatırım yaparken ortak girişim anlaşmalarını ağırlıklı olarak tercih etmektedirler (Beamish ve Banks, 1986). Uluslararası ve ulusal ortak girişimler 1980'lerin ortasından beri yoğun bir şekilde oluşturulmaktadır. Çok uluslu şirketler yerel pazarlarda tamamen sahip olacakları yavru şirketler kurmak yerine yaygın olarak uluslararası ortak girişimler oluşturmaktadırlar.

Ortak girişimler bir holdinge bağlı işletmeler tarafından oluşturulabileceği gibi, kamu veya özel işletmeler veya kar amacı taşımayan kurumların bir araya gelmesiyle de oluşturulabilir.

7.1 Ortak Girişim Türleri

Bu bölümde, ortak girişimlerin literatürde yeralan hisse senedine dayalı (equity joint ventures) ve hisse senedine dayalı olmayan (non equity joint ventures) şeklindeki gruplandırılmasından ve ulusal ve uluslararası ortak girişimlerden bahsedilecektir.

7.1.1 Hisse Senedine Dayalı ve Hisse Senedine Dayalı Olmayan Ortak Girişimler

Ortak girişimlerle ilgili bazı kaynaklarda ortak girişimler, hisse senedine dayalı ortak girişimler ve hisse senedine dayalı olmayan ortak girişimler olarak iki ayrı başlık altında incelenmektedir (Hennart, 1988). Hisse senedine dayalı ortak girişimler, iki veya daha fazla sayıda işletmenin varlıklarının yasal olarak bağımsız bir kurum veya kuruluş bünyesinde biraraya getirilmesiyle veya bir işletmenin başka bir işletmenin hisse senetlerinin belli bir kısmını satın alması ile ortaya çıkmaktadır. Ortak girişimi oluşturan işletmeler ortaklığa yaptıkları katkı doğrultusunda kardan pay almaktadırlar. Hisse senedine dayalı ortak girişimler, yasal olarak ayrı iki veya daha fazla sayıda işletmenin ortak girişime yatırım yapmalarını ve yönetime katılmalarını gerektirmektedir. Ortaklığın kendisi ortaklığı oluşturan işletmelerden ayrı bir tüzel kişiliktir.

Hisse senedine dayalı olmayan ortak girişimler ise lisans, dağıtım anlaşmaları gibi çok çeşitli kontrata dayalı düzenlemeleri içermektedir (Hennart, 1988). Hisse senedine dayalı olmayan ortak girişimlerde ortaklar kaynaklarını biraraya getirirler fakat ayrı bir tüzel kişilik yaratılmaz. Bu tanımdan anlaşılacağı üzere hisse senedine dayalı olmayan ortak girişimler daha önceden açıklanan ortak girişim tanımına girmemektedir. Çünkü ortak girişimlerin tanımında yasal olarak bağımsız ayrı bir kurum veya kuruluşun oluşturulması söz konusudur. Bu nedenle hisse senedine dayalı olmayan ortak girişimler kontrata dayalı stratejik işbirliği anlaşmaları kapsamına girmektedir.

Ortak girişimlerde hisse senedi yatırımın amacı ortak girişimin faaliyetlerini finanse etmek ve ortaklığa şirketlerin katılımını arttırmaktır (Sudarsanam, 1995). AMD ve Fujitsu flash memory üretimi için 700 milyon\$'lık fabrika kurarak ortak girişim oluşturmuşlardır. Bu ortak girişimde AMD'nin teknolojisine karşılık Fujitsu yatırımını finanse etmiştir.

Hisse senedine dayalı ortak girişim anlaşmaları eşit hisse senedi yatırım ortaklıkları ve eşit olmayan hisse senedi yatırım ortaklıkları olmak üzere iki grupta incelenmektedir. Eşit hisse senedi yatırım ortaklıklarında bütün ortaklıklar eşit oranda hisse senedine sahiptirler. AMD ve Fujitsu örneğinde eşit hisse senedine dayalı ortak girişim oluşturulmuştur. Bu ortak girişim ürünün iki şirket tarafından ayrı olarak üretilmesini yasaklamıştır. Endüstriyel boya üreten ICI (İngiltere) ve Du Pont (ABD) ürün geliştirme, üretim ve pazarlama faaliyetlerini yürütmek amacıyla 1988 yılında 50-50 eşit hisse senedi yatırım ortaklığı oluşturmuşlardır. Bu yatırım ortaklığı ICI açısından bakıldığında, uluslararası pazarlara yayılma ve rakipleri rekabet edebilmek açısından çok önemlidir. Du Pont açısından bakıldığında ise tamamlayıcı teknolojilere ulaşmak, ürün çeşitliliğini arttırmak ve pazara hızlı bir şekilde girebilmek açısından önem taşımaktadır (Glaister ve Buckley, 1999).

7.1.2 Ulusal ve Uluslararası Ortak Girişimler

Ortak girişimler ulusal ve uluslararası ortak girişimler olmak üzere de iki başlık altında incelenmektedir. Aynı ülkede faaliyet gösteren işletmeler arasındaki ortak girişimler ulusal ortak girişimler olarak adlandırılmaktadır (Sudarsanam, 1995). Ortaklardan en az bir tanesinin merkezi, ortak girişimin faaliyette bulunduğu ülkeden farklı bir ülkede ise veya ortaklardan en az biri birden fazla ülkede faaliyette bulunuyorsa bu tür ortak girişimlere de uluslararası ortak girişimler adı verilmektedir (Geringer ve Hebert, 1989).

Ortak girişimlerin ortaya çıktığı yıllarda ulusal ortak girişimlere ağırlıklı olarak rastlanırken son yıllarda uluslararası ortak girişimlerin sayısında artış görülmektedir.

Uluslararası ortak girişimlerin sayısındaki artışın nedenleri şu şekilde sıralanabilir:

- Ürün pazarlarının globalleşmesi
- Rekabetin globalleşmesi
- Teknolojik değişimlerin hızlı olması ve ürün hayat eğrilerinin kısalması
- Ar-Ge maliyetlerinin çok fazla olması
- Marka geliştirme, dağıtım kanalı kurma ve bilgi teknolojilerinin getirdiği yüksek sabit maliyetler
- Teknolojik yeteneklerin ve kaynakların yayılımı
- Birleşme ve ele geçirmelerin göreceli olarak daha maliyetli olması

Tüketici zevk, tercih ve yaşam stillerinin bir noktada birleşmeye başlaması sonucunda ürün pazarları giderek globalleşmeye başlamıştır. Bu pazarlarda faaliyet gösteren firmalar arasındaki rekabet de global hale gelmektedir. Böyle bir ortamda işletmelerin tek başlarına faaliyetlerini sürdürmeleri giderek güçleşmektedir. Bu nedenle işletmeler uluslararası ortak girişimler oluşturmaktadırlar.

Teknolojik gelişmeler nedeniyle günümüzde ürünlerin birçoğu karışık teknolojilere dayanmaktadır. Rekabet artan bir şekilde teknolojik yeniliklerle şekillenmektedir. Bununla birlikte ar-ge maliyetleri tek bir şirketin üstlenebileceği miktarın üstüne çıkmaktadır. Teknolojik rekabet ürün yaşam eğrilerinin giderek kısalmasına neden olmaktadır. Ürün yaşam eğrilerinin kısalması yeni ürünler ve teknolojik gelişmeler üzerindeki baskıyı arttırmaktadır. Çok az sayıda işletme böyle bir teknolojik döngüyü tek başına sağlayabilmektedir. Bu nedenle işletmeler kaynaklarını biraraya getirmek ve paylaşmak zorundadırlar.

7.2 Ortak Girişim Oluşturma Nedenleri

Ortak girişimlerin, stratejik ortaklık şekillerinden biri olması nedeniyle, oluşturulma nedenleri stratejik ortaklık oluşturma nedenleri başlığı altında ele alınabilir. Ancak işletmelerin, diğer stratejik ortaklık türleri ile karşılaştırıldığında, ortak girişim oluşturmayı tercih etmesinin temel nedenleri (Byards, 1992) ;

- Birçok ülkede yabancı yatırımcılara karşı resmi ve/veya resmi olmayan sınırlamaların olması,

Bu tarz engellemelerle başa çıkabilmek için yabancı şirketler yerel pazarda ortak girişim oluşturmaktadırlar. İşletmeler açısından girecekleri pazarlarda yerel firmalarla ortak girişim oluşturmak ithalat kotalarının, gümrük vergilerinin, milliyetçi politik ve kültürel engellemelerin üstesinden gelebilmek için en iyi seçeneklerden biridir. Örneğin bazı Avrupa ülkeleri giderek daha korumacı ve milliyetçi davranmakta; bu nedenle yabancı tedarikçiler yerine yerel tedarikçileri tercih etmektedir. Bu gibi durumlarda ortak girişim oluşturmak gerekli hale gelebilir. 1970 yılına kadar Du Pont, Güney Kore ve Japonya gibi ülkelerde temel olarak devletlerin baskıları nedeniyle ortak girişimler oluşturmaktaydı (Anderson, 1996). Benzer şekilde yabancı ortakların Çin’de ortak girişim oluşturmalarının en temel nedeni devlet baskısıdır (Beamish, 1993).

- İmalat, satış ve ar-ge faaliyetlerinde ölçek ekonomilerinden yararlanmak için işletmeler ortak girişim oluşturabilirler

- Büyük risk taşıyan projelerde işletmeler riski paylaşmak amacıyla ortak girişim oluşturmaya uygun bulabilirler.

- İşletmenin ihtiyacı olduğu kaynaklara ulaşabilmesinin veya istediği pazarlara girebilmesinin bazı durumlarda sadece ortak girişim yoluyla mümkün olması durumunda işletmeler ortak girişim oluştururlar. Örneğin yurt dışı pazarlara ürününü satmak isteyen bir işletme girmek istediği pazarda yerel bir işletmeyle ortak girişim oluşturarak dağıtım kanalına ve yerel pazarla ilgili her türlü bilgiye ulaşabilmektedir.

Wille (1988) ortak girişim oluşturmaya neden olan stratejik güdülerini üç temel gruba ayırmaktadır. Bunlar;

- 1- Kaynak yönelimli
- 2- Pazar yönelimli
- 3- Risk yönelimli

Aşağıdaki tablo firmaları ortak girişim oluşturmaya iten stratejik güdülerini bu üç başlık altında özetlemektedir.

Tablo 7.1 Ortak Girişim Oluşturma Nedenleri

I- Kaynak Yönelimli Ortak Girişim Stratejileri
A. Stratejik Kaynakları Elde Etme veya Elde Tutma
1. Finansal
2. Hammadde veya fabrika
3. Teknoloji veya patent
4. Yönetimsel yetenek
5. Pazar veya şirket bilgisi
B. Ürünler İçin Kaynakları Daha Karlı Kullanmak
II. Pazar Yönelimli Ortak Girişim Stratejileri
A. Ürün Dağıtımını Genişletme
1. Ürün dizisini genişletme
2. Ölçek ekonomilerine ulaşmak için üretim hacmini arttırma
3. Verimliliği düşük fabrikaları verimli kullanma
B. Pazara Giriş Engellerinin Üstesinden Gelme
1. Yüksek başlangıç maliyetleri
2. Yasalardan ve gümrükten kaynaklanan engeller
3. Pazar bilgisi ve kültürel bilgi
C. Olgunluk veya Düşüş Aşamasında Olan Ürün Dizilerini Yeniden Yapılandırma
D. Yeni Ürün Pazarlarına Yayılma
E. Yeni Rakipler İçin Pazara Giriş Engellerini Arttırma
F. Uluslararası Birleşmeler İçin Bir Araç Teşkil Etme
III. Risk Yönelimli Ortak Girişim Stratejileri
A. Ar-Ge Maliyeti ve Riskini Paylaşma
B. Üretim Yatırım Maliyetini ve Riskini Paylaşma

Kaynak: Wille, 1988, s.5

Daha önceden yapılmış araştırma sonuçlarına göre uluslararası yatırım ortaklıkları oluşturma nedenleri ve önem sırası tablo 7.2’de özetlenmektedir.

Tablo 7.2 Uluslararası Ortak Girişim Oluşturma Nedenleri ve Önem Sırası

Temel Nedenler	Killing (1983)	Beamish (1985)	Bartels (1994)
	Sıra %	Sıra %	Sıra %
Devlet Odaklı	3 17	1 57	2 66
Beceri Elde Etme	1 64	2 38	4 31
Kaynaklara Ulaşma	2 19	3 5	3 29
Pazara Ulaşma	Mevcut değil	Mevcut değil	1 90

Kaynak: Bartels, 1999, s.11

Killing, Beamish ve Bartels (1999)’in yaptığı araştırma sonuçlarını incelediğimizde pazara ulaşma amacının zaman içerisinde önem kazandığı görülmektedir.

7.3 Ortak Girişim Stratejileri

İşletmeler ortak girişim oluştururken belirli stratejiler izleyebilir. Ortak girişimde kullanılan stratejiler: Ortak girişimde kullanılan üç temel strateji bulunmaktadır. Bunlar (Byards, 1996);

1- Örümcek Ağı Stratejisi: Örümcek ağı stratejisi az sayıda büyük işletmelerin ve birkaç küçük işletmenin olduğu endüstrilerde geçerlidir. Bu stratejide daha küçük olan işletme bir büyük işletmeyle ortak girişim oluşturur. Daha sonra küçük işletmeler, büyük işletme tarafından ezilmemek için çabuk bir biçimde endüstrideki diğer firmalardan biri veya bir kaçıyla birlikte yeni bir ortak girişim oluşturur.

2- Biraraya Gelme ve Ayrılma Stratejisi: Bu stratejide iki veya daha fazla sayıda işletme belli bir süre için biraraya gelip ortak girişim oluştururlar ve daha sonra ayrılırlar. Bu strateji belli bir yaşam döngüsüne sahip projeleri gerçekleştirmek için uygundur. Bu strateji firmaların tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri projeleri, kendi bağımsızlıklarını kaybetmeden gerçekleştirmelerine imkan vermektedir.

3- Başarılı Bütünleşme Stratejisi: Bu stratejide öncelikle işletmeler arasında zayıf bir ortak girişim ilişkisi kurulur. Daha sonra işletmeler arasındaki ilişki güçlendikçe ortak girişim de güçlenir ve hatta işletmelerin birleşmesine kadar gidilebilir. Bu nedenle başarılı bütünleşme stratejisi ileride tam birleşmeyi isteyen işletmeler için riski azaltmak ve birleşilecek işletmeyi tanımak açısından önemlidir.

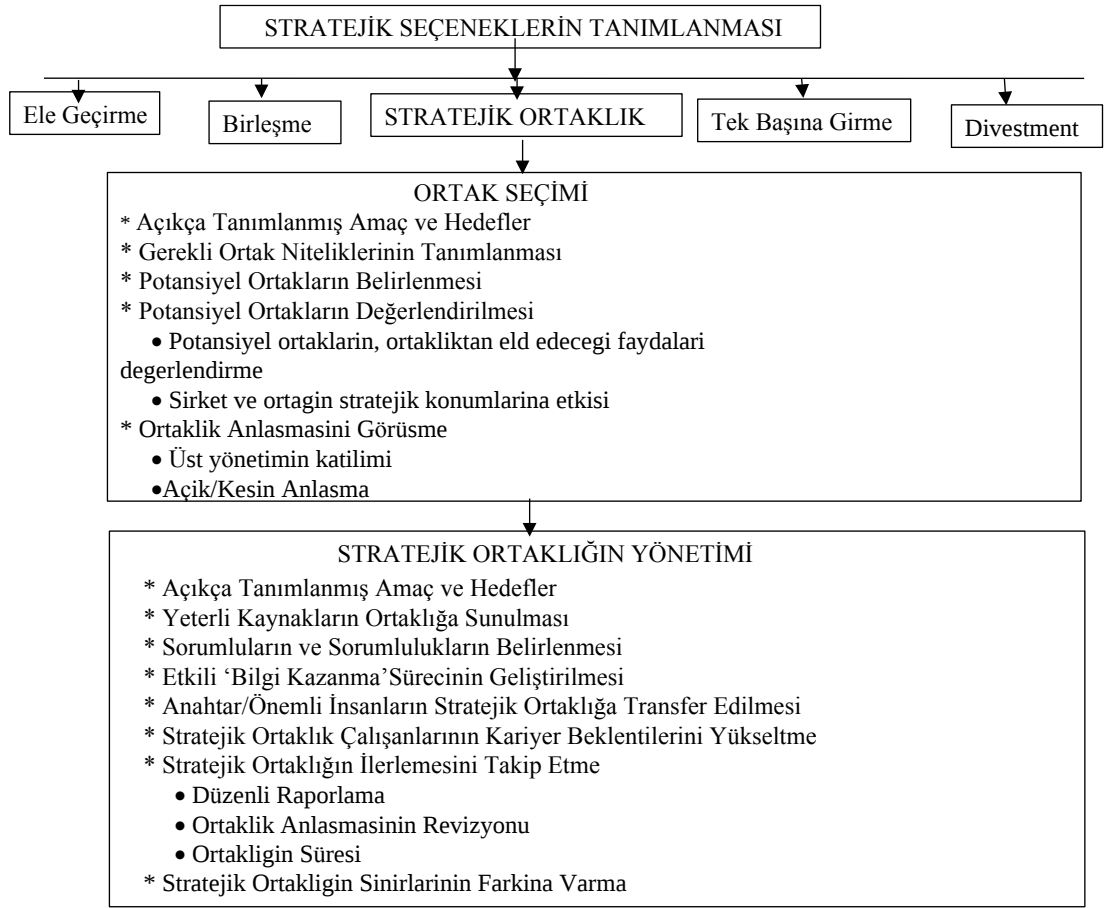
Sonuç olarak ortak girişimler, ortaklardan bağımsız yasal ve tüzel kişiliğe sahip olmaları nedeniyle diğer stratejik ortaklık şekillerinden ayrılmaktadır. İşletmeler kaynak yönelimli, risk yönelimli ve pazar yönelimli gibi çeşitli nedenlerle ortak girişim oluşturmaktadırlar. Bununla birlikte işletmeler, ortak girişim oluştururken örümcek ağı stratejisi, biraraya gelme ve ayrılma stratejisi ve başarılı bütünleşme stratejilerinden birini izleyebilirler.

8. STRATEJİK ORTAKLIK SÜRECİ

Bu bölümde stratejik ortaklıkların ilk oluşturulma aşamasından başlayarak gelişen süreç anlatılmakta ve stratejik ortaklık yaşam eğrisi tanımlanmaktadır. Ayrıca stratejik ortaklıkların başarısız olma nedenleri üzerinde durulmakta ve başarılı bir stratejik ortaklık için gerekli olan unsurlar açıklanmaktadır.

8.1 Stratejik Ortaklık Süreci

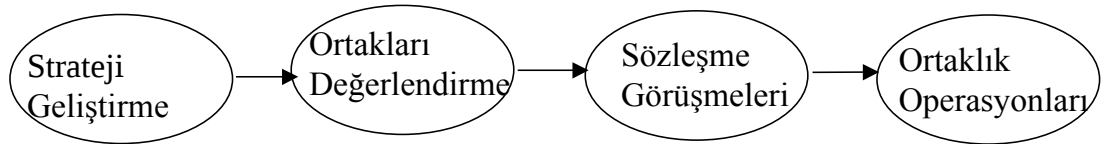
Stratejik ortaklıkların başarılı olabilmesi için stratejik ortaklık sürecinin gelişimi çok önem taşımaktadır. Stratejik ortaklıkların başarı şansını yükseltmek amacıyla üst ve orta kademedeki yöneticilerin, stratejik ortaklık sürecinin bütün aşamalarında yer alması gerekmektedir. Yöneticiler, stratejik ortaklık oluşturma kararının verilmesi, ortakların seçilmesi ve stratejik ortaklıkların planlı yönetilmesi konularına dikkat özellikle etmelidirler (Devlin ve Bleackly, 1988). Stratejik ortaklık kararı vermeden önce işletmeler, bütün olarak kurumsal hedefleri stratejik alternatiflerle karşılaştırmalılar ve bu çerçevede kararlarını vermelidirler. Aşağıdaki şekil işletmelerin oluşturdukları stratejik ortaklıkların başarılı olması için yöneticilerin ortak seçiminde ve ortaklığın yönetiminde dikkat etmesi gereken noktaları özetlemektedir. Stratejik ortaklık türü ne olursa olsun, kıdemli yöneticiler bu sorumluluğu üzerine almalı başkalarına devretmemelidirler.



Şekil 8.1: Başarılı Stratejik Ortaklıklar İçin Yöneticilerin Dikkat Etmesi Gereken Noktalar

Kaynak: Devlin ve Bleackley, 1988, s.187

Pekar ve Allio, 1992 yılında ABD’de stratejik ortaklık sürecini analiz etmek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Araştırma için 750 yönetim kurulu başkanına 60 sorudan oluşan anket gönderilmiştir. Bu araştırma sonucuna göre stratejik ortaklık sürecinin aşağıdaki şekilde geliştiği belirlenmiştir.



Şekil 8.2: Stratejik Ortaklık Süreci

Kaynak: Pekar ve Allio, 1997, s.303

Bu bölümde stratejik ortaklık oluşturma sürecindeki her bir aşama sırasıyla ele alınacaktır.

8.1.1 Strateji Geliştirme

Stratejik ortaklıkların diğer işbirliği anlaşmalarından en önemli farkının, işletmelerin stratejik hedeflerini karşılama amacına yönelik oluşturulması olduğu daha önceki bölümlerde belirtilmişti. Bu nedenle stratejik ortaklık oluşum sürecinde ilk adım strateji geliştirme aşamasıdır. Yöneticiler stratejik ortaklık oluştururken stratejik planlamayı uzun dönemli değerlendirmelidirler. Stratejik ortaklık sürecinin ilk adımı olan strateji geliştirme aşamasında, stratejik ortaklığın hedefleri ve bu hedefleri karşılayacak stratejik ortaklık oluşturma'nın mümkün olup olmadığı belirlenir. Bununla birlikte stratejik ortaklık oluştururken karşılaşılabilecek zorluklar ve üretim, teknoloji ve insan kaynakları ile ilgili strateji geliştirme gibi temel konular üzerinde odaklanılır. Ayrıca stratejik ortaklık hedeflerinin işletmenin hedefleri ile uyumlu olması sağlanır.

8.1.2 Ortakları Değerlendirme ve Seçme

Stratejik ortaklıkların başarısını etkileyen en önemli faktörlerden biri de ortak seçimidir. Bu nedenle ortakları değerlendirme ve seçim aşaması stratejik ortaklığın gelecekteki başarısı için büyük önem taşımaktadır. Ortakların değerlendirilmesi aşamasında sırasıyla muhtemel ortakları içeren bir veri tabanı oluşturulur, potansiyel ortağın güçlü ve zayıf yönleri analiz edilir ve uygun ortağın belirlenebilmesi için seçim kriterleri hazırlanır. Bu aşamada en önemli nokta, ortak olacak işletmenin stratejik ortaklığa girmek istemesinin temel nedeninin net olarak tespit edilmesi ve ortağın kaynak kapasitesinin belirlenmesidir.

Stratejik ortaklıkların oluşturulmasında doğru ortakların seçilmesi çok önemlidir. Bu nedenle işletmeler ortakları belirlemek amacıyla derinlemesine bir araştırma yapmalıdırlar. Stratejik ortaklıklarda bütün ortakların katılımı, stratejik ortaklığın başarılı olabilmesi açısından zorunludur. Potansiyel ortakların arasından seçim yapılırken stratejik ortaklığı, ortağın bakış açısıyla değerlendirmek gerekmektedir. Yöneticiler potansiyel ortakları değerlendirirken aşağıdaki soruların cevaplarını aramalıdır (Devlin ve Bleackly, 1988):

- Stratejik ortaklığın sonucunda, ortağın şimdiki ve gelecek birkaç yıl içindeki stratejik konumu ne olacak?
- Ortak olacak işletme bu tür stratejik ortaklığa niçin girmek istemektedir?
- Bu stratejik ortaklık sayesinde ortağın hangi zayıf yönü güçlenecektir?

Bu sorular işletmenin kendisi tarafından da stratejik ortaklık oluşturmaya karar verme aşamasında sorulmalıdır.

Stratejik ortaklık oluşturma sürecinin ilk aşamalarında ortaklar arasındaki uyum analiz edilmelidir. Bunun için aşağıdaki sorular sorulmalıdır (Lorange, Roos ve Brønn, 1997):

- Her bir ortağın stratejik ortaklıktan sağlayacağı faydalar neler olacaktır?
- Her ortağın fayda sağlayacağı ortak güçler yaratmak için ortaklar birbirlerini nasıl tamamlamaktadırlar?
- Ortaklar, stratejik ortaklık oluştururken rekabet avantajı yaratacak şekilde mi birleşiyorlar yoksa zayıf işletmelerin biraraya gelmesi şeklinde mi birleşiyorlar?
- Ortaklığı oluşturacak işletmeler arasında hangi konularda öğrenme imkanı doğabilir?
- Ortaklığı oluşturacak işletmelerin yönetim kapasitesi ne durumdadır?

Bu sorulara verilecek cevaplar değerlendirilerek stratejik ortaklığı oluşturacak işletmeler arasında kazan-kazan ilişkisi kurulmalıdır. Eğer ortaklar arasında kazan-kazan ilişkisi kesin olarak sağlanamıyorsa, ortaklık ne kadar iyi olursa olsun, stratejik ortaklığın başarı şansı düşük olacaktır.

Stratejik ortaklık oluşturma kararını verdikten sonra en önemli adım uygun ortağın seçilmesi sürecidir. Stratejik ortaklıkların taşıdığı risklere karşın başarısız olma nedenleri arasında en sık karşılaşılan sorun ortakların birbirleri ile uyum sağlamamasıdır (Dacin, Hitt ve diğ., 2000). Uygun ortaklar rakipler, tedarikçiler, müşteriler, ilgili endüstrilerdeki işletmeler ve/veya ticaret birlikleri üyeleri arasından seçilebilir (Stafford, 1994). Fırsat ve çıkış maliyetleri nedeniyle, çevresel faktörlerdeki belirsizliklerin yüksek olduğu ve stratejik ortaklığın daha karışık işletmelerin işbirliğini gerektirdiği durumlarda uygun ortağı bulmak özellikle önemlidir (Stafford, 1994).

Ortağın yanlış seçilmesi işbirliğini zorlaştırarak stratejik ortaklığın geleceğini olumsuz etkileyebilir. Çok iyi belirlenmiş ortaklar ise beklentilerin üstünde başarı sağlayacak bir sinerji yaratır. Stratejik ortaklık deneyimi olan 750 Amerikan firmasının yönetim kurulu başkanı ile yapılan bir araştırma sonucuna göre, işletmeler ortak değerlendirme aşamasını en zayıf oldukları alan olarak ifade etmişlerdir (Medcof, 1997).

İşletmeler ortakları belirli kriterlere göre değerlendirmektedirler. Ortak seçim kriterlerinin belirlenmesi ve bu kriterlere göre ortak seçiminin yapılması stratejik ortaklığın başarısı açısından önemlidir. Bu nedenle işletmeler stratejik ortaklık oluşturmadan önce ortak seçim kriterlerini belirlemelidirler. Örneğin Volvo stratejik ortaklık oluştururken ortak seçiminde şu kriterlere önem vermektedir (Mason, 1993);

-Kendi işini anlayan bir işletme olması

-Tamamlayıcı kaynak ve becerilere sahip olması

-Volvo'yu ele geçirebilecek kadar ve ilişkilerde baskın olacak kadar büyük bir işletme olmaması

Ayrıca işletmelerin daha uzun süreli stratejik ortaklıklar oluşturmaya başlamadan önce daha kısa süreli veya süresi daha önceden belirlenmiş stratejik ortaklıklar oluşturmaları işletmelerin birbirlerini tanıması açısından önemlidir. Örneğin Volvo ve Renault daha uzun süreli stratejik ortaklık oluşturmadan önce birlikte ortak motor üretmek için başarılı bir proje gerçekleştirmişlerdir. Bu nedenle Volvo stratejik ortaklık oluştururken daha önceden birlikte çalıştığı Renault'u tercih etmiştir. Benzer şekilde Texas Instrument ve Hitachi hafıza çipi üretmek amacıyla ortak girişim oluşturmadan önce 1988 yılında ortak bir araştırma gerçekleştirmişlerdir (Dacin, Hitt ve Levitas, 1997). Her iki örnekte de görüldüğü üzere ortak seçiminde işletmelerin diğer işletmelerle daha önce yaşadığı deneyimler etkili olmaktadır.

Stratejik ortaklıklarla ilgili araştırmalara bakıldığında ortak seçim kriterlerinin ve bu kriterlerin önem derecesinin ülkelerin gelişmişlik düzeyine bağlı olarak farklılık gösterdiği görülmektedir. Micheal A. Hitt, M. Tina Dacin ve diğ.(2000) gelişmekte olan ülkeler (Meksika, Polonya ve Romanya) ve gelişmiş ülkeler (Kanada, Fransa ve ABD) arasında ortak seçim kriterleri açısından farklılık olup olmadığını incelemişlerdir. Bu çalışmanın sonucuna göre gelişmekte olan ülkelerdeki işletmeler, ortak seçiminde potansiyel ortakların finansal kaynaklarına, teknik yeterliliğine, maddi olmayan varlıklarına ve uzmanlığı paylaşma isteklerine gelişmiş ülkelere daha fazla önem vermektedirler. Gelişmiş ülkelerdeki işletmeler ise temel rekabet gücünün ne olduğuna, yerel pazar bilgisine sahip olmasına ve pazara ulaşma imkanına önem vermektedirler.

Beamish (1993) gelişmiş ülkelerdeki işletmeler için ortak seçiminde en önemli kriterin pazar bilgisine sahip olma ve pazara ulaşma imkanı vermesi olduğunu ifade etmektedir. Gelişmiş ülkelerdeki işletmeler stratejik ortaklıkları gelişmekte olan pazarlara ulaşmak için bir araç olarak görmektedirler. Diğer yandan gelişmiş ülkelerdeki işletmelerle gelişmekte olan ülkelere işletmeler arasında kurulan stratejik ortaklıkların büyük bir çoğunluğu gelişmekte olan ülke pazarlarında yoğunlaşmaktadır. Bu nedenle gelişmekte olan ülkelere işletmeler için pazar bilgisine sahip olma ve pazarlara ulaşma kriterleri ortak seçiminde daha az önem taşımaktadır. Gelişmiş ülkelere işletmeler rekabet avantajı elde etme ve/veya sürdürme amacıyla stratejilerini belirlemektedirler. Bu nedenle ortaklık seçiminde ortağın temel rekabet gücü sağlayacak kaynaklara sahip olmasına önem vermektedirler.

8.1.3 Sözleşme Görüşmeleri Aşaması

Üçüncü aşama olan sözleşme görüşmeleri aşamasında, her iki tarafın temsilcilerinden oluşan nitelikli görüşme takımları biraraya gelerek tarafların hedeflerinin gerçekçi olup olmadığı tespit ederler. Ayrıca bu aşamada her bir ortağın ortaklığa katkısı tanımlanır. Bununla birlikte stratejik ortaklığın hangi şartlarda sona ereceği ve ortaklığın performansının düşük olması durumunda ne gibi yaptırımların uygulanacağı da açık bir şekilde belirlenir.

8.1.4 Ortaklık Operasyonları ve Performans Değerlendirme

Stratejik ortaklık sürecinin son adımı olan ortaklık operasyonları aşamasında ise stratejik ortaklığa getirilen kaynakların yeterliliği, stratejik önceliklere bağlı olarak bütçe ve kaynakların tahsis edilmesi ve stratejik ortaklığın performansını ölçme ve ödüllendirme gibi konular kıdemli yöneticiler tarafından ele alınır. Performans değerlendirme ortaklar açısından en zor adımlardan biridir.

Anderson (1990) ortak girişimlerle ilgili olarak son yirmi yılda basılmış olan 3000’den fazla sayıda makale ve kitapları incelemiştir. Bu inceleme sonucunda ortak girişimlerle ilgili olarak çok sayıda araştırma olmasına rağmen ortak girişimlerin performanslarını değerlendirmeye yönelik az sayıda araştırma olduğunu ifade etmektedir. Araştırmaların çoğu ortak girişim oluşturma nedenleri ve ortak seçimi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Conference Board’un en az bir uluslararası ortak girişim oluşturmuş olan 168 büyük işletmeyi içeren çalışmasında işletmelerin genellikle finansal raporlara ve yöneticilerinin yapmış oldukarı ziyaret sonuçlarına dayanarak ortak girişimleri değerlendirme eğiliminde olduğu görülmektedir.(Anderson, 1990). Performans ölçüsü olarak finansal verileri temel almak ortaklığın performansını değerlendirmek açısından yanıltıcı olabilir. Çünkü ortak girişimler kantitatif olarak ölçülemeyecek farklı nedenlerle oluşturulmaktadır. Anderson (1990) ortak girişimlerin ortaklığı oluşturan şirketlerin amaçlarından ayrı olarak değerlendirilmesi ve ortak girişimlerin kendi performansını maksimum yapmaya çalışan ayrı bir varlık olduğunun kabul edilmesi gerektiğini ifade etmektedir.

Çok sayıda ortak girişimler oluşturan Du Pont performans değerlendirme kriterleri olarak finansal göstergelerle birlikte aşağıda belirtilen diğer kriterleri de dikkate almaktadır (Anderson, 1990):

- Ortak girişimin ne kadar güvenli ve etik olarak faaliyetlerini sürdürdüğü
- Ortak girişimin çevresel etkisi
- Ortak girişimin yeni şeyler geliştirme kapasitesi
- Ortak girişimin diğer ortakları tatmin etme düzeyi
- Girmiş oldukarı ülke pazarlarında, ülkenin (host country) ihtiyaçlarını karşılama düzeyi

- Endüstri, teknoloji, yönetim teknikleri, ortakların becerileri veya ülkeler hakkında öğrenme düzeyi
- İnsan kaynakları ve koordinasyon açısından ortak girişimin ne kadar başarılı olduğu
- Kar getirme
- Ortak girişim oluşturma amaçlarını ne derecede karşıladığı

Performans kriterleri ortak girişimlere göre farklılık göstermektedir ve büyük ölçüde ortak girişim oluşturma nedenlerini yansıtmaktadır. Du Pont her bir ortak girişimi tek olarak kabul etmekte ve performans kriterlerinin de her bir ortak girişime özgü olması gerektiğini ifade etmektedir.

Sık olarak kullanılan fakat mükemmel olmayan ortak girişim performans ölçülerinden biri istikrardır (Beamish, 1993). Herhangi bir ortak girişimde aşağıdaki belirtilen durumlardan biri gözlenmişse o ortak girişim istikrarsız kabul edilmektedir:

-Yabancı ortağın hisse senedi oranı 50%'nin üstünde ise (hisse senedi değişimi ile kontrol el değiştirebilir)

-Yabancı hisse senedi oranı 95%'in üstünde ise (neredeyse tam sahipliğe yaklaşmış)

-Çok uluslu şirketin ortak girişimindeki payını satması durumunda

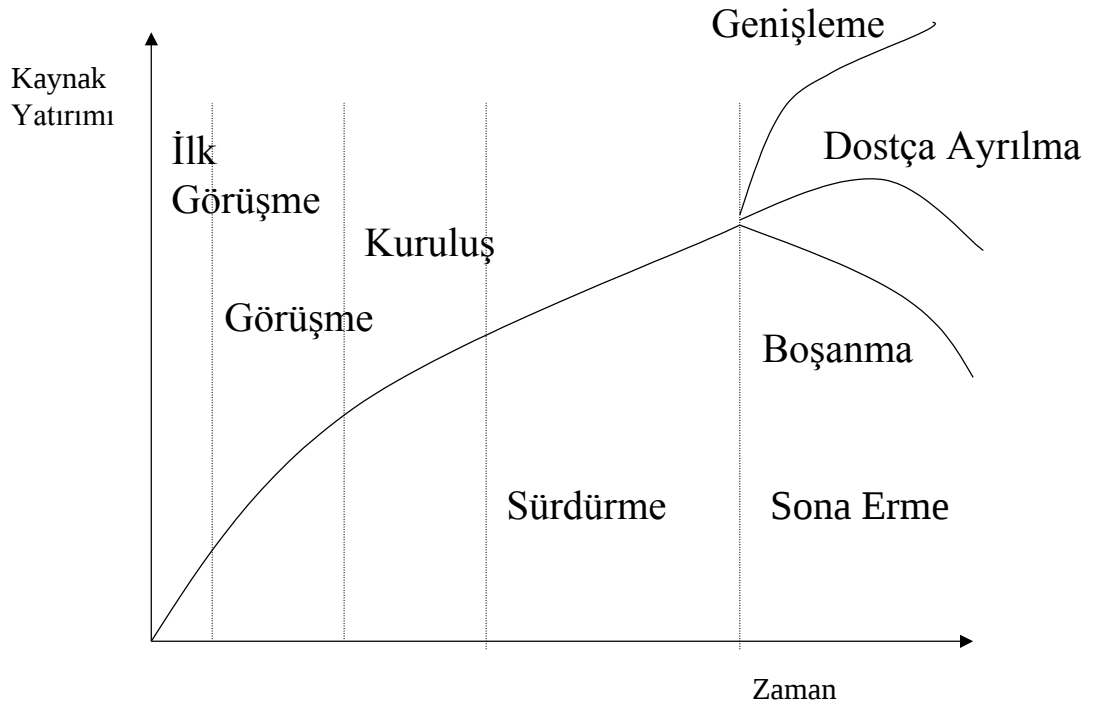
-Ortak girişimin tasfiye edilmesi durumunda

-Büyük oranda yeniden yapılandırmaya gidilmesi durumunda

Yukarıda da belirtildiği üzere stratejik ortaklıkların başarısını ve ortaklık operasyonlarını değerlendirme açısından performans değerlendirme büyük önem taşımaktadır.

8.2 Stratejik Ortaklık Yaşam Eğrisi

İşletmenin örgütsel hedefleri ve çevresel faktörlerin yanısıra daha önceden oluşturduğu stratejik ortaklıklar da işletmenin yeni bir stratejik ortaklığa girip girmeme kararında etkili olacaktır. Stratejik ortaklık şekli ne olursa olsun bütün stratejik ortaklıklar bir yaşam eğrisine sahiptir (Murray ve Mahon, 1993). Stratejik ortaklık yaşam eğrisi zamana ve ortakların ortaklığa sağladığı kaynakların düzeyine bağlı olarak aşağıdaki şekildeki gibi bir gelişme göstermektedir. Şekil 7.3’de gösterilen stratejik yaşam eğrisini incelediğimizde, stratejik ortaklığın ilk aşamalarında ortakların yatırım harcamasının daha az olduğu ve stratejik ortaklık geliştikçe yatırım harcamalarının arttığı görülmektedir.



Şekil 8.3: Stratejik Ortaklık Yaşam Eğrisi

Kaynak: Muray ve Mahon, 1993, s.109

Stratejik ortaklık yaşam eğrisinde ilk aşama tanışma evresidir. Bu aşamada potansiyel ortaklar birbirlerini tanımaya çalışarak güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirirler. Stratejik ortaklık oluşturma sürecinin getireceği maliyetleri ve buna karşılık elde edecekleri yararları değerlendirirler. Bu aşama stratejik ortaklığın geleceği açısından çok önemlidir. Stratejik ortaklığın daha sonraki aşamalarda bozulma ihtimalini azaltmaktadır. Çok sayıda başarılı stratejik ortaklık oluşturan Coming Glass Works şirketi, stratejik ortaklık oluştururken potansiyel ortakla ilk görüşme evresini uzun tutmaktadır (Hitt, Dacin ve Levitas, 1997). Rekabetçi baskılar nedeni ile çok sayıda işletme, yeterince hazırlanmadan ve ortakların ihtiyacını tam olarak anlamadan stratejik ortaklık oluşturmaktadır. Eğer ilk tanışma evresi olumlu sonuçlanırsa stratejik ortaklığa şekil vermek amacıyla daha ayrıntılı görüşmelerin yapılacağı görüşme aşamasına geçilir. Görüşme aşamasından sonra ortaklar stratejik ortaklığı kurmak için beraber çalışmaya başlarlar. İlk üç aşama ortakların kararsız oldukları konuları belirtmesi açısından son derece önemlidir.

Tanışma ve görüşme aşamalarında ortakların kaynak yatırımı az olduğu için bu aşamalarda ortaklıktan vazgeçilmesi işletmelerin uğrayacağı zararı azaltmaktadır. Kuruluş aşaması başarı ile tamamlandıktan sonra stratejik ortaklığı sürdürme aşamasına geçilir. Eğer kuruluş aşaması başarısızlıkla sonuçlanmışsa stratejik ortaklığı sona erdirmeye aşamasına geçilir.

Sona erdirmeye aşaması işletmenin gelecekteki stratejik ortaklık stratejileri açısından önem taşımaktadır. Stratejik ortaklıklar üç şekilde sona erebilir:

- Genişleme: Ortakların karşılıklı olarak ilgi duydukları diğer alanlarda da stratejik ortaklıklar oluşturulur. Eğer ortaklar stratejik ortaklığı başarılı olarak değerlendiriyorsa; bu ortaklığı farklı alanlara da taşımak isteyeceklerdir. Ortaklar stratejik ortaklık faaliyetlerini farklı ürünlere, pazarlara veya faaliyetlere taşımak isteyebilirler. Örneğin ortak üretim amacıyla stratejik ortaklık oluşturan işletmeler, bu stratejik ortaklığı ortak pazarlama veya ortak dağıtım gibi faaliyetleri de birlikte gerçekleştirmek amacıyla genişletebilirler.

- Dostça Ayrılma: Stratejik ortaklık başarılı olmasına rağmen ortaklar, gelecekte stratejik ortaklığı sürdürmeyi gerekli görmüyorlarsa isteyerek stratejik ortaklığa son verebilirler. Stratejik ortaklık karlı olmasına rağmen uzun vadede ortaklığın devam etmesinin ortaklara faydası olmayacaksa veya ortaklar farklı alanlara yönelmek istiyorlarsa aralarında anlaşarak stratejik ortaklığa son verebilirler.
- Boşanma: Stratejik ortaklığın başarısız olması ve ortakların anlaşamaması nedeni ile ortaklar stratejik ortaklığı sona erdirirler. Stratejik ortaklığın bu şekilde sona ermesi ortakların gelecekte oluşturacağı stratejik ortaklıklar açısından zararlı olabilir.

8.3 Stratejik Ortaklığın Başarısı Etkileyen Faktörler

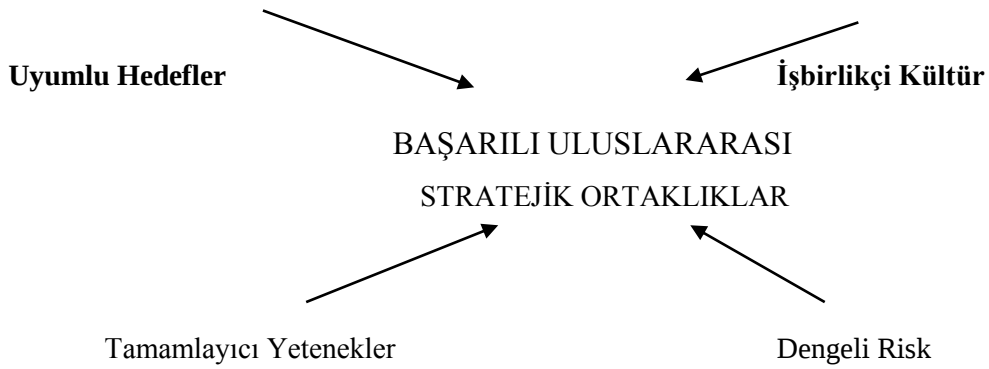
Stratejik ortaklıkların sayısındaki artışa karşın başarılı olanların sayısı fazla değildir. 1986-1995 yılları arasında ABD’deki ortak girişimlerin sayısı 423% oranında artış göstermiştir (Dacin, Hitt ve Levitas, 1997). Stratejik ortaklıkların sayısındaki artışa karşın oluşturulan stratejik ortaklıkların yaklaşık 50-60%’ının hedeflerini karşılamada başarısız olduğu görülmüştür. McKinsey&Company ve Coopers&Lybrand şirketlerinin araştırma sonuçlarına göre ortak girişim anlaşmalarından %70’i beklentileri tam olarak karşılayamamakta veya dağılmaktadır (Stafford, 1994). Asya şirketleri ile ortaklık kuran Slikon Vadisi’ndeki şirketler ile yapılan bir diğer çalışmanın sonucuna göre ortaklıkların %95’den fazlasının istedikleri hedeflere ulaşamadıkları görülmektedir. Ayrıca bu çalışmada işletmelerin 2/3’ü ortak girişim anlaşmasından sonra karlılıklarının azaldığını ifade etmişlerdir (Stafford, 1994).

Niye stratejik ortaklıklar başarısız olmaktadır? Stratejik ortaklıklarla ilgili araştırma yapanlar tarafların kısa zamanda çok şey beklediklerini öne sürmektedir. Kısa dönemli hedefler ve karlar üzerinde odaklanma ortakların uzun dönemdeki taahhüdünü olumsuz etkilemektedir. Ayrıca çoğunlukla tarafların kurum kültürü uyuşmamakta ve farklı şirketlerden gelen çalışanlar birlikte çalışmamaktadır. Üst yönetim kendi aralarında anlaşma sağlasa da daha alt kademelerdeki çalışanlar işbirliği yapmaya istekli olmayabilir. Ortaklar arasında stratejik hedeflerin belirsiz olması veya birbiriyle çatışması da stratejik ortaklıkların başarısını etkilemektedir. Teknolojik yeniliklerden dolayı pazar payının düşmesi gibi beklenmeyen olaylar da ortaklığa zarar vermektedir. Ortak girişim anlaşmalarının artan oranda işletmeler tarafından tercih edilmeye başlanması ile birlikte ortak girişimleri daha etkili yönetmenin yolları aranmaya başlanmıştır. Yönetimin paylaşılması mı yoksa bir veya birkaç ortağın baskın yönetimi mi daha etkili olduğu araştırılmaya başlanmıştır. Bu amaçla Killing (1983) Kuzey Amerika ve Batı Avrupa şirketlerinin oluşturduğu 37 ortak girişimi incelemiştir. Ortak girişimler yüksek başarısızlık oranına sahiptir ve ortak girişimlerin başarısız olmasının ortaklara maliyeti oldukça fazladır. Boston Consulting Group'un yaptığı araştırma sonuçlarına göre 1972-1976 yılları arasında Japonya'da 90 dan fazla sayıda ortak girişim sona ermiştir. Harvard Business School'un 1967 yılından önce ABD şirketlerinin diğer gelişmiş ülkelerle oluşturduğu 1100 ortak girişimi incelediği çalışmanın sonucunda; bu ortak girişimlerinin 30%'unun stratejik ve örgütsel değişikliklerden dolayı istikrarsız olduğu ortaya çıkmıştır (Killing, 1983) . Bu ortak girişimler ya tasfiye edilmiş ya ortaklardan biri tarafından satın alınmış ya da kontrol el değiştirmiştir. Killing (1983) problemlerden kaçınılabilir veya ortak girişimler dikkatli bir şekilde yönetilirse ortak girişimlerin yüksek oranda başarıya ulaşabileceğini ifade etmektedir. Ortak girişimlerin yönetiminde karşılaşılan problemler birden fazla sayıda işletmenin olmasından kaynaklanmaktadır. Ortaklardan biri kısa dönemli performansın daha önemli olduğunu savunurken diğeri uzun dönemli başarının daha önemli olduğunu savunabilir. Ortaklar arasındaki görüş ayrılığı kararların alınmasını zorlaştıracak ve yavaşlatacaktır. Bu ortak girişimin esnekliğini yitirmesine neden olacaktır. Baskın yönetimin olduğu ortak girişimlerle paylaşılan yönetimin olduğu ortak girişimlerin başarı oranları arasındaki fark dikkat çekicidir. Paylaşılan yönetimin olduğu ortak girişimlerde başarısızlık oranı daha yüksektir. Bu da bu şekilde yönetilen ortak girişimlerin faaliyetlerini sürdürmesinin baskın yönetimin olduğu ortak girişimlere

oranla daha zor olduğunu göstermektedir.

Stratejik ortaklıklar, taşıdığı risklere karşın, işletmelerin gerekli kaynaklara (teknoloji, bilgi, sermaye vb.) ulaşabilmesi için gereklidir. Wilkinson, Brouthers ve Brouthers (1995) işletmelerin gerçekte yeterli kaynaklara sahipse stratejik ortaklıklara girmekten kaçınmaları gerektiğini ifade etmektedirler. Ancak stratejik ortaklık oluşturma nedenlerinin çok çeşitli olduğu ve sadece kaynak elde etme amacına yönelik olmadığı daha önceki bölümlerde ifade edilmişti. Bu nedenle bir işletme, stratejik ortaklık oluşturmaktan vazgeçmek yerine başarılı olmak için neler gerektiğini belirlemelidir.

Wilkinson, Brouthers ve Brouthers (1995) stratejik ortaklıkların başarılı olması için gerekli unsurları 4 C's (complementary skills, cooperative cultures, compatible goals, commensurate levels of risk) başlığı altında toplamaktadır.



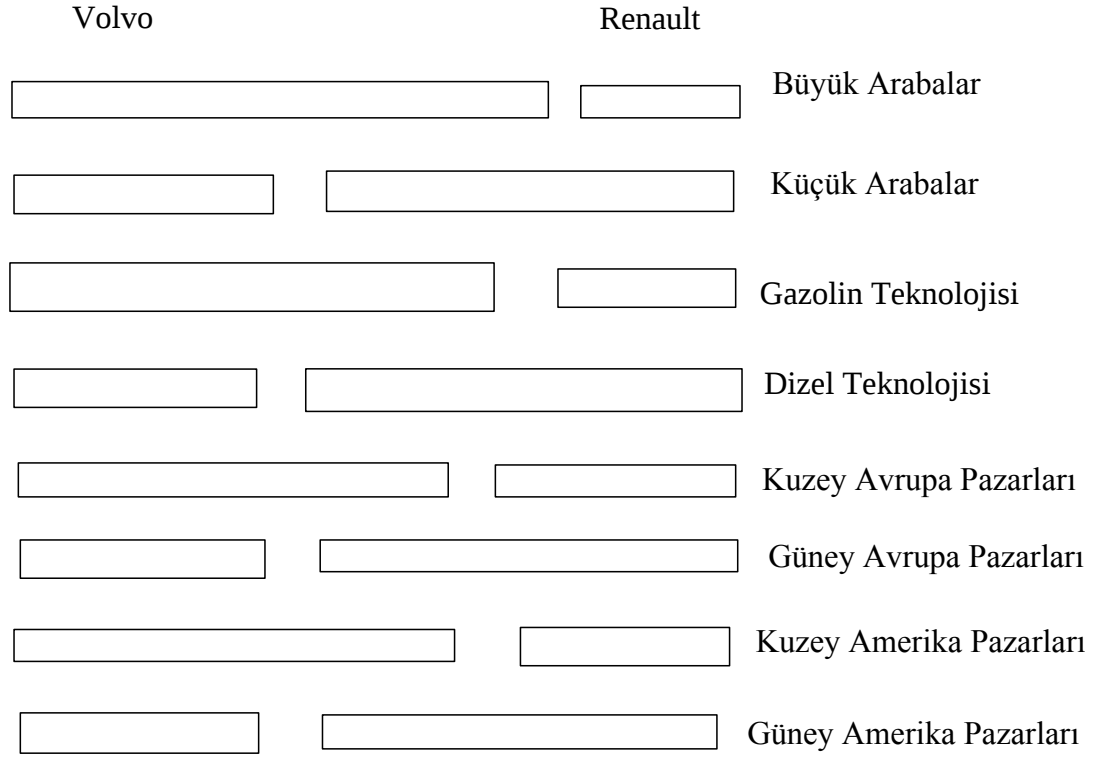
Şekil 8.4: Stratejik Ortaklıkların Başarılı Olması İçin Gerekli Unsurlar

Kaynak: Wilkinson, Brouthers ve Brouthers, 1995, s.19

8.3.1 Tamamlayıcı Yetenekler

En başarılı stratejik ortaklıklar ortak misyonu paylaşan ve tamamlayıcı kaynaklara ve yeteneklere sahip işletmeler arasında kurulmaktadır. Tamamlayıcı yeteneklere sahip bir ortak bulmak için kapsamlı bir araştırma yapmak gerekmektedir. İşletmelerin çoğu ortak seçiminde fazla zaman harcamamaktadır. Sadece finansal verilere dayanarak ortak seçmek risklidir. Uygun ortağı belirlemek için sahip olduğu becerilere, teknolojilere, deneyime, pazar bilgisine ve ortağın yapacağı gerçek katkıya da bakmak gereklidir. Tamamlayıcı becerilere sahip işletmelerle kurulan ortaklıklar, ortaklığı oluşturan işletmelere katkı sağlayacaktır. Bu özellikle ortaklıktaki büyük işletmelerin tehdidi altında olan daha küçük işletmeler için önemlidir. Stratejik ortaklıklar iki yönlü bir ilişkidir. Ortaklardan birkaç tanesinin hiçbir katkı sağlamadan sürekli avantaj sağlamaya çalışması stratejik ortaklığı başarısızlığa götürecektir.

Ortakların tamamlayıcı yeteneklere sahip olması stratejik ortaklıkların başarısında önemli bir paya sahiptir. Hamilton'un Amerikan biyoteknoloji endüstrisinde yaptığı çalışma pazarda var olan firmalarla pazara yeni giren firmaların tamamlayıcı yeteneklerini birleştirdiğini göstermektedir (Brouthers, Brouthers ve Wilkinson, 1995). Yeni firmalar teknoloji ve bilgiye sahip olmakla beraber yeterli yönetsel beceriye ve pazarlama becerisine sahip değildirler. Buna karşın ilaç ve tarım endüstrisinde faaliyet gösteren büyük işletmeler yönetim ve pazarlama uzmanlığına ve zengin kaynaklara sahip olmakla beraber biyoteknoloji alanında yeterli teknik uzmanlığa sahip değildir. Bu durumda her iki tarafın ihtiyacını karşılayacak ve tamamlayıcı yeteneklerini biraraya getirerek katkı sağlayacak en uygun seçenek stratejik ortaklık oluşturmaktır. Birlikte çalışarak işletmeler rekabet avantajı yaratabilirler. Beamish'in yerli ve yabancı firmalar arasında oluşturulan 12 ortaklığı incelediği bir diğer çalışma yerel bilgiye ulaşma ile ortalığın başarısı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Brouthers, Brouthers ve Wilkinson, 1995). Bu da tamamlayıcı becerilere sahip olmanın ortaklığın başarısı üzerindeki önemini göstermektedir.



Şekil 8.5 : Tamamlayıcı Kaynak ve Becerilere Sahip Volvo ve Renault

Kaynak: Medcof, 1997, s.720

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü üzere Renault ve Volvo sahip oldukları kaynak ve beceriler konusunda birbirlerini tamamlamakta ve stratejik uyum sağlamaktadırlar. Volvo büyük araba üretiminde, gazolin teknolojisinde ve Kuzey Avrupa ve Amerika pazarlarında güçlü iken Renault küçük araba üretiminde, dizel motor teknolojisinde ve Güney Amerika ve Avrupa pazarlarında güçlüdür. Bu iki şirket arasındaki stratejik ortaklık birbirlerinin zayıf yönlerini güçlendirmeleri açısından çok önemlidir.

Ortak seçimi aşamasında, muhtemel ortakların tamamlayıcı becerilere ve kaynaklara sahip olup olmadığını belirlemek için herbiri için onların sundukları ve istedikleri kaynak ve becerilerin listesi yapılmalıdır. İşletmeler çoğunlukla aşağıda belirtilen beceri ve kaynaklardan bir veya daha fazlasını aramaktadır (Stafford, 1994):

- 1- Know-how geliştirme
- 2- Satış ve hizmet uzmanlığı
- 3- Düşük maliyetli üretim teknikleri
- 4- Stratejik olarak önem taşıyan üretim becerisi

5- Tanınma ve marka ederi

6- Finansman

Stratejik ortaklıkta ortaklar arasında tamamlayıcı beceri ve kaynakların taşıdığı önem eşit olmalıdır. Eğer taraflardan biri kaynak ve becerilere daha fazla bağımlı ise stratejik ortaklıktaki güç dengesi bozulacaktır. Bununla birlikte tamamlayıcı kaynak ve beceriler ortaklardan birinin veya birkaçının zararına olacak şekilde kullanılmamalıdır.

8.3.2 İşbirlikçi Kültür

Stratejik ortaklıklarda ortaklığı oluşturan işletmelerin kurum kültürleri birbirleri ile uyumlu olmalıdır. Ortakların kurum kültürlerini birbirlerine uyarlamak zaman ve kaynak gerektirmektedir. Bunun için de ortakların işbirliği kültürüne sahip olması gerekmektedir.

Ortak girişim için ortakların herbirinden fonksiyonel yöneticileri göreve getirmek ortak girişimin yönetimini daha da zorlaştırmaktadır. Uluslararası ortak girişimlerde farklı dil ve kültürlerden gelen yöneticiler arasında çatışma yaşanabilir. Özellikle gelişmiş ülkeler ve gelişmekte olan ülkeler arasında kurulan ortak girişimlerde bu sorunlar dikkati çekmektedir. Amerika ve İran arasındaki ortak girişimde daha yüksek eğitim düzeyine sahip olan Amerikalı yöneticiler, İranlı çalışanlarla ilişki kuramamışlardır. Amerika'ya eğitim için gönderilen İranlı çalışanlar gelince Amerikalı yöneticiler geri gönderilmiş ve ortak girişimin performansında artış yaşanmıştır (Killing, 1983).

İşbirlikçi kültürün uluslararası stratejik ortaklıkların başarısındaki önemini gösteren en iyi örnek Toyota ve GM stratejik ortaklığıdır. 1984 yılında Toyota Motor Company ile General Motors'un ortak girişiminde Amerika'da otomobil üretmek amacıyla kurulan NUMMI iki farklı kültüre karşı başarılı olmuştur. Japon yönetim kültürü ile GM'un kurum kültürünün biraraya gelmesiyle kurulan işletme, GM'un diğer fabrikalarındaki üretiminin iki katı üretime ulaşmıştır. Japon takım yaklaşımı, GM'un kurum yaklaşımı ve sendikaların yönetim karşıtı yaklaşımları başarılı bir şekilde biraraya getirilmiştir. Burada üç tarafın da kültürel kabulü stratejik ortaklığın başarısı için gereklidir. Japonlar Amerikan yönetimi ve işçisi ile çalışmayı öğrenmek, aynı şekilde GM yönetimi de Japon yönetim tekniklerini nasıl uygulayacağını öğrenmek zorunda idi. Sendikalar ise yönetimi düşman olarak değil de ortak olarak kabul etmek zorundalardı. Bunlara rağmen işbirlikçi kültürün yaratılmasıyla NUMMI başarılı stratejik ortaklıklardan biri olmayı başarmıştır (Wilkinson, Brouthers ve Brouthers, 1995) .

Farklı ülkelerden gelen işletmeler arasında işbirlikçi ortaklık kültürünü sağlamak ve devam ettirmek zor olabilir. Amerikalılar daha bireyseldirler grup odaklı değillerdir. Japonlar ise grup çalışmasına yöneliktir. Stratejik ortaklıklarla ilgili araştırma verileri Amerikan şirketlerinin ortakları ile ilişkilerinde Asya ve Avrupalı şirketlerinin ortakları ile ilişkilerinden daha fazla sorun yaşandığını göstermektedir. Bazı kültürler öğrenmede daha başarılıdır. İşbirlikçi kültürün devam ettirilmesinde en büyük tehlike ortaklardan birinin temel teknoloji, yetenek ve bilgisini diğer ortağa farkında olmadan vermesidir. Amerikan şirketleri genellikle ortaklarından öğrenmede başarılı değilken Japonlar herşeyi öğrenmek istemektedirler. Bu nedenle çok sayıda yabancı firma maksimum fayda sağlamak için Amerikan firmaları ile ortaklık kurmak istemektedirler.

8.3.3 Uyumlu Hedefler

Ortakların stratejik hedeflerini desteklemeyen stratejik ortaklıkların başarısız olma ihtimali yüksektir. Ortak seçiminde hedeflerin değerlendirilmesi önemlidir. Her ortak için stratejik ortaklığın hedefleri açık olarak değerlendirilmelidir. Her işletme için diğer ortakların hedeflerinin onların başarısını nasıl etkileyeceğini anlamak önemlidir. Rekabet hedefleri ayrı olmasına rağmen stratejik hedefleri birbiriyle uyumlu olmalıdır. Stratejik hedeflerin aynı olması gerekli değildir. Sadece uyumlu olması yeterlidir. Örneğin Dupont ve Philips stratejik ortaklığında her ikisi de cd üretmesine rağmen birbirlerinin pazarlarına girmemektedir. Eğer ortak adayının stratejik hedefleri işletmenin hedefleri ile çatışacak veya stratejik olarak birbirlerine zarar verecek şekilde belirlenmiş ise bu adayın üzerinde daha fazla durulmamalıdır. Stratejik ortaklıklar her iki tarafın da kazanacağı temeller üzerine kurulmalıdır. Her bir ortağın odak noktalarının açıkça belirtilmesi çok önemlidir. Lyles herbiri en az 20 ortaklığa sahip dört işletmenin ortak girişim faaliyetlerini incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre başarılı girişimler oluşturmak için uyumlu hedeflere sahip olmak gerektiği bulunmuştur (Wilkinson, Brouthers ve Brouthers, 1995). Stratejik ortaklığın hedefleri işletmenin stratejik planıyla uyumlu olmalıdır.

50 ortak girişimi inceleyen Dymsha, ortaklığın başarısız olma nedenlerinden birisinin ortakların farklı hedeflere sahip olması olarak ifade etmektedir (Wilkinson, Brouthers ve Brouthers, 1995). Hedeflerin farklı olması anlaşmazlıklara yol açmaktadır. Avon ve Liz Claiborne firmalarının oluşturduğu 50-50 ortak girişimi, iki ortağın stratejik hedeflerinin çatışması sonucu iki yılın sonunda Avon'un ortak girişimi satın alması ile sona ermiştir (Stafford, 1994). Stratejik ortaklığın başarılı olması için ortaklığı oluşturan firmaların hedeflerinin birbiriyle uyumlu olmalı ve birbirlerini tamamlamalıdır. Ortaklıktaki işletmelerin hedefleri birbirleriyle rekabet edecek yönde değil birbirlerini destekleyecek yönde olmalıdır. Bununla birlikte ortakların stratejik hedefleri ortaklık süresince değişebilir. Bu nedenle ortaklar kendi aralarında anlaşarak stratejik hedeflerin uyumluluğunu korumalıdır.

8.3.4 Dengeli Risk Dağılımı

Riski paylaşmak amacıyla stratejik ortaklık oluşturmak işletmeler için gerekli hale gelmektedir. Özellikle çok hızlı değişen endüstrilerde, tek başına bir işletmenin değişim hızını yakalaması giderek zorlaşmaktadır. Bu durumda işletmeler stratejik ortaklıklar oluşturarak riski dağıtmalıdır. Ancak stratejik ortaklığın başarılı olabilmesi için stratejik ortaklığı oluşturan işletmeler arasında riskin dengeli olarak dağıtılması gerekmektedir. Stratejik ortaklığın devam etmesi için risk dengesi sürdürülmelidir.

Bir işletmenin yönettiği/oluşturduğu stratejik ortaklıkların sayısı arttıkça işletme, stratejik ortaklık oluşturma ve yürütme konularında daha iyi hale gelecektir. Başarılı bir stratejik ortaklığa sahip olmak şansdan öte birşeydir. Ford ve Mazda'nın üst kademedeki yöneticileri, stratejik ortaklık için gerekli olan başarı kriterlerini şu şekilde sıralamışlardır: (Lorange, Roos ve Brøn, 1997):

- Üst yönetimin katılımını sağlamak
- Sık ve informal bir şekilde toplanmak
- Üçüncü bir tarafın tavsiyeleri almak
- Bağımsızlığın korumak
- Ortaklardan birinin istemediği herhangi bir projeye izin vermemek
- Stratejik ortaklığı sürekli olarak denetleyecek bir komite oluşturmak
- Kültürel farklılıkların bulunduğunu varsaymak

Başarılı Bir Stratejik Ortaklık Örneği: Volvo ve Renault (Mason, 1993)

Renault ve Volvo arasındaki ortaklığı hayata geçirebilmek için ürün tasarımı, satınalma ve ulaşım gibi endüstriyel süreçleri incelemek üzere çalışma grupları oluşturulmuştur. Bu çalışmaların sonucunda ar-ge, kamyon, otobüs ve otomobil parçalarının üretiminde ve tasarımda ortak işbirliğinin sağlanmasıyla Renault ve Volvo'nun rekabet gücü ve karlılık açısından uzun dönemde fayda sağlayacağı görülmüştür. 1990 Şubat ayında Volvo ve Renault stratejik işbirliği resmi olarak duyurulmuştur. Herbir şirket belli bir oranda diğerinin hisse senedini almıştır. Böylece bir ortağın başarısı diğer ortağın başarısına bağımlı hale gelmiştir. Farklı ülkelerden gelmiş olmalarına ve farklı kurum kültürüne sahip olmalarına rağmen iki işletme arasında çatışma yaşanmamıştır. Volvo artan oranda merkezkaç bir yapıya sahip iken Renault daha merkezi yönetime sahiptir. Ancak endüstrinin farklı alanlarından çalışma gruplarının oluşturulması ile bu iki uç yönetim şekli arasında köprü sağlanmıştır.

Sonuç olarak başarılı Renault-Volvo stratejik ortaklığını incelediğimizde de stratejik ortaklık oluşturma sürecinin çok iyi planlanması gerektiği görülmektedir. Başarılı bir stratejik ortaklık için ortakların birbirleriyle uyumlu hedeflere sahip olması, tamamlayıcı beceri ve kaynaklara sahip olması, tarafların işbirliği içerisinde hareket etmesi ve risklerin dengeli dağılması zorunludur.

9.ORTAK GİRİŞİMLERLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Literatürde ortak girişimlerle ilgili olarak yapılan araştırmaları incelediğimizde temel olarak üç gruba ayırabiliriz. Ortaklık oluşturma nedenleri, ortak seçiminde dikkate alınan kriterler, yönetim şekli ve performans ölçümü ile ilgili çalışmalar bulunmaktadır. Özellikle ortak seçiminde dikkate alınan kriterlerin ve ortaklık oluşturma nedenlerinin gelişmiş ülkeler ve gelişmekte olan ülkeler açısından bir farklılık gösterip göstermediği üzerinde durulmaktadır. Bu bölümde, belirtilen konular çerçevesinde literatürde yeralan çalışmalardan bazılarına yer verilmektedir.

9.1 Ortak Girişim Oluşturma Nedenleri ve Ortak Seçim Kriterleri İle İlgili Araştırmalar

Demirbağ, Mirza ve Weir (1995) Türkiye’de faaliyet gösteren ortak girişimleri incelemişler ve ortak girişim oluşturan 47 çok uluslu şirket ile 21 yerel şirketin üst düzey yöneticileri ile görüşmüşlerdir. Bu çalışmada her iki tarafın ortak girişim oluşturma nedenleri belirlenmeye çalışılmış, ancak ortak seçim kriterleri araştırma dışında tutulmuştur. Çalışmanın sonucunda faktör analizi yardımıyla yabancı ortakların dört temel nedenle ortak girişim oluşturdıkları belirlenmiştir. Bunlar sırasıyla ;

- 1- Kaliteli üretimi ve teknolojiyi devam ettirme
- 2- Riski azaltmak
- 3- Yerel kimliğe sahip olma ve bilgi elde etme
- 4- Maliyeti azaltma

Yerel ortakların ise aşağıda belirtilen beş temel nedenle ortak girişim oluşturduğu belirlenmiştir:

1- Rekabet gücünü arttırma: Bu faktör grubunun “yabancı ortağın finansal katkısı” ile ilgili değişkenle negatif korelasyonu olduğu görülmüştür. Buna göre yabancı ortağın finansal katkısının, yerel ortağın ortak girişim oluşturma kararında etkili olmadığı anlaşılmıştır.

2- Riski paylaşma ve teşvik elde etme

3- Tamamlayıcı teknolojiyi ve bilgiyi transfer etme

4- Global pazarlara ulaşma: Bu faktör grubunun “yeni pazarlara girme” ve “yabancı ortağın kurulu global pazarlama ağına ulaşma” değişkenleriyle yüksek korelasyona sahip olduğu belirlenmiştir.

5- Yabancı ortağın kaynaklarına ulaşma

Tatoğlu ve Glaister (2000), Türkiye’de kurulmuş olan uluslararası ortak girişimleri batılı firmalar ve Türk firmalar açısından ele almışlardır. Bu çalışmada her iki tarafın görüşü alınarak ortak girişim oluşturma nedenleri ve ortak seçim kriterleri açısından bir fark olup olmadığı incelenmiştir. Örnekleme yer alan yabancı ortaklar İngiltere, ABD, Almanya, İtalya, Fransa, Hollanda, Belçika, Danimarka, İsviçre ve İsveç orijinli firmalardan oluşmaktadır. Anket yardımıyla 39 yabancı ortak ve 30 yerel ortakten elde edilen bilgiler analiz edilmiştir. Türk firmalarının önem sırasına göre daha kaliteli üretime ulaşmak, teknoloji transferini kolaylaştırmak ve endüstriyel rekabetin üstesinden gelmek amacıyla ortak girişim oluşturdıkları belirlenmiştir. Ayrıca Türk ortakların ortak girişim oluşturma kararında “ölçek ekonomilerine ulaşmak”, “kaynak ve kapasite kullanımını arttırmak”, “ulaşılması zor girdilere ulaşmak” ve “lisans ve patentler aracılığı ile transfer edilemeyen teknolojileri transfer etmek” gibi stratejik nedenlerin, yabancı ortaklarla karşılaştırıldığında, daha önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ortak seçimi aşamasında ise Türk ortaklıkların, önem sırasına göre, “ortağın teknolojik gücüne”, “yönetim ekibinin kalitesine”, “ortağın ününe” ve “ortağın faaliyet alanıyla ilişkili olmasına” önem verdiği belirlenmiştir. Ortak seçim kriterleri açısından batılı ve Türk ortaklar arasında bir fark olup olmadığı analiz edilmiştir. Bunun sonucunda batılı şirketler için “ortağın iyi bir geçmişe sahip olması”, “kurulu pazarlama ve dağıtım sistemine sahip olması” ve “üst düzey yöneticiler arasındaki güven” kriterlerinin, Türk ortaklar ile karşılaştırıldığında, daha önemli olduğu belirlenmiştir. Türk ortaklar ise, batılı ortaklar ile karşılaştırıldığında, “ortağın büyüklüğü”, “yönetim takımlarının kalitesi”, “ortağın uluslararası deneyimi” ve “ortağın faaliyet alanı ile ilişkili olması” kriterlerine daha fazla önem verdiği tespit edilmiştir.

9.2 Ortak Girişimlerin Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkeler Açısından Değerlendirilmesi İle İlgili Araştırmalar

Beamish (1993), gelişmekte olan ülkeler ve gelişmiş ülkelerin oluşturduğu ortak girişimler arasındaki farklılıkları incelemiş ve sekiz farklılık bulunduğunu belirlemiştir. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere kurulan ortak girişimler arasında ortak girişim oluşturma nedeni, kamu kuruluşları ile ortaklık oluşturma sıklığı, sahiplik düzeyi, sahiplik-kontrol ilişkisi, kontrol-performans ilişkisi, özerk olarak yönetilen ortak girişim sayısı, istikrarsızlık ve performans açısından farklılıklar bulunduğunu tespit etmiştir.

Tablo 9.1 Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkelerde Kurulan Ortak Girişimlerin Özellikleri

Özellikler	Gelişmiş Ülkeler	Gelişmekte Olan Ülkeler
Ortak girişim oluşturma temel nedeni	Beceri elde etme	Devlet baskısı
Kamu kuruluşları ile ortaklık oluşturma sıklığı	Düşük	Orta
Yabancı doğrudan yatırımlar arasında ortak girişimlerin oranı	Önemli ama en sık rastlanan şekil	Yüksek
Yabancı ortağın orijini	Diğer gelişmiş ülkeler	Gelişmiş ülkeler
Ortak girişimlerin gerçekleştirilme oranı	Yüksek	Daha yüksek
Süresi daha önceden belirlenmiş ortak girişimlerin oluşturulması	Düşük	Düşük
En sık rastlanan sahiplik düzeyi (yabancı ortak için)	Eşit	Azınlık

Özerk olarak yönetilen ortak girişimlerin sayısı	Az	Önemsiz
Sahiplik-kontrol ilişkisi	Doğrudan ilişkili (çoğunluk hisse senedine sahip olan yönetimde baskın, eşit sahiplikte ise yönetimde eşit hakka sahip)	Kesin birşey söylenemez
İstikrarsızlık oranı	30%	45%
Yöneticilerin performanstan memnun olmama oranı	37%	81%

Kaynak: Beamish, 1993, s.34

Her ülkede kamu-özel sektör ortak girişimlerine rastlanmasına rağmen gelişmekte olan ülkelerde kamu kuruluşlarıyla ortak girişimler oluşturma oranı daha yüksektir (Beamish, 1993).

Gelişmiş ülkelerde ortak girişimlerin yönetiminde herbir ortağın etkisi az veya tamamen ortaklığı oluşturan işletmelerden bağımsız bir yönetim takımının yer aldığı görülmektedir. (Beamish, 1993).

Tabloda ortak girişimlerde kontrol Killing (1982)'in kullandığı anket kullanılarak ölçülmüştür. Killing yöneticilerin dokuz karar alanında (ürün fiyatlama, ürün tasarımı, üretim çizelgeleme, üretim süreci, kalite standartları, fonksiyonel yöneticileri atama, satış bütçesi hedefleri, maliyet hedefleri ve sermaye harcamaları) karar alma ortaklığını belirlemeye çalışmıştır. Bu kararları verebilecek altı grup (tek başına ortak girişimin genel müdürü, yerel ortağın görüşünü alarak ortak girişimin genel müdürü, sadece yerel ortak, sadece yabancı ortak ve ortaklığı oluşturan şirketler birlikte) belirlemiştir. Bu sorulara verilen cevaplarla ortak girişimleri baskın, ortak, ayrı veya bağımsız olarak kontrol edilen şekilde sınıflandırmıştır.

9.3 Ortak Girişimlerin Performansını Değerlendirme İle İlgili Araştırmalar

Uluslararası ortak girişimlerin performansı farklı şekillerde ölçülmektedir. Beamish (1993) gelişmiş ülkelerde objektif finansal ölçülerle subjektif ölçüler arasında (yöneticilerin değerlendirmesi vb.) güçlü bir korelasyon olduğunu gözlemlemiştir. Geringer ve Hebert (1991) gelişmiş ülkelerdeki ortak girişimler için de benzer sonuçlara ulaşmışlardır. Killing (1982) ise ortak girişimlerde performans-kontrol ilişkisini incelemiştir. Killing bu çalışmasında ortak girişimin performansını yöneticilerin değerlendirmeleri ile ölçmüştür.

Tablo 9.2 Ortak Girişimlerde Performans ve Kontrol İlişkisi

Yönetim Şekli	Ortak Girişim Sayısı	Zayıf	Tatmin Edici	İyi	Tasfiye Edilen veya Yeniden yapılandırılan
Baskın Ortak	13	23%	23%	54%	15%
Paylaşılan	20	55%	20%	25%	50%
Bağımsız	4	25%	0	75%	0
Ağırlıklı Ortalama	37	35%	22%	42%	31%

Kaynak: Killing, 1982, s.122

Tabloyu incelediğimizde bağımsız olarak yönetilen ortak girişimlerin daha başarılı olduğu görülmektedir. Ortakların beraber yönettiği ortak girişimlerde ise, baskın ortağın olduğu ortak girişimlerin paylaşılan ortak girişimlerden daha istikrarlı olduğu görülmektedir. Burada yönetimin paylaşılması hisse senetlerinin eşit olduğu anlamına gelmemektedir. Hisse senetleri eşit olmasa bile ortakların, ortak girişimin yönetiminde eşit olarak yer aldığı belirlenmiştir.

Literatürde yer alan bu araştırmalar ışığında, Türk-Alman ortak girişimleri yerel ortak açısından ele alınarak ortak girişim oluşturma nedenleri, ortak seçim kriterleri, ortak girişimin neden olduğu zararlar ve sağladığı yararlar, ortak girişim oluşturma aşamasında yaşanan zorluklar ve sahiplik-kontrol ilişkisi incelenecektir.

10.TÜRKİYE'DE YABANCI YATIRIMLARIN GELİŞİMİ

Uluslararası ortak girişimler, ortaklardan en az birisinin yabancı olması nedeniyle yabancı doğrudan yatırımlar olarak kabul edilmektedir. Türkiye, içe dönük ekonomiden dışa dönük serbest ekonomiye doğru dönüşüm yaşayan gelişmekte olan ülkelerden biridir. Türkiye’de 1980 yılından itibaren ithal ikameci politikalardan vazgeçilerek dışa açılma ve dünya ekonomisine entegre olma konusunda kararlı adımlar atılmıştır. Bu çerçevede aşağıdaki önlemler alınmıştır (Oktay, 1997);

-1954 yılından itibaren yürürlükte olan ancak bürokratik engeller nedeni ile çalıştırılmayan 6224 sayılı yabancı sermaye kanununa işlerlik kazandırılmış,

-Yabancı sermaye giriş çıkışları konusunda ve özellikle kar transferleri açısından önemli engellerden biri sayılan 1567 sayılı Türk Parasının Kıymetini Koruma kanununda değişiklikler yapılmış,

-Yabancı sermaye izinleri ile ilgili karar verme süreci hızlandırılmış, yabancı sermaye yatırımı ve iştirakleri ile ilgili tüm işlemlerin tek elden yürütülmesi için DPT Yabancı Sermaye Başkanlığı kurulmuş, yabancı sermaye yatırımlarını kolaylaştıracak önlemler alınmış,

-Türk ekonomisinin gelişmesine katkıda bulunması, özel sektöre açık alanlarda faaliyet göstermesi ve tekel durumu yaratmaması durumunda yabancıların yatırım yapmaları, ticari faaliyette bulunmaları, ortaklığa katılmaları, mevcut şirketlerin hisselerini almaları, yeni bir şirket kurmaları, şube açmaları, irtibat büroları kurmaları serbestleştirilmiş,

-Kanunla yabancı sermaye ile yerli sermaye eşit tutulmuş, yerli sermayeye tanınan haklar, muafiyetler ve teşviklerden yabancı sermayenin de aynı koşullarda yararlandırılması sağlanmış,

-Anonim şirket veya limited şirket olarak kurulacak yabancı sermayeli ortaklıklarda yabancı sermaye oranı ile ilgili kısıtlamalar kaldırılmış,

-Kar transferleri konusuna kolaylık getirilmiştir.

Bu önlemlerin alınmasından sonra 1954-1980 yılları arasında yaklaşık 300 milyon \$ olan yabancı sermaye miktarı 1980 yılından itibaren 15 yıl içinde 8 milyar\$'ı geçmiş ve Türkiye'de faaliyet gösteren yabancı kuruluş sayısı 90'dan 3000'lere çıkmıştır. Tablo 10.1 1954-2000 yılları arasında yabancı yatırım girişlerini göstermektedir.

Tablo 10.1: Türkiye'de 1954-2000 Yılları Arasında Yabancı Yatırım Girişleri (milyon\$)

1954-1979	228	1990	1005
1980	35	1991	1041
1981	141	1992	1242
1982	103	1993	1016
1983	87	1994	830
1984	162	1995	1127
1985	158	1996	964
1986	170	1997	1032
1987	239	1998	976
1988	488	1999	817
1989	855	2000	1700

Kaynak: www.hazine.gov.tr

Bu önlemlerin yanısıra Türkiye, Asya-Avrupa arasında köprü oluşturmaları, tarihi ve kültürel zenginliklere sahip olması, Ortadoğu ülke ve kültürlerine yakın laik müslüman bir ülke olması, batılı ülkelerle ticari faaliyetlerinin olması, genç nüfusa sahip olması ve nüfus artış hızına bağlı olarak artan talep yapısı, GATT, OECD, NATO gibi uluslararası kuruluşlara üye olması ve AB'ne üyelik konusunda kararlı davranması nedeniyle yabancı sermaye için önemli bir ülke konumundadır. Bununla birlikte Avrupa, Asya ve Orta Doğu arasında bir köprü teşkil etmesi nedeniyle çokuluslu ve global şirketleri için bu üç pazara kolaylıkla ulaşmayı sağlaması açısından önemlidir.

Türkiye’de 2001 yılı Eylül ayı itibariyle 5722 adet yabancı sermayeli firma faaliyet göstermekte olup, bunların toplam sermaye tutarı 4.692 trilyon TL. ve bunun içindeki yabancı sermaye miktarı 2.632 trilyon TL.’dir. Bu miktar toplam sermayenin 56.1%’ni oluşturmaktadır (Yabancı Sermaye 2001 raporu). Tablo 10.2’de Türkiye’de faaliyette bulunan yabancı sermayeli kuruluşların ülkelere göre dağılımına baktığımızda, Almanya’nın sayıca en yüksek ülke olduğu görülmektedir. Almanya’dan sonra sırasıyla 403 firma ile Hollanda ve 366 firma ile ABD gelmektedir. Avrupa’da, örneğin Almanya’da geniş Türk nüfusunun varlığı Avrupa merkezli çok uluslu şirketlerin Türkiye’de yatırım yapmasında önemli bir rol oynamış olabilir (Tatoğlu ve Glaister, 2000).

Tablo 10.2: Yabancı Sermayeli Şirketlerin Ükelere Göre Dağılımı (İlk Üç Ülke)

Ülke	Firma Adedi	Top.Yab. Ser. İçindeki Payı (%)	Top.Ser.İçindeki Yab. Ser.Payı (%)
Almanya	995	9.61	66.82
Hollanda	403	32.75	57.49
ABD	366	13.46	68.78

Kaynak: www.hazine.gov.tr

Tablo 10.3: Türkiye’de Faaliyette Bulunan Yabancı Sermayeli Kuruluşların Sektörel Dağılımı (2001)

Sektör	Firma Adedi	Mevcut Yab.Sermaye (Milyon TL)	Top.Yab.Ser. İçindeki Payı(%)	Şirketlerin Top.Ser.	Top.Ser. İçindeki Yab.Ser. Payı (%)
Tarım	133	45.866.920	1.88	60.148.938	76.26
Maden	85	12.012.890	0.49	22.280.301	53.92
İmalat	1423	926.518.980	38.04	1.791.052.913	51.73
Hizmet	3986	1.451.405.192	59.59	2.533.382.353	57.29
Genel Toplam	5627	2.435.803.982	100	4.406.864.505	55.27

Kaynak: www.hazine.gov.tr

Yabancı sermayeli kuruluşların sektörel dağılımına baktığımızda hizmet ve imalat sektörlerinde yoğunlaştığı görülmektedir.

Türkiye’de 1980’li yıllardan itibaren yabancı doğrudan yatırımları hızlandırmak ve kolaylaştırmak üzere alınan genel önlemlerin yanısıra yabancı şirketlerle Türk şirketlerinin uluslararası ortak girişim şeklinde stratejik ortaklıklar oluşturması yönünde bazı önemli şartlar sağlamıştır. Bu özel şartlar;(Okday, 1997)

-Özel sektörde faaliyette bulunan bir Türk şirketinin yabancı bir şirketle uluslararası ortak girişim oluşturması konusunda herhangi bir yasal engel yoktur.

-Türkiye’de anonim şirket veya limited şirket olarak kurulacak yabancı sermayeli şirketlerde yabancı sermaye konusunda herhangi bir kısıtlama olmaması nedeniyle yerli ve yabancı tarafın paylar konusunda vardığı anlaşmaya göre ortak girişim oluşturulabilir.

-Uluslararası ortak girişim olarak faaliyet gösterecek şirketlerin hükümetçe saptanan zorunlu bir plan kapsamında üretim yapmaları gerekmemektedir. Yerli girdi kullanımı açısından zorunluluklar yoktur.

-Uluslararası ortak girişim şeklinde bir stratejik ortaklık oluşturulması durumunda ortaklığın, döviz kazandıracak faaliyetlerde bulunması zorunlu değildir. Bu nedenle uluslararası ortak girişimlerin ithalatlarını karşılamak üzere ihracat yapma zorunlulukları bulunmamaktadır.

-Uluslararası ortak girişimler, yerli-yabancı yönetici ve işçi istihdam etme konusunda serbest bırakılmışlardır.

-Yabancı ortaklar döviz olarak kar veya sermaye transferi yapabilmektedirler.

-Kanunla yabancı sermayenin yerli sermaye ile eş tutulması nedeniyle uluslararası ortak girişimler de ticari bankalardan kredi alabilmekte ve yurtiçi teşviklerden yararlanabilmektedirler.

Gelişmekte olan ülkelerde gözlenen ekonomik liberalleşme çok uluslu şirketler ile yerel firmaların ortak faaliyetlerindeki gelişimi daha da hızlandıran bir faktör olmuştur (Tatoğlu ve Glaister, 2000). Türkiye’de 1980’li yıllarda finansal serbesti ile hız kazanan yabancı doğrudan yatırım modelleri arasında uluslararası hisse senedi ortak girişimler en baskın model olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tatoğlu ve Glaister (2000) çalışmalarında, yabancı sermaye oranı 10%-90% arasında olan şirketler ortak girişim olarak tanımlamışlardır. Hisse senedi oranı 10%’dan daha az olan ortaklıklar portfolyo yatırımı olarak kabul edilmekte ve hisse senedi oranı 90%’dan fazla olan ortaklıklar ise tam sahiplik olarak kabul edilmektedir. Bu tanıma göre, Türkiye’de yabancı doğrudan yatırımlar arasında ortak girişimlerin sayısı daha fazla olduğu belirlenmiştir. (Tatoğlu ve Glaister, 2000).

Sonuç olarak Türkiye, gerek bulunduğu coğrafi konum gerekse gerçekleştirdiği yasal düzenlemeler nedeniyle yabancı yatırımlar için önemli bir ülkedir. Alman sermayeli yabancı şirketlerin sayıca fazla olması, Türk-Alman ortak girişimlerini incelemek için temel oluşturmaktadır.

11. ARAŞTIRMA TASARIMI VE ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu bölümde Türk-Alman ortak girişimleri incelemek amacıyla yürütülen tanımlayıcı araştırma tasarımına ve araştırmaya katılan 55 firmanın üst ve orta düzey yöneticilerden anket yardımıyla elde edilen verilerin analizlerine ve sonuçlarına yer verilmektedir.

11.1 Araştırma Tasarımı

11.1.1 Araştırmanın Amacı

Yabancı sermayeli şirketlerin ülkelere göre dağılımına baktığımızda sayı olarak Alman şirketlerinin fazla olduğu görülmektedir. Bu nedenle Türk-Alman ortak girişimlerini yerel ortakların bakış açısından incelemek amacıyla tanımlayıcı araştırma yapılmıştır. Bu çalışmanın amacı Türk-Alman ortak girişimlerini yerel ortakların bakış açısıyla değerlendirerek ortak girişim oluşturma nedenlerini ve ortak seçim kriterlerini belirlemek, ortak girişimin sağladığı yararları ve neden olduğu zararları incelemek, ortak girişim oluşturma aşamasında yaşanan zorlukları belirlemek ve sahiplik-kontrol ilişkisini incelemektir.

11.1.2 Çalışmanın Temel Boyutları ve Veri Toplama Aracı

Araştırma kapsamında ele alınacak temel boyutları ve veri toplamı aracı tablo 11.1’de kısaca açıklanmaktadır.

Tablo 11.1 Araştırmanın Temel Boyutları

Araştırmanın Temel Boyutları	Veri Toplama Aracındaki İlgili Soru	Kaynak
Ortak Girişimlerin Genel Özellikleri	1., 2., 3., 4., 5., 6., 7., ve 9.sorular	Araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.
Yerel ortağın faaliyet alanı ile ilgili olup olmaması	8.soru	Medcof (1997)
Ortak girişim oluşturmada önceki ilişki düzeyi	10. soru	Medcof (1997), Wilkinson ve diğ. (1995)
Ortak Girişim Oluşturma Nedenleri	11. ve 12. sorular	Demirbağ ve diğ. (1995), Tatoğlu ve diğ. (2000)
Ortak Seçiminde önemli olan kriterler	13. ve 14. sorular	Dacin, Hitt ve Levitas (1997), Tatoğlu ve diğ. (2000)
Ortak girişimin sağladığı yararlar	15. ve 16. Sorular	Brønn ve diğ. (1997) ve Stafford (1994), Wilkinson ve diğ. (1995)
Ortak girişimin neden olduğu zararlar	17. soru	Medcof (1997), Stafford (1994)
Ortak girişim oluşturma sürecinde yaşanan zorluklar	18. soru	Hung (1992), Devlin ve diğ. (1988)
Ortak girişimlerde sahiplik-kontrol ilişkisi	19.soru	Killing (1982) ve Beamish (1993)

Türkiye’de faaliyet gösteren Türk-Alman ortak girişimlerini incelemek amacıyla Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü’nden Türk-Alman ortaklıkların listesi alınmıştır. Bu listede Tatoğlu ve Glaister’in (2000) araştırmasındaki tanım dikkate alınarak Alman ortağın payı 10%-90% arasında olan şirketler ana kütle olarak belirlenmiş ve ana kütle büyüklüğü 632 olarak tespit edilmiştir. Ancak alınan listenin güncel olmaması nedeniyle bu listede yer alan bazı şirketlerin kapandığı ya da tamamen Alman ortağın sahipliğine geçtiği belirlenmiştir. Bu nedenle Türk-Alman Ticaret ve Sanayi Odası’nın hazırlamış olduğu listeye ulaşılmıştır. Araştırma için bu iki liste baz alınarak listede bulunan firmaların hepsine ulaşılmaya çalışılmıştır. Her iki listede yer alan firmalara anket ön yazı ile birlikte e-mail ve faks yoluyla gönderilmiştir. Araştırma kapsamında gönderilen anketlerin genel müdür, genel müdür yardımcıları veya uygun görülen üst düzey yöneticiler tarafından cevaplandırılması istenmiştir. Cevaplama oranını arttırmak amacıyla, kabul eden yöneticilerle telefonda anket yapılmıştır. Toplam 10 anket telefonda yapılmıştır.

Tanımlayıcı araştırma kapsamında veri toplamak amacıyla anket tasarlanmıştır. Anket üst düzey yöneticiler tarafından cevaplandırılacağı için, üst düzey yöneticilerin zaman kısıtı olması nedeniyle, kısa tutulmuştur. Anket toplam 19 sorudan oluşmaktadır. İlk on soru ortak girişimi ve ortakları tanımak amacıyla sorulmuştur. Bu sorular yatırım ortaklığın adı, kuruluş yılı, yerel ve yabancı ortakların adı-milliyetleri ve ortaklık payı, faaliyette bulunduğu sektör, yatırım ortaklığın fonksiyonel alanı ve ortakları ile önceki ilişki düzeyi ile ilgili sorulardır.

Ortak girişim oluşturma nedenlerini, ortak girişim oluşturma kararında belirtilen nedenlerin ne derece etkili olduğunu ve en önemli ilk üç nedeni belirlemek amacıyla 11. ve 12. sorular sorulmuştur. Literatürde yer alan çalışmalardan yararlanılarak 24 kriter belirlenmiştir. Bu kriterlerin ortak girişim oluşturma kararında ne derece etkili olduğunu ölçmek amacıyla beşli eş aralık ölçeğinden (1: en az etkili- 5: en çok etkili) yararlanılmıştır.

On üçüncü soruda firmaların ortak seçim aşamasında etkili olabilecek kriterler için Tatoğlu ve Glaister (2000)'in çalışmasından yararlanılmıştır. Seçim kriterleri faaliyet-ilişkili ve ortak-ilişkili kriterler olarak iki grup altında toplanmış ve 15 ortak-ilişkili kriter, 7 faaliyet-ilişkili kriter olmak üzere toplam 22 kriterin yöneticiler tarafından değerlendirilmesi istenmiştir. Ortak girişim oluşturma sürecinde yer alan ortak seçim aşamasında ortakla ilgili seçim kriterlerinin ne derece önemli olduğunu ölçmek amacıyla beşli likert ölçek kullanılmıştır. On dördüncü soru yardımıyla en önemli üç kriter belirlenmiştir.

Ankette yer alan 15., 16. ve 17. sorular ortak girişimin sağladığı avantaj ve dezavantajları değerlendirmek amacıyla sorulmuştur. Bu sorularda belirtilen ifadeler literatürde belirtilen avantajlar ve dezavantajlar değerlendirilerek hazırlanmıştır. Bu sorularda da beşli likert ölçekten yararlanılmıştır.

On sekizinci soruda ortak girişim oluşturmada karşılaşılan zorluklar belirtilerek beşli likert ölçek yardımıyla yöneticilerin bu zorlukları değerlendirmesini istemiştir. Bu zorluklar literatürde yer alan çalışmalardan yararlanılarak belirlenmiştir.

Ondokuzuncu soru yardımıyla Türk-Alman ortak girişimlerde sahiplik-kontrol ilişkisi incelenmiştir. Ortak girişimlerde kontrol Killing (1982)'in kullandığı soru kullanılarak ölçülmüştür. Killing yöneticilerin dokuz karar alanında (ürün fiyatlama, ürün tasarımı, üretim çizelgeleme, üretim süreci, kalite standartları, fonksiyonel yöneticileri atama, satış bütçesi hedefleri, maliyet hedefleri ve sermaye harcamaları) karar alma ortaklığını belirlemeye çalışmıştır. Bu kararları verebilecek altı grup (tek başına ortak girişimin genel müdürü, yerel ortağın görüşünü alarak ortak girişimin genel müdürü, sadece yerel ortak, sadece yabancı ortak ve ortaklığı oluşturan şirketler birlikte) belirlemiştir. Bu sorulara verilen cevaplarla ortak girişimler baskın, paylaşılan, ayrı veya bağımsız olarak kontrol edilen şeklinde sınıflandırılmıştır.

Gerçekleştirilen 55 anket yardımıyla elde edilen veriler SPSS 9.0 aracılığıyla analiz edilmiştir. SPSS programı ile frekans tabloları oluşturulmuş, ağırlıklı baz yüzdelere hesaplanmış, bağımlı örneklem t testi ve faktör analizi uygulanmıştır.

11.1.3 Araştırma Kısıtları

Araştırmada en büyük kısıt Türkiye’de faaliyet gösteren Türk-Alman ortak girişimlerin tam ve güncel bir listesine ulaşamamasıdır. Veri toplamak amacıyla gönderilen anketin genel müdür, genel müdür yardımcıları veya üst düzey yöneticiler tarafından cevaplandırılması zorunluğu nedeniyle yöneticilerin zaman kısıtı, araştırmanın bir diğer önemli kısıtını oluşturmaktadır. Bununla birlikte zaman ve maliyet kısıtı nedeni ile anketler sadece bir defa olarak faks ile gönderilmiştir. Hatırlatmalar ise e-mail ve telefonla yapılmıştır.

11.2 Araştırma Bulguları

11.2.1 Örneklemenin Genel Özellikleri

Araştırma kapsamında gönderilen anketlerin genel müdür, genel müdür yardımcıları veya uygun görülen üst düzey yöneticiler tarafından cevaplandırılması istenmiştir. Mümkün olduğunca üst düzey yöneticilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Ancak genel müdür ve genel müdür yardımcılarının anketi cevaplandırmak için zaman ayıramamaları

nedeniyle çoğunlukla müdürlere ulaşılmıştır. Araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğunu 52,7%'lik bir payla müdürler (satış, finansman, halkla ilişkiler, üretim ve fabrika müdürü) oluşturmaktadır. İkinci sırada ise 27,3%'lik oranla genel müdürler yer almaktadır.

Tablo11.2: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Dağılımı

	Sıklık	%
<i>Genel müdür</i>	15	27,3
<i>Yönetim kurulu üyesi</i>	2	3,6
<i>Genel müdür yardımcısı</i>	8	14,5
<i>Müdür</i>	29	52,7
<i>Müfettiş</i>	1	1,8
<i>Toplam</i>	55	100,0

Ankete katılan ortak girişimlerin 67.3%'ü 1991-2001 yılları arasında kurulmuştur. 1980 yılı öncesinde kurulmuş olan ortak girişim sayısı ise 3'tür. 1980 yılından sonra kurulmuş olan ortak girişimlerin sayıca fazla olması Türkiye'de finansal serbesti ile birlikte yabancı sermaye ile ilgili yasada düzenlemelerin yapılmış olması ile açıklanabilir.

Tablo 11.3: Kuruluş Yılı

	Sıklık	%
<i>1980 öncesi</i>	3	5,5
<i>1980-1990</i>	14	25,5
<i>1991-2001</i>	37	67,3
<i>Cevap Vermeyen</i>	1	1,8
<i>Toplam</i>	55	100,0

Araştırmaya katılan 55 firmanın ortaklık payları aşağıdaki tabloda verilmektedir. Türk-Alman ortak girişimlerinin %56.4'ünde yerel ortağın ortaklık payı %50'den azdır. Ortaklık payı 50%-74% arasında olan ortak girişimlerden 10 tanesi ise eşit hisse senedine dayalı ortak girişimlerdir. Araştırmaya katılan firmalardan 31 tanesi azınlık hisse senedi, 14 tanesi ise çoğunluk hisse senedi ortak girişimleridir.

Tablo 11.4: Yerel Ortakların Ortaklık Payı Dağılımları

	Sıklık	%
<i>%0-%24 arası</i>	13	23,6
<i>%25-%49 arası</i>	18	32,7
<i>%50-%74 arası</i>	14	25,5
<i>%75-%100 arası</i>	10	18,2
Toplam	55	100,0

	Sıklık	%
<i>Azınlık hisse senedi</i>	31	56,4
<i>Eşit hisse senedi</i>	10	18,2
<i>Çoğunluk hisse senedi</i>	14	25,5
Toplam	55	100,0

Araştırmaya katılan şirketlerin sektörel dağılımına baktığımızda 70,9%'u imalat sektöründe faaliyet göstermektedir. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin oranı ise 20%'dir. İmalat sektöründe yer alan işletmelerin 9 tanesi otomotiv sektöründe faaliyet göstermektedir.

Tablo 11.5: Araştırmaya Katılan Firmaların Sektörlere Göre Dağılımı

	Sıklık	%	Kümülatif %
<i>İmalat(otomotiv, tekstil, gıda, kimya...)</i>	39	70,9	70,9
<i>Hizmet(taşımacılık, finansal kurum, tüketici finansmanı..)</i>	11	20,0	90,9
<i>Enerji</i>	2	3,6	94,5
<i>Tarım</i>	2	3,6	98,2
<i>Maden</i>	1	1,8	100,0
Toplam	55	100,0	

11.2.2 Ortak Girişimin Türü ve Diğer Yapısal/Yönetsel Özellikleri

Ankete katılan firmalardan 85.5%'i faaliyet alanları ile ilgili, geri kalanı ise tamamen yeni bir alanda ortak girişim oluşturmuştur.

Tablo 11.6: Ortak Girişimlerin Yerel Ortağın Faaliyet Alanı İle İlgisi

	Sıklık	%
<i>Evet ilgili</i>	47	85,5
<i>Hayır ilgisiz, bizim için yeni bir faaliyet alanı</i>	8	14,5
Toplam	55	100,0

Tablo 11.7 ankete katılan ortak girişimlerde yerel ortağın yabancı ortakla ortak girişim oluşturmada önceki ilişki düzeyini vermektedir. Ankete katılan 30 firmada ortak girişim oluşturmada önce, yerel ortakla yabancı ortak arasında doğrudan veya dolaylı olarak hiç bir ilişki kurulmamıştır. Geri kalan 25 firma ise yabancı ortakları ile lisans anlaşması, fason üretim, dağıtım anlaşması, teknolojik destek, satış-pazarlama, kişisel ilişki gibi çeşitli yollarla ilişki kurmuşlardır. 10 firma ise ortak girişim oluşturmada önce yabancı ortakla lisans anlaşmasına dayalı olarak faaliyetlerini yürütmüştür.

Tablo 11.7: Ortak Girişimlerde Yerel Ortağın Yabancı Ortakla Önceki İlişki Düzeyi

	Sıklık	%
<i>Lisans Anlaşması</i>	10	18,2
<i>Fason üretim</i>	2	3,6
<i>Dağıtım anlaşması</i>	2	3,6
<i>Hiç</i>	30	54,5
<i>Kişisel ilişki</i>	1	1,8
<i>Teknolojik destek</i>	1	1,8
<i>Müşteri</i>	2	3,6
<i>Satış ve Pazarlama</i>	2	3,6
<i>Ticaret</i>	1	1,8
<i>Mümessillik/distribütör</i>	3	5,5
<i>İrtibat Bürosu</i>	1	1,8
Toplam	55	100,0

Ortak girişimler üretim, dağıtım, satış, satış sonrası hizmetler ve aracılık faaliyeti gibi çeşitli alanlarda faaliyet göstermektedirler. Ortak girişimlerin fonksiyonel alanına baktığımızda 55 firmadan 42'sinin hizmet/mamul üretimi yaptığını, bunlardan 23 tanesinin ise sadece üretimle ilgili olduğu görülmektedir. Üretim yapan 19 firma ise üretimle birlikte ar-ge, satış, dağıtım gibi faaliyetlerde de bulunmaktadır.

Tablo 11.8: Ortak Girişimlerin Fonksiyonel Alanlarının Sektörlere Göre Dağılımı

		Gruplu Sektör					Toplam
		İmalat	Hizmet	Enerji	Tarım	Maden	
Yatırım ortaklığının fonksiyonel alanı	Üretim	19	1	1	1	1	23
	Dağıtım		2				2
	Satış	2	4	1			7
	Üretim-Arge-Satış	3	1				4
	Üretim-Satış	6			1		7
	Üretim-Arge-Satış-Dağıtım	5					5
	Üretim-Dağıtım-Satış	3					3
	Aracılık faaliyeti		1				1
	Dağıtım-Satış-Satış sonrası hizmetler	1					1
	Servis		1				1
	Otomotiv Finansmanı		1				1
Toplam		39	11	2	2	1	55

Tablo 11.9’da belirtilen ortak girişim oluşturma kararında etkili olan unsurlara baktığımızda teknoloji transferini kolaylaştırma, endüstriyel rekabetin üstesinden gelme ve pazara daha hızlı girme öne çıkmaktadır.

Tablo 11.9 Ortak Girişim Oluşturmada Etkili Olan Faktörler

	Ortalama	Std. Sapma
<i>Teknoloji transferini kolaylaştırmak</i>	4,09	1,24
<i>Pazara daha hızlı girmek</i>	4,04	1,22
<i>Endüstriyel rekabettin üstesinden gelmek</i>	3,89	1,18
<i>Daha hızlı global şirket haline gelmek</i>	3,74	1,25
<i>Yeni pazarlara ulaşmak</i>	3,71	1,34
<i>Şirketin imajını arttırmak</i>	3,65	1,28
<i>Kapasite ve kaynak kullanımını arttırmak</i>	3,62	1,22
<i>Daha kaliteli üretime ulaşmak</i>	3,58	1,65
<i>Kaynaklara ulaşmak</i>	3,44	1,34
<i>Yabancı ortağın finansal kaynaklarından yararlanmak</i>	3,35	1,48
<i>Daha modern yönetim teknikleri öğrenmek</i>	3,35	1,42
<i>Lisans ve patentler aracılığı ile transfer edilemeyen teknolojileri transfer etmek</i>	3,31	1,49
<i>Maliyeti azaltmak</i>	3,25	1,32
<i>Ticari engellerin üstesinden gelmek</i>	3,13	1,38
<i>Riski paylaşmak</i>	3,05	1,38
<i>Ölçek ekonomilerine ulaşmak</i>	3,02	1,37
<i>Yerel işgücünü eğitmek</i>	3,00	1,43
<i>Ulaşılmaması zor girdilere ulaşmak</i>	2,95	1,48
<i>Yerel Ar-Ge faaliyetlerine katkı sağlamak</i>	2,94	1,51
<i>Yatırım harcamalarını azaltmak</i>	2,63	1,34
<i>Lisans ve patentlerden kaynaklanacak potansiyel problemlerden kaçınmak</i>	2,63	1,48
<i>Devlet politikalarına uyum sağlamak</i>	2,20	1,51
<i>Devlet teşviklerinden yararlanmak</i>	2,09	1,42
<i>Kontrat düzenleme ve yürürlüğe koyma maliyetleri</i>	1,89	1,22

Tablo 11.10 Ortak Girişim Oluşturmada Etkili Olan Birinci Faktör

	Sıklık	%
<i>Teknoloji transferini kolaylaştırmak</i>	12	21,8
<i>Daha kaliteli üretime ulaşmak</i>	9	16,4
<i>Pazara daha hızlı girmek</i>	8	14,5
<i>Yabancı ortağın finansal kaynaklarından yararlanmak</i>	4	7,3
<i>Yeni pazarlara ulaşmak</i>	4	7,3
<i>Endüstriyel rekabettin üstesinden gelmek</i>	3	5,5
<i>Maliyeti azaltmak</i>	3	5,5
<i>Ölçek ekonomilerine ulaşmak</i>	2	3,6
<i>Daha hızlı global şirket haline gelmek</i>	2	3,6
<i>Kaynaklara ulaşmak</i>	1	1,8
<i>Kapasite ve kaynak kullanımını arttırmak</i>	1	1,8
<i>Yerel işgücünü eğitmek</i>	1	1,8
<i>Riski paylaşmak</i>	1	1,8
<i>Ulaşılmaması zor girdilere ulaşmak</i>	1	1,8
<i>Yerel Ar-Ge faaliyetlerine katkı sağlamak</i>	1	1,8
<i>Lisans ve patentler aracılığı ile transfer edilemeyen teknol</i>	1	1,8
<i>Yatırım harcamalarını azaltmak</i>	1	1,8
Toplam	55	100,0

Yerel ortakların ortak girişim oluşturma nedenlerini incelediğimizde en önemli birinci neden olarak yöneticiler, sırasıyla teknoloji transferini kolaylaştırmak, daha kaliteli üretime ulaşmak ve pazara daha hızlı girmek şeklinde ifade etmişlerdir. Yöneticiler tarafından en önemli ilk üç neden arasında belirtilen ortak girişim oluşturma nedenlerini belirlemek amacıyla ağırlıklı baz yüzde hesaplanmıştır. Ağırlıklı baz yüzde hesaplanırken birinci önemli neden olarak belirtilenler 3 ile, ikinci önemli neden olarak belirtilenler 2 ile ve üçüncü önemli neden olarak belirtilenler ise 1 ile çarpılmıştır.

Tablo 11.11 Önem Yüzdelerine Göre Ortak Girişim Oluşturma Nedenleri

	Sıklık	Önem %
Teknoloji transferini kolaylaştırmak	59	17,9
Daha kaliteli üretime ulaşmak	44	13,3
Pazara daha hızlı girmek	40	12,1
Yeni pazarlara ulaşmak	27	8,2
Yabancı ortağın finansal kaynaklarından	20	6,1
Endüstriyel rekabettin üstesinden gelmek	19	5,8
Daha hızlı global şirket haline gelmek	16	4,8
Maliyeti azaltmak	14	4,2
Riski paylaşmak	10	3
Yatırım harcamalarını azaltmak	10	3
Kaynaklara ulaşmak	9	2,7
Ölçek ekonomilerine ulaşmak	9	2,7
Lisans ve patentler aracılığı ile transf	9	2,7
Daha modern yönetim teknikleri öğrenmek	8	2,4
Şirketin imajını arttırmak	7	2,1
Kapasite ve kaynak kullanımını arttırmak	7	2,1
Ulaşılması zor girdilere ulaşmak	6	1,8
Yerel Ar-Ge faaliyetlerine katkı sağlama	5	1,5
Yerel işgücünü eğitmek	3	0,9
Devlet teşviklerinden yararlanmak	3	0,9
Ticari engellerin üstesinden gelmek	2	0,6
Devlet politikalarına uyum sağlamak	2	0,6
Lisans ve patentlerden kaynaklanacak pot	1	0,3
Toplam Cevap	330	100

Ağırlıklı baz yüzdelerine baktığımızda önem derecesi en yüksek ilk üç neden sırasıyla teknoloji transferini kolaylaştırmak, daha kaliteli üretime ulaşmak ve pazara daha hızlı girmek şeklinde ifade edilmiştir. Bu sonuç ankete katılan işletmelerin çoğunluğunun teknoloji yoğun imalat sektöründe faaliyet göstermesi ile açıklanmaktadır.

Tablo 11.12 Ortak Seçiminde Etkili Olan Kriterler

	Ortalama
<i>Ortağın teknolojik gücü</i>	4,44
<i>Ortağın faaliyetleriyle ilişkili olması</i>	4,22
<i>Ortağın uluslar arası deneyimi</i>	4,18
<i>Teknolojiye erişim sağlaması</i>	4,09
<i>Ortağın ünü</i>	4,00
<i>Üst yönetim arasındaki güven</i>	3,91
<i>Ortağın büyüklüğü</i>	3,89
<i>Ortağın tamamlayıcı kaynaklara sahip olması</i>	3,75
<i>Ortağın finansal durumu/kaynakları</i>	3,67
<i>Üst yönetim takımları arasındaki uyum</i>	3,47
<i>Ortağın yönetim kadrosunun kalitesi</i>	3,44
<i>Sermayeye erişim sağlaması</i>	3,38
<i>Kurulu pazalama ve dağıtım kanalına sahip olması</i>	3,38
<i>Ürünün kendisine erişim sağlaması</i>	3,35
<i>Geçmişte iyi ilişkiler kurulmuş olması</i>	3,35
<i>Ortağın yönetsel gücü</i>	3,27
<i>Dağıtım kanallarına erişim sağlaması</i>	2,96
<i>Yabancı kaynaklardan fon sağlama becerisine sahip olması</i>	2,85
<i>Hammadde ve doğal kaynaklara erişim sağlaması</i>	2,85
<i>Ortağın Türkiye pazarını tanıması</i>	2,57
<i>Ortağın geçmişte başarılı yatırım ortaklığı oluşturmuş olması</i>	2,57
<i>Ülke kültürleri arasındaki benzerlik</i>	1,98

Tablo 11.13 Ortak Seçim Aşamasında En Önemli Birinci Özellik

Ortaklık seçim aşamasında en önemli 1. Özellik		
	Sıklık	%
<i>Ortağın teknolojik gücü</i>	22	40,0
<i>Teknolojiye erişim sağlama</i>	7	12,7
<i>Ortağın ünü</i>	5	9,1
<i>Ortağın faaliyetleriyle ilişkili olması</i>	3	5,5
<i>Ortağın uluslar arası deneyimi</i>	3	5,5
<i>Ortağın finansal durumu/kaynakları</i>	2	3,6
<i>Kurulu pazalama ve dağıtım kanalına sahip olması</i>	2	3,6
<i>Hammadde ve doğal kaynaklara erişim sağlama</i>	2	3,6
<i>Ortağın yönetim kadrosunun kalitesi</i>	1	1,8
<i>Ortağın büyüklüğü</i>	1	1,8
<i>Üst yönetim arasındaki güven</i>	1	1,8
<i>Ortağın tamamlayıcı kaynaklara sahip olması</i>	1	1,8
<i>Yabancı kaynaklardan fon sağlama becerisine sahip olması</i>	1	1,8
<i>Geçmişte iyi ilişkiler kurulmuş olması</i>	1	1,8
<i>Ortağın Türkiye pazarını tanıması</i>	1	1,8
<i>Sermayeye erişim sağlama</i>	1	1,8
<i>Ürünün kendisine erişim sağlama</i>	1	1,8
Toplam	55	100,0

Anket yardımıyla ortak girişim oluşturma sürecinde ortak seçim aşamasında en önemli üç kriter sorulmuştur. Ankete katılan üst ve orta düzey yöneticilerin yaklaşık 40%'ı ortağın teknolojik gücünü, ortaklık seçim aşamasında en önemli kriter olarak ifade etmişlerdir. En önemli birinci kriter sıralamasında yöneticilerin 12.7%'si de ortağın teknolojiye erişim sağlama en önemli birinci özellik olarak ifade etmişlerdir. Tabloyu incelediğimizde yöneticilerin yarısından çoğu ortağın teknolojik gücüne sahip

olmasını ve teknolojiye erişim sağlamasını en önemli özellik olarak belirtmişlerdir. Ankete katılan 5 yönetici ortağın iyi bir üne sahip olmasını en önemli birinci özellik olarak belirtmiştir. Ancak aynı kriterlerin diğer yöneticiler tarafından ikinci veya üçüncü sırada belirtilebilmesi nedeniyle ağırlıklı baz yüzde alınarak önem derecesi en yüksek olan özellikler belirlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 11.14 Önem Yüzdelerine Göre Ortak Seçim Kriterleri

	Frekans	Önem %'si
Ortağın teknolojik gücü	87	26,4
Ortağın uluslar arası deneyimi	30	9,1
Teknolojiye erişim sağlaması	30	9,1
Ortağın faaliyetleriyle ilişkili olması	27	8,2
Ortağın ünü	24	7,3
Ortağın finansal durumu/kaynakları	24	7,3
Ortağın büyüklüğü	17	5,2
Kurulu pazalama ve dağıtım kanalına sahip olması	17	5,2
Üst yönetim arasındaki güven	12	3,6
Hammadde ve doğal kaynaklara erişim sağlaması	9	2,7
Ortağın yönetim kadrosunun kalitesi	8	2,4
Yabancı kaynaklardan fon sağlama becerisi	8	2,4
Ortağın geçmişte başarılı ortak girişimler oluşturmuş olması	7	2,1
Ortağın tamamlayıcı kaynaklara sahip olması	6	1,8
Geçmişte iyi ilişkiler kurulmuş olması	5	1,5
Ortağın Türkiye pazarını tanınması	5	1,5
Sermayeye erişim sağlaması	5	1,5
Ürünün kendisine erişim sağlaması	5	1,5
Ortağın yönetsel gücü	2	0,6
Üst yönetim takımları arasındaki uyum	1	0,3
Ülke kültürleri arasındaki benzerlik	1	0,3
Toplam Cevap	330	100

En önemli üç özellik olarak yöneticiler tarafından belirtilen özelliklerin ağırlıklı baz yüzdesini aldığımızda, sırasıyla ortağın teknolojik gücü, ortağın uluslararası deneyimi ve teknolojiye erişim sağlaması önem derecesi en yüksek özellikler olarak ortaya çıkmıştır. Bu sonuç yukarıda belirtilen ortaklık oluşturma nedenleri ile uyumludur. Şirketler ortak

girişim oluşturmada en önemli neden olarak teknoloji transferini sağlamak olarak ifade ederlerken en önemli ortak seçim kriterleri arasında ortağın teknolojik gücü ve teknolojiye erişim sağlaması belirtilmektedir.

Ortak girişim oluştururken ortak seçim aşamasında önemli olan kriterleri incelediğimizde sırasıyla, ortağın teknolojik gücü, ortağın faaliyetleri ile ilgili olması, ortağın uluslararası deneyimi, teknolojiye erişim sağlaması, ortağın ünü ve üst yönetim arasındaki güven en önemli kriterler olarak öne çıkmaktadır. Ankete katılan ortak girişimlerden 85.5%'inin yerel ortakların faaliyet alanları ile ilişkili olduğu göz önüne alındığında “ortağın faaliyetleri ile ilgili olması” kriterinin öne çıkması anlamlıdır. Benzer şekilde ortaklık oluşturma kararında etkili olan nedenlere baktığımızda “teknoloji transferini kolaylaştırmak” birinci derecede önem taşımakta idi. Bu amaçla oluşturulan ortak girişimlerde ortağın teknoloji gücü ve ortağın teknolojiye erişim sağlaması gibi özelliklere önem verilmesi anlamlıdır.

Ortak seçim kriterleri ortak ilişkili ve faaliyet ilişkili olmak üzere iki grup altında ele alınmıştır. Türk-Alman ortak girişimlerinde Türk ortakların ortak seçiminde ortak ilişkili ve faaliyet ilişkili kriterlere verdiği önem açısından farklılık olup olmadığı bağımlı t testi ile test edilmiştir. Bunun sonucunda 0.05 anlamlılık düzeyinde her iki grup kriterine verilen önem açısından farklılık olduğu söylenemez. Türk ortaklar, ortak seçim aşamasında Alman ortakları değerlendirirken ortak ilişkili ve faaliyet ilişkili kriterlere aynı derecede önem vermektedirler.

Tablo 11.15 Bağımlı t Testi Sonucu

Paired Samples Test						
	Paired Differences			t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean			
	.1337	.8406	.1133	1.179	54	.243

Ortak girişimin sağladığı avantajları incelediğimizde, rekabet avantajı sağlama, yeni ürünler ile yeni pazarlara girmeyi sağlama, ek kaynaklara sahip olma, riski azaltma, yönetim etkinliğini artırma ve maliyetleri azaltma ortalama değerinde değer almıştır.

Tablo 11.16 Ortak Girişimin Sağladığı Avantajlar

	Ortalama
<i>Rekabet avantajı sağladı</i>	4,00
<i>Yeni ürünler ile yeni pazarlara girmemizi sağladı</i>	3,67
<i>Ek kaynaklara sahip olduk</i>	3,39
<i>Riskimizi azalttı</i>	3,27
<i>Yönetim etkinliğimiz arttı</i>	3,20
<i>Maliyetlerimizi azalttı</i>	3,15
<i>Ar-Ge faaliyetlerimiz arttı</i>	2,83
<i>Fazla kapasitemizi değerlendirdik</i>	2,65

Ortak girişim oluşturmanın sağladığı yararları incelediğimizde, aşağıdaki tabloda yer alan ağırlıklı baz yüzdeye göre sırasıyla yeni ürünler ile yeni pazarlara girme, rekabet avantajı sağlama ve maliyetleri azaltma işletmelerin sağladıkları en önemli avantajlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 11.17 Önem Yüzdesine Göre Ortak Girişimin Sağladığı Avantajlar

	Frekans	Önem %'si
Yeni ürünler ile yeni pazarlara girmemiz	89	27,3
Rekabet avantajı sağladı	75	23
Maliyetlerimizi azalttı	46	14,1
Ar-Ge faaliyetlerimiz arttı	30	9,2
Ek kaynaklara sahip olduk	29	8,9
Riskimizi azalttı	28	8,6
Fazla kapasitemizi değerlendirdik	19	5,8
Yönetim etkinliğimiz arttı	10	3,1
Toplam Cevap	326	100

Ortak girişimlerin yerel ortağa ne derecede zarar verdiğini belirlemek amacıyla sorulan on yedinci soru, beşli likert ölçek üçlü ölçeğe (1: zarar vermedi, 3: zarar verdi)

indirilerek değerlendirilmiştir. Tablo 11.18'i incelediğimizde yöneticilerin değerlendirmelerine göre, ortak girişimin sağladığı zararların 2'den küçük değerler aldığını görmekteyiz. Araştırmaya katılan yöneticiler, belirtilen konularda ortak girişimlerin zarar vermediğini düşünmektedirler.

Tablo 11.18 Ortak Girişimin Zararları

	Ortalama	Std.Sapma
<i>Organizasyon üzerindeki kontrolümüzü kaybettik</i>	1,1636	,4620
<i>Yeni bir potansiyel rakip yarattık</i>	1,1636	,5005
<i>Ticari sırlarımızı yitirdik</i>	1,0727	,3778
<i>Kişiliğimizi yitirdik</i>	1,0727	,3252

Tablo 11.19 Ortak Girişim Oluşturma Sürecinde Yaşanan Zorlukların Değerlendirilmesi

	Ortalama
<i>Yasal kısıtlamaların üstesinden gelmek</i>	3,44
<i>Güvenilir bir ortak bulmak</i>	3,35
<i>Kurum kültürü ve organizasyon yapısındaki farklılıkları uyumlaştırmak</i>	3,26
<i>Kişisel, sosyal ve kültürel farklılıkları uyumlaştırmak</i>	3,19
<i>Uyumlu hedeflere sahip bir ortak bulmak</i>	3,17
<i>Ortak arama için gerekli fonların sağlanması</i>	2,87
<i>Ortaklığın nasıl yönetileceği konusunda ortaklarla anlaşma sağlamak</i>	2,72
<i>Yatırım ortaklığı için gerekli insan kaynaklarının sağlanması</i>	2,70
<i>Ortaklıktan elde edilecek kazançların nasıl paylaşılacağı konusunda anlaşma sağlamak</i>	2,37
<i>Herbir ortağın ortaklığa yapacağı katkıyı belirlemek</i>	2,35

Ortak girişim oluşturma aşamasında yaşanan zorluklara verilen değerleri incelediğimizde ortaklık oluşturma sürecinde genel olarak fazla bir zorluk yaşanmadığı görülmektedir. Yasal kısıtlamaların üstesinden gelmek (3,44), güvenilir ortak bulmak (3,35), kurum kültürü ve organizasyon yapısındaki farklılıkları uyumlaştırmak (3,26), kişisel-sosyal ve kültürel farklılıkları uyumlaştırmak (3,19) ve uyumlu hedeflere sahip bir ortak bulmak (3,17) ortaklık oluşturma sürecinde zorluk derecesine göre öne çıkan ifadelerdir.

Bu çalışmada da ondokuzuncu soru yardımıyla Türk-Alman ortak girişimlerinde sahiplik-kontrol ilişkisi incelenmiştir. Ankete katılan 55 firmanın yöneticilerinin verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde 21 ortak girişimde, ortaklardan birinin yönetimde baskın olduğu görülmektedir. Bu 21 ortak girişimden 12 tanesinde yerel ortağın, 9 tanesinde ise yabancı ortağın yönetimde baskın olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan firmalardan yaklaşık 50%'sinin (27 firma) ise yönetimi paylaştığı görülmektedir. Ankete katılan 7 ortak girişim ise ortaklardan bağımsız olarak yönetilmektedir.

Tablo 11.20 Ortaklık Payı ve Yönetim Tarzı Karşılaştırılması

		yönetim tarzı				Toplam
		Baskın (Yerel)	Baskın (Yabancı)	Paylaşılan	Bağımsız	
Ortaklık Payı	10	1	1	4	1	7
	15			1	1	2
	19			1		1
	20		1	1		2
	21	1				1
	25		1	2	1	4
	33			2		2
	40	1	3	1		5
	45	2				2
	49		1	4		5
	50	3		4	3	10
	51		1			1
	60		1	1		2
	70			1		1
	75	3				3
	77	1				1
	80			4		4
	85			1		1
	90				1	1
Toplam		12	9	27	7	55

Tablo 11.20'yi incelediğimizde, çoğunluk hisse senedine sahip ortağın yönetimde her zaman baskın olmadığı görülmektedir. Burada yönetimin paylaşılması hisse senetlerinin eşit olduğu anlamına gelmemektedir. Hisse senetleri eşit olmasa bile yönetim eşit olarak yer alabilmektedir. Tabloda da dört ortak girişimde yerel ortak 80% hisse senedine sahip olmasına rağmen yönetimin paylaşıldığı görülmektedir.

Tablo 11.21 Ortaklık Payı-Yönetim Tarzı İlişkisi

		yönetim tarzı			
		Baskın (Yerel)	Baskın (Yabancı)	Paylaşılan	Bağımsız
3 gruplu	Azınlık hisse senedi	5	7	16	3
	Eşit hisse senedi	3		4	3
	Çoğunluk hisse senedi	4	2	7	1
	Toplam	12	9	27	7

Tablo 11.21 araştırmaya katılan firmaların ortaklık payı ile kontrol düzeyini göstermektedir. İstatistiki olarak ortaklık payı ile kontrol arasında ilişki olup olmadığını ki-kare testi ile sınamak, örneklem büyüklüğünün yeterli olmaması nedeniyle mümkün olmamıştır. Beklenen değeri beşten küçük hücrelerin oranı 25%'e indirilememiştir.

11.2.3 Ortak Girişim Oluşumunu Etkileyen Kriter Grupları:Faktör Analizi

Ortak girişimin oluşumunu etkileyen kriter gruplarını belirlemek için faktör analizinden yararlanılmıştır. Faktör analizi yardımıyla sırasıyla ortak girişim oluşturma kararını etkileyen, ortak seçiminde önemli olan ve ortak girişim oluşturma aşamasında yaşanan zorlukları belirleyen kriter grupları belirlenmiştir.

11.2.3.1 Ortak Girişim Oluşturma Kararını Etkileyen Kriter Grupları

Ankette yer alan onbirinci soruda ortak girişim oluşturmada etkili olan 24 değişkenin, yöneticilerin ortak girişim oluşturma kararında ne derece etkili olduğu sorulmuştur. Birbirleri ile ilişkili olan değişkenleri gruplamak amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizinin uygulanabilmesi için örneklemin yeterli olup olmadığını ölçmek amacıyla KMO değeri hesaplanmıştır. Bu değer 0.60'dan büyük olduğu için faktör analizinin uygulanabileceği görülmektedir. Değişkenlerin gruplanabilmesi için birbirleri ile ilişkili olması gerekmektedir. Bu nedenle Bartlett testi ile değişkenlerin birbirleri ile ilişkili olduğu istatistiki olarak test edilmiştir. Bu iki değer hesaplandıktan sonra faktör analizi yapılarak toplam varyansın %74.7'sini açıklayacak şekilde 24 değişken

gruplanarak sekiz faktöre indirilmiştir. Tablo 11.22 faktör analizi sonuçlarını göstermektedir.

Global Şirket Haline Gelme ve Rekabet Üstünlüğü Sağlama (Faktör 1): Birinci faktör varyansın 24.224%'ünü açıklamaktadır. Birinci faktörü açıklayan değişkenlere baktığımızda açıklama yüzdeleri ile birlikte sırasıyla, pazara daha hızlı girmek (0.833), şirketin imajını arttırmak (0.784), daha hızlı global şirket haline gelmek (0.659) ve endüstriyel rekabetin üstesinden gelmek (0.549) olduğu görülmektedir. Birinci faktör grubu *global şirket haline gelme ve rekabet üstünlüğü sağlama* nedenlerini içermektedir.

İşlem Maliyetini Azaltma ve Ticari Politikalara Uyum Sağlama (Faktör 2): İkinci faktör ise varyansın 11.69%'unu açıklamaktadır. İkinci faktörü açıklayan değişkenler ise açıklama yüzdeleri ile birlikte sırasıyla, kontrat düzenleme ve yürürlüğe koyma maliyetleri (0.853), devlet politikalarına uyum sağlamak (0.807), devlet teşviklerinden yararlanmak (0.686) ve ticari engellerin üstesinden gelmek (0.552)'tir. İkinci faktör grubunu *işlem maliyetini azaltma ve ticari politikalara uyum sağlama* olarak isimlendirebiliriz.

Lisans ve Patentler Dışında Ar-Ge Faliyetlerine Katkı Sağlama (Faktör 3): Üçüncü faktör varyansın 9.866%'sını açıklamaktadır. Üçüncü faktörü açıklayan değişkenlerin sırasıyla lisans ve patentler aracılığı ile transfer edilemeyen teknolojileri transfer etmek (0.829), yerel Ar-Ge faaliyetlerine katkı sağlamak (0.817), lisans ve patentlerden kaynaklanacak potansiyel problemlerden kaçınmak (0.677) olduğu görülmektedir. Üçüncü faktör grubunu *lisans ve patentler dışında Ar-Ge faliyetlerine katkı sağlama* şeklinde isimlendirebiliriz.

Kaynak ve Risk Paylaşımı (Faktör 4): Dördüncü faktör varyansın 8.461%'ini açıklamaktadır. Dördüncü faktörü açıklayan değişkenlerin sırasıyla ölçek ekonomilerine ulaşmak (0.801), kaynaklara ulaşmak (0.697), riski paylaşmak (0.608) olduğu görülmektedir. Dördüncü faktör grubunu *kaynak ve risk paylaşımı* olarak adlandırabiliriz.

İnsan ve Yönetmel Kaynakları Paylaşma İle İlgili Nedenler (Faktör 5) : Beşinci faktör varyansın 6.127%'sini açıklamaktadır. Beşinci faktörü açıklayan değişkenlerin ise sırasıyla yerel işgücünü eğitmek (0.72), daha modern yönetim teknikleri öğrenmek (0.703), kapasite ve kaynak kullanımını arttırmak (0.653) olduğu görülmektedir. Beşinci faktör grubunu *insan ve yönetmel kaynakları paylaşma ile ilgili nedenler* olarak adlandırabiliriz.

Teknoloji Elde Etme ve Kaliteli Üretime Ulaşma (Faktör 6): Altıncı faktör varyansın 5.359%'unu açıklamaktadır. Altıncı faktörü açıklayan değişkenlerin sırasıyla daha kaliteli üretime ulaşmak (0.823), teknoloji transferini kolaylaştırmak (0.714), yabancı ortağın finansal kaynaklarından yararlanmak (-0.508) olduğu görülmektedir. “Yabancı ortağın finansal kaynaklarından yararlanmak” değişkeninin bu faktörle negatif ilişkili olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile “yabancı ortağın finansal kaynaklarından yararlanmak” yerel ortağın ortak girişim oluşturma kararında etkisi yoktur. Altıncı faktör grubunu *teknoloji elde etme ve kaliteli üretime ulaşma* ile ilgili nedenler olarak adlandırabiliriz.

Ulaşılması Zor Girdilere Ulaşma (Faktör 7) : Yedinci faktör varyansın 4.694%'ünü açıklamaktadır. Yedinci faktörü açıklayan değişkenler sırasıyla ulaşılması zor girdilere ulaşmak (0.67), yeni pazarlara ulaşmak (-0.571)'tir. Yerel ortağın ortak girişim oluşturma kararında “yeni pazarlara ulaşmak” değişkeninin etkisi yoktur. Bu faktör grubunu *ulaşılması zor girdilere ulaşma* olarak adlandırabiliriz.

Finansal Harcamaları Azaltma (Faktör 8) : Sekizinci faktör varyansın 4.282%'sini açıklamaktadır. Sekizinci faktörü açıklayan değişkenler sırasıyla maliyeti azaltmak (0.875) ve yatırım harcamalarını azaltmak (0.664)'tir. Sekizinci faktör grubu *finansal harcamaları azaltma* olarak adlandırılabilir.

Sonuç olarak Türk-Alman ortak girişim oluşturma nedenleri sırasıyla global şirket haline gelme ve rekabet üstünlüğü sağlama, işlem maliyetini azaltma ve mali politikalara uyum sağlama, lisans ve patentler dışında Ar-Ge faaliyetlerine katkı sağlama, kaynakları ve

riski paylaşma, insan/yönetmel kaynakları paylaşma, teknoloji elde etme ve kaliteli üretime ulaşma, ulaşılması zor girdilere ulaşma ve finansal harcamaları azaltma başlıkları altında toplandığı görölmektedir.

Tablo 11.22 Ortak Girişim Oluşturma Kararında Etkili Olan Kriter Grupları

	Faktör1	Faktör2	Faktör3	Faktör4	Faktör5	Faktör6	Faktör7	Faktör8
Pazara daha hızlı girmek	0,833	-0,114	0,068	0,020	-0,036	-0,072	0,023	0,085
Şirketin imajını arttırmak	0,784	0,069	0,007	0,017	0,210	0,136	0,121	-0,083
Daha hızlı global şirket haline gelmek	0,659	0,340	0,270	0,084	0,106	-0,172	-0,306	-0,044
Endüstriyel rekabettin üstesinden gelmek	0,549	-0,081	0,443	0,048	0,136	0,338	-0,397	0,192
Kontrat düzenleme ve yürürlüğe koyma maliyetleri	-0,043	0,853	0,103	-0,089	0,188	0,168	0,050	0,089
Devlet politikalarına uyum sağlamak	0,008	0,807	0,060	0,145	0,227	-0,009	-0,037	0,213
Devlet teşviklerinden yararlanmak	0,081	0,686	0,081	0,049	-0,124	-0,251	0,469	0,099
Ticari engellerin üstesinden gelmek	0,436	0,552	0,054	0,415	-0,183	0,061	-0,169	-0,041
Lisans ve patentler aracılığı ile transfer edilemeyen teknolojileri transfer etmek	0,102	0,062	0,829	0,193	-0,134	0,142	-0,123	0,035
Yerel Ar-Ge faaliyetlerine katkı sağlamak	0,198	0,021	0,817	0,014	0,168	0,135	0,064	0,140
Lisans ve patentlerden kaynaklanacak potansiyel problemlerden kaçınmak	-0,035	0,269	0,677	0,096	0,257	0,008	0,319	0,000
Ölçek ekonomilerine ulaşmak	-0,056	0,061	0,081	0,801	0,109	0,115	-0,053	0,153
Kaynaklara ulaşmak	0,364	0,143	0,151	0,697	0,147	0,033	0,128	-0,172
Riski paylaşmak	-0,036	-0,072	0,223	0,608	0,260	-0,156	0,332	0,205
Yerel işgücünü eğitmek	0,162	0,273	0,392	0,111	0,720	-0,080	0,081	0,097
Daha modern yönetim teknikleri öğrenmek	0,175	0,091	0,117	0,107	0,703	0,357	0,030	0,142
Kapasite ve kaynak kullanımını arttırmak	0,004	0,087	-0,151	0,457	0,653	-0,165	-0,183	0,050
Daha kaliteli üretime ulaşmak	0,031	0,112	0,026	-0,003	0,080	0,823	0,147	0,061
Teknoloji transferini kolaylaştırmak	0,042	-0,180	0,345	0,146	0,012	0,714	-0,155	-0,133
Yabancı ortağın finansal kaynaklarından yararlanmak	0,345	-0,128	-0,039	0,331	0,389	-0,508	0,038	-0,120
Ulaşılmaması zor girdilere ulaşmak	0,134	0,271	0,303	0,263	0,106	0,146	0,670	0,186
Yeni pazarlara ulaşmak	0,478	0,168	0,221	0,097	0,165	-0,049	-0,571	0,199
Maliyeti azaltmak	0,113	0,220	0,054	-0,040	0,031	0,074	-0,110	0,875
Yatırım harcamalarını azaltmak	-0,126	0,093	0,146	0,297	0,199	-0,074	0,265	0,664
Varyans %'si	24,224	11,69	9,866	8,461	6,127	5,359	4,694	4,282
KMO 0,652 Bartlett's test of sphericity ki-kare 534,849								

11.2.3.2 Ortak Seçiminde Önemli Olan Kriter Grupları

On üçüncü soruda ortak girişim oluşturma sürecinde ortak seçimi aşamasında önemli olarak belirtilen 22 kriterin yöneticiler tarafından değerlendirilmesi istenmiştir. Yöneticilerin verdikleri cevaplar doğrultusunda faktör analizi uygulanarak toplam varyansın 76.4%'ünü açıklayacak şekilde yedi faktör grubuna ayrılmıştır. KMO ve Bartlett değerlerine baktığımızda faktör analizinin uygulanabileceği görülmektedir. Tablo 11.23 Faktör analizi sonuçlarını vermektedir.

Ortağın Sahip Olduğu Finansal Ve Yönetmel Kaynak Gücü (Faktör 1) : Birinci faktör varyansın 37.691%'ini açıklamaktadır. Kurulu pazarlama ve dağıtım kanalına sahip olması (0.796), dağıtım kanallarına erişim sağlaması (0.674), ortağın uluslar arası deneyimi (0.664), yabancı kaynaklardan fon sağlama becerisine sahip olması (0.647), ortağın yönetmel gücü (0.623) değişkenleri birinci faktörü açıklayan değişkenlerdir. Ortak seçim aşamasında önemli olan birinci faktör grubunu açıklayan değişkenlere baktığımızda, birinci faktörün *ortağın sahip olduğu finansal ve yönetmel kaynak gücü* ile ilgili olduğu görülmektedir.

Ortağın Sahip Olduğu Kaynaklar (Faktör 2): İkinci faktör ise varyansın 10.292%'ini açıklamaktadır. İkinci faktörü açıklayan değişkenlerin sırasıyla, sermayeye erişim sağlaması (0.843), ürünün kendisine erişim sağlaması (0.80) ve teknolojiye erişim sağlaması (0.615) olduğu görülmektedir. İkinci faktör grubunu *ortağın sahip olduğu kaynaklar* olarak adlandırabiliriz.

Ortağın Ünü Ve Tamamlayıcı Kaynakları (Faktör 3): Üçüncü faktör varyansın 6.489%'unu açıklamaktadır. Üçüncü faktörü açıklayan değişkenler sırasıyla ortağın büyüklüğü (0.824), ortağın ünü (0.761) ve ortağın tamamlayıcı kaynaklara sahip olması (0.623)'dir. Üçüncü faktör grubunu *ortağın ünü ve tamamlayıcı kaynakları* olarak adlandırabiliriz.

Ortağın Bilgisi Ve Yönetim İlişkileri Açısından Kalitesi (Faktör 4): Dördüncü faktör varyansın 6.365%'ini açıklamaktadır. Dördüncü faktörü açıklayan değişkenler ise sırasıyla ortağın Türkiye pazarını tanınması (0.747), ortağın faaliyetleriyle ilişkili olması (0.739), geçmişte iyi ilişkiler kurulmuş olması (0.586), üst yönetim arasındaki güven (0.488) ve ortağın yönetim kadrosunun kalitesi (0.456) olduğu görülmektedir.

Dördüncü faktör grubunu *ortağın bilgisi ve yönetim ilişkileri açısından kalitesi* olarak adlandırabiliriz.

Ortağın Hammadde Ve Doğal Kaynaklara Erişim Sağlaması (Faktör 5): Beşinci faktör varyansın 5.839%'unu açıklamaktadır. Hammadde ve doğal kaynaklara erişim sağlama (0.829) beşinci faktörü açıklayan değişkendir. Bu faktör grubunu *ortağın hammadde ve doğal kaynaklara erişim sağlaması* olarak adlandırabiliriz.

Ortağın Sahip Olduğu Kültür Ve Tecrübe (Faktör 6): Altıncı faktör varyansın 5.099%'unu açıklamaktadır. Altıncı faktörü açıklayan değişkenler sırasıyla ülke kültürleri arasındaki benzerlik (0.821) ve ortağın geçmişte başarılı yatırım ortaklığı oluşturmuş olması (0.523) olduğu görülmektedir. Altıncı faktör grubunu *ortağın sahip olduğu kültür ve tecrübe* olarak adlandırabiliriz.

Ortağın Teknolojik Gücü (Faktör 7): Yedinci faktör varyansın 4.635%'ini açıklamaktadır. Yedinci faktörü açıklayan değişken ise ortağın teknolojik gücü (0.945)dür. Bu faktör grubunu *ortağın teknolojik gücü* olarak adlandırabiliriz.

Sonuç olarak ortak girişim oluşturma sürecinde ortak seçim aşamasında etkili olan faktörler ortağın sahip olduğu finansal ve yönetsel gücü, ortağın sahip olduğu kaynaklar, ortağın ünü ve kaynakları, ortağın bilgisi ve yönetim ilişkileri açısından kalitesi, ortağın hammadde ve doğal kaynaklara erişim sağlaması, ortağın sahip olduğu kültür ve tecrübe ve ortağın teknolojik gücü olarak ortaya çıkmaktadır.

Tablo 11.23 Ortak Seçim Kararında Önemli Olan Kriter Grupları

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5	Faktör 6	Faktör 7
Kurulu pazalama ve dağıtım kanalına sahip olması	0,796	0,147	-0,047	0,179	0,042	0,244	0,021
Dağıtım kanallarına erişim sağlaması	0,674	0,371	-0,205	0,173	0,423	-0,059	0,009
Ortağın uluslar arası deneyimi	0,664	-0,155	0,327	0,206	0,378	-0,146	0,223
Yabancı kaynaklardan fon sağlama becerisine sahip olması	0,647	0,289	0,259	0,088	-0,030	0,200	-0,121
Ortağın yönetsel gücü	0,623	0,472	0,311	0,212	0,010	0,121	-0,037
Ortağın finansal durumu/kaynakları	0,554	0,413	0,447	-0,249	0,030	0,170	0,134
Üst yönetim takımları arasındaki uyum	0,501	0,353	0,443	0,411	0,154	-0,155	-0,076
Sermayeye erişim sağlaması	0,218	0,843	0,172	-0,105	0,174	0,034	-0,070
Ürünün kendisine erişim sağlaması	0,403	0,800	0,019	0,168	0,204	-0,066	0,057
Teknolojiye erişim sağlaması	-0,012	0,615	-0,095	0,398	0,117	0,246	0,265
Ortağın büyüklüğü	0,030	0,053	0,824	0,236	0,124	0,052	0,192
Ortağın ünü	0,089	0,058	0,761	0,455	-0,053	-0,044	-0,124
Ortağın tamamlayıcı kaynaklara sahip olması	0,376	0,099	0,623	0,177	0,364	0,178	0,011
Ortağın Türkiye pazarını tanınması	0,133	0,034	0,121	0,747	0,272	0,159	-0,034
Ortağın faaliyetleriyle ilişkili olması	0,058	0,023	0,292	0,739	0,022	0,039	0,154
Geçmişte iyi ilişkiler kurulmuş olması	0,399	0,106	0,238	0,586	-0,122	0,227	-0,142
Üst yönetim arasındaki güven	0,422	0,367	0,310	0,488	0,051	-0,364	-0,023
Ortağın yönetim kadrosunun kalitesi	0,374	0,375	0,342	0,456	-0,111	0,086	0,087
Hammadde ve doğal kaynaklara erişim sağlaması	0,062	0,329	0,112	0,073	0,829	-0,051	-0,072
Ülke kültürleri arasındaki benzerlik	0,169	0,072	0,027	0,177	-0,052	0,821	-0,073
Ortağın geçmişte başarılı yatırım ortaklığı oluşturmuş olması	0,237	0,042	0,313	0,080	0,500	0,523	0,257
Ortağın teknolojik gücü	0,005	0,062	0,077	0,027	-0,019	-0,027	0,945
Varyans %'si	37,691	10,292	6,489	6,365	5,839	5,099	4,635
KMO 0,74 Bartlett's test of sphericity ki-kare 694,352							

11.2.3.3. Ortak Girişim Oluşturma Sürecinde Yaşanan Zorlukları Belirleyen Kriter Grupları

On sekizinci soruda ortak girişim oluşturma sürecinde yaşanan zorlukların yöneticiler tarafından değerlendirilmesi istenmiştir. Bu değerlendirmeler sonucunda elde edilen verilere faktör analizi uygulanmıştır. Aşağıda belirtilen KMO ve Bartlett değerlerine baktığımızda faktör analizinin uygulanabileceğini görmekteyiz.

Tablo 11.24 Ortak Girişim Oluşturma Sürecinde Yaşanan Zorlukları Belirleyen Kriter Grupları

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
Yasal kısıtlamaların üstesinden gelmek	0,826	0,153	-0,083
Ortak arama için gerekli fonların sağlanması	0,773	0,090	0,213
Kişisel, sosyal ve kültürel farklılıkları uyumlaştırmak	0,686	0,349	0,232
Yatırım ortaklığı için gerekli insan kaynaklarının sağlanması	0,647	0,050	0,282
Güvenilir bir ortak bulmak	0,091	0,889	0,236
Uyumlu hedeflere sahip bir ortak bulmak	0,173	0,877	0,131
Kurum kültürü ve organizasyon yapısındaki farklılıkları uyumlaştırmak	0,554	0,570	0,197
Ortaklıktan elde edilecek kazançların nasıl paylaşılacağı konusunda anlaşma sağlamak	0,230	0,136	0,905
Herbir ortağın ortaklığa yapacağı katkıyı belirlemek	0,089	0,223	0,902
Ortaklığın nasıl yönetileceği konusunda ortaklarla anlaşma sağlamak	0,251	0,392	0,465
Varyans %'si	45,076	59,047	11,417
KMO 0,74	Bartlett's test of sphericity ki-kare 261,447		

Faktör analizi sonucunda ortak girişim oluşturma sürecinde yaşanan zorluklar, üç faktör grubuna ayrılmaktadır:

Ortak Girişim Oluşturabilmek İçin Gerekli Yasal, Finansal Ve Kültürel Unsurlar

(Faktör 1): Birinci faktör varyansın 45.076%'sını açıklamaktadır. Birinci faktörü açıklayan değişkenlerin sırasıyla yasal kısıtlamaların üstesinden gelmek (0.826), ortak arama için gerekli fonların sağlanması (0.773), kişisel-sosyal-kültürel farklılıkları uyumlaştırmak (0.686) ve yatırım ortaklığı için gerekli insan kaynaklarının sağlanması (0.647) olduğu görülmektedir. Bu değişkenleri incelediğimizde birinci faktör grubu ortak girişim oluşturma kararı verdikten sonra yapılacak ilk faaliyetleri içermektedir. Diğer bir ifadeyle *ortak girişim oluşturabilmek için gerekli yasal, finansal ve kültürel unsurları* içermektedir.

Ortakları Değerlendirme Ve Seçme (Faktör 2): İkinci faktör varyansın 13.972%'sini açıklamaktadır. İkinci faktörü açıklayan değişkenlerin sırasıyla güvenilir bir ortak bulmak (0.889), uyumlu hedeflere sahip bir ortak bulmak (0.877) ve kurum kültürü ve organizasyon yapısındaki farklılıkları uyumlaştırmak (0.570) olduğu görülmektedir. Değişkenleri incelediğimizde ikinci faktör grubunu *ortakları değerlendirme ve seçme* olarak adlandırabiliriz.

Kontrat Görüşmeleri (Faktör 3): Üçüncü faktör varyansın 11.417%'sini açıklamaktadır. Üçüncü faktörü açıklayan değişkenlerin sırasıyla ortaklıktan elde edilecek kazançların nasıl paylaşılacağı konusunda anlaşma sağlamak (0.905), herbir ortağın ortaklığa yapacağı katkıyı belirlemek (0.902) ve ortaklığın nasıl yönetileceği konusunda ortaklarla anlaşma sağlamak (0.465) olduğu görülmektedir. Bu faktör grubu ortaklar belirlendikten sonraki aşamayı, yani *kontrat görüşmeleri* aşamasını tanımlamaktadır.

Sonuç olarak ortak girişim oluşturma aşamasında yaşanan zorluklar; ortak girişim oluşturabilmek için gerekli yasal, finansal ve kültürel unsurların sağlanması, ortakları değerlendirme ve seçme ve kontrat görüşmeleri olmak üzere üç başlık altında toplanmaktadır.

11.3 Araştırma Sonucu

Türk-Alman ortak girişimlerini incelemek amacıyla yapılan bu araştırmada sonuçları istatistiki olarak test edecek yeterlilikte örnekleme ulaşılamamıştır. Bununla birlikte bu araştırma, Türk-Alman ortak girişimlerinin genel özellikleri, oluşturulma nedenleri, ortak seçim kriterleri, ortaklık oluşturma sürecinde yaşanan zorluklar, ortak girişimin Türk ortağı sağladığı avantaj ve dezavantajlar ve yönetim-kontrol ilişkisi hakkında bilgi verici niteliktedir.

Bu araştırmada, araştırmaya katılan 55 firmadan elde edilen bilgiler ışığında aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Araştırmaya katılan işletmelerin büyük bir çoğunluğu 1980 yılından sonra kurulmuş olan ortak girişimlerdir. Araştırmaya katılan ortak girişimlerden sadece üç tanesi 1980 yılından önce kurulmuştur.
- Araştırmaya katılan Türk-Alman ortak girişimlerinin hisse senedi oranına göre yapısını incelediğimizde 56.4%'ünün azınlık hisse senedi ortak girişimleri olduğı görölmektedir. Diğer bir ifade ile ortak girişimlerin çoğunda Türk ortağın (yerel ortağın) payı 50%'den azdır. Ortak girişimlerin 25.5%'inde ise Türk ortağın payı 50%'den fazladır.
- Araştırmaya katılan Türk-Alman ortak girişimlerin yaklaşık 71%'i imalat sektöründe faaliyet gösterirken 20%'si hizmet sektöründe faaliyet göstermektedir. Fonksiyonel alanlarına baktığımızda yaklaşık olarak 40%'ının sadece üretim yaptığı, yaklaşık olarak 36%'sının da üretimle birlikte ar-ge, satış, dağıtım gibi faaliyetlerde bulunduğı görölmektedir.
- Türk-Alman ortak girişimleri oluştururken Türk ortağın çoğunlukla kendi faaliyet alanı ile ilgili bir alanda ortak girişim oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan işletmelerden 85.5%'i kendi faaliyet alanlarıyla ilgili bir alanda ortak girişim oluşturduklarını ifade etmişlerdir.

- Ortak girişimlerin 54.5%'inde yerel ortağın, ortak girişim oluşturmada önce Alman ortakla daha önceden hiçbir ilişki kurmadığı görülmektedir. Ortak girişimlerin 18.2%'sinde ise yerel ortak ortak girişim oluşturmada önce Alman ortakla lisans anlaşmasına dayalı stratejik ortaklık oluşturduğu görülmektedir.
- Yerel ortağın Türk-Alman ortak girişimleri oluşturma kararında etkili olan faktörlere verilen değerleri incelediğimizde, 4'ün üzerinde değer alan faktörlerin sırasıyla teknoloji transferini kolaylaştırmak (4.09) ve pazara daha hızlı girmek (4.04) olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan üst ve orta düzey yöneticiler ortak girişim oluşturmada etkili olan birinci nedenin “teknoloji transferini kolaylaştırmak” olduğunu ifade etmişlerdir. Türk ortakların sırasıyla teknoloji transferini kolaylaştırmak, daha kaliteli üretime ulaşmak ve pazara daha hızlı girmek amacıyla herhangi bir Alman ortakla ortak girişimin oluşturduğu görülmektedir.
- Türk ortaklar, herhangi bir Alman ortakla ortak girişim oluştururken ortak seçim aşamasında sırasıyla ortağın teknolojik gücü (4.44), ortağın faaliyetleri ile ilişkili olması (4.22), ortağın uluslararası deneyimi (4.18), ortağın teknolojiye erişim sağlaması (4.09) ve ortağın ünü (4.00) kriterlerine önem vermektedir. Ağırlıklı baz yüzdeye göre hesaplanmış önem yüzdelerini incelediğimizde Türk ortaklar herhangi bir Alman şirketle ortak girişim oluştururken sırasıyla ortağın sahip olduğu teknolojik gücüne (26.4%), ortağın uluslararası deneyimine ve teknolojiye erişim sağlamasına (9.1%), ortağın faaliyetleri ile ilişkili olmasına (8.2%) ve ortağın sahip olduğu üne ve finansal kaynaklarına (7.3%) daha fazla önem vermektedir.
- Ortak girişim oluşturma sürecinde ortak seçim kriterleri ortak ilişkili (partnet-related) ve faaliyet ilişkili (task-related) olmak üzere iki grupta ele alınmıştır. Türk ortaklar açısından Türk-Alman ortak girişimleri oluşturma sürecinin ortak seçim aşamasında her iki seçim kriter grubuna verilen önem açısından bir farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla bağımlı örneklem t testi uygulanmıştır. Bunun sonucunda her iki seçim kriterine verilen önem açısından bir farklılık olmadığı bulunmuştur. Her ikisi de eşit derecede önem taşımaktadır.

- Türk-Alman ortak girişimlerinde Türk ortakların sırasıyla yeni ürünler ile yeni pazarlara girme, rekabet avantajı elde etme ve maliyetleri azaltma gibi avantajlar sağladıkları görülmektedir.
- Türk-Alman ortak girişimlerinde Türk ortağın fazla bir zarara uğramadığı görülmektedir. Yeni bir potansiyel rakip yaratma, ticari sırlarını yitirme, organizasyon üzerindeki kontrolünü yitirme ve kişiliğini yitirme gibi ortak girişimlerin neden olabileceği zararların Türk ortak açısından ortaya çıkmadığı görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında Türk ortakların bu ortak girişimlerden memnun kaldığı söylenebilir.
- Ortak girişim oluşturma aşamasında yaşanan zorluklara verilen değerleri incelediğimizde Türk-Alman ortak girişimlerinde Türk ortakların ortaklık oluşturma sürecinde genel olarak çok büyük bir zorluk yaşamadığı görülmektedir. Yasal kısıtlamaların üstesinden gelmek (3,44), güvenilir ortak bulmak (3,35), kurum kültürü ve organizasyon yapısındaki farklılıkları uyumlaştırmak (3,26), kişisel-sosyal ve kültürel farklılıkları uyumlaştırmak (3,19) ve uyumlu hedeflere sahip bir ortak bulmak (3,17) ortaklık oluşturma sürecinde zorluk derecesine göre öne çıkan ifadelerdir.
- Türk-Alman ortak girişimlerinde araştırmaya katılan şirketlerin yaklaşık 50%'sinde yönetim ortak girişimi oluşturan şirketler tarafından paylaşılmaktadır. Araştırmaya katılan 55 firmadan 21 tanesinde kontrolün tek bir tarafın elinde toplandığı görülmektedir. Baskın yönetimin olduğu bu ortak girişimlerin 12'sinde yerel ortak baskın iken 9'unda yabancı ortağın baskın olduğu görülmektedir. Yedi ortak girişim ise ortaklığı oluşturan şirketlerden bağımsız olarak yönetilmektedir. Bağımsız olarak yönetilen ortak girişimlerde, tek yetkilinin ortak girişimin genel müdürü olduğu belirtilmektedir. Türk-Alman ortak girişimlerinde en sık rastlanılan yönetim şeklinin paylaşılan ve baskın yönetim olduğu söylenebilir.
- Türk-Alman ortak girişimlerinde ortaklık payı ile kontrol arasında doğrudan bir ilişki bulunmamaktadır. Çoğunluk hisse senedine sahip ortağın yönetimde her zaman baskın olmadığı görülmektedir. Benzer şekilde yönetimin paylaşılması hisse senetlerinin eşit olduğu anlamına gelmemektedir. Ortaklar hisse senetleri oranı eşit olmasa bile yönetimde bazı alanlarda tek başına söz sahibi olabilmektedir.

- Türk-Alman ortak girişimlerinin oluşturulma nedenleri faktör analizi ile sekiz başlık altında toplanmıştır. Bunlar;

1. Global şirket haline gelme ve rekabet üstünlüğü sağlama
2. İşlem maliyetini azaltma ve ticari politikalara uyum sağlama
3. Lisans ve patentler dışında Ar-Ge faaliyetlerine katkı sağlama
4. Kaynak ve risk paylaşımı
5. İnsan ve yönetsel kaynakları paylaşma
6. Teknoloji elde etme ve kaliteli üretime ulaşma
7. Ulaşılması zor girdilere ulaşma
8. Finansal harcamaları azaltma

- Türk-Alman ortak girişim oluşturma sürecinde ortak seçim aşamasında Türk ortağın Alman ortakta bulunmasını beklediği özellikler, faktör analizi yardımıyla yedi başlık altında toplanmıştır. Bunlar;

1. Ortağın sahip olduğu finansal ve yönetsel gücü
2. Ortağın sahip olduğu kaynaklar
3. Ortağın ünü ve kaynakları
4. Ortağın bilgisi ve yönetim ilişkileri açısından kalitesi
5. Ortağın hammadde ve doğal kaynaklara erişim sağlaması
6. Ortağın sahip olduğu kültür ve tecrübe
7. Ortağın teknolojik gücü

- Türk-Alman ortak girişimlerini oluşturma sürecinde yerel ortağın yaşadığı zorluklar faktör analizi ile üç başlık altında toplanmıştır. Bunlar;

1. Ortak girişim oluşturabilmek için gerekli yasal, finansal ve kültürel unsurların sağlanması
2. Ortakları değerlendirme ve seçme
3. Kontrat görüşmeleri.

12. GENEL DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

12.1 Genel Değerlendirme

Günümüzde işletmeler, küreselleşmenin etkisiyle artan rekabet ortamında, tek başlarına faaliyetlerini sürdüremeyeceklerinin farkına varmak zorundadırlar. Öncelikle talebin sonra sırasıyla arzın, rekabetin ve rekabet stratejilerinin globalleşmesi sonucu stratejik ortaklıkların önemi artmıştır. Stratejik ortaklıklar en geniş biçimde; iki veya daha fazla sayıda işletmenin üzerinde anlaşmaya vardıkları hedefleri gerçekleştirmek üzere kaynaklarını değiş tokuş etmelerine, bir yerde toplamalarına ve/veya birleştirmelerine dayanan uzun süreli işbirliği anlaşmaları olarak tanımlanmaktadır.

Ortak girişimler en sık karşılaşılan stratejik ortaklık türüdür. Kogut (1988) ortak girişimi, iki veya daha fazla sayıda firmanın kaynaklarının belli bir kısmını biraraya getirdiği ortak, yasal bir örgüt olarak tanımlamaktadır. Benzer şekilde Tallman ve Shenkar (1994) de hisse senedi ortak girişimlerini, ortak sahiplik ve yönetimde yeni bir örgütsel varlık olarak tanımlamaktadır.

Rekabet avantajı sağlamak amacıyla oluşturulan ortak girişimlerin sayısındaki artış, uluslararası iş ortamını yeniden şekillendirmektedir. Çok uluslu şirketler, gelişmekte olan ülkelerde yatırım yaparken ortak girişim anlaşmalarını ağırlıklı olarak tercih etmektedirler (Beamish ve Banks, 1986). Uluslararası ve ulusal ortak girişimler 1980'lerin ortasından beri yoğun bir şekilde oluşturulmaktadır. Aynı ülkede faaliyet gösteren işletmeler arasındaki ortak girişimler ulusal ortak girişimler olarak adlandırılmaktadır (Sudarsanam, 1995). Ortaklardan en az bir tanesinin merkezi, ortak girişimin faaliyette bulunduğu ülkeden farklı bir ülkede ise veya ortaklardan en az biri birden fazla ülkede faaliyette bulunuyorsa bu tür ortak girişimlere de uluslararası ortak girişimler adı verilmektedir. (Geringer ve Hebert, 1989).

Türkiye’de faaliyette bulunan yabancı sermayeli kuruluşların ülkelere göre dağılımına baktığımızda, Almanya’nın sayıca en yüksek ülke (995 firma) olduğu görülmektedir. Almanya’dan sonra sırasıyla 403 firma ile Hollanda ve 366 firma ile ABD gelmektedir. Bu nedenle çalışmada Türk-Alman şirketlerinin oluşturduğu uluslararası ortak girişimler incelenmiştir. Literatürde stratejik ortaklıkların sadece belli bir endüstride yoğunlaşmadığı belirtilmektedir. Bu çalışmada da Türk-Alman ortak girişimlerinin sektörel dağılımına baktığımızda ortak girişimler imalat sektöründe yoğunlaşmasına rağmen hizmet, enerji, tarım ve maden sektörlerinde faaliyet gösteren ortak girişimler bulunmaktadır. Bununla birlikte imalat sektöründe faaliyet gösteren ortak girişimlerin kimya, gıda, otomotiv, tekstil ve makina sanayi gibi çok çeşitli sektörlerde dağılım gösterdiği görülmektedir.

Literatürde işletmelerin daha uzun süreli stratejik ortaklıklar oluşturmaya başlamadan önce daha kısa süreli veya süresi daha önceden belirlenmiş stratejik ortaklıklar oluşturmalarının işletmelerin birbirlerini tanıması açısından önemli olduğu belirtilmektedir. Ancak Türk-Alman ortak girişimlerini incelediğimizde, araştırmaya katılan şirketlerin 54.5%’inin ortak girişim oluşturmadan önce birbirlerini tanımadıkları ve ortak girişimle birlikte ilişkilerinin kurulduğu görülmektedir.

Stratejik ortaklıkları, dolayısıyla ortak girişimleri açıklayan teoriler; Williamson (1975) tarafından geliştirilen işlem maliyeti teorisi, Das (2000) tarafından geliştirilen kaynak temelli teori, Kogut (1988) tarafından öne sürülen stratejik davranış teorileri ve organizasyonel bilgi elde etme ve öğrenme teorileridir. Bu çerçevede Türk şirketlerinin Alman şirketleri ile ortak girişim oluşturma nedenlerini incelediğimizde bütün bu teoriler aracılığı ile Türk-Alman ortak girişimlerinin açıklanabildiğini görmekteyiz Türk ortaklar, global şirket haline gelme ve rekabet üstünlüğü sağlama, işlem maliyetini azaltma ve ticari politikalara uyum sağlama, lisans ve patentler dışında Ar-Ge faaliyetlerine katkı sağlama, kaynak ve risk paylaşımı, insan ve yönetsel kaynakları paylaşma, teknoloji elde etme ve kaliteli üretime ulaşma, pazar ve girdilere ulaşma ve finansal harcamaları azaltma amacıyla Alman şirketleri ile ortak girişim oluşturmaktadır. Aşağıdaki tablo Türk şirketlerinin Alman şirketleri ile ortak girişim oluşturma nedenlerini ve ortak girişimleri açıklayan teorileri göstermektedir.

Tablo 12.1 Türk-Alman Ortak Girişim Oluşturulma Nedenlerinin İlgili Teorilere Göre Gruplandırılması

Temel Neden	Açıklayan Teori
Global şirket haline gelme ve rekabet üstünlüğü sağlama, risk paylaşma,	Stratejik Davranış Teorisi
İşlem maliyetini azaltma ve mali politikalara uyum sağlama, finansal harcamaları azaltma	İşlem maliyeti Teorisi
İnsan ve yönetsel kaynakları paylaşma, girdilere ulaşma, kaynaklar paylaşma	Kaynak Temelli Teori
Teknoloji elde etme ve kaliteli üretime ulaşma, lisans ve patentler dışında Ar-Ge faaliyetlerine katkı sağlama	Organizasyonel Bilgi Elde Etme ve Öğrenme

Stratejik ortaklıklarla ilgili araştırmalara bakıldığında ortak seçim kriterlerinin ve bu kriterlerin önem derecesinin ülkelerin gelişmişlik düzeyine bağlı olarak farklılık gösterdiği görülmektedir. Micheal A. Hitt, M. Tina Dacin ve diğ.(2000) geliştirmekte olan ülkeler (Meksika, Polonya ve Romanya) ve gelişmiş ülkeler (Kanada, Fransa ve ABD) arasında ortak seçim kriterleri açısından farklılık olup olmadığını incelemişlerdir. Bu çalışmanın sonucuna göre geliştirmekte olan ülkelerdeki işletmeler, ortak seçiminde potansiyel ortakların finansal kaynaklarına, teknik yeterliliğine, maddi olmayan varlıklarına ve uzmanlığı paylaşma isteklerine gelişmiş ülkelerden daha fazla önem vermektedirler. Gelişmiş ülkelerdeki işletmeler ise temel rekabet gücünün ne olduğuna, yerel pazar bilgisine sahip olmasına ve pazara ulaşma imkanına önem vermektedirler.

Türk-Alman ortak girişimlerini de gelişmiş ve geliştirmekte olan ülkeler arasında kurulmuş ortak girişimler olarak değerlendirebiliriz. Yerel ortağın Alman şirketleri ile ortak girişim oluşturma kararında etkili olan nedenleri incelediğimizde, Türk ortaklar için sırasıyla teknoloji transferini kolaylaştırma, daha kaliteli üretime ulaşma ve pazara daha hızlı girme amaçları daha önemlidir. Bu çalışmanın sadece Türk ortaklar ile yapılmış olması nedeniyle sonuçlar Alman ortakların değerlendirmeleriyle karşılaştırılamamaktadır. Bununla birlikte geliştirmekte olan bir ülke olması nedeniyle Türk ortakların ortak girişim oluşturma kararında teknoloji transferini kolaylaştırma, daha kaliteli üretime ulaşma ve pazara daha hızlı girme amaçlarının daha önemli olması anlamlıdır. Benzer şekilde ortak seçim kriterlerinde Türk ortaklar Alman ortağın sahip

olduğu teknolojik gücüne (26.4%), ortağın uluslararası deneyimine ve teknolojiye erişim sağlamasına (9.1%), ortağın faaliyetleri ile ilişkili olmasına (8.2%) ve ortağın sahip olduğu üne ve finansal kaynaklarına (7.3%) daha fazla önem vermektedir.

Ortak girişim oluşturma kararında etkili olan kriter gruplarını belirlediğimizde “teknoloji elde etme ve kaliteli üretime ulaşma” faktörünün “yabancı ortağın finansal kaynaklarından yararlanmak” değişkeni ile negatif ilişkili olduğu bulunmuştur. Yani Türk şirketlerinin herhangi bir Alman şirketi ile ortak girişim oluşturma kararında “yabancı ortağın finansal kaynaklarından yararlanmak” değişkeninin etkisi yoktur. Bu sonucun Demirbağ, Mirza ve Weir (1995)’in çalışmasının sonucu ile uyumlu olduğu görülmektedir.

Beamish (1993) geliştirmekte olan ülkeler ve gelişmiş ülkelerde oluşturulan ortak girişimler arasında sekiz farklılık bulunduğunu ifade etmektedir. Ortak girişimlerin ortak girişim oluşturma nedeni, kamu kuruluşları ile ortaklık oluşturma sıklığı, sahiplik düzeyi, sahiplik-kontrol ilişkisi, kontrol-performans ilişkisi, özerk olarak yönetilen ortak girişim sayısı, istikrarsızlık ve performans açısından farklılık gösterdiğini belirtmektedir. Bu çalışma kapsamında elde edilen bilgiler ışığında Türk-Alman ortak girişimlerini ortak girişim oluşturma temel nedeni, en sık rastlanılan sahiplik düzeyi, özerk olarak yönetilen ortak girişimlerin sayısı ve sahiplik-kontrol ilişkisi açısından farklılıkları değerlendirebiliriz. Aşağıda belirtilen tablo Beamish (1993)’in çalışmasının bir kısmını belirtmektedir.

Tablo 12.2 Araştırma Bulgularının Beamish (1993)'in Bulguları Açısından Değerlendirilmesi

Özellikler	Gelişmiş Ülkeler	Gelişmekte Olan Ülkeler
Ortak girişim oluşturma temel nedeni	Beceri elde etme	Devlet baskısı
En sık rastlanan sahiplik düzeyi (yabancı ortak için)	Eşit	Azınlık
Özerk olarak yönetilen ortak girişimlerin sayısı	Az	Önemsiz
Sahiplik-kontrol ilişkisi	Doğrudan ilişkili (çoğunluk hisse senedine sahip olan yönetimde baskın, eşit sahiplikte ise yönetimde eşit hakka sahip)	Kesin birşey söylenemez

Türk-Alman ortak girişimlerinde Türk ortak açısından bu farklılıkları değerlendirdiğimizde ortak girişim oluşturma kararında birinci derecede etkili olan kriterlerin teknoloji transferini kolaylaştırmak ve daha kaliteli üretime ulaşmak olduğu görülmektedir. 1990'lı yıllarda ekonomik küreselleşme ve finansal serbestinin etksi ile gelişmekte olan ülkelerde ortak girişim oluşturma yönündeki devlet baskısının ortadan kalktığı görülmektedir. Beamish (1993)'in çalışmasında gelişmekte olan ülkelerde oluşturulan ortak girişimlerde, yabancı ortağın payının azınlıkta olduğu belirtilmiştir. Ancak bu çalışmada örneklemin 56.4%'ünde yabancı ortağın hisse senedi payı oranının 50%'den fazla olduğu görülmektedir. Özerk olarak yönetilen ortak girişimlerin sayısına baktığımızda araştırmaya katılan 55 ortak girişimden sadece 7'si özerk olarak yönetilmektedir. Sahiplik-kontrol ilişkisi açısından incelediğimizde ise sahiplik ve kontrol düzeyi arasında doğrudan bir ilişki olmadığı görülmekte, fakat istatistiki olarak kesin birşey söylenememektedir.

Sonuç olarak Türk-Alman ortak girişimlerine yoğun olarak imalat sektöründe rastlanılmasına rağmen, Türk-Alman ortak girişimleri diğer sektörlerde de karşımıza çıkmaktadır. Ortak girişimlerin oluşturulmasında yerel ortak açısından en önemli nedenler teknoloji transferini sağlamak, daha kaliteli üretime ulaşmak ve pazara daha hızlı girmek olarak sıralanmaktadır. Ortak seçiminde ise ortağın teknolojik güce sahip

olması en önemli seçim kriteridir. Bu sonuç ortak girişim oluşturma nedeniyle uyumludur. Türk-Alman ortak girişimleri yerel ortağa hiç bir zarar vermemekle birlikte Türk ortaklar yeni ürünler ile yeni pazarlara ulaşmış, rekabet avantajı elde etmiş ve maliyetlerinde azalma sağlamışlardır.

12.2 Öneriler

Bu çalışmada Türk-Alman ortak girişimleri sadece Türk ortak açısından ele alınmaktadır. Gelecekte Alman ortaklar ve Türk ortaklarla anket çalışması yapılarak Türk ve Alman ortaklar arasında ortak girişim oluşturma nedenleri, ortak seçim kriterleri, ortak girişimin sağladığı avantajlar ve neden olduğu zararlar ve ortak girişim oluşturmada yaşanan zorluklar açısından farklılık olup olmadığı değerlendirilmelidir. Bununla birlikte Hung (1992) ve Tatoğlu ve Glaister (2000)'in çalışmasında olduğu gibi ikiden fazla sayıda ülke tespit edilerek hem yerel ortak hem de yabancı ortaklar açısından ortak girişimler incelenmelidir. Türkiye’de faaliyet gösteren yabancı sermayeli şirket sayısı en fazla olan ülkeler seçilerek bu çalışma genişletilebilir. Böylece ülkeler arasında karşılaştırma yapılabilir.

Örneklemin küçük olması ve araştırmaya katılan ortak girişimlerin çok çeşitli sektörlerde faaliyet göstermesi nedeni ile sektörler arasında ortaklık oluşturma nedenleri ve ortak seçim kriterleri açısından farklılık olup olmadığı test edilememiştir. Bu nedenle bu konuda ileride yapılacak bir çalışmayla bu farklılıklar test edilmelidir.

Bu çalışmada Killing (1982)'in çalışması temel alınarak sahiplik-kontrol ilişkisi incelenmiştir. Veri toplamak amacıyla hazırlanan ankette ortak girişimin performansını değerlendirmeye yönelik sorular çalışma dışında tutulmuştur. Gelecekte yapılacak çalışmada performansla ilgili sorular ankete dahil edilerek kontrol-performans ilişkisine bakılmalıdır. Böylece Killing (1982)'in çalışması ile karşılaştırma yapılabilir.

KAYNAKLAR

Anderson, E., 1990. Two Firms, One Frontier: On Assessing Joint Ventures Performnce, Sloan Management Review, Winter, 19-30

Bartels, F.L., 1999. Multinational Enterprises in International Equity JVs: Evidence from British and French Firms in Emerging Markets, Submitted to SABRE Centre, Nanyang Business School, Nanyang Technological University, November 10.

Beamish, P.W., 1993. The Characteristics of Joint Ventures in the People's Republic of China, Journal of International Marketing, **1(2)**, 29-48

Beamish, P.W., and Banks, J.C., 1987. Equity Joint Ventures and The Theory of The Multinational Enterprise, Journal of International Business Studies, Summer, 1-15

Berkowitz, E.N., Kerin, R.A., Rudelius, W., 1989. Marketing, 2.Baskı, 575-599

Bleackley, M., and Devlin, G., 1988. Strategic Alliances-Guidelines for Success, Long Range Planning, **21(5)**, 18-23.

Bleeke, J. and Ernst, D., 1993. Collaborating to Compete : Using Strategic Alliances and Acquisitions in the Global Marketplace, New York: Wiley

Brouthers, K.D., Brouthers, E.L. and Wilkinson, T.J., 1995. Strategic Alliances: Choose Your Partners, Long Range Planning, **28(3)**, 18-25

Brønn, P.S., Lorange, P., and Roos, J., 1997. Building Successful Strategic Alliances, in Creating Value Through Acquisitions, Demergers, Buyouts, and Alliances edited by Bruce Llyod, 251-265

Bucklin, L.P., and Sengupta, S., 1993 Organizing Successful Co-Marketing Alliances, Journal of Marketing, **57**, 32-45

Burgers, W.P., Hill, C.W.L., and Kim, C.W., 1993. A Theory of Global Strategic Alliances: The Case of the Global Auto Industry, Strategic Management Journal, **14**, 419-432

Byards, L.L., 1992. Concepts of Strategic Management Formulation and Implementation, third edition, Harber Collins Publishers, 112-114

Çulpan, R., 1993. Multinational Competition and Cooperation: Theory and Practice, in Multinational Strategic Alliances, edited by Refik Çulpan, International Business Press, 13-32

- Çulpan, R., 1993.** Global Dependence and Corporate Linkages, in *Multinational Strategic Alliances*, edited by Refik Çulpan, International Business Press, 321-343
- Çulpan, R. and Kostelac Jr., E.A., 1993.** Cross National Corporate Partnerships: Trends in Alliance Formation, in *Multinational Strategic Alliances*, International Business Press, 103-122
- Dacin, T.M., Hitt, M.A. and Levitas, E., 1997.** Selecting Partners for Successful International Alliances, *Journal of World Business*, **32**
- Dacin, T.M., Hitt, M.A., Levitas, E., Arregle, J.L., and Borza, A., 2000.** Partner Selection in Emerging and Developed Market Contexts: Resource-Based and Organizational Learning Perspectives, *Academy of Management Journal*, **43**
- Das, S., Sen, P.K., and Sengupta, S., 1998.** Impact of Strategic Alliances on Firm Valuation”, *Academy of Management Journal*, **41**, 27-42
- Das, T.K., 2000.** “A Resource-Based Theory of Strategic Alliances”, *Journal of Management*, **26(1)**, 31-61
- Demirbağ, M., Mirza, H. and Weir, D.T.H., 1995.** The Dynamics of Manufacturing Joint Ventures in Turkey and The Role of Industrial Groups, *Management International Review*, 35-52
- Dussage, P., and Garrette, B., 1997.** Anticipating the evolutions and outcomes of Strategic Alliances between rival firms, *International Studies of Management&Organization*, **27**, 104-127
- Dussage, P., and Garrette, B., 1995.** Determinants of Success in International Strategic Alliances: Evidence from the Global Aerospace Industry, *Journal of International Business Studies*, 3rd Quarter, 26 (8), 505-526
- Dyer, J.H., Kale, P., and Singh, H., 2001.** How to Make Strategic Alliances Work, *Sloan Management Review*, summer , **42**
- Esener, Ömer, 1997.** Stratejik Ortaklıklar: Türk Şirketleri için Büyüme ve Global Pazara Açılma Teknikleri, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
- Glaister, K.W. and Tatoğlu, E., 2000.** Strategic Motives and Partner Selection Criteria in International JV in Turkey: Perspectives of Western Firms, *Journal of Global Marketing*, **13(3)**, 53-91
- Glaister, K.W. and Buckley, P.J., 1989.** Performance Relationships in UK International Alliances, *Management International Review*, **39**
- Geringer, M.J., and Hebert, L., 1989.** Control and Performance of International Joint Ventures, *Journal of International Business Studies*, Summer, 235-251

- Harrigan, K.R.**, 1984. Joint Ventures and Global Strategies, *Columbia Journal of World Business*, **19 (2)**, 7-16
- Harrison, J.S.**, 1997. Alternatives to Merger-Joint Ventures and Other Strategies, in *Creating Value Through Acquisitions, Demergers, Buyouts, and Alliances*, edited by Bruce Lloyd
- Hung, C.L.**, 1992. "Strategic Business Alliances between Canada and the Newly Industrialized Countries of Pasific Asia", *Management International Review*, 32, 345-361
- Johnson, G. and Scholas, K.**, 1993. *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall Int. Inc., 235-243
- Killing, P.J.**, 1982. How to Make a Global Joint Venture Work, *Harvard Business Review*, May-June, 121-127
- Killing, J.P.**, 1983. *Strategies for Joint Venture Success*, New York: Praeger
- Kogut, B.**, 1988. Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives, *Strategic Management Journal*, **9**, 319-332
- Kotler, P.**, 2000. *Marketing Management*, Prentice-Hall, the millennium edition
- Mason, J. C.**, 1993. *Strategic Alliances: Partnering for Success*, May, **82**, n.5
- Mazur, L.** 2001. The Only Way to compete now is with a alliance, *Marketing*,
- Medcof, J.W.**, 1997. Why Too Many Alliances End in Divorce, *Long Range Planning*, **30 (5)**, 718-732
- Murray, E.A., and Mahon, J.F.**, 1993. Strategic Alliances: Gateway to the New Europe?, *Long Range Planning*, **26(4)**, 102-111
- Narula, R., and Hagedoorn, J.**, 1997. Globalisation, Organizational Modes and The Growth of International Strategic Technology Alliances, October
- Ohmae, K.**, 1989. The Global Logic of Strategic Alliances, *Harward Business Review*", March-April, 143-154
- Oktay, M.**, 1997. Şirketler için Sinerjik Bir İşbirliği Yolu: Ortak Girişimler, *ISO*, 23-69
- Osland, G.E., and Yaprak, A.**, 1993. A Process Model on the Formation of Multinational Strategic Alliances, in *Multinational Strategic Alliances*, edited by Refik Çulpan, International Business Press, 81-96
- Oxley, J.E.**, 1999. *Governance of International Strategic Alliances-Technology and Transaction Cost*, Harwood Academic Publishers, 1-10

Pekar, P. and Allio, R., 1997. Making Alliances Work-Guidelines for Success, in Creating Value Through Acquisitions, Demergers, Buyouts, and Alliances edited by Bruce Llyod, 301-320

Porter, Micheal E., 1985. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, London CollierMacmillan,

Stafford, E.R., 1994. Using Co-Operative Strategies to Make Alliances Work, Long Range Planning, **27**, 64-74

Sudarsanam, P.Sudi, 1995. The Essence of Mergers and Acquisitions, Prentice Hall, 279-290

Tallman, S.B., and Shankar, O., 1994. A Managerial Decision Model of International Venture Formation, Journal of International Business Studies, 91-113

Thompson, A.A and Strickland, A.J., 1999. Strategic Management Concepts and Cases, Irwin McGraw, 11th edition, 134-162

Thompson, J.L., 1997. Strategic Management: Awareness and Change, third edition, UK, 495-527

Tse, D.K., Pan, Y., and Au, K.Y., 1997. How MNC's Choose Entry Modes and Form Alliances: The China Experience, Journal of International Business Studies, 4th Quarter, 779-801

Türkiye'deki Alman Firmalar (Deutsche Firmen in Der Türkei), 2001. Alman-Türk Ticaret ve Sanayi Odası, Ağustos

Webster, F.E., 1992. The Changing Role of Marketing in The Corporation, Journal of Marketing, **52**, 1-17

Wille, J.R., 1988. The Handbook of Joint Venturing, Carter, 1-8

Yabancı Sermaye Raporu, 2001. T.C. Hazine Müsteşarlığı Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü, Ekim

Yoshino, M. and Rangan, U.S., 1995. Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization, Harvard Business School Press, 1-86

EK 1

- S1.Yatırım Ortaklığın Adı:.....
 S2. Faaliyette Bulunduğu Sektör:.....
 S3. Yatırım Ortaklığının Kuruluş Yılı:.....
 S4. Ortaklık Payı (%):.....

S5. Ortaklarınızın Adları	S6. Milliyetleri	S7. Ortaklık Payları (%)
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.

S8. Yatırım ortaklığının faaliyet alanı sizin faaliyette bulunduğunuz alanla ilgili mi?

1. Evet ilgili
2. Hayır ilgisiz, bizim için yeni bir faaliyet alanı

S9. Yatırım ortaklığınızın fonksiyonel alanını belirtiniz.

- 1- Üretim
- 2- Dağıtım
- 3- Ar-Ge
- 4- Diğer (Lütfen belirtiniz.): _____

S10. Ortaklarınızla yatırım ortaklığı oluşturmadan önceki ilişkilerinizin düzeyini belirtiniz.

1. Lisans anlaşması
2. Fason üretim
3. Dağıtım anlaşması
4. Diğer (Lütfen belirtiniz.): _____
5. Hiç

1.Ortak	
2.Ortak	
3.Ortak	

S11. Yatırım ortaklığı oluşturma kararınızda aşağıda belirtilen faktörlerin ne ölçüde etkili olduğunu belirtiniz. (1: en az etkili, 5: en çok etkili)

	1	2	3	4	5
1.Daha kaliteli üretime ulaşmak	☐	☐	☐	☐	☐
2.Teknoloji transferini kolaylaştırmak	☐	☐	☐	☐	☐
3.Endüstriyel rekabettin üstesinden gelmek	☐	☐	☐	☐	☐
4.Pazara daha hızlı girmek	☐	☐	☐	☐	☐
5.Şirketin imajını arttırmak	☐	☐	☐	☐	☐
6.Daha modern yönetim teknikleri öğrenmek	☐	☐	☐	☐	☐
7.Kaynaklara ulaşmak	☐	☐	☐	☐	☐
8.Kapasite ve kaynak kullanımını arttırmak	☐	☐	☐	☐	☐
9.Ölçek ekonomilerine ulaşmak	☐	☐	☐	☐	☐
10.Yerel işgücünü eğitmek	☐	☐	☐	☐	☐
11.Yabancı ortağın finansal kaynaklarından yararlanmak	☐	☐	☐	☐	☐
12.Riski paylaşmak	☐	☐	☐	☐	☐
13.Ulaşılması zor girdilere ulaşmak	☐	☐	☐	☐	☐
14.Yerel Ar-Ge faaliyetlerine katkı sağlamak	☐	☐	☐	☐	☐
15.Lisans ve patentler aracılığı ile transfer edilemeyen teknolojileri transfer etmek	☐	☐	☐	☐	☐

I.T.U

	1	2	3	4	5
16.Lisans ve patentlerden kaynaklanacak potansiyel problemlerden kaçınmak	☐	☐	☐	☐	☐
17.Devlet teşviklerinden yararlanmak	☐	☐	☐	☐	☐
18.Daha hızlı global şirket haline gelmek	☐	☐	☐	☐	☐
19.Ticari engellerin üstesinden gelmek	☐	☐	☐	☐	☐
20.Yeni pazarlara ulaşmak	☐	☐	☐	☐	☐
21.Devlet politikalarına uyum sağlamak	☐	☐	☐	☐	☐
22.Kontrat düzenleme ve yürürlüğe koyma maliyetleri	☐	☐	☐	☐	☐
23.Maliyeti azaltmak	☐	☐	☐	☐	☐
24.Yatırım harcamalarını azaltmak	☐	☐	☐	☐	☐

S12. Yatırım ortaklığı oluştururken ortaklık seçim aşamasında aşağıda belirtilen kriterlerin ne derece önemli olduğunu belirtiniz. (1: en az önemli, 5: en çok önemli)

	1	2	3	4	5
1.Ortağın teknolojik gücü	☐	☐	☐	☐	☐
2.Ortağın yönetim kadrosunun kalitesi	☐	☐	☐	☐	☐
3.Ortağın ünü	☐	☐	☐	☐	☐
4.Ortağın faaliyetleriyle ilişkili olması	☐	☐	☐	☐	☐
5.Ortağın büyüklüğü	☐	☐	☐	☐	☐
6.Üst yönetim arasındaki güven	☐	☐	☐	☐	☐
7.Ortağın uluslar arası deneyimi	☐	☐	☐	☐	☐
8.Üst yönetim takımları arasındaki uyum	☐	☐	☐	☐	☐
9.Ortağın tamamlayıcı kaynaklara sahip olması	☐	☐	☐	☐	☐
10.Ortağın finansal durumu/kaynakları	☐	☐	☐	☐	☐
11.Ortağın yönetsel gücü	☐	☐	☐	☐	☐
12.Kurulu pazalama ve dağıtım kanalına sahip olması	☐	☐	☐	☐	☐
13.Yabancı kaynaklardan fon sağlama becerisine sahip olması	☐	☐	☐	☐	☐
14.Geçmişte iyi ilişkiler kurulmuş olması	☐	☐	☐	☐	☐
15.Ülke kültürleri arasındaki benzerlik	☐	☐	☐	☐	☐
16.Ortağın geçmişte başarılı yatırım ortaklığı oluşturmuş olması	☐	☐	☐	☐	☐
17.Ortağın Türkiye pazarını tanıması	☐	☐	☐	☐	☐
18.Hammadde ve doğal kaynaklara erişim sağlaması	☐	☐	☐	☐	☐
19.Dağıtım kanallarına erişim sağlaması	☐	☐	☐	☐	☐
20.Sermayeye erişim sağlaması	☐	☐	☐	☐	☐
21.Ürünün kendisine erişim sağlaması	☐	☐	☐	☐	☐
22.Teknolojiye erişim sağlaması	☐	☐	☐	☐	☐

S13. Yatırım ortaklığının aşağıda belirtilen konularda sağladığı avantajların derecesini belirtiniz. (1: Hiç avantaj sağlamadı, 5: çok avantaj sağladı)

	1	2	3	4	5
Yeni ürünler ile yeni pazarlara girmemizi sağladı	☐	☐	☐	☐	☐
Maliyetlerimizi azalttı.	☐	☐	☐	☐	☐
Riskimizi azalttı.	☐	☐	☐	☐	☐
Rekabet avantajı sağladı	☐	☐	☐	☐	☐
Fazla kapasitemizi değerlendirdik	☐	☐	☐	☐	☐
Ek kaynaklara sahip olduk	☐	☐	☐	☐	☐
Ar-Ge faaliyetlerimiz arttı	☐	☐	☐	☐	☐
Yönetim etkinliğimiz arttı	☐	☐	☐	☐	☐

I.T.U

S14. Yatırım ortaklığının neden olduğu zararların derecesini belirtiniz. (1: Hiç zarar vermedi, 5: Çok zarar verdi)

	1	2	3	4	5
Organizasyon üzerindeki kontrolümüzü kaybettik	☐	☐	☐	☐	☐
Yeni bir potansiyel rakip yarattık	☐	☐	☐	☐	☐
Ticari sırlarımızı yitirdik	☐	☐	☐	☐	☐
Kişiliğimizi yitirdik	☐	☐	☐	☐	☐

S15. Yatırım ortaklığı oluşturma sürecinde aşağıda belirtilen durumların ne derecede zor olduğunu belirtiniz. (1: Hiç zor değil, 5: Çok zor)

	1	2	3	4	5
1.Uyumlu hedeflere sahip bir ortak bulmak	☐	☐	☐	☐	☐
2.Güvenilir bir ortak bulmak	☐	☐	☐	☐	☐
3.Kurum kültürü ve organizasyon yapısındaki farklılıkları uyumlaştırmak	☐	☐	☐	☐	☐
4.Kişisel, sosyal ve kültürel farklılıkları uyumlaştırmak	☐	☐	☐	☐	☐
5.Ortak arama için gerekli fonların sağlanması	☐	☐	☐	☐	☐
6.Yasal kısıtlamaların üstesinden gelmek	☐	☐	☐	☐	☐
7.Yatırım ortaklığı için gerekli insan kaynaklarının sağlanması	☐	☐	☐	☐	☐
8.Ortaklığın nasıl yönetileceği konusunda ortaklarla anlaşma sağlamak	☐	☐	☐	☐	☐
9.Ortaklıktan elde edilecek kazançların nasıl paylaşılacağı konusunda anlaşma sağlamak	☐	☐	☐	☐	☐
10.Herbir ortağın ortaklığa yapacağı katkıyı belirlemek	☐	☐	☐	☐	☐

S16. Aşağıda belirtilen her bir karar alanı için karar verme gruplarını belirtiniz.

Karar verme grupları

- 1- Tek başına ortak girişimin genel müdürü
- 2- Yerel ortağın görüşünü alarak ortak girişimin genel müdürü
- 3- Yabancı ortağın görüşünü alarak ortak girişimin genel müdürü
- 4- Sadece yerel ortak
- 5- Sadece yabancı ortak
- 6- Ortaklığı oluşturan şirketler birlikte
- 7- Diğer (**Lütfen belirtiniz**): _____

Karar Verme Grubu

Ürün fiyatlama	
Ürün tasarımı	
Üretim çizelgeleme	
Üretim süreci	
Kalite standartlarını belirleme	
Fonksiyonel yöneticileri atama	
Satış bütçesi hedeflerini belirleme	
Maliyet hedeflerini belirleme	
Sermaye harcamalarını belirleme	

ÖZGEÇMİŞ

Gonca Ulubaşoğlu 1977 yılında, Denizli’de doğdu. 1994 yılında Denizli Lisesi’nden mezun oldu. 1994 yılında üniversite öğrenimine başladığı İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Mühendisliği Bölümü’nden 1999 yılında üçüncülükle mezun oldu. 2000 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü’nde İşletme Mühendisliği bölümünde yüksek lisans eğitime başladı. 2001 yılında İşletme Mühendisliği Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalında araştırma görevlisi olarak çalışmaya başlayan Gonca Ulubaşoğlu, halen aynı anabilim dalında görevine devam etmektedir.