

**ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**ORTAK GİRİŞİM (JOINT VENTURE) İŞBİRLİĞİ MODELİ:
SORUNLAR VE KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİNE İLİŞKİN BİR
ARAŞTIRMA**

EMİNE İLHAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TARSUS/MERSİN
Şubat 2009**

**ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**ORTAK GİRİŞİM (JOINT VENTURE) İŞBİRLİĞİ MODELİ:
SORUNLAR VE KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİNE İLİŞKİN BİR
ARAŞTIRMA**

Tez Danışmanı

Doç. Dr. HALUK KORKMAZYÜREK

EMİNE İLHAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TARSUS/MERSİN
Şubat 2009**

ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

“ORTAK GİRİŞİM” (JOINT VENTURE) İŞBİRLİĞİ
MODELİ: SORUNLAR VE KRİTİK BAŞARI
FAKTÖRLERİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Emine İLHAN

DANIŞMAN : Doç. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK

Yıl : 2009, Sayfa: 192

Jüri : Doç. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK

: Yrd. Doç. Dr. A. Esmeray YOĞUN ERÇEN

: Yrd. Doç. Dr. Murat İsmet HASEKİ

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler küreselleşme sürecini hızlandırırken, sosyal, siyasal ve kültürel alanlar başta olmak üzere pek çok alanda bu sürecin etkisi görülmeye başlanmıştır. Küreselleşme süreci her alanda olduğu gibi, ekonomik, ticari ve finans alanında da büyük değişimlerin yaşanmasına sebep olmuş ve beraberinde rekabet koşullarını da değiştirmiştir. Değişen rekabet koşulları, işletmelerin organizasyon yapılarını ve iş yapma alışkanlıklarını etkilemiştir. Gittikçe agresifleşen rekabet koşulları işletmelerin

tek başlarına faaliyetlerini devam ettirebilme, hayatta kalabilme ve kar yapma şansını da güçleştirmiştir. Kendi pazarlarında güçlü olmak ve/veya kendi pazarları dışında da faaliyetlerine devam etmek isteyen işletmeler, diğer işletmelerle stratejik işbirliği yaparak birlikte araştırma- geliştirme, birlikte üretme, birlikte pazarlama, birlikte yatırım ve finansman yapma ve nihayetinde birlikte kazanma yolunu seçmişlerdir.

Bu bağlamda bu tez çalışmasında, işletmeler arası stratejik işbirliği modelleri incelenmiş, işbirliği nedenlerini, işbirliklerinde yaşanan sorunları ve bu çalışmanın temel amacı olan, ortak girişim stratejik işbirliği modelinin kritik başarı faktörlerinin neler olabileceği saptanmaya çalışılmıştır. Bu amaçla, İstanbul Sanayi Odasının verilerine dayalı olarak “2007 Yılı Üretimden Net Satışlar” kategorisinde Türkiye’nin en büyük ilk 500 işletmesi içerisinde ortak girişim (joint venture) işletmesi olanlarla anket uygulaması yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: küreselleşme, stratejik işbirliği modelleri, ortak girişim, ortak girişim modelinde işletmelerde yaşanan sorunlar, başarı faktörleri

ÇAĞ UNIVERSITY
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF BUSINESS MANAGEMENT

ABSTRACT

POST GRADUATE THESIS

**“JOINT VENTURE” COOPERATION MODEL: A
RESEARCH ON PROBLEMS AND CRITICAL SUCCESS
FACTORS**

Emine İLHAN

Supervisor: Doç. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK

Year : 2009, Page: 192
Jury : Doç. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK
: Yrd. Doç. Dr. A. Esmeray YOĞUN ERÇEN
: Yrd. Doç. Dr. Murat İsmet HASEKİ

The developments concerning information and communication technology have accelerated the globalization process. The effects of this process have been seen in many fields especially in social, political and cultural fields. The globalization process has caused important changes in economical, commercial and financial fields and it has also changed the conditions of competition. The changing conditions of competition have affected the organizational structure of the establishments and their way of working. As the conditions of

competition is getting more and more aggressive, it makes things difficult for the establishments in order to remain standing and make a profit. The establishments that are eager to be powerful in their own markets and/or in other markets have decided to do strategical cooperation with other establishments by doing research and development, production, marketing, investment and finance together.

In this context, the strategic cooperation models have been examined in this thesis. The studies have been carried out in order to find what the critical success factors of joint venture model are and the reasons of cooperation. For this purpose, the surveys have been applied to the joint venture companies in the first 500 company list of the İstanbul Chamber of Commerce (the list is developed according to the companies “2007 Net Sales”).

Key Words: globalization, strategical cooperation models, joint-venture, facing with problems in joint venture model in establishments, success factors

ÖNSÖZ

Teknolojideki değişim hızına paralel olarak hayatımızdaki pek çok şey de değişime uğramıştır. Bu değişimde küreselleşme sürecinin etkisi çok önemlidir. Küreselleşmenin hızı ve bilgi işlem teknolojilerindeki gelişmeler sayesinde dünyanın herhangi bir yerinde yaşayan insanların, her şeyden hemen haberdar olması mümkün olmuştur. Bunun sonucu olarak da tatil anlayışımızdan iş yapma biçimlerimize kadar hemen her alanda hızlı bir değişim yaşanmıştır. Ekonomi ve ticari alanda meydana gelişmeler beraberinde, özellikle iş dünyasında gün geçtikçe artan rekabeti getirmiştir. İşletmeler artan rekabet koşullarında faaliyetlerini devam ettirebilmekte zorlanmışlardır. Kendi kaynakları ile rekabet edemeyeceğini düşünen işletmeler, eksik kaynaklarını tamamlamak ve küresel pazarlara açılmak gibi düşüncelerle, yerli ya da yabancı diğer işletmelerle stratejik işbirliği yapmışlardır. Bu işbirliği stratejilerinden birisi de ortak girişim (joint venture) stratejisidir. Bu tez çalışmasında ortak girişim işbirliği modelinin kritik başarı faktörleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Öncelikle tez çalışmam süresince destek olan, yönlendiren danışmanım Doç. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK'e teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca rahat çalışabilme imkânı vererek desteğini esirgemeyen Tarsus Meslek Yüksekokulu Müdürü Doç.Dr. Mustafa Kemal KÜLEKÇİ'ye ve müdür yardımcısı Öğr. Gör. Kuddis BÜYÜKAKILLI'ya, istediğim ders saatlerine derslerimi koyabilmem için büyük fedakârlıkta bulunan Öğr. Gör. Berat Barış BULDUM'a çok teşekkür ederim. Literatür araştırması sırasında işletme yönetimi ve iş modelleri alanındaki kaynaklarını kullandığım Yrd. Doç. Dr. Emel BAHAR, Öğr. Gör. Dr. Emine Özlem KÖROĞLUNA, Öğr. Gör. Fulya ÖZKAN BAKMAY'a ve Öğr. Gör. Hatice İPEK'e çok teşekkür ederim. Yabancı kaynaklı literatür araştırmasındaki desteği için canım arkadaşım Yelda BAŞER'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Anket çalışmam sırasında çok değerli zamanlarını ayırarak anketlerin yapılmasına yardımcı olan, her zaman destekleriyle yanımda olan başta babam Salih İLHAN olmak üzere tüm aileme, İlhanlar şirketler gurubu yöneticilerine ve anket formlarını doldurarak çalışmama katkıda bulunan İSO 2007 Net Satışlar kategorisinde ilk 500'deki ortak girişim işletmelerinin değerli yöneticilerine teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZET	I
ABSTRACT	III
ÖNSÖZ	V
GİRİŞ	1
1. KÜRESELLEŞME.....	4
1.1. Küreselleşme Kavramının Tanımı ve Oluşumu	4
1.2. Küreselleşme Sürecini Başlangıcı ve Süreci Hızlandıran Faktörler	6
1.2.1. Ekonomik Değişimler (Küreselleşme ve Bölgeselleşme Hareketleri).....	6
1.2.2. Ar-Ge Maliyetlerindeki Artış	8
1.2.3. Artan Ölçek Ekonomisi ve Maliyet Baskısı.....	8
1.2.4. Hükümet Politikaları, Politik Risk ve Ülke Riski	9
1.2.5. Ucuz İşgücü ve Üretim Maliyetlerindeki Farklılık	13
1.2.6. Yeni Pazarlama ve Dağıtım Kanallarının Ortaya Çıkışı	14
1.2.7. Fırsat Ülkelerin Ortaya Çıkışı	15
1.2.8. Taşıma, İletişim ve Depolama Maliyetlerindeki Azalmanın Etkisi	16
1.2.9. Enerji, Su, İklim ve Isıtma Faktörü	18
1.3. Küreselleşme Sürecinde İşletmelerin Stratejik İşbirliği Kurmaları.....	19
2. STRATEJİK İŞBİRLİĞİ, KÜRESEL REKABET ORTAMINDA	
KURULAN STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN NEDENLERİ.....	20
2.1. Stratejik İşbirliği Kavramı.....	20
2.1.1. Stratejik İşbirliklerinin Tanımı.....	21
2.1.2. Stratejik İşbirliği Süreci.....	23
2.1.3. Stratejik İşbirliği Kapsamına Giren İşletmeler Arası İlişkiler.....	24
2.1.4. Stratejik İşbirliği Oluşturma Nedenleri.....	24
2.2. İçsel Nedenler	25
2.2.1. İşletmenin Ürünü ile Pazarda Stratejik Olarak Konumlanma İsteği	26
2.2.2. Büyüme İsteği.....	26
2.2.3. Riski Sınırlama İsteği	27
2.2.4. Kıyaslamaya Dayalı Gelişme ve Tecrübelerin Aktarılması Yolu İle.....	28
2.2.5. Kaynak Yetersizliğini Aşma İsteği.....	29
2.2.6. Atıl Kapasiteyi Kullanma İsteği	30

2.2.7. Maliyet Düşürme İsteği	30
2.2.7.1. Ar-ge maliyetini Düşürme İsteği	30
2.2.7.2. Üretim Maliyetini Düşürme İsteği.....	32
2.2.7.3. Pazarlama, Dağıtım ve Tutundurma Maliyetini Düşürme İsteği	32
2.2.8. Sinerji Etkisinden Yararlanma İsteği.....	33
2.3. Dışsal Nedenler	33
2.3.1. Bilgi ve İletişim Teknolojilerindeki Hızlı Değişim.....	33
2.3.2. Küresel Pazarlardaki ve Ekonomilerdeki Belirsizlik.....	35
2.3.3. Ürün (Mamül) Yaşam Döneminin Kısılması.....	35
2.3.4. Yeni Pazarlara Ulaşma/Pazar Geliştirme Amacı.....	36
2.3.5. Vergi Avantajlarından Yararlanma İsteği.....	37
2.3.6. Küresel Rakiplerin Ortaya Çıkması.....	38
2.3.7. Karışık ve Belirsiz Bir Çevre.....	38
2.3.8. Yerel Yönetimlerin Bakış Açısı (Desteklemeleri/Engellemeleri)	39
2.3.9. Moda ve Korku Güdüsünü En Az'a İndirme İsteği.....	39
2.3.10. Yasal Sınırlayıcılardan Kurtulma, Politik ve Ülke Riski Paylaşımı.....	40
2.3.11. Ekonomik Risk Paylaşımı.....	41
2.3.12. Ölçek Ekonomileri.....	41
2.4. Diğer Nedenler.....	42
2.5. Stratejik İşbirliklerin Sınıflandırılması	43
2.5.1. İş Düzeyi Stratejik İşbirlikleri.....	44
2.5.1.1. Tamamlayıcı Stratejik İşbirlikleri	44
2.5.1.2. Rekabet Öncesi Stratejik İşbirlikleri.....	45
2.5.1.3. Rekabete Tepki Stratejik İşbirlikleri (Stratejileri)	45
2.5.1.4. Belirsizliği Azaltma Stratejik İşbirlikleri (Stratejileri)	45
2.5.2. İşletme Düzeyi Stratejik İşbirlikleri (Stratejiler)	46
2.5.2.1. Çeşitlendirme Stratejik İşbirlikleri	46
2.5.2.1.1. Tek Yönlü (İlgili) Çeşitlendirmeli İşbirliği	46
2.5.2.1.2. Çok Yönlü (İlgisiz) Çeşitlendirmeli İşbirliği.....	47
2.5.2.1.3. Ürün Geliştirme (Product Development) Çeşitlendirmesi.....	47
2.5.2.1.4. Pazar Genişletme (Market Extension) Çeşitlendirmesi	47
2.5.2.1.5. Saf Karma (Pure Conglomerate) İşbirlikleri.....	48
2.5.2.2. Sinerjik Stratejik İşbirlikleri.....	48

2.5.2.3. Franchising Stratejik İşbirliği.....	49
2.6. Stratejik İşbirliği Evreleri.....	49
2.6.1. Stratejik İşbirliği Süreci Öncesi Şirketin Kendisini Tanıması.....	50
2.6.1.1. İşletmelerin İşbirliği Stratejilerini Yaratmaları.....	51
2.6.1.2. İşbirliği Yapısının Oluşturulması	51
2.6.2. Stratejik İşbirliklerinde Aday Belirleme ve Ortak Seçimi	52
2.6.2.1. Ortak Seçiminde Tamamlayıcılık Unsuru	54
2.6.2.2. Ortak Seçiminde Ortağın İşbirliği Tecrübesi Önceki İlişkileri... ..	54
2.6.2.3. Ortak Seçiminde Pazar Bilgisi / Erişim Yeteneği	55
2.6.2.4. Ortak Seçiminde Güven ve Uyum.....	56
2.6.2.5. Ortak Seçiminde Karşılıklı Öğrenme	57
2.6.2.6. Ortak Seçiminde Kültürün Etkisi.....	57
2.6.2.7. Ortak Seçiminde Teknolojik Unsurlar	58
2.6.2.8. Ortak Seçiminde Yönetimsel Unsurlar.....	58
2.6.2.9. Ortak Seçiminde Sermaye İhtiyacı ve Mali Unsurlar.....	58
2.6.2.10. Ortak Seçiminde Endüstri ve Milliyetin Rolü	59
2.6.2.11. Ortak Seçiminde Ortağın Eşi Bulunmayan Temel Yetenekleri....	60
2.6.2.12. Ortak Seçiminde Potansiyel Rakip Oluşturma İhtimali	60
2.6.3. Aday İşletmeler Arasından Uygun İşletmenin Seçilmesi.....	60
2.6.3.1. Seçilen İşletmeye İlgili Mektubu Sunulması ve Ön Görüşme	61
2.6.3.2. Gizlilik Anlaşması Düzenlenmesi	61
2.6.4. Taraflar Arası Görüşmelerin Başlaması (Müzakere Aşaması).....	62
2.6.4.1. Niyet Mektubunun İmzalanması	62
2.6.4.2. Ayrıntılı İnceleme.....	62
2.6.4.3. Ayrıntılı İnceleme Kontrol Listesi.....	63
2.6.4.4. Nihai Görüşmeler	63
2.6.5. İşbirliği Anlaşmasının İmzalanması.....	63
2.6.6. İşbirliğinin Uygulanması ve Entegrasyon	64
2.6.6.1. İşbirliği Yaşam Eğrisi.....	65
2.7. İşbirliği Sürecinin Değerlendirilmesi.....	66
2.8. Başarılı Stratejik İşbirliği Örnekleri.....	66
3. İŞBİRLİĞİ MODELLERİ VE ORTAK GİRİŞİM (JOINT VENTURE)	
İŞBİRLİĞİ MODELİNDE KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ	67

3.1. İşbirliği Modelleri.....	67
3.1.1. Ortaklıklar	67
3.1.1.1. Franchising (Üretim İmtiyaz Hakkı).....	68
3.1.1.2. Sözleşmeli Üretim (Contract Manufacturing) İşbirliği.....	68
3.1.1.3. Yönetim Sözleşmesi İşbirliği.....	69
3.1.1.4. Montaj Sözleşmesi İşbirlikleri	70
3.1.1.5. Anahtar Teslim Projelerde İşbirliği	70
3.1.1.6. Lisans Anlaşmaları (Licensing)	70
3.1.1.7. Konsorsiyumlar.....	71
3.1.1.8. Yap İşlet Devret Sözleşmesi	71
3.1.1.9. Joint Venture (Ortak Girişim)	72
3.1.1.9.1. Ortak Girişim Stratejik İşbirliklerinin Özellikleri.....	73
3.1.1.9.2. Ortak Girişim İşbirliklerinin Avantaj ve Dezavantajları..	74
3.1.2. Doğrudan Yabancı Yatırım.....	77
3.1.3. Ev Sahibi Ülkede Yerel Bir İşletmeyi Satın Almak (Acquisition).....	77
3.1.4. Portföy Yatırımları	78
3.2. Ortak Girişim Stratejisinde Karşılaşılan Genel Sorunlar	78
3.2.1. Stratejik işbirliklerinde İşletmelerin Karşılaştığı Yönetim Sorunları	78
3.2.2. Stratejik İşbirliğinin Hukuki Yapısından Kaynaklanan Sorunlar	79
3.2.3. Avantaj ve Becerilerden Kaynaklanan Sorunlar	80
3.2.4. Güven Sorunu.....	80
3.2.5. İşletmelerarası Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan sorunlar	81
3.2.6. Ortaklar Arasındaki Anlaşma Hazırlama Aşamasında Karşılaşılan Sorunlar.....	81
3.2.7. Ortak Hareket Etme, Eş Zamannlı Davranma Zorunluluğu Sorunu	82
3.2.8. Portföy Yönetimi Sorunları.....	82
3.2.9. Ortakların Finansal Yükümlülüklerini Yerine Getirmeme Sorunları	83
3.2.10. İşbirliğinden Beklenen Yararların Farklı Olmasından Kaynaklanan Sorunlar.....	83
3.2.11. Kişisel Faktörlerden Kaynaklanan Personel Yönetim Sorunları	84
3.2.12. Farklı Yönetici Özelliklerinden Kaynaklanan Sorunlar.....	84
3.2.13. Ortaklar Arasındaki Rekabetten Kaynaklanan Sorunlar	85
3.2.14. Çatışma	85
3.3. Ortak Girişim Stratejik İşbirliği Modelinde Kritik Başarı Faktörleri.....	86
3.3.1. Ortak Girişim Stratejik İşbirliğinin Yönetilmesi.....	86

3.3.2. İşbirliği Kuran İşletmeler Tarafından Ortak Bir Amacın Belirlenmesi ve...	87
3.3.3. Etkin Bir Bilgi Akışı ve Koordinasyon	88
3.3.4. Nitelikli - Doğru İnsan Kaynağının Atanması	89
3.3.5. Üst Yönetimin Rolü ve Lider Yönetici	89
3.3.6. Görev, Yetki ve Sorumlulukların Belirlenmesi (Dağıtılması)	91
3.3.7. Stratejik İşbirliklerinde Çatışma Yönetimi	92
3.3.8. Stratejik İşbirliklerinde Kontrol	92
3.3.9. Stratejik İşbirliklerinde Belirsizlik ve Risk	93
3.3.10. Stratejik İşbirliklerinde Güven ve Önemi	93
3.3.11. Psikolojik Kontrat	94
3.3.12. Stratejik İşbirliklerinde Kültürel Uyum	95
4. STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR VE ORTAK GİRİŞİM (JOINT VENTURE) STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNDE KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİNİN TESPİTİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA	97
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	97
4.2. Araştırmanın Kapsamı	98
4.3. Araştırmanın Kısıtları	98
4.4. Araştırmanın Yöntemi	98
4.5. Verilerin Analizi	105
4.6. Araştırmanın Bulguları	105
4.6.1. Tanımlayıcı İstatistikler	106
4.6.2. İşletmenin Ortak Girişim Yapma Nedenleri	112
4.6.3. Ortak Girişim Stratejisinde Karşılaşılan Sorunlar	115
4.6.4. Ortak Girişim Stratejisinde Kritik Başarı faktörleri	118
4.6.5. Hipotezlerin Test Edilmesi	121
4.7. Sonuç ve Öneriler	131
Kaynaklar	141
Özgeçmiş	153
4.8. EK-1 Ortak Girişim Yapma Nedenlerinin Frekans Dağılımı	154
EK-2 Ortak Girişimlerde Yaşanan Sorunlar	167
EK-3 Ortak Girişimlerde Kritik Başarı Faktörleri	175
EK-4 Anket Soruları	185

KISALTMALAR

AB: Avrupa Birliği

AR-GE: Araştırma-Geliştirme

ASEAN: Association of Southeast Asian Nations (Güneydoğu Asya Ulusları Ekonomik Birliği)

AT: Avrupa Topluluğu

BIT: Bilgi İletişim Teknolojileri

CD: Compact Disk (taşınabilir bellek)

DPT: Devlet Planlama Teşkilatı

DTÖ: Dünya Ticaret Örgütü

EFTA: The European Free Trade Association (Avrupa Serbest Ticaret Birliği)

GATT: General Agreement on Tariffs and Trade (Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması)

GATTS: The General Agreement on Trade in Services (Hizmetler Üzerine Genel Anlaşma)

İSO: İstanbul Sanayi Odası

JIT: Just in Time (tam zamanında üretim sistemi)

KOBİ: Küçük Orta Büyüklükte İşletme

NAFTA: North American Free Trade Agreement (Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaş)

MERCOSOUR: Orta ve Güney Amerika Ülkeleri Ortak Pazarı

OECD: Organisation for Economic Cooperation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Teşkilatı)

OPEC: Organization for Economic Co-operation and Development

RISC: Reducation İnstruction Computer Set (azaltılmış komut seti)

SWOT: Strenght and Weaknesses, Opportunities and Threats (GZFT)

TAI: Türk Havacılık ve Uzay Sanayi

TABLULARIN LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1.1. Ekonomik, Politik ve Ülke Riskini Oluşturan Faktörler	11
Tablo 1.2. Yeni Pazarlama ve Dağıtım Kanalları.....	14
Tablo 1.3. 2006’dan 2008’e Fırsat Ülkeleri	16
Tablo 2.2. “ Stratejik İşbirliklerinin Sektörel Dağılımı”	23
Tablo 2.3. “Global ekonomi ve Türkiye için hangi ülkeleri risk olarak görüyorsunuz”	28
Tablo 2.4. “Önümüzdeki 1 yıl içinde şirket gelirlerini nasıl arttırmayı planlıyorsunuz”	37
Tablo 2.5. Uluslararası Ortak Girişimlerin Hisse Oranları.....	52
Tablo 4.1. Türk İşletmelerinin Yapmış Olduğu İşbirlikleri İle İlgili Genel Bilgiler.....	108
Tablo 4.2. Ankete Katılan İşletmenin Daha Önceden Yapmış Olduğu İşbirliği Modelleri..	111

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 2.1. Stratejik İşbirliği.....	20
Şekil 2.2. Küresel Pazarlamayı Sınırlandıran Yasal Çevre Faktörleri.....	40
Şekil 2.3. Stratejik İşbirliği Oluşturma Süreci.....	50
Şekil 2.4. “Determinants of alliance strategies”.....	50
Şekil 2.5. “Alliance Design”.....	52
Şekil 2.6. 1992’nin başında RISC ortaklık grubu.....	56
Şekil 2.7. Stratejik İşbirliği Yaşam Eğrisi	65
Şekil 3.2. Joint Venture (Ortak Girişim).....	72
Şekil 3.3. Kurum Satınalmaları (Acquisitions).....	77
Şekil 4.1. Anketin Yapısı.....	99
Şekil 4.2. Tanımlayıcı İstatistikler.....	99
Şekil 4.3. İşletmenin Ortak Girişim Yapma Nedenleri.....	100
Şekil 4.4. Ortak Girişim Stratejik İşbirliğinde Karşılaşılan Sorunlar.....	101
Şekil 4.5. Ortak Girişim Stratejik İşbirliği (Joint Venture) Modelinde K. B. F.....	102
Şekil 4.6. Sermaye Yetersizliği (Chi-Square Test Statistics).....	122
Şekil 4.7. Büyüme İsteği (Chi-Square Test Statistics).....	123
Şekil 4.8. Teknolojik Eksiklikler (Chi-Square Test Statistics).....	123
Şekil 4.9. Küresel Pazarlara Açılma Niyeti (Chi-Square Test Statistics).....	124
Şekil 4.10. Kültürel Farklılıklar (Chi-Square Test Statistics).....	124
Şekil 4.11. Ortakların Hedefledikleri Amacın Farklı Olması (Chi-Square Test Statistics)....	125
Şekil 4.12. Zamanında ve Yeterli Finansal Kaynak Ayıramama (Chi-Square Test).....	126
Şekil 4.13. Uluslararası Ortak Girişimlerde Amaç Birliğinin Sağlanması (Chi-Square. T....	127
Şekil 4.14. Türk-Yabancı Ortak G. de Kültürel Uyum (Chi-Square Test Statistics).....	127
Şekil 4.15. Bilgi Paylaşımı (Chi-Square Test Statistics).....	128
Şekil 4.16. Üst Yönetimin Desteği (Chi-Square Test Statistics).....	129
Şekil 4.17. Taraflar Arasında Karşılıklı Güven (Chi-Square Test Statistics).....	129
Şekil 4.18. Görev, Yetki ve Sorumlulukl. Açık ve Net Bir Şekilde Belirlenmiş Olması	130

GRAFİKLERİN LİSTESİ

Sayfa No

Grafik 3.1. Küresel Pazara Girme Biçimlerinde Risk/Getiri İlişkisi.....	67
Grafik 4.1. Anket çalışmasına cevap veren kişilerin çalışmakta oldukları konum.....	106
Grafik 4.2. Türk İşletmelerinin Faaliyette Bulundukları Sektörler.....	106
Grafik 4.3. Ortak Girişim Yapılan Ortakların Faaliyette Bulundukları Sektörler.....	107
Grafik 4.4. Türk İşletmelerinin Ortak Girişim Stratejik İşbirliği Yaptığı Sektörler.....	107
Grafik 4.5. Türk İşletmelerinin Yabancı Ortak ile Yaptığı İşbirliğinin Süreleri.....	110
Grafik 4.6. Türk İşletmelerinin Türk Ortak ile Yaptığı İşbirliğinin Süreleri.....	111

GİRİŞ

1948 yılında gümrük duvarlarını kaldırarak, sermaye, emek ve malların serbest dolaşımını ve dünya ticaretinin serbestleştirilmesini sağlamak amacıyla imzalanan GATT ve GATTS anlaşmalarının, (Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması ile Hizmetler Üzerine Genel Anlaşma) imzalanmasıyla hızla ivme kazanan küreselleşme süreci, 1980-1990'lı yıllarda, özellikle teknolojiye gelişmelere, internetin yaygın biçimde kullanılmaya başlanmasına bağlı olarak, dünya üzerindeki tüm ülkeleri teknolojik, sosyal, kültürel, politik, ekonomik, finansal, ticari ve yatırım kararları yönünden etkilemiştir. İşletmeler değişen iş yaşantısı ve iş yapma şekilleri ile küreselleşmenin etkisini en yoğun yaşayan alanların başında gelmiştir. İşletmeler değişen rekabet şartlarıyla, ürünlerini ya da hizmetlerini, (önceleri) daha uzak mesafeler diye bilinen ülkelere pazarlamak için yollar aramaya başlamışlardır. Yani ilk olarak işletmeler pazarlama fonksiyonunda küreselleşme etkisini yaşamışlardır. Daha sonraları, yine teknolojik ilerlemelerin etkisiyle ar-ge ve üretim yöntemlerinde değişimler yaşanmıştır. Bu süreçte kendi kaynaklarıyla, rekabet avantajı yakalayamayacağını düşünen işletmeler, farklı yapılarda işbirliği modelleri geliştirmeye başlamışlardır.

Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı, ortak girişim işbirliği stratejisinin kritik başarı faktörlerinin neler olabileceğini saptamaktır. Kritik başarı faktörleri, işbirliğinden beklenen sinerjilerin yaratılabilmesinde, işbirliğinin etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesinde önemli rol oynayan faktörlerdir. Bu amaç doğrultusunda, çalışmada öncelikle, ortak girişim işbirliği modelinin tercih edilme nedenlerinin de belirlenmesine çalışılmış ve ortak girişim işbirliği modelinde karşılaşılan genel sorunlar incelenmiştir.

Çalışmanın Yöntemi

Küresel rekabet ortamında kurulan stratejik işbirliklerinin nedenleri, çeşitleri, işbirliği modelleri ve işbirliklerinde karşılaşılan sorunların neler olduğuna ilişkin bir literatür araştırması yapılmıştır. Ayrıca, tezin asıl konusu olan ortak girişim işbirliği

modelinin başarısını doğrudan etkileyen kritik başarı faktörlerinin neler olduğunu belirlemek amacıyla da literatür incelenmiştir.

İstanbul Sanayi Odasına kayıtlı olan, 2007 yılı verilerine göre Türkiye'nin en büyük ilk 500 sanayi işletmesi içinden “Üretimden Satışlar” kategorisinde ortak girişim stratejik işbirliği (joint venture) yapmış işletmelere anket uygulaması yapılmıştır.

Çalışmanın Kapsamı

Bu çalışmada işletmelerarası stratejik işbirliği, süreç olarak ele alınmış ve bu sürecin katalizörü olan küreselleşmeyle ilintili olarak oluşumu, işbirliği modelleri, süreçte yaşanan sorunlar ve son olarak dördüncü bölümdeki anket uygulamasıyla da desteklenen, ortak girişim stratejik işbirliklerinde kritik başarı faktörleri incelenmiştir.

Tezin ilk bölümünde küreselleşme kavramı üzerinde durulmuştur. İşletmelerarası stratejik işbirlikleri pek çok farklı faktöre bağlı olarak oluşturulabilse de, bu faktörlerin oluşmasının altında yatan gerçeğin, rekabetin küresel düzeye taşınması olmasından dolayı, küreselleşme süreci, süreci etkileyen faktörler ve işletmelerarası stratejik işbirliği oluşturma kavramı arasındaki ilişki irdelenmiştir.

Tezin ikinci bölümü, stratejik işbirliği kavramı, işletmeler arası işbirliklerinin oluşturulma nedenleri, işbirliklerinin sınıflandırılması, işbirliği evreleri ve sürecin değerlendirilmesi çerçevesinde incelenmiştir.

Üçüncü bölüm, işbirliği modelleri, ortak girişim stratejisinde karşılaşılan genel sorunlar ve ortak girişim stratejik işbirliği (joint venture) modelinde kritik başarı faktörleri konularından oluşmaktadır.

Dördüncü bölüm; ilk üç bölümde teorik olarak ortaya konulmaya çalışılan konular, bu bölümde, yapılan anket uygulaması ile karşılaştırılmıştır. Anket, 2007 yılı verilerine göre Türkiye'nin en büyük 500 sanayi işletmesi içinden “Üretimden Satışlar” kategorisinde ortak girişim (joint venture) stratejik işbirliği yapmış işletmelere uygulanmıştır. İstanbul Sanayi Odasına kayıtlı olan bu işletmelerin, yapmış oldukları ortak girişim stratejik işbirlikleri incelenmiş ve istatistik analizlerin sonucuna bağlı olarak ortak girişim stratejik işbirliklerinde kritik başarı faktörleri ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

Konu İle İlgili Daha Önceki Araştırmalar

Stratejik işbirliği modelleri ile ilgili literatür araştırması yapılmış ve işletmelerin yaygın olarak kullanmış oldukları bu temel iş modellerinin çeşitleri, oluşturulma nedenleri, aday ortak seçimi, işbirliği sürecinde yaşanan sorunlar, başarılı bir işbirliği süreci için kritik başarı faktörleri konusunda yapılmış araştırmalar incelenmiştir. Bu bağlamda, bu tez çalışmasında, işletmelerin işbirliği modellerini tercih etme nedenleri ile ilgili temel teorilerden, kaynak bağımlılığı ve işlem maliyeti yaklaşımlarından faydalanılmıştır (Huang, Tzeng ve Ong, 2005: 711-721). İşbirliği oluşturma ve aday ortak seçimi konusunda Kanter (2002: 110-112) ve Das ve Teng (1997: 40-64)'in işbirliği süreci ile ilgili çalışmalarından faydalanılmıştır.

Tezin üçüncü bölümünde yer alan, ortak girişim işbirliği modelinde işletmelerin yaşamış oldukları sorunlar ve kritik başarı faktörleri konusunda yapılmış olan araştırmaların sonuçlarından faydalanılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜRESELLEŞME

1. KÜRESELLEŞME

Üzerinde çok tartışılan, destekleyenleri olduğu kadar karşıtlarında bulunduğu, günlük kullandığımız basit ev araçlarından, elektronik donanımlara kadar, eğitim-öğretim yöntemlerimizden, iş yaşantımıza kadar, hayatın her alanını etkisi altına alan dinamik bir süreci ifade eden küreselleşme, parametrelerini, başlangıcını ve sonunu belirleyemediğimiz kısır bir döngüdür. Bu süreci tetikleyen önemli etkenlerin başında, teknolojiye bağlı olarak iletişim araçlarındaki gelişmeler gelmektedir. Günlük hayatımızda sıklıkla kullanılan “küresel köy” kavramıyla ifade edilen de aslında, iletişim teknolojilerinin yansıması olarak, dünya üzerindeki tüm insanların birbirine aynı köyde yaşayanlar kadar yakın olduğudur.

Tezin birinci bölümünü oluşturan küreselleşme kavramı, tanımı, oluşumu, süreci hızlandıran faktörler ve küreselleşme süreciyle birlikte işletmelerin stratejik işbirliği oluşturmalarıyla ilintili olarak incelenmiştir.

1.1. Küreselleşme Kavramının Tanımı ve Oluşumu

Küreselleşme ile ilgili literatürde birbirinden farklı pekçok tanım vardır. Bu kadar çok tanım çeşitliliğinin bulunmasının nedeni, esas olarak küreselleşme sürecine nasıl yaklaşıldığı ile ilgilidir. Bazı bilim adamları sürecin kültürler üzerindeki etkisini incelemiş ve süreci kültürel eksen etrafında değerlendirmiştir. Bazı bilim adamları ise, sürecin ekonomik, siyasal, toplumsal, sosyal, ideolojik boyutlarını incelemiş, bazıları dünya ticaretindeki değişimleri baz alarak ticari boyutlarına dikkat çekmişlerdir.

Giddens’e (1999: 1-2) göre küreselleşme sürecinden en çok etkilenen ekonomik faaliyetler olmuştur. Bu yüzden de sadece ekonomik boyutlarının olduğu düşünülen küreselleşme, ekonomik boyutlarının yanında siyasal, sosyal, teknolojik ve kültürel boyutları da olan bir süreç olarak tanımlanmıştır.

Coşkun’a (2002: 10-11) göre küreselleşme kavramı, insanlar arası ilişkilerden ekonomik ilişkilere kadar, siyasal, toplumsal ilişkileri etkilemiştir. Bununla birlikte işletmelerin organizasyon yapılarının değişmesine sebep olan küreselleşme, işletme

faaliyetlerinin yerel düzeyden bölgeler arası, kıtalar arası ve küresel düzeye taşınması süreci olarak da tanımlanmıştır.

Bu tez çalışmasında; küreselleşme süreci ve işletmeler üzerindeki etkisi düşünülerek, küreselleşmenin itici güçlerinden ekonomik, teknolojik ve ideolojik faktörler ekseninde hazırlanan başlıklar altında irdelenmiştir (Sunkel, 2000: 102).

Amerikan Ulusal Savunma Enstitüsü küreselleşmeyi, "malların, hizmetlerin, paranın, teknolojinin, fikirlerin, enformasyonun, kültürün ve halkların hızlı ve sürekli bir biçimde sınır ötesine akışı" biçiminde tanımlamıştır (Öymen, 2000: 26-27).

Bilgi işlem teknolojilerindeki gelişmeler sayesinde dünyanın her yerindeki insanlar çok kısa bir sürede bilgiye erişebilmektedir. Bilgiye erişim, bilgiyi etkin bir şekilde kullanabilme, her alanda olduğu gibi ekonomide de önemli değişimleri beraberinde getirmiştir. Ekonomideki ve teknolojideki değişimle birlikte “internet ekonomisi”, “dijital ekonomi”, “bilgi ekonomisi”, “şebeke (ağ) ekonomisi” kavramları kullanılmaya başlanmıştır (Koçel, 2007: 351). Bilginin hareketliliği, işletmelerin iş yapma alışkanlıklarını da değiştirmiş ve küreselleşmeyi hızlandırmıştır.

Oran’a (2000: 111-139) göre küreselleşme üç döneme ayrılmış, 1490’lı yıllarda birinci dönemi, 1890’larda ikinci ve 1990’larda üçüncü dönemi yaşanmaya başlanmıştır. Küreselleşmenin birinci döneminde itici güç, deniz ticaretindeki gelişmeler, ikinci döneminde sanayileşme ve sanayileşmenin doğurduğu ihtiyaçlar, üçüncü döneminde ise 1970’lerde çokuluslu işletmelerin oluşumu, 1980’lerde yaşanan iletişim devrimi ve 1990’larda Sovyet Bloku’nun çökmesi oluşturmuştur.

Aktan’a (1999: 80-81) göre küreselleşme; ticaretin yaygınlaşması, emek ve sermaye hareketliliğinin artması, ülkelerin ekonomik açıdan birbirlerine yakınlaşmaları yönüyle, ekonomik, ülkeler arasındaki ideolojik kutuplaşmaların sona ermesi, teknolojideki hızlı değişimden tüm ülkelerin etkilenmesi yönüyle de, siyasal, sosyal ve kültürel boyutları da bulunan, bir süreci ifade etmiştir.

Ekonomik alandaki küreselleşme, ülkeler arasındaki ticaret engellerinin süreç içinde tamamen kaldırılarak, dünyanın tek bir pazar haline gelmesini hedefleyen, ulusal ekonomilerinden, küresel ekonomilere doğru, finansal sermayenin ülkeler arasında serbestçe dolaştığı bir dönüşümün yaşanması ile başlamış (OECD, 1996: 1-3), bilişim, iletişim teknolojilerinde, yük taşımacılığı ve ulaşım araçlarında yaşanan gelişmeler ile ülkeler arasındaki ticari engellerin azaltılmasına yönelik anlaşmalar sonucunda hız kazanmıştır (Demiröz, 2003: 2-3).

Küreselleşmenin sonucu olarak, özellikle 1980'li yıllardan sonra ekonomik ilişkiler yaygınlaşmış, siyasal ve ideolojik farklılıklardan kaynaklanan kutuplaşmalar çözülmüş, dünya çapında liberalleşme sürecine girilmiş, kültürler, inançlar, idealler sınırları aşmış homojen bir hale dönüşmüştür (Erbay, 1996: 3). Bu homojenleşme arz, talep ve rekabeti de etkilemiştir. Bunun sonucu olarak işletmeler kendi pazarları dışında da faaliyette bulunmak istemiş ve küresel pazarlara yönelmişlerdir.

1.2. Küreselleşme Sürecini Başlangıcı ve Süreci Hızlandıran Çevresel Faktörler

Küreselleşme sürecinin ne zaman ve nasıl başladığıyla ilgili literatürde farklı görüşler bulunmaktadır. George Modelski küreselleşmeyi, dünya toplumlarının bir araya gelme süreci olarak tanımlamış, bu sürecin 1000'li yıllarda İslam dünyasında farklı kültürlerle, inançlara sahip insanların birarada yaşaması, medeniyetin, bilimin ve gelişmenin beşiği olması ile başladığını ifade etmiştir (Modelski, 2000: 49-50). Armatya Sen'e göre küreselleşme, 1000 yıldan fazla bir süredir yolculuklar, ticaret, göçler, kültürel etkilenmeler ve bilgi paylaşımları yollarından oluşan karşılıklı etkileşim sürecini ifade etmektedir (Sen, "A World of Extremes", Ten Theses on Globalization, 2003, <http://www.globalpolicy.org/>, 11.09. 2008).

Küreselleşme sürecinin, başlangıç noktasının, insanlık tarihi kadar eski olduğunu ifade eden görüşler ile (Robertson, 1999: 19-20), küreselleşmenin tanımı ve küreselleşme sürecinin başlangıcı hakkında farklı görüşler olsa da, süreci tetikleyen faktörlerden, en önemli katalizör görevini yapanlar, hemen hemen tüm kaynaklarda benzer olarak ele alınmıştır. Bunlar aşağıda detaylı olarak incelenmiştir.

1.2.1. Ekonomik Değişimler (Küreselleşme ve Bölgeselleşme Hareketleri)

Ekonomideki değişim küreselleşme sürecini etkileyen parametrelerin başında gelmektedir (Kökocak, 1997: 20-25). Küreselleşmeyi hızlandıran faktörlerden önemli bir paya sahip olanı da, bölgeselleşme ve entegrasyon hareketleri olmuştur. Aynı coğrafi bölge içerisinde bulunan ülkelerin güç birliği (AB, NAFTA, OPEC, OECD, ASEAN, MERCOSOUR vb.) yaparak ticari, finansal ve üretim yönlü ilişkilerin geliştirilmesi küreselleşmeyi tetiklemiştir (DPT, 2000: 1-5). Dünya ekonomisindeki küreselleşme hareketleri, grup olarak ülkelerin ortak pazar anlaşmaları imzalamaları ya da ikili olarak

birbirleriyle serbest ticaret anlaşmaları imzalamaları biçiminde gerçekleşmiştir. Bu durum için verilebilecek en iyi örnek Avrupa Birliği'dir. 1986'da imzalanan Avrupa Topluluğu (AT) Tek Pazar Programı, ekonomik entegrasyon ve parasal veya siyasi birlik için 1991 yılında imzalanan AT Maastricht Anlaşması, 1992 yılında 1993 yılı yazına kadar AT Tek Pazarının bazı hükümlerinin EFTA ülkelerine yayılmasını sağlamak için yapılan Avrupa Ekonomik Alanı anlaşması imzalanmıştır. (DPT, 1995: 114). Finansal, yatırım ve ticaret parametrelerindeki hızlı değişim, ekonomideki değişim sürecinin ve ekonomideki küreselleşmenin önemli boyutlarını oluşturmuştur (Kökocak, 1997: 20-25). Ekonomideki küreselleşme ve bölgeselleşme hareketleri, bilgi ve iletişim teknolojisindeki hızlı gelişmelerin de etkisiyle, en yoğun, finansal alanda gerçekleşmiştir (DPT, 2000: 5). 1992'de Türkiye ile EFTA ülkeleri arasında serbest ticaret bölgesi düzenlenmesi görüşmelerinin başlaması, 1991'de Şili-Meksika, 1991'de Meksika ile Orta Amerika ülkeleri, 1991'de Kolombiya-Meksika-Venezuela arasında imzalanan Serbest Ticaret Birliği anlaşmaları ile ekonomi alanındaki küreselleşme ve bölgeselleşme hareketleri hız kazanmıştır (DPT, 1995: 114). Doğrudan yabancı sermaye yatırımları alanındaki hızlı küreselleşme ile, dünya ekonomilerinin birbirleriyle bütünleşmeleri sağlanmıştır. Ticari alanda yaşanan küreselleşme hareketleri, finansal ve doğrudan yabancı sermaye yatırımı alanlarındaki kadar hızlı gerçekleşmemiş olsa da küreselleşme sürecinin hızlanmasında önemli bir paya sahip olmuştur (DPT, 2000: 5).

İnternetin işletmelerin pazarlama, tanıtım ve satış işlemlerini gerçekleştirmede sunduğu avantajın da küreselleşme sürecine önemli katkısı olmuştur. Günümüzde iş yaşantısında hemen hemen tüm işlemler elektronik ortamda yapılmaya başlanmıştır. Bu yüzden iş yaşantısında kullanılan kavramlarda değişime uğramış, e-pazarlama, e-satış, e-tanıtım gibi kavramlar gelişmiştir. Bu sayede işletmeler web sayfaları aracılığı ile tanıtımlarını yapabilmiş, elektronik ortamda satış ve fon transferi (eft diye de ifade edilen) işlemlerini kısa sürede gerçekleştirebilmiştir.

Küreselleşme sürecinin oluşumuna ve hızlanmasına katkı sağlayan faktörlerin en önemlilerinden biri de, ülkeler arasındaki gümrük duvarlarının kaldırılması, emek, sermaye ve malların serbest dolaşımının sağlanması olmuştur. Uluslararası ticaretin serbestleşmesi açısından, 1948'de yürürlüğe giren, 15 Nisan 1994'te Dünya Ticaret Örgütü DTÖ'nün kurulmasıyla, yetkilerini (DTÖ)'ne devreden, GATT ve GATTS Anlaşmalarının (Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması ile Hizmetler Üzerine

Genel Anlaşma) bu sürece çok önemli katkısı olmuştur (Karaca, “GATT’dan Dünya Ticaret Örgütü’ne”; <http://www.kktcsanayiodasi.org/uploads/den20.pdf>, 09.08.2008).

1.2.2. Ar-Ge Maliyetlerindeki Artış

Ar-ge araştırmaları, yeni ürünlerin araştırılması, tasarlanması ve geliştirilmesi yoluyla, işletmelerin diğer işletmeler karşısında fark yaratarak rekabet üstünlüğü elde edebilmelerini sağlayabilecekleri, yüksek maliyetli ve sonucu uzun vadede gözlenebilen araştırmalardır (Dussauge ve Garrette, 1999: 30-32). Rekabetin yoğunlaşması ile birlikte işletmeler, kuruluş amaçları olan kâr yapmak ve varlıklarını devam ettirebilmek için sürekli yenilik arayışına yönelmiş, yüksek ar-ge maliyetlerini karşılayabilmek için de, ürettiklerini kendi faaliyet gösterdikleri pazarlar dışındaki diğer ülke pazarlarına satmak zorunda kalmışlardır.

Biyoteknoloji ve ilaç endüstrisi gibi, ilacın araştırılması, tasarlanması, denenmesi ve üretilip satılması arasında geçen süreçte işletmeler, üçyüz, dörtyüz milyon dolarlık harcamaları yapmak zorunda kalmışlardır. Ar-ge maliyetinin neredeyse yeni bir üretim işletmesi kurmakla eşdeğer olduğu bilgisayar ve yarı iletken işletmelerinde de benzeri durum yaşanmıştır. Örneğin, yeni bir mikro işlemci geliştirmenin maliyeti, bir milyar doların üzerinde bir harcamanın yapılmasını zorunlu kılmıştır (Pitts ve Lei, 1996: 181-187). Bunun gibi sonucu uzun yıllar alan ve sürekli fon ayırmayı gerektiren yüksek ar-ge maliyetlerinin karşılanabilmesi ve yeni ürünlerin tasarlanması için gerekli finansal kaynakların oluşturulması amacı ile işletmeler ürünlerini, küresel pazarlara satmanın yollarını aramışlar, küresel pazarlarda faaliyette bulunmak zorunda kalmışlar (Dussauge ve Garrette, 1999: 30-32), bu durum da küreselleşme sürecini hızlandırmıştır.

1.2.3. Artan Ölçek Ekonomisi ve Maliyet Baskısı

Ölçek ekonomisi, belirli bir zaman diliminde, üretim hacminin artırılması ile, üretilen ürünlerin birim başına düşen maliyetini ifade eder. Ölçek ekonomisi ile belirli bir periyotta daha çok üretilip, daha az maliyetle ürünün pazara sunulabilmesi sağlanmıştır. Daha az maliyetle üreten işletme, rakiplerinin pazara girişini engellemiş ve rekabet üstünlüğü sağlama imkanına kavuşmuş olur (Philippatos ve Sihler, 1991: 302-304).

Küresel ekonomide rekabet edebilmenin zorluğundan dolayı işletme sayıları ve ürün sayıları hızla artmıştır. Rekabetteki yoğunluğun sonucu olarak da, fiyatlar düşmüş, kâr marjları daralmıştır. Küçük ölçekli üretim kapasitesine sahip işletmelerin ayakta kalması, büyük ölçekte üretim yapabilen işletmelerle rekabet etmesi zorlaşmıştır. (<http://www.capital.com.tr/haber.aspx>, 30.09.2008).

Thomas Hortst'a (1972: 258-266) göre, "yüksek üretim kapasitesi sayesinde, birim yatırım, üretim maliyetinin düşürülmesini (üretim miktarında belli eşiklerin aşılmasıyla) ve verimliliğin artırılmasını esas alan ölçek ekonomisi, özellikle endüstri işletmelerine rekabet avantajı sağlamıştır. Ayrıca, endüstri etkileri kontrol edildikten sonra, işletmelerin, dışarıya yatırım yapma eğilimini, büyük ölçüde etkileyen tek etkenin, büyüklük (ölçek) olduğu sonucuna ulaşılmıştır".

Her yıl açıklanan ciro şampiyonu olan pazar lideri işletmelere bakıldığında, dünya genelinde ve ülkemizde listenin ilk sıralarında hep büyük işletmelerin olduğu dikkat çekmektedir. Bunun nedenini, büyüklerin ölçek avantajından yararlanması ile açıklamak mümkündür (<http://www.capital.com.tr/haber.aspx>, 30.09.2008).

Üretimde yüksek ölçek ekonomisinin varlığı, işletmeleri, diğer ülkelere ihracatta bulunmaya, küresel faaliyet yapmaya zorlamıştır. Bu durum ise, üretim endüstrisinin küreselleşmesini hızlandırmıştır (Pitts ve Lei, 1996: 186-187). Örneğin, yıllık 8 milyon adetlik üretim kapasitesi ile Avrupa'nın en büyük ikinci televizyon üretim tesisine sahip Beko, Avrupa'nın tek çatı altında faaliyet gösteren üç işletmesinden biri olan İpek Kağıt ve yıllık 4 milyon parça vitriye üretim kapasitesiyle dünyanın yedinci büyük tesisine sahip Vitra (<http://www.capital.com.tr/haber.aspx>, 30.09.2008), üretim kapasitelerinin büyüklüğü sayesinde daha çok üretip daha çok satarak çok önemli maliyet ve rekabet avantajlarına kavuşmuşlardır. Ayrıca bu işletmeler gibi, ölçeğin sağlamış olduğu yüksek üretim gücüne sahip olan işletmeler, dünya pazarlarında büyük oyuncu olarak algılanmış, elde edilen güven ile dünyadaki her pazara kolayca erişmişler ve küreselleşme sürecinin hızlanmasını sağlamışlardır.

1.2.4. Hükümet Politikaları, Politik Risk ve Ülke Riski

Ticareti teşvik eden hükümet politikaları, bölgesel entegrasyonlar, üretim faktörü olan girdilerin liberalizasyonu (sermayenin, personelin ve hammaddenin serbestçe dolaşımı), özellikle bölgesel bloklarda entellektüel sermayenin korunmasına

yönelik çabaların artması, gelişmekte olan pazarlarda, küresel ticareti teşvik etmek için, Birleşmiş Milletler, Uluslararası Para Fonu ve Dünya Bankası gibi uluslar üstü kurumların artan müdahalesi, küreselleşme sürecini hızlandırmıştır (Basarmevzuat, <http://www.basarmevzuat.com/dergi/2004-04/a/01.htm>, 30.09.2008: 1).

Pitts ve Lei'ye (1996: 184-185) göre, devlet yardımları, ayrıcalıklı vergi uygulamaları ve hükümet politikalarındaki pek çok teşvik faktörü ile ülkeler açısından önemli olan bazı endüstriyel üretim sektörlerinin küreselleşmeleri hızlandırılmıştır. Örneğin, Güney Kore hükümetinin sağladığı teşvik veya dolaylı yardım ile, Samsung, Daewoo ve Lucky-Goldstar gibi elektronik işletmeleri, üretim yapabilecekleri makine/teçhizatı alma, büyük fabrikalar kurma imkanına kavuşmuş, işletmelerin küresel düzeyde rekabet yapmaları teşvik edilmiştir.

Bunun tam tersinin gerçekleştiği ve küreselleşme sürecine karşı olunan durumlarda vardır. Hükümetlerin ekonomiye müdahalesi, özelleştirme, milliyetçilik, politik risk, savaş, dış ticaret mevzuatı, kur politikası, şeffaflık, ve adalet, gümrük tarifeleri, kotalar, kambiyo engelleri, boykotlar, standartlar, gönüllü ihracat kısıntıları, pazar grupları (ortak ticaret birlikleri), gibi faktörler de, küreselleşmeyi sınırlandırıcı veya engelleyici araçlar olarak ifade edilmiştir (Çabuk ve Yağcı, 2007: 53). Bu durumda işletmeler, tüm engellemelere, risklere rağmen küresel düzeyde faaliyette bulunmak istediklerinde, engelleri ortadan kaldıracak, riskleri en aza indirecek yöntemler aramışlar ve işletmelerarası işbirliği gibi stratejileri kullanarak faaliyetlerine devam etmişlerdir.

Tablo 1.1'de gösterilen, dahili ve harici politik-ekonomik faktörler, işletmelerin ülke içerisinde yatırım yapma kararları üzerinde oldukça büyük öneme sahiptir. Bu faktörlerden bazılarını ya da önemli bir bölümünü, kendileri için tehdit unsuru olarak gören işletmeler, ar-ge, üretim yatırımları ve pazarlama faaliyetinde bulunmak gibi kararları alırken, küresel düzeyde düşünmek zorunda kalmışlardır.

Ülke içerisindeki özellikle döviz/kur politikalarından kaynaklanan, ekonomik istikrarsızlığın doğurduğu risk, imalat, otomotiv, ilaç endüstrisi, teknolojiye dayalı üretim sektörleri gibi, yüksek maliyetli ve hammadde alımı dışarıya bağlı işletmeleri, ürünlerini, üretecek, pazarlayacak yeni ve daha az riskli ülkeler arayışına itmiştir. Bununla beraber, iç savaşların olması, sonu gelmeyen terör olayları gibi siyasi sorunlarda işletmeler için risk faktörüdür. Bu tür risk faktörleri de küreselleşme sürecini teşvik etmiştir.

Tablo 1.1. Ekonomik, Politik ve Ülke Riskini Oluşturan Faktörler

EKONOMİK FAKTÖRLER	POLİTİK FAKTÖRLER
DAHİLİ	
• Nüfus ve Gelir	• Nüfusun bileşimi
Boyutu ve sektörel dağılımı	Dil, din, ırk ve sınıf ayrımı
Ekonomik büyüme	Ekonomik ve politik gücün dağılımı
Nüfus artışı	Göç oranı
Gelir dağılımı	
• İşgücü ve İstihdam	• Kültür
Boyutu ve bileşimi	Kültürel değer ve inanç temelini oluşturma
Sektörel ve coğrafi dağılımı	Dini ve ahlaki değerler
Üretkenlik	Yabancı /modern etkileşimle yabancılaşma
Göç	
• Sektörel Analiz	• Hükümet ve Enstitüler
Tarım ve kendi kendine yetme	Anayasal prensipler ve karşıtlıklar
Endüstriyel büyüme ve dağılımı	Ulusal enstitülerin esneklikleri
Halk sektörünün büyüklüğü ve gelişimi	Ordu, kilise, partiler, basın ve eğitim kurumlarının rolü ve gücü
Ulusal öncelikler ve stratejik sektörler	-
• Ekonomik Coğrafya	• Güç
Doğal kaynaklar	Önemli liderlerin geçmişleri ve tutumları
Ekonomik çeşitlendirme	Dahili güvenlik araçlarının rolü ve gücü
Topografi ve altyapı	-
• Hükümet ve sosyal hizmetler	• Muhalefet
Hükümetin gelir kaynakları ve yapısı	Desteğin gücü, kaynağı ve verimliliği
Harcamaların sektörel ve coğrafi dağılımı	-

Tablo 1.1. 'in devamı

Bütçe açığının boyutu ve gelişimi	• Genel İndikatörler
Program harcamalarındaki sertlik	Grevlerin seviyesi ve sıklığı
Merkezi gelir kaynaklarının bölgesel bağımlılığı	Ayaklanmalar ve terörist saldırılar
• Genel İndikatörler	Siyasi tutukluların sayısı / tehdit unsuru oranları
Fiyat endeksleri	Resmi rüşvetlerin büyüklüğü
Ücret oranları	-
HARİCİ	
• Yabancı ticaret	• Finansal Destek
Mevcut ödeme dengeleri	Finansal yardım, yemek ve askeri destek
İthalat-İhracatın gelir ve fiyat esnekliği	Tercihli ekonomik ve ticari bağlantılar
Büyük ithalat-ihracatın fiyat stabilitesi	-
Ticaret şartlarının değişimi	• Bölgesel Bağlantılar
Ticaretin coğrafi bileşimi	Sınır tartışmaları
• Dış borç ve hizmetler	Dışarıdan askeri tehdit / gerilla faaliyetleri
Kalmış yabancı borçlar	Yakın ayaklanmalar, politik mülteciler
Vade şartları	• Yabancı yatırım ve sermayeye karşı tutum
Gelir ve ihracatlar için borç hizmeti	Ulusal yatırım kodları
• Yabancı Yatırım	-
Büyüklüğü ve önemi	• Genel İndikatörler
Sektörel ve coğrafi dağılımı	İnsan hakları ile ilgili kayıtlar
• Ödemeler Dengesi	3. dünya ülkelerindeki terörist saldırılar
Sermaye hesabındaki trendler rezerv durumları	Ev sahibi ülke ile diplomatik veya ticari sorunlar

Kaynak: <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/uluslararası/politikrisk.htm>, 18.07.2008

1.2.5. Ucuz İşgücü ve Üretim Maliyetlerindeki Farklılık

Düşük işgücü, üretim maliyetinin de düşmesini sağladığı için, işgücü maliyetinin yüksek olduğu diğer ülkelerdeki işletmeler, faaliyetlerini bu ülkelerde yapmaya başlamışlardır. Bu sayede ürünlerin rekabetçi bir fiyat ile üretilmesi ve pazarlanması sağlanmıştır. Çin, Hindistan, Endonezya gibi ülkelerdeki düşük maliyetli, kalifiye işgücünün cazibesi ve sürekliliği, kalifiye işgücünün nicelik olarak daha az ve yüksek maliyetli olduğu, Japonya’ daki pek çok işletmeyi bu bölgelerde üretim yapmaya teşvik etmiştir (Pitts ve Lei, 1996: 188-190).

Ucuz işgücü ve üretim maliyetlerindeki farklılıklar nedeni ile, Amerikan bankalarının bazı bilgisayar işlemlerini İrlanda üzerinden yaptırmakta, bazı Alman işletmeleri için aynı işlemler Hindistan üzerinden yapılmaktadır. Alman bira üreticisi işletmelerin, Almanya’da yetiştirilen arpadan bira üretmek yerine, arpayı Güney Amerika’ya göndererek orada üretim yaptırmalarının, daha sonra tekrar Almanya’ya getirilerek, buradan küresel pazarlara satılmasının nedeni de budur (http://www.sodev.org.tr/okullar/sdo/ders_notlari/kuresellesme.htm, 20.08.2008).

Ucuz iş gücü dışında, üretim maliyetlerindeki farklılığın bir diğer nedeni de, ileri teknolojiye sahip ülkelerdeki işletmelerin, üretimlerinde nano-teknoloji gibi ileri üretim teknolojilerini kullanabilme şansına sahip olmalarıdır.

Genel tanımla, maddenin istisnai boyutlarda (atom yada mikron boyutunda), ticari bir amaca hizmet edebilecek şekilde düzenlenmesi anlamına gelen nano-teknoloji, üretim endüstrilerinde moleküler imal, moleküler ölçüde işlem yapılarak inşa edilmiş nano sistem düşüncesi anlamına da gelmiştir (“Nanotechnology Products”, <http://www.MKnano.com>; <http://www.wikipedia.org/wiki/Nanoteknoloji>, 13.08.2008).

Tezin ikinci bölümünde yer alan ar-ge maliyetlerini düşürme isteği alt başlığında detaylı olarak incelenecek olan nano-teknoloji kullanımı, bu değerli teknolojik kaynağa sahip olmayan işletmelerin, ihtiyaçlarını giderme ve üretim maliyetini azaltma arzusu, küreselleşme sürecinin hızlanmasına sebep olmuştur.

Sonuç olarak, işgücü ve üretim maliyetindeki düşüş küreselleşmeyi teşvik etmiş, bunun yanında ucuz enerji, iklim ve su gibi doğal etmenlerin üretim maliyetlerine etkisi işletmelerin kendi ülkeleri dışında faaliyette bulunma kararlarını etkilemiştir.

1.2.6. Yeni Pazarlama ve Dağıtım Kanallarının Ortaya Çıkışı

Teknolojideki ilerlemeler iş yapma anlayışını da değiştirmiş, pazarlama ve dağıtım kanallarında büyük değişimlere sebep olmuş, yeni alternatif dağıtım kanalları oluşmuştur. (Kotler 2005: 19-26)'den alınan bilgiler doğrultusunda oluşturulan Tablo 1.2'de bu yeni dağıtım kanallarından bazıları görülmektedir.

Tablo 1.2. Yeni Pazarlama ve Dağıtım Kanalları

Saha satış temsilcileri	İnternet
Stratejik müttefikler	Extranet
İş ortakları	Web siteleri
Ana veya yerel dağıtımıcılar	E-posta
Entegre alıcılar	İşletmelere yönelik pazarlamalar
Değer katan satıcı	Açık arttırmalar
Üretici acenteler	Faks makineleri
Brokerler	Posta
Temsilcilikler	Gazeteler
Tele pazarlamacılar	Televizyon
Tele satış acenteleri	Telefon

Kaynak: Kotler, 2005: 19-20

Eski pazarlama kanalları yerini daha etkin yeni pazarlama kanallarına bırakmıştır. Örneğin, Hewlett-Packard (HP), müşterilerinin her HP ürünü veya hizmeti hakkında bilgi alabileceği, sorunlarına çözüm bulabileceği bir web sitesi kurmuştur. Müşteriler internet üzerinden ya da Hewlett-Packard'a telefon ederek sipariş verebilme imkanına kavuşmuştur. Müşterilerin aldıkları ürün ile ilgili şikayetleri olduğunda, HP ile temasa geçip kendilerine en yakın yerel iş ortağına yönlendirilerek satış sonrası teknik destek de alabilmişlerdir (Kotler, 2005: 19).

Çoğu bankanın, büyük mevduat sahibi müşterilerine uyguladıkları özel, ayrıcalıklı bankacılık kanallarının oluşturulması da yeni pazarlama anlayışının sonucudur. Dell, bilgisayar şirketi, değeri yüksek kurumsal müşterilerinin her birine ayrı bir extranet tedarik etmiştir (Kotler, 2005: 19-20). Pazarlama kanallarındaki değişim sonucunda işletmelerde intranet ve ektranetler kullanımı yaygınlaşmış, bu sayede

işletme, müşterileri ve tedarikçileri ile güçlü bir iletişim ağı oluşmuştur. Örneğin, Harley Davidson, bayileriyle kendi arasında kullandığı geleneksel karmaşık iletişim ağını değiştirmiş, her bayinin bir web tarayıcısıyla bütün işlemlerini daha etkin bir şekilde gerçekleştirebildiği h-dnet isimli bir ektranete dönüştürmüştür (Kalin, "The Fast Line" CIO WebBusiness Magazine, April 1, 1998, <http://www.cio.com>, 06.07.2008). Örneklerden de anlaşılacağı üzere teknolojiye gelişmeler pazarlama anlayışını da değiştirmiştir. Yeni pazarlama anlayışı beraberinde yeni dağıtım kanallarının oluşmasını da sağlamıştır.

Pazarlama ve dağıtım kanallarının, teknolojik gelişmelerden en çok etkilenecek sürekli değişen dinamik yapısı, müşterilere daha kolay ulaşabilmeyi, daha kaliteli ve zamanında hizmet alma imkanı sağlarken, işletmeleri de bu dinamik yapı içinde rekabete girmeye ve dünya pazarlarına açılmaya zorlamıştır.

1.2.7. Fırsat Ülkelerin Ortaya Çıkışı

Özalp, (2004: 88)'e göre, işletmelerin faaliyette bulundukları ülkede, üretim ve pazarlama yapma imkanlarındaki daralmaya bağlı olarak, varlıklarını devam ettirebilmeleri, kâr yapabilmeleri güçleştğinde, ülkelerinin himayecilikten vazgeçme kararı alması durumunda, yabancı sermayenin teşvik edilmesi kararları alındığında ve ülke dışında yeni faaliyet alanlarında iş yapabilme fırsatları elde ettiklerinde, yatırım kararlarının yönünü, küresel pazarlara çevirmektedir.

İşletmeler için ülkelerin fırsat ülkesi olabilme özelliği, ülkenin ekonomik, politik ve siyasi istikrarının yüksek olması gibi özelliklerinin yanında, üretim işletmeleri için, maliyetlerin düşük olması ile de ilgilidir. Üretim maliyetleri ise ülkeden ülkeye değişiklik göstermektedir. Bunun sebebi ucuz enerji kaynaklarına, ucuz işçiliğe, yüksek teknolojik alt yapıya (hızlı internet, ektranet ya da BIT), ucuz hammadde kaynaklarına sahip olabilmekle ilgilidir. Bu şartlarda üretim yapan işletmeler de, üretim maliyetleri de düşmüş ve diğer ülkelerdeki işletmeler bu ülkelerde yatırım yapmaya yönelmiştir. Bu yüzden günümüzde büyük işletmelerde dahil olmak üzere pek çok işletme, üretim kaynakları, makine ve teçhizatları ile Çin'e taşınmıştır. Bununla beraber doymamış bir pazara sahip olma özelliği de bir ülkeyi ve işletmelerini, dünya üzerindeki diğer ülke işletmeleri için cazibe merkezi haline getirmiştir.

”Fırsatlar ülkesi” olarak da ifade edilen cazibe merkezi ülkelerde yatırım yapmak arzusu, küreselleşmeye hız veren faktörler arasında olmuştur. Hızla artan genç nüfus kitlesi, tüketimin çokluğu ve o ülke içersindeki tüketimi karşılayabilecek yerli yatırımların azlığı gibi faktörler de yabancı ülke yatırımcılarını çekmiştir (www.capital.com, erişim, 30.09.2008). Tablo 1.3’de, Capital dergisinin yaptığı araştırma sonucunda, 2006 yılından 2008 yılı temmuz ayına kadarki dönem içerisinde yabancı yatırımları çekme açısından ‘Fırsat Ülkeleri’ ülkeleri görülmektedir.

Tablo 1.3. 2006’dan 2008’e Fırsat Ülkeleri

ÜLKE	2006	2007	2008
Rusya	37,7	34,0	43,3
AB	13,8	13,0	15,5
Irak	8,4	8,0	12,4
ABD	2,9	2,0	5,2
İran	7,4	11,0	4,1
Romanya	8,8	13,0	3,1
Diğer	21,0	19,0	16,4

Kaynak: www.capital.com, erişim, 30.09.2008

1.2.8. Taşıma, İletişim ve Depolama Maliyetlerindeki Azalmanın Etkisi (Stok Kontrol-Üretim Sistemlerindeki Değişim)

Taşıma, depolama ve iletişim maliyetlerindeki azalmanın nedeni, ürünlerin ve üretim bilgilerinin taşınması, iletilmesi ve depolanmasında kullanılan teknolojilerdeki değişimin etkisi ile açıklanmıştır. Üretim bilgilerinin toplanması, işlenmesi, taşınması ve depolanması teknolojideki gelişmelere paralel olarak gittikçe kolaylaşmıştır. Yüklü miktarda veri taşınabilir bellek (CD, Flash disk, disket gibi optik ya da manyetik ortamlar) ünitelerinde saklanmaya başlanmış ve internet sayesinde tek tuşla hedefe gönderilebilmiştir. Ürünlerin depolanması ise, aşağıda detaylı olarak incelenecek olan stok üretim ve kontrol yönetim sistemlerindeki değişimle açıklanabilir. İş dünyasına önemli kolaylıklar getiren bu gelişmeler sayesinde, dünyanın herhangi bir yerinde rekabetçi bir karar almak zorunda olan tüm işletmeler, gerekli her türlü bilgiyi çok kısa zamanda elde edebilme imkanına kavuşmuştur (Refferty, 1995).

Bilgisayar ve mikroçip teknolojisindeki gelişmeler (yükli miktarda verinin toplanmasını, işlenmesini, işlenmiş verilerin kayıt edilmesini, kısa sürede, yapay zeka ürünü elektronik ortamlar aracılığı ile üretim yapabilmeyi sağlayan teknoloji) üretimin seri hale gelmesini sağlamış ve internet kullanımının yaygınlaşması ile işletmeler ürünlerini tek tuşla dünya pazarlarına tanıtmaya ve satma imkanına kavuşmuştur.

Çağdaş işletmecilik anlayışında bilişim teknolojileri maliyetlerin azaltılması sonucunda rekabet avantajı sağladığı için ve işletmenin yönetilmesinde stratejik bir konuma yerleştiği için, temel işletme stratejisinin bir bölümünü oluşturmuştur (Pastore, “Just Thinking About Tomorrow”, Interview with Thomas, Malone, CIO Magazine, March15,1997,<http://www.cio.com>, 06.07.2008).

Küresel düzeyde iş yapmak isteyen işletmeler, iş yapmak istedikleri ülkenin ekonomik, siyasal, kültürel, demografik yapısını, pazar durumunu, talep miktarını, trendleri ve ülkedeki harcama eğilimlerini, gelişen teknoloji sayesinde daha kolay inceleyebilme imkanına kavuşmuştur. Ayrıca küresel düzeyde iş yapmak isteyen işletmeler bulundukları ülkeden kalkıp faaliyet yapmak istedikleri hedef ülkeye gitmek zorunda da değiller.

İletişim teknolojisindeki gelişmeler sayesinde tüm işletme kararları, daha fazla bilgiye dayanarak, daha geniş bir pazar alanını kontrol altına alarak, daha hızlı ve daha isabetli bir şekilde alınabilmektedir. Bu durum işletmelerin rekabet gücünü artırmış, teknolojik yenilikleri hızla uygulayan işletmelerin uluslararası rekabette öne geçme fırsatı yakalamasını sağlamıştır. Bunun yanı sıra haberleşmede uydudan yararlanma, görüntü ve sesin senkronize iletimini sağlayan video konferans görüşme teknolojisi, maliyetlerin düşmesine sebep olmuş, küreselleşme sürecine önemli katkılar sağlamıştır (Şenatalar, http://www.sodev.org.tr/okullar/sdo/ders_notlari/ , 20.08.2008).

İstikrarlı ekonomilerde işletmelerin stoklarını arttırmaları (depo maliyetleri düşünüldüğünde), işletme kaynaklarının lüzumsuz yere kullanılması anlamına gelir. Ancak işletmenin ihtiyaç duyduğu anda pazarlayabileceği ürün bulamaması da, pazar fırsatlarının kaçırılmasına sebep olur. Bu yüzden işletmelerin etkin bir stok kontrol, depolama ve sipariş sistemine sahip olması gerekir (Yükselen, 2008: 347-348).

İlk defa Toyota baş mühendisi Taiichi Ohno tarafından geliştirilen Just-in-Time (tam zamanında) (JIT) stok kontrol ve üretim sistemi, işletme kaynaklarının minimum maliyetle kullanımını, israfın önlenmesini ve verimliliğin arttırılmasını ifade eden bir yönetim felsefesi olarak, işletmenin satınalma, mühendislik, pazarlama, personel, kalite-

kontrol bölümleri ile, müşteri ve satıcıları arasındaki ilişkilerini belirlemiştir (Atilla ve Diğerleri, 2008: 131-132).

JIT ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak konteynır ve soğuk hava taşımacılığının gelişmesi, bozulma, çürüme, kırılma ihtimali olan ürünlerin depolanma maliyetlerini azaltmıştır. Konteynırların, doğrudan gemilerden veya kamyonlardan alınıp demiryollarına aktarılabilmesi maliyetlerin azalmasına sebep olmuş, işletmelere ürettikleri malları okyanus ötesi küresel pazarlara satma imkanını vermiştir. (Pitts ve Lei, 1996: 187).

JIT ve taşımacılıkta meydana gelen gelişmeler ile ürünlerin satılacağı yeni pazarların aranması ve yukarıda sayılan tüm teknolojik gelişmeler, işletmelerin faaliyet alanlarında rekabetin yönünü dünya üzerindeki tüm pazarlara çevirmelerine neden olmuş, küreselleşmenin hızlanmasında çok önemli rol oynamıştır.

1.2.9. Enerji, Su, İklim ve Isıtma Faktörü

Enerji, özellikle üretim yapan endüstri işletmeleri için çok önemli bir faktördür. İşletmelerin enerji elde etmek için, üretimde kullandıkları yakıt türü konusundaki tercihleri de önemlidir. Üretim işletmelerinde kullanılan makinelerin çalışmasının yanında, ısınma ve aydınlatma için kullanılacak olan yakıt türü de farklılık gösterebilir. Bu nedenle yakıt kaynaklarına yakınlık önem taşımaktadır. Örneğin; her işletme elektrik enerjisine ihtiyaç duysa da elektrik giderleri çok fazla olacak olan işletmelerin (alüminyum tesisleri gibi) hidroelektrik santrallerine yakın olmasının sebebi budur. Hatta bu yüzden işletmeler son yıllarda kendi elektrik enerjilerini üretme yoluna gitmişlerdir (Kumkale, 2008: 90).

Son yıllarda ülkemizde de kullanımı yönündeki yasal çalışmaların yapıldığı, “yenilenebilir enerji kaynakları” olarak da ifade edilen güneş ve rüzgar enerjisinden elektrik enerjisi üretimi, güneş pili depolayıcılarıyla depolanıp kullanılabilmesi imkanı, işletmelerin kuruluş yeri konusundaki tercihlerinde önemli bir faktör olmuştur.

Bazı üretim endüstrilerinde çok önemli üretim maddesi olan su, işletmenin kurulacağı yer konusunda da belirleyici role sahip olmuştur. Örneğin, konserve, boya, kâğıt, cam gibi endüstri işletmeleri, ürettikleri ürünün özelliği gereği suya daha fazla gereksinim duymuşlardır. Su, bu endüstrilerde yıkama, temizleme, soğutma ve basınç

aracı olarak kullanılmıştır. Bu nedenle işletmenin üretim alanına göre, suyun bol ve ucuz olduğu yerlere kurulması önem taşımıştır (Kumkale, 2008: 90).

İklim koşulları tarımsal üretim işletmeleri için, işletmenin kurulacağı yer konusunda hayati öneme sahiptir. Ürünün yetişmesinde, iklim faktörünün olumsuz etkisini yenebilmek için, soğutma veya ısıtma için yüklü miktarda maliyet ayırmak gerekebilmektedir. İşletmeler bu tür fazla maliyetlerden kurtulmak için iklim şartlarının daha uygun olduğu, suyun, enerji ve yakıtın daha ucuz olduğu yerlerde üretim yapmayı tercih etmişlerdir (Kumkale, 2008: 90-93). Bu durum da işletmelerin küreselleşme tercihlerine belirgin düzeyde etki etmiştir.

1.3. Küreselleşme Sürecinde İşletmelerin Stratejik İşbirliği Kurmaları

Küreselleşme sürecinin hızlanması ile her alanda gerçekleşen yoğun rekabet, işletmeler arasında da yaşanmaya başlamıştır. Bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler sayesinde hemen her şeyden anında bilgi sahibi olabilen tüketici talepleri, arzları yönlendirmiştir. Değişen ekonomik, sosyal çevre, yaşam koşullarındaki farklılık, üretim teknolojilerindeki gelişmeler, otomasyon sistemlerinin gelişmesi ve buna benzer pek çok değişim hızla gerçekleşmiştir. Bunun sonucu olarak da işletmeler değişime ayak uydurmak için farklı iş stratejileri geliştirmeye ve uygulamaya yönelmişlerdir. Bu stratejilerden bir tanesi de, tezin ikinci bölümünü oluşturan işletmelerarası stratejik işbirlikleridir. Günümüzde stratejik işbirlikleri işletmelere sağladığı pek çok avantaj ile neredeyse bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu noktada işletmeler için önemli olan bir konu da işbirliği türünün seçimi ve işbirliği koşullarının belirlenmesidir. Çünkü işletmeler arası işbirlikleri, fırsatlarla bereber tehditleri de içinde barındıran özelliği ile çok hassas bir yapıya sahiptir.

Tezin ikinci bölümünde işbirliği kavramı, işbirliği nedenleri, sınıflandırılması, işbirliği oluşturma sürecinde dikkat edilmesi gerekenler ve işbirliğinde entegrasyon süreci anlatılmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

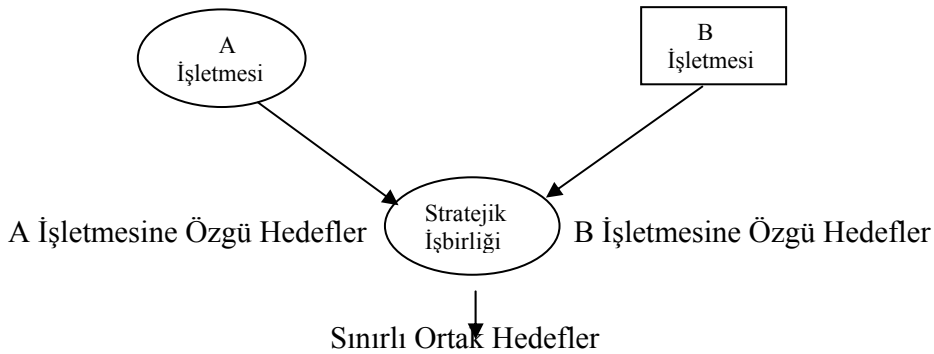
STRATEJİK İŞBİRLİĞİ, KÜRESEL REKABET ORTAMINDA KURULAN STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN NEDENLERİ

2.1. Stratejik İşbirliği Kavramı

İletişim ve bilişim teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmelerle doğru orantılı olarak hızlanmış olan küreselleşme süreci, ülkeler arasındaki coğrafi sınırların ortadan kalkmasına sebep olmuş, işletmelerin farklı pazarlara ulaşımını kolaylaştırmıştır. Bu durum işletmeler arasında rekabetin de artmasını sağlamıştır. Acımasız rekabet koşulları altında tek başına pazara hakim olma, tutunabilme şansını kaybeden işletmeler diğer işletmelerle çeşitli iş süreçlerini paylaşmak ve güçlü noktalarını birleştirerek daha da güçlenmek için stratejik işbirliği yapmışlardır (Atilla ve Diğerleri, 2008: 42-43). Stratejik işbirlikleri, 20. yüzyılın başlarında, küresel pazarlarda faaliyet gösteren çokuluslu işletmeler tarafından, özellikle, madenlerin, yeraltı doğal kaynaklarının çıkarılmasında ve işlenmesinde uluslararası işletmelerin faaliyetlerinde sıkça kullanılan temel iş stratejisidir (Mowery ve Diğerleri, 1996: 78-80).

Küreselleşme süreciyle birlikte, eksik yeteneklerini, kaynaklarını ya da teknolojik alt yapılarını diğer işletmelerle işbirliği yaparak tamamlama yoluna giden işletmeler, Şekil 1’de görüldüğü gibi sınırlı ortak hedeflerini gerçekleştirmek için bu tür temel iş stratejilerini kullanmışlardır. Kastedilen sınırlı ortak hedef, Şekil 2.1’deki A ve B işletmelerinin kendi kaynak ve yetenekleriyle gerçekleştirme imkanına sahip olmadığı iş, proje, know-how paylaşımı ya da ortak pazarlama gibi bir faaliyet olabilmektedir.

Şekil 2.1. Stratejik İşbirliği



Kaynak: Dussauge ve Garrette, 1999: 3.

2.1.1. Stratejik İşbirliklerinin Tanımı

Stratejik işbirlikleri, işletmeler için katma değer yaratan, uzun ya da kısa süreli bir projeyi gerçekleştirmek amacıyla kurulan, bilgi yoğun özelliğinin yanında, rakip işletmeler arasında da oluşturulabilen temel bir iş strateji olarak tanımlanmıştır (Contractor ve Lorange, 2002: 4).

Stratejik işbirliği, iki veya daha çok sayıdaki bağımsız işletmenin, belirli bir stratejik amacı gerçekleştirmek üzere, bir araya gelerek oluşturdukları anlaşmalardır. Küresel rekabetin artmasıyla birlikte, büyüme maliyetinin yüksek olmasının da etkisi ile, işletmelerin birbirini tamamlayacak kaynaklara sahip olması ve sinerji yaratması sebebiyle, ulusal işletmeleri küresel boyutta rekabete girme konusunda cesaretlendirmiş, uluslararası işletmelerin de rekabet üstünlüğü sağlamalarına yardımcı olmuştur (Dinçer, 1998: 288).

Özgen ve Yalçın'a (2006: 44-46) göre stratejik işbirlikleri, iki veya daha fazla sayıda işletmenin, birlikte yeni ürün geliştirmek, üretim, dağıtım, pazarlama ve ortak yatırım yapmak amacıyla oluşturduğu, birliktelikleri işbirliği anlaşması ya da kontrat diye de ifade edilen hukuki çerçeve ile sınırlandırılmış yapılardır.

Stratejik işbirlikleri, yapısal olarak en basit şekliyle, iki işletmenin teknoloji, pazarlama, üretim, ar-ge ve finansman gibi kaynaklarını paylaşması şeklinde olabileceği gibi, oldukça karmaşık ve farklı ülkelerde çok sayıda işletmeyi kapsayan çokuluslu bir yapıya da sahip olabilen, iç-içe, birbirlerinin kaynaklarını paylaşarak birlikte kazanan, aynı zamanda birbirleriyle çok sayıda ürün ya da sahada rekabet halinde olan işletme modelidir (Vyas ve Shelburn, 1995: 47).

Özalp'e (1997: 1-2) göre stratejik işbirlikleri, işletmelerin, temelde rekabetçi güçlerini artırmak amacıyla, başka işletme veya işletmelerle oluşturdukları ortaklık yapısı anlamına da gelmektedir.

Stratejik işbirlikleri ile ilgili bir başka tanıma göre; işletmeler, teknoloji, pazar, finansman, know-how boyutlu eksikliklerini aynı ülke içersindeki işletmelerle ya da başka ülke işletmeleriyle işbirliği yaparak kapatıp, küresel düzeyde verimliliği, kaliteyi yakalamayı amaçlayan ortaklık yapılarını ifade etmiştir (Akdemir, 1996: 118).

Stratejik işbirlikleri, işbirliği yapan tarafların önemli gördükleri belirli bir alanda belirli bir iş, proje, faaliyet veya stratejik bir amacın gerçekleştirilmesi için oluşturulmuş, işletmelerarası anlaşmaya dayalı yapılardır (Ülgen ve Mirze, 2004: 328).

Stratejik işbirlikleri teknolojik kaynakların paylaşımı yoluyla, uluslararası yeni bir endüstri standardının geliştirilmesi amacıyla da yapılabilmektedir. 1992 yılının başlarında Kodak ve Fuji, rakip kamera üreticisi olan Canon, Minolta ve Nikon ile, kameralar ve filmler için fotoğraf çekmeyi kolaylaştıran ve hatasız hale getiren İleri Fotoğraf Sistemi (Advanced Photo System) adında yeni bir standart geliştirilmesi amacıyla yaptıkları işbirliği buna örnek olarak verilebilir (Griffin ve Pustay, 1998: 2).

Endüstriyel teknoloji kullanımının yoğun, ileri teknoloji kullanımının zorunlu olduğu işletmelerde, teknolojinin hızla değişmesi, eskimesi, modasının çabuk geçmesi, yeni küresel pazarlara hızlı girişi, nüfuzu daha da güçleştirmiş ve daha riskli hale getirmiştir (Bruton ve Saeed, 1998: 50-53). İşletmeler bu tür risk faktörlerinden kurtulmak yada riskleri paylaşmak için, uluslararası ölçekte faaliyette bulunmak istediklerinde, stratejik işbirliklerini tercih etmişlerdir.

Bir diğer tanıma göre, uluslararası işletmeler arasında yapılan işbirlikleri, işletmelere rekabet avantajı sağlayan özel teknolojik bilgi gerektiren faaliyetlerle ilgili lisans anlaşmaları, üretim tesislerinin ortaklaşa kullanılması, ar-ge projelerinin birlikte yapılması ve mevcut pazarlama kanallarını ortaklaşa kullanarak, ürettikleri ürünleri birbirlerinin yerine pazarlama gibi birçok farklı yapıda gerçekleştirilmiştir (Griffin ve Pustay, 2003: 340-355).

İşletmeler, organizasyon yapılarında, yeni işletmecilik anlayışı olarak da ifade edilen büyük bir değişim geçirmişlerdir. Bu değişim, insan kaynakları politikalarından, ar-ge'ye, finansman sistemlerine ve üretim yöntemlerine kadar pek çok işletme fonksiyonunu etkilemiştir. Bu değişimin sonucu olarak, işletmeler, küresel rekabet koşullarında faaliyetlerini sürdürebilmek ve kar elde etmek için, ilişkide olduğu müşterileri, tedarikçileri hatta gerektiğinde rakipleriyle de stratejik işbirliği yapmışlardır (Hamel, Doz, Prahalad, 1989: 133).

Bazı faaliyet alanlarında işletmelerarası işbirlikleri artan maliyetlerinde etkisiyle zorunluluk haline gelmiştir. 1980 ile 1989 yıllarını kapsayan Tablo 2.2'deki "*Stratejik Ortaklıklar*" konulu araştırmaya göre, stratejik işbirliklerinin sektörel dağılımı şöyledir;

Tablo 2.2 “ Stratejik İşbirliklerinin Sektörel Dağılımı”

SEKTÖR	ŞİRKET ADEDİ
Bilgi teknolojisi	1660
Bilgisayarlar	198
Sanayi otomasyonu	278
Mikroelektronik	383
Yazılım	344
Telekomünikasyon	366
Biyoteknoloji	847
Yeni materyal teknolojisi	430
Kimyevi Maddeler	410
Havacılık/Savunma	228
Otomobil	205
Yüksek Elektrik/güç	141
Tıbbi araç teknolojisi	95
Tüketici Elektroniği	58
Gıda ve İçecekler	42

Kaynak: Esener, 1997: 7

Tablo 2.2’ye göre işletmelerin stratejik işbirliği yaptıkları sektörlerin, yüksek ar-ge ve üretim maliyetli, ileri teknolojiye sahip üretim altyapısının yoğun olarak kullanıldığı, endüstriler olduğu görülmektedir. Maliyetlerin yüksek olması işletmeleri, maliyetleri paylaşma ve riskleri azaltma konusunda işletmelerarası işbirliğine yöneltmiştir.

İki veya daha fazla işletmenin, karşılıklı menfaatler sağlamak amacı ile yaptıkları iş, proje anlaşmaları, genel olarak stratejik işbirliği olarak ifade edilmektedir. İşbirliğindeki ortaklar, işbirliği süreci boyunca ar-ge, pazarlama, yönetsel yetenekler gibi eksikliklerini birlikte kullanmak için anlaşmış olabilirler (Griffin ve Pustay, 1998: 2). Özetle, işletmeler arası stratejik işbirlikleri, üretim, maliyet, pazarlama, Ar-Ge, teknoloji ve daha pek çok konuda sinerji etkisi sağlamış, stratejik işbirliği yapan işletmelerin rakipleri karşısında güçlenmelerine yardımcı olmuştur.

2.1.2. Stratejik İşbirliği Süreci

Dünyada işletmelerarası stratejik işbirlikleri, ilk olarak işletmelerin pazarlama fonksiyonlarında başlamıştır. Daha sonra ortak üretimler veya birbiri için üretimler

yapılmaya başlanmış, ortak satın alma ve tedarik etme işbirliği ile devam edilmiştir. Burada özellikle uluslararası işbirliklerinde dikkat edilmesi gereken bazı kritik noktalar bulunmaktadır. Bunlar kültürel farklılıklar, güven, yasal düzenlemeler gibi faktörlerdir. İşbirliği süreciyle ilgili bu faktörler, zaman zaman taraflar arasında sorun oluşturmuştur. Bu faktörlerden oluşan sorunlar tezin üçüncü bölümünde detaylı olarak incelenecektir.

2.1.3. Stratejik İşbirliği Kapsamına Giren İşletmeler Arası İlişkiler

Stratejik işbirliği yapan işletmelerin aralarındaki ilişkiler, pazarın yapısına, coğrafyaya, küresel ekonomik göstergelerdeki değişime, ortak arayışındaki işletmenin tamamlayıcı ve yoksun olduğu kaynaklarına, aday ortağın daha önceki işbirliği tecrübelerine, önceki işbirliğinin bitiş tarzına ve teknolojik faktörlere bağlı olarak değişmektedir. Küreselleşme süreciyle birlikte artan rekabet koşullarının da etkisi ile işletmeler, rakipleri, müşterileri ve tedarikçileri arasında da işbirlikleri yapmışlardır (Hamel, Doz, Prahalad, 1989: 133).

2.1.4. Stratejik İşbirliği Oluşturma Nedenleri

Stratejik işbirliği kavramını, işbirliklerinin oluşturulma nedenlerini açıklayan kaynak bağımlılığı ve işlem maliyeti yaklaşımlarına göre işletmelerarası işbirlikleri incelenmiştir (Huang, Tzeng ve Ong, 2005: 711-721).

Kaynak temelli yaklaşıma göre işletmeler, kendilerinde bulunmayan ve varlıklarını devam ettirebilmek için yoğun olarak ihtiyaç duydukları yetenekleri, kaynakları tamamlamak amacı ile, diğer işletmelerin sahip olduğu kaynakları, yetenekleri birlikte kullanmak sureti ile, stratejik işbirliği oluşturmuşlardır (Lin, 2006: 1-11).

Stratejik işbirlikleri, işletmelerin ihtiyaç duydukları kaynaklara sahip olmalarının en hızlı ve en ucuz yolu olarak, işletmelerin küresel pazarlarda rekabet avantajı elde etmelerine, kendilerinde bulunmayan tamamlayıcı kaynaklara ulaşabilmelerine, başka işletmelerle ortaklık kurma yolu ile sinerji yaratabilmelerine imkan vermiştir (Huang, Tzeng ve Ong, 2005: 713).

İşlem maliyeti yaklaşımına göre, işletme içi bürokrasinin, tekrarlı olarak yapılan işlerin, işletmeye zaman kaybettirdiği, ek maliyet getirdiği ve dolayısıyla işlem maliyeti

diye ifade edilen kayıplara sebep olduğu ifade edilmiştir. Bu bağlamda, işletmeler işlem maliyetlerini ve üretim maliyetlerini azaltmak amacıyla örgüt yapılarında değişikliğe gitmişlerdir. Bu tür ek maliyetlere sebep olan faktörleri ortadan kaldırmak ve yoksun kaynaklarını elde etmek için, işletmeler arası stratejik işbirliği modellerini kullanmaya başlamışlardır (Huang, Tzeng ve Ong, 2005 :711-721).

İşlem maliyeti yaklaşımı, gerektiğinde işletmelerin organizasyon modellerinde değişiklik yaparak maliyetlerin azaltılmasını, kaynak temelli yaklaşım ise değerli kaynakların birleştirilerek kullanılması yoluyla işletme değerinin yükseltilmesinin önemini vurgulamıştır (Lin, 2006: 10–11).

Bu tezde stratejik işbirliklerinin oluşum nedenleri açıklanırken bu iki yaklaşımın ışığında; işletmenin kaynak ve yeteneklerini tamamlama arzusu yönüyle değerlendirilmiş ve içsel nedenler başlığı altında incelenmiş, işletmenin tıpkı canlı organizmalarda olduğu gibi, dış çevre faktörlerinden etkilenmeleri, değişen rekabet koşulları, teknolojik gelişme gibi kendi yapısı dışından kaynaklanan nedenlerle işbirliği yapmaları yönüyle değerlendirilmiş, dışsal nedenler başlığı altında incelenmiş, son olarak diğer tetikleyici faktörler düşünülerek, diğer nedenler olmak üzere başlıca üç grupta incelenmiştir.

2.2. İçsel Nedenler

İşletmeler de canlı organizmalar gibi varlıklarını devam ettirme ve büyüme eğilimindedir. Ancak teknolojinin, ekonominin, değişen çevresel koşulların da etkisi ile işletmeler bu eğilimlerini bazen, tek başına ve yalnızca kendi kaynaklarını ve yeteneklerini kullanarak gerçekleştirmede zorlanmışlardır. İşletmenin kaynakları ile ilgili bu içsel durum, işletmenin işbirliği yapma kararını önemli ölçüde etkilemiştir.

Bu tez çalışmasında içsel nedenler; işletmenin ürünü ile pazarda stratejik olarak konumlanma isteği, büyüme isteği, riski sınırlama isteği, kıyaslamaya dayalı gelişme ve tecrübelerin aktarılması yoluyla öğrenme isteği, kaynak yetersizliğini aşma isteği, atıl kapasiteyi kullanma isteği, maliyeti düşürme (ar-ge, üretim, pazarlama, dağıtım, tutundurma maliyetlerini düşürme isteği alt başlıkları ile) isteği ve sinerji etkisinden yararlanma isteği başlıkları altında incelenmiştir.

2.2.1. İşletmenin Ürünü ile Pazarda Stratejik Olarak Konumlanma İsteği

İşletmenin kendisini pazarda stratejik olarak konumlandırması, “pazara en iyi giriş stratejisi” olarak, yeni ürün/pazar geliştirme tercihiyle başlayan ve ürünün pazarda tutundurulması ile işletmenin pazara uyum sağlamasını içeren bir süreci kapsamıştır (Tek, 1990: 67-69). ‘Konumlandırma ortaklığı’ olarak ifade edilen bu işbirliği ile işletmeler, yeni pazarlara girme ve var olan pazarları genişletme imkanı bulmuşlardır (Gomes, 2000(b): 14-15). İşletmelerin pazarda konumlanabilmeleri ürettikleri ürünlerin konumlandırılmaları ile yakından ilişkilidir.

Ürün bazında konumlandırma, ürünün insanlar tarafından belirgin birkaç özelliğiyle bilinmesidir. Capital dergisine göre “Konumlandırma, bir ürüne yaptığınız şey değildir. Konumlandırma, olası müşterinin aklına yaptığınız bir şeydir.” Örneğin; Volvo “en güvenli araba”, BMW “arabalarda geline son nokta” ve Porsche “dünyanın en küçük spor arabası”, Avis “biz iki numarayız, daha çok çalışıyoruz” sloganlarıyla tüm dünyada tüketicilerin aklında yer edinmeye ve dünya pazarlarında konumlanmaya çalışmıştır (capital, <http://www.capital.com.tr/haber.aspx>, 13.08.2008).

Başarılı bir konumlandırma stratejisinin belirgin özelliği, taklit edilemez olmasıdır. İşletmenin, müşterisine sunduğu mal ve hizmet kalitesi ile pazarda tanınması mümkündür. İlk defa faaliyet gösterecekleri pazarlarda konumlanmanın maliyetinin ve riskinin oldukça yüksek olması nedeniyle işletmeler, kendi ürünlerini bilinen bir marka altında yada uzun yıllardır kalitesiyle tanınan ürün gurubu altında pazara sokabilmek için de stratejik işbirliği yapmışlardır.

2.2.2 Büyüme İsteği

İşletmenin varlığını sürdürebilmesi ve rakipleri karşısında güçlü bir konumda olabilmesi için gerekli temel unsur olan büyüme, hem işletme yöneticileri ve sahipleri tarafından hem de çalışanlar tarafından arzu edilen bir durumdur. Bu noktada önemli olan işletmenin dengeli ve tutarlı bir büyüme stratejisinin oluşturulmasıdır (Çelik ve Şimşek, 2008: 42-43).

İşletme fonksiyonları açısından büyüme amaçlı stratejik işbirliği, tedarik, üretim, pazarlama, finansal, yönetim, muhasebe, insan kaynakları, araştırma-geliştirme ve halkla ilişkiler açısından ele alınmıştır (Aksoy, 2004: 17-20). Bu açıdan bakıldığında

büyüme, arzu edilen, ancak yüksek maliyetleri gerektiren bir süreçtir. İşletmeler bu süreçte zaman ve para kaybını engellemek için, yerli ya da yabancı diğer işletmelerle stratejik işbirliği yapmışlardır.

A.B.D.'de KOBİ'ler üzerinde yapılan araştırmalara göre, buradaki KOBİ'ler, Avrupa, Asya ve Latin Amerika ülkelerinde işletmelerarası stratejik işbirlikleri kurmak yolu ile yıllık %25 büyüme hızı göstermişlerdir (Kotler, 2000: 80-82). Bu bağlamda işletmeler arası işbirlikleri, hızlı büyüme arzusu içinde olan işletmelerin küresel pazarlara erişimde kullanabilecekleri en az riskli temel iş stratejilerinden birisidir.

İşletmeleri stratejik işbirliği yoluyla büyümeye yönelten faktörlerin başında, teknoloji, faktör maliyetleri ve ölçek ekonomileri gelmiştir. Ayrıca işletmelerin atıl kapasitelerini daha verimli kullanmak istemeleri, pazara ilk giriş ve pazarda tutundurma maliyetlerini paylaşmak istemeleri, lojistik destek yatırımlarını birlikte gerçekleştirmek istemeleri de büyüme arzusu içerisindeki işletmeleri, işletmeler arası stratejik işbirliğine yöneltmiştir (Ener, <http://fbe.emu.edu.tr/journal/doc/2/2Article13.pdf> , 19.07.2008).

İşletmelerin büyüme isteklerinin altında yatan bir gerçek de işletmenin çevresindeki diğer rakiplerine karşı güç gösterisi yapma isteğidir. Büyüklüğün işletmenin varlığını sürdürme yeterliliğini yükselttiği ve büyümenin birçok yönetici açısından (özellikle bu süreci yöneten kişilere basının ilgisi, diğer işletme sahipleri tarafından transfer tekliflerinin gelmesi durumunda) iş çevresini etkilemek için, bir güç kaynağı olduğu düşünülmüştür (Akdemir, 1999: 60-62).

2.2.3. Riski Sınırlama İsteği

Yeni bir ar-ge projesi için harcanacak milyonlarca dolarlık yatırımın arzu edilen sonuçları gerçekleştirememesi riski, üretilip satılamaması ya da her şey istenildiği gibi gerçekleştiği halde satış aşamasında pazarda tutunma riskinin bulunması, piyasa şartları bilinmeyen uzak ülke pazarlarında faaliyet yapmak isteyen işletmelerin taşıdıkları risk, sürekli değişen tüketici talepleri ve ekonomik çevre gibi risk faktörlerini en aza indirmek isteyen işletmeleri stratejik işbirliği yapmaya zorlamıştır. Tüm bu faktörlerin yanında, üretim maliyetlerinin ucuz olmasından dolayı, diğer ülkelerdeki işletmelerin rekabet edebilme şanslarının azalmasına sebep olan ülkelerin varlığı da önemli bir risk unsuru olarak karşımıza çıkmıştır.

Tablo 2.3.’deki, Capital dergisinin yaptığı “Global ekonomi ve Türkiye için hangi ülkeleri risk olarak görüyorsunuz” adlı araştırmaya göre Çin hala en büyük risk olarak görülmüştür. Riski sınırlama isteği işletmeleri aynı ülke içindeki veya küresel düzeydeki diğer işletmelerle stratejik işbirliği oluşturmaya yöneltmiştir.

Tablo 2.3. “Global ekonomi ve Türkiye için hangi ülkeleri risk olarak görüyorsunuz”

ÜLKE	2006	2007	2008
Çin	40,8	39,0	38,1
ABD	12,7	6,0	20,6
Diğer	29,6	32,0	18,6
Irak	11,3	19,0	11,3
Rusya	5,6	3,0	9,3
Hindistan	*	1,0	2,1

Kaynak: www.capital.com, erişim, 30.09.2008

2.2.4. Kıyaslamaya Dayalı Gelişme ve Tecrübelerin Aktarılması Yoluyla Öğrenme İsteği

İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri, rekabet avantajı sağlayabilmeleri, hizmetlerinde ve ürünlerinde fark yaratmalarıyla mümkün olmuştur. Bu yüzden işletmeler, kendi işletmeleri dışındaki diğer işletmelerin durumlarıyla da yakından ilgilenmiş ve gelişmek için kıyas yapmışlardır. Rekabetçi kıyaslamaya dayalı gelişme amacıyla, başarılı olan işletmelerle işbirliği yapan işletmenin, faaliyetlerini, daha iyi, daha kaliteli, daha ucuz, daha hızlı ve daha etkili yapması ve rakiplerine üstünlük sağlaması mümkün olmuştur (Çelik ve Şimşek, 2008: 49).

Kıyaslama (benchmarking), konusunda en iyi olmak amacıyla, kendi süreçleriyle aynı ya da benzer nitelikte olan kurum, kuruluş veya işletme içindeki ya da dışındaki süreçlerin, önceden belirlenmiş bir prosedüre göre incelenmesini, o süreçlerdeki uygulamalardan ders alınmasını, öğrenilmesini ve gerekli değişimlerin gerçekleştirilmesini hedefleyen, kesintisiz çalışmayı ifade eder (“Kıyaslama”, www.ibb.gov.tr/ibbtr/105/10503/1050303/kiyaslama.htm, 05.10.2008).

Kıyaslamanın temelinde, kıyaslama yapılacak süreçlerin ve kuruluşun bulunması yatar. İdeal olan kıyaslama, sınıfında en iyi sayılan işletmelerin süreçlerini “neden ve ne

kadar” uyguladıklarının değil, “nasıl” uyguladıklarının incelenmesini esas almaktadır (www.danismend.com/konular/stratejiyon/Stratejik_yonetim_tarihi.htm , 05.10.2008).

Yönetici, yaptığı yatırım bilgisini (pozitif yada negatif), tarafsız, temelinde sürekli gelişim, atılımcı yaklaşım, en iyi uygulamalara dönük olma, taraflar arasında ortak ve karşılıklı yararlanma esası, akla uygun ölçme-değerlendirme ve ilerlemeyi hedefleyen kıyaslama (benchmarking) sayesinde öğrenme şansını elde etmiştir (Saruhan, 1998: 230- 236). Bu temel noktalar ışığında değerlendirmelerini yapan işletmeler, kendilerinde bulunmayan kaynak eksikliklerini tamamlamak amacıyla, özellikle teknoloji, ar-ge, ürün geliştirme ve üretim konularında, işletme alt yapısı sağlamaya ya da tecrübe edinmeye yönelik stratejik işbirliği yapmışlardır.

Capital Dergisi’nin haber arşivi incelendiğinde, 01.12.2002 tarihli haber de gösteriyor ki, işletmeler tecrübe birikimine sahip olabilmek içinde stratejik işbirliği yapmışlardır. Türkiye’nin sistem entegrasyon şirketlerinden Meteksan Sistem ile bilgi alt yapısı çözümleri sağlayıcısı EMC işbirliği, Meteksan’ın sistem tecrübesi ile EMC’nin bilgi alt yapısı çözümlerinin birleştirilmesi esasına dayanmıştır (“Nişanlar Artıyor”, http://www.meteksan.com.tr/Basin_Odasi/Basinda_Biz/Haber_Arsivi_2002,bb_ekim2002_4.html, 26.07.2008).

Küresel ölçek ekonomilerinde tecrübe eğrisi, üretim işletmelerinde, maliyetleri daha fazla düşürebilmesi yönüyle, çok önemli yere sahip olmuştur. Teknoloji, öğrenme ve artan tecrübe miktarlarıyla maliyetler düştüğünde, işletmeler farklı bölgelerde daha fazla ürün satabilme, yeni pazarlara açılabilme, satışa sunduğu ürün için, rakiplerine göre daha düşük fiyatlandırma yapabilme imkanına sahip olmuşlardır (Tağraf, 2002: 146). Aynı faaliyet alanındaki diğer en iyi işletmelerle kendilerini kıyasladıklarında, yeterli üretim tecrübelerine sahip olmadıklarını düşünen işletmeler stratejik işbirliği yaparak bu gibi eksik yeteneklerini tamamlama imkanına kavuşmuştur.

2.2.5. Kaynak Yetersizliğini Aşma İsteği

İşletmelerarası stratejik işbirlikleri, özellikle, kaynak kapasite kullanım oranı düşük olan ekonomik sektörler için, işletmenin mevcut üretim kaynaklarının daha etkin kullanılması yoluyla, verimliliğin artmasını sağlamıştır. Bu durumun sonucunda, üretilen ürünlerin birim başı maliyetleri düşmüş, işletmelerin ürünlerinin satışında diğer işletmelerle rekabet edebileceği bir fiyatlandırma yapılabilmesine imkan sağlanmış olur

(<http://www.teknointel.com/isletme/devircesitleri.htm>, 27.08.2008). Küresel düzeyde rekabet edebilmek için işletmeler, sahip oldukları kaynakları (maddi ve maddi olmayan) etkin kullanabilmek, yoksun olduğu kaynakları diğer işletmelerin kaynaklarını paylaşarak daha az maliyetle edinebilmek amacıyla stratejik işbirliği yapmışlardır.

2.2.6. Atıl Kapasiteyi Kullanma İsteği

Verimliliği yükseltmek amacıyla oluşturulan stratejik işbirliklerinin temelinde, işletmenin varlık ve yeteneklerinin çoğaltılması, verimli kullanılmadığı düşünülen atıl kapasitelerinin doldurularak üretime aktarılması ve bunun sonucunda üretilen ürün maliyetlerin azaltılmasına bağlı olarak rekabet avantajı elde edebilecekleri fiyatlandırma yapma isteği yatmıştır (Hitt ve Diğerleri, 1999: 316-317).

İşletmeler, atıl kapasitelerini daha verimli kullanabilmek, daha çok üreterek rekabet avantajı elde edebileceği fiyatlandırma yapmak arzusu ile, finansal, teknolojik, pazarlama, ar-ge ya da üretim gibi pekçok işletme fonksiyonunda, ölçeğe ihtiyaç duyan diğer işletmelerle işbirliği yapmışlardır.

2.2.7. Maliyet Düşürme İsteği

Maliyet, bir işletmenin rekabetçi fiyat belirleyebilmesinde önemli bir faktördür. İşletmelerin maliyeti düşürme isteği; ar-ge maliyetini düşürme isteği, üretim maliyetini düşürme isteği, pazarlama, dağıtım ve tutundurma maliyetini düşürme isteği, başlıkları altında incelenmiştir.

2.2.7.1 Ar-ge maliyetini Düşürme İsteği

Ar-ge departmanı, işletmelerin en hızlı, en çok para harcayan, sonuçlarından faydalanılması için en çok beklenilmesi gereken bölümüdür. İşletmeler, rnlerin yaşam sürelerinin kısılması sebebiyle, yaptıkları harcamaları telafi etme şanslarını kaybetmeye başlamışlardır. Buna rağmen, diğer işletmelerle rekabet edebilmek, varlıklarını devam ettirebilmek için daha da artan miktarlarda finansal kaynaklarını ar-ge harcamaları için kullanmak zorunda kalmıştır. İşletmeler, stratejik işbirliği oluşturma yoluyla, ürünlerinin satışa sunulduğu pazarı genişleterek, çok kısa sürede dünya üzerindeki

pazarlarda tanınma imkanına kavuşmuş, elde edilen kazanç ile de ar-ge harcamalarına kaynak sağlamışlardır (Dussauge ve Garrette, 1999: 30-32).

İşletmelerin, yüksek maliyetli ar-ge faaliyetleri için, fabrikalar kurmaları, uzman personelleri istihdam etmeleri, bilimsel anlamda başarılı, ticari açıdan kârlı sonuçlara ulaşamama risklerini üstlenmeleri, ar-ge faaliyetlerinin kesin olmayan sonuçları için uzun yıllar sürebilecek büyük kaynaklar ayırmaları neredeyse imkansızlaşmıştır (Cullen ve Parboteeah, 2005: 295-296).

Dussauge ve Garrette'e (1999: 30) göre, bir endüstrideki ar-ge harcamalarının, net satışlara oranı ne kadar yükselmişse, ürünlerin yaşam süreleri de o kadar kısalmıştır. 1970-1990 yılları arasında işletmelerin ar-ge harcamaları, sabit varlıklar edinmek için yaptıkları harcamaların üç katından fazla olmuştur. Bu bağlamda, işletmelerin, teknolojiye gelişmelerin hızına bağlı olarak ar-ge departmanlarının rekabetçi yeteneklerini geliştirebilmek amacıyla, sürekli yenilikçi araştırmalar yapmak ve sürekli para harcamak zorunda olduğu söylenilebilir.

İşletmeler, stratejik işbirliklerini özellikle ileri teknolojiye dayalı ar-ge çalışmalarının zorunlu olduğu üretim endüstrilerinde, sıklıkla kullanmışlardır (Cullen ve Parboteeah, 2005: 295-296). Medikal ve endüstriyel alanlardaki ar-ge çalışmalarında sıklıkla kullanılan nano-teknolojinin geldiği boyut da işletmelerin eksik teknolojik kaynaklarını tamamlamak üzere işbirliği yapmalarına neden olmuştur. Biyoteknoloji, diagenetik kit üretiminde, bilimsel araştırmalarda, yüzey karakterizasyonu ve modifikasyonu, mikro organizmaların DNA yapısının modifikasyonu, otomotiv imalatı, mikro sensörlerin, mikro makinaların üretimi, mikrociplerin, optik elektronik elemanların imalatı ve mikron düzeyindeki küçük parçaların bir araya getirilmesinde nano-teknolojiye dayalı ar-ge'den faydalanılmıştır ("Nanotechnology Products", <http://www.MKnano.com>; <http://www.wikipedia.org/wiki/Nanoteknoloji>, 13.08.2008). Bu yüzden özellikle ilaç, mikrocipler, kimyevi madde, otomotiv yedek parçası imalatı konularında, işletmelerin ar-ge bölümlerinin teknolojik bağımlılığı artmıştır. Eksik ar-ge yetenek ve kaynaklarını tamamlama arzusu işletmeleri işbirliği yapmaya yöneltmiştir.

Bilgisayar sektöründe Siemens (Almanya), ICL (İngiltere) ve Groupe Bull (Fransa)'ın ortak araştırma-geliştirme işbirliği girişimine başlamaları, otomotivde General Motors (ABD) ve Toyota (Japonya) arasında gerçekleştirilmiş olan stratejik işbirliği ile organizasyonel yeteneklerin transferi, üretim teknolojileri ve araç

gereçlerinin paylaşımı öngörülmüştür (Çetintaş, “Küresel Rekabet ve İşbirliği”, <http://www.kobifinans.com.tr/tr/icerik.php?Article=10172>", 29.09.2008).

Ar-ge araştırmalarının uzun vadeli maliyet aktarımı ve yatırımları gerektirmesi, işletmelerin bu maliyeti paylaşacağı başka işletmelerle ortak ar-ge anlaşmaları, teknoloji anlaşmaları veya önemli bir bilginin paylaşılmasına dayalı know-how anlaşmaları, ortak girişim anlaşmaları yapılmıştır.

2.2.7.2 Üretim Maliyetini Düşürme İsteği

Talebin hızla değişmesi, arzı da etkilemiş ve aynı hızda seri üretim yapılmasını zorunlu kılmıştır. Seri üretim yapamayan işletmelerde üretim maliyetleri yüksek olmuştur. Taleple paralel hızda üretim; uzman sistemlerin, bilgisayar destekli tasarım ve modelleme yapan ve üretim bandıyla entegre çalışan donanımı yüksek fabrikaların kurulmasını zorunlu hale getirmiştir. Bu durum da işletmeler için oldukça yüksek maliyetlerin oluşması anlamına gelmiştir. Gerekli alt yapıya, teknik ve teknolojik üretim kaynaklarına sahip olmayan işletmeler, bu tür kaynak yetersizliklerini aşmak için, bu kaynaklara sahip işletmelerle stratejik işbirliği yapmışlardır.

Gomes (1997: 30-37)'ya göre, MIPS Bilgisayar Sistemlerinin, IBM ve Hewlett-Packard (HP) de dâhil, büyük ve başarılı şirketlerle, boy ölçüşecek kapasitesi olmamasına rağmen, ticari başarısı da çok kritik olduğu bir alanda, azaltılmış komut seti (RISC) üretiminde, yapım kapasitesi, pazar varlığı, teknoloji, nakit para getiren altı yarı iletken ortağı ve sayısız sistem sağlayıcısı ile yaptığı işbirliği sayesinde bugünün büyük işletmeleri arasına girmiştir. MIPS'in, RISC'deki üretim maliyetini düşürme isteği, onu işbirliğine yöneltmiştir.

2.2.7.3 Pazarlama, Dağıtım ve Tutundurma Maliyetini Düşürme İsteği

Pazarlama, dağıtım ve tutundurma maliyetleri, özellikle okyanus ötesi ülkelerde faaliyet göstermek isteyen işletmelerin, ürünlerinin pazarlama dağıtım ve tutundurma süreçlerini kendilerinin yapması, hem zaman alıcı hem de yüksek maliyetli olmuştur. Bu yüzden işletmeler genellikle, o ülkede bilinen, güven kazanmış bir işletme ile stratejik işbirliği yaparak, bu tür yüksek maliyetlerden kurtulmayı tercih etmişlerdir. Electrolux'un, ürettiği beyaz eşyaları, Türkiye'de kendi pazarlama ağlarını kurarak

pazarlamak yerine, ülkemizde faaliyet gösteren bir dağıtıcı işletme kanalıyla pazarlaması bu amaçla yapılmış stratejik işbirliklerine örnek olarak verilebilir. Yeni işletmecilik anlayışının sonucu olarak, dağıtım kanallarında meydana gelen gelişmeler de stratejik işbirliklerinin oluşturulma sebebi olmuştur (“Stratejik İşbirlikleri ve Pazarlama Yönü”, <http://pazarlamablog.blogspot.com/2008/03/>, 19.08.2008).

2.2.8 Sinerji Etkisinden Yararlanma İsteği

İşletmeler arasındaki işbirliklerinin pekçok önemli nedeni olmakla birlikte en önemli nedenlerinden birisi “2+2=5” diye de ifade edilen, bütünün, parçaların toplamından daha büyük olduğu olumlu sinerjik etkinin sağlanması isteğidir (Block ve Hirt, 1994: 570-579). İşbirliklerinde arzu edilen sinerji ile, özellikle yerli-yabancı ülke işletmeleri arasındaki kültürel, düşünsel farklılıklar ile iş yapma şekillerindeki farklılığın olumlu etkilerinden faydalanma, maddi ve teknolojik kaynakların, yeteneklerin sağlanması, dış pazarlara açılmada işbirliklerinin sağlayacağı tanınma kolaylığının, ortağın ününün (işbirliği yapma geçmişindeki olumlu sonuçlar) ve buna benzer pek çok olumlu sinerjik etkinin kazanılması amaçlanmıştır.

2.3. Dışsal Nedenler

Dışsal nedenler; bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı değişim, küresel pazarlardaki ve ekonomilerdeki belirsizlik, ürün (mamül) yaşam döneminin kısalması, yeni pazarlara ulaşma/pazar geliştirme amacı, vergi avantajlarından yararlanma isteği, küresel rakiplerin ortaya çıkması, karışık ve belirsiz bir çevre, yerel yönetimlerin bakış açısı (desteklemeleri/engellemeleri), moda ve korku güdüsünü en az’a indirme isteği, yasal sınırlayıcılardan kurtulma politik ve ülke riski paylaşımı, ekonomik risk paylaşımı ve ölçek ekonomileri başlıkları altında incelenmiştir.

2.3.1. Bilgi ve İletişim Teknolojilerindeki Hızlı Değişim

İşletmelerde, bilişim teknolojilerinin kullanımı 1980’li yıllardan itibaren büyük önem kazanmıştır. İşletmeler rekabet üstünlüğü sağlamak amacı ile , temel iş stratejileri ve bilişim sistemlerinin entegrasyonuna önem vermişlerdir. 1990’lı yıllarda ise

bilgi/iletişim teknolojilerini üretim endüstrilerinde daha etkin biçimde kullanabilmenin önemi artmış, üretim işletmelerinde bilgi iletişim teknolojilerinin kullanımı birincil üretim faktörü haline gelmiş ve bilgi işletmeler için stratejik bir güç olmuştur (Huotari, 1995: 295-296).

İşletmelerin organizasyon biçimlerini belirlemede, alan sınırlarını oluşturmada ve yönetsel yapılarını şekillendirmede rol oynayan temel faktörlerden birisi olan bilişim teknolojilerinin (Todeva ve Knoke, 2005: 131) hızla değişmesi, sermaye ve finansman yönünden güçlü olmayan işletmelerin zor durumda kalmalarına, rekabette geri kalmalarına sebep olmuştur (Dassuage ve Garrette, 1999: 30).

Gittikçe yoğunlaşan rekabetin sonucunda, işletmelerin küresel pazarlarda faaliyet yapma düşüncesinin bilgi ve iletişim teknolojilerinin desteği olmaksızın gerçekteşmesi imkânsız hale gelmiştir. Bilgi ve iletişim teknolojileri, geleceğe dönük stratejilerin en önemli konumunda yerleşmiştir (Glover, <http://www.info-strategy.com>, 06.07.2008).

Bilişim ve iletişim teknolojisindeki ilerlemelerin sonucunda işletmeler elektronik tablolaama yapma, maliyet belirleme hesaplamaları, varlıkların değerlendirilmesi, elektronik dağıtım kanallarının kullanımı, stok kontrol ve üretim sistemleri gibi konularda önemli avantajlar elde etmişlerdir (McFarlan, 1990: 70-73).

Teknolojik gelişmelerin sonucu olarak, ürünlerin ticari yaşam süreleri de kısalmıştır. Özellikle elektronik ve bilgisayar sanayiinde, bir üst modeli üretme hızı o kadar yüksektir ki, piyasaya sunulalı henüz birkaç ay olmuş pek çok ürünün modası geçebilmiş, yeni modelleri satışa sunulmuştur (Dassuage ve Garrette, 1999: 30).

İşletmelerin hızla değişen trendlerle oluşan talebe aynı hızda cevap verebilmeleri, üretim yapabilmeleri, reklam, tanıtım ve pazarlama yapabilmeleri, ancak güncel teknoloji kullanımıyla mümkün olmuştur.

Stratejik işbirliklerinin oluşmasında, ürün yaşam eğrisinin kısalmasına neden, teknolojik değişim hızı, bu hıza uyum sağlayan işletmelere rekabet avantajı sağlamıştır (Simonin, 2002: 244-248).

İşletmelerin iş süreçlerinde de teknolojisindeki gelişmelere bağlı olarak değişimler yaşanmıştır. Örneğin, Ford'da kullanılan intranet sayesinde işletme, tüm süreçlerinde, 95 yıllık tarihindeki en büyük değişikliklerin yapılmasını sağlamıştır. Intranet ağı ile, dünya genelindeki 80.000'den fazla çalışanın işbirliği yapması, verimliliğin artırılması, hataların azaltılması ve sonuçta araçların pazara daha kısa sürede sürülmesi hedefine

ulaşılmıştır (McCreary “Superior Interiors” Webmaster Magazine, August 1997, <http://www.cio.com>, 06.07.2008).

İşletmeler, özellikle ar-ge ve yüksek teknoloji kullanımına dayalı endüstriyel üretim alanlarında, kendilerine rekabet avantajı sağlayan, yeni teknolojileri geliştirmenin ya da satın almanın maliyetinin yüksek olması nedenleriyle, yetersiz ya da güncel olmayan teknolojik alt yapı eksikliklerini stratejik işbirliği yoluyla tamamlamışlardır.

2.3.2. Küresel Pazarlardaki ve Ekonomilerdeki Belirsizlik

Küresel pazarlarda ve ekonomilerde artan belirsizlik (kur farkı riskleri, dünya genelindeki tüm işletmeleri etkisi altına alan küresel krizler, artan ar-ge masrafları vb.) işletmeleri, faaliyetlerini sürdürebilmek için stratejik işbirliği yapmaya zorlamıştır. Hatta bu işbirliği, gerekirse işletmenin o güne kadar rakip olduğu işletmelerle de yapılmıştır (Hamel, Doz, Prahalad, 1998: 133).

2.3.3. Ürün (Mamül) Yaşam Döneminin Kısılması

Geleneksel endüstrilerde ürün ve fiyat çok önemli parametreler iken, ileri teknolojiye dayalı endüstriyel üretim sektörlerinde innovasyon, fiyattan daha önemli, rekabet avantajı yaratan bir parametre haline gelmiş, innovasyon yoluyla yeni bir ürünün üretilmesi ya da hizmetin gerçekleştirilmesi için işletmelerarası stratejik işbirlikleri yapılmıştır (Lang, 1996: 54).

Teknolojik gelişmelerin yüksek hızı, günümüzde özellikle elektronik ve bilgisayar sektöründe ürün yaşam ömrünün iyice kısalmasına neden olmuştur. Örneğin, bilgisayar donanımı ve yazılımı gibi teknoloji yoğun üretim ve hizmet sektörlerinde ürün yaşam ömrünün kısılması sonucunda, model değişimlerinin saniyeler düzeyinde kısa sürelerde gerçekleşmesi, işletmeleri bu hızda üretim yapabilecekleri kaynaklara ve yeteneklere sahip olmaya zorlamıştır. Bunun sonucunda da pazarda faaliyetlerine devam etmek, rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmeler, kendilerinde mevcut olmayan kaynaklarını tamamlamak amacıyla, diğer işletmelerle işbirliği yapmaya yönelmişlerdir.

2.3.4. Yeni Pazarlara Ulaşma/Pazar Geliştirme Amacı

Doygun pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler, ürün ve hizmetlerine yeni pazarlar bulmak için, uluslararası stratejik işbirliğini seçerek, ticaret engellerini aşmada, yerel dağıtım kanallarına girmede, kritik hammadde kaynaklarına, yerel bilgi ve uzmanlığa ulaşmada, yatırımlarının maliyetini ve risklerini azaltmada, ortakların tecrübe ve uzmanlıklarından yararlanmışlardır (Aydemir, 1998: 2-5). Stratejik işbirlikleri, küresel düzeydeki bazı pazarlara girmek için, dağıtım, marka ismi, satış organizasyonu, teknoloji, ar-ge veya üretim yeteneği gibi kritik başarı faktörlerine sahip olmayan işletmeler tarafından, tercih edilen küresel bir iş stratejisi olmuştur (Aaker, 1995: 310-313).

Pazar geliştirme yöntemleri, aşağıda Tablo 2.4’de belirtilen sebep ve/veya sebeplerle gerçekleştirilmiştir. Tablo 2.4’e göre, işletmelerin gelir yaratma hedeflerinin %72,2’lik kısmını yeni müşteri pazarları yaratma ve yeni ülke/bölge pazarlarına girme oluşturmuştur. Yine aynı tabloya göre, işletmelerin ürettiği ürün mevcut pazarlarında satılamıyor ise, ürünün pazarlanacağı yeni pazarlara ihtiyaç duyulduğu anlaşılmıştır. İşletmeler daha önce faaliyette bulunmadığı, pazar koşullarını, risklerini bilmediği, yabancı olduğu yeni pazarlarda, bilinen işletmelerle işbirliği yapmak suretiyle, riski paylaşarak azaltmış ve yeni pazarda tutunmayı kolaylaştırmıştır. Küresel ve yerel zevklere, moda anlayışına göre ar-ge yapmanın, yeni ürün ve hizmetler geliştirmenin, müşteriyi tanıyarak odaklanmanın yüksek maliyeti, oluşturacağı belirsizlikten kurtulma arzusu, stratejik işbirliklerinin oluşumunu hızlandırmıştır.

Tablo 2.4. ‘Önümüzdeki 1 yıl içinde şirketinizin gelirlerini nasıl arttırmayı planlıyorsunuz’

YÖNTEM	2008
1. Yeni müşteri pazarları yaratma	42,3
2. Yeni ürün ve hizmetler geliştirme	41,2
3. Mevcut müşteriyle iyi ilişkiler	35,1
4. Yeni ülke / bölge pazarlarına girme	29,9
5. Yeni işbirliklerine girme	28,9
6. Çekirdek işlere daha fazla odaklanma	29,9
7. Birleşme ve satın alma	18,6
8. Şirketi küçük birimlere bölme	6,2
9. Bankadan Kredi	3,0
10. Etkin işletme sermayesi yönetimi	1,0

Kaynak:<http://www.capital.com.tr/haber.aspx>, 10.10.2008

2.3.5. Vergi Avantajlarından Yararlanma İsteği

Yabancı sermayeyi yurt içine çekmek amacıyla çıkartılan vergi teşvik yasaları ve uygulanan uluslararası ticaret rejimleri, yerel işletmelerin, deniz ötesi işletmelerle, ticari ilişkilere girip girmeme kararlarını büyük ölçüde etkileyen, önemli bir faktör olmuştur (Todeva ve Knoke, 2005: 123-131).

Tayeb ve Contractor (2001: 10-11)’a göre yabancı işletmelerin tercih ettikleri stratejik işbirliklerinden birisi olan ortak girişim işbirliğinin tercih edilmesinin pek çok nedeni olmakla birlikte, önemli bir neden de, ortak girişimlere tanınan teşvikler ile vergi avantajları olmuştur. Ülkelerin vergi politikaları nedeniyle işletmeler, kendi yan kuruluşlarını açmak ve çoğunluk payına sahip ortak girişim oluşturmak yerine, azınlık payına sahip ortak girişim oluşturmuşlardır. Azınlık payına sahip ortak girişim oluşturulması ile işletmeler, vergi yasaları açısından, yatırım yapmış sayılmakta ve vergi üstünlüğünden yararlanmaktadır. Kendi kuruluşunu açan ya da çoğunluk payına sahip olan işletmeler bu avantajdan yararlanamamaktadır.

Teşvik yasalarından ve vergi indirimlerinden yararlanmak isteyen işletmeler, faaliyetlerini uluslararası pazarlarda yaparlarken stratejik işbirliği modellerinden özellikle de ortak girişim stratejik işbirliğini tercih etmişlerdir.

2.3.6. Küresel Rakiplerin Ortaya Çıkması

Küreselleşmenin bir sonucu olarak, dünyanın mahalli ve ulusal pazar rekabetinin yerini, bugün uluslararası pazar rekabeti almıştır. İşletmelerin, dünya çapında rekabet için gerekli bilgi ve diğer kaynaklara tek başlarına sahip olmalarının güçleşmesi nedeni ile işletmelerarası stratejik işbirliği yapmaya başlamışlardır (Koçel, 2007: 322-351).

İşletmeler, küresel ya da yerel düzeyde stratejik işbirlikleri yaparak, pazarda kendi aleyhlerine olan rekabet koşullarını kontrol edebilmiş, pazarda hakim duruma geçerek, yerel ve küresel rakiplerinden daha avantajlı konumda faaliyetlerine devam etmişlerdir (Murray ve Mohan, 1993: 106-109).

2.3.7. Karışık ve Belirsiz Bir Çevre

Uluslararası işletmelerin yaptıkları stratejik işbirlikleri, daha önce faaliyet yapmadıkları, bilmedikleri pazarlar için; pazar bilgisi, know-how ve teknoloji paylaşımı yolları ile, ülke dışında iş yapmaktan dolayı oluşan riskleri paylaşarak azaltma ve yeni pazarlara hızlı giriş yapma imkânı sağlamıştır (Bruton ve Saeed, 1998: 51).

Pazara yeni bir ürün ya da ürüne yeni bir pazar geliştirme faaliyetleri sırasında işletmeler daha önceden bilmedikleri ya da kısa süreli ihracat yapma faaliyetleri dışında uzun süreli bir iş yapmadıkları durumlarda, ürün için, pazarda tutundurma riski taşırlar. Ayrıca tek başlarına yeni bir pazara girip iş yapmalarının zaman ve para maliyetinin çok yüksek olması da önemli risk unsurlarıdır. Bu aşamada işletmeler diğer yabancı pazarlarda faaliyette bulunacaklarında o ülkedeki bir işletme ile işbirliği yaparak tutundurma riskini, yeni ürün yapabilmek için ar-ge ve teknolojiye harcanacak maliyetin ürünün tutmaması durumundaki maliyet riskini, diğer yabancı ülkedeki kur ve ekonomik göstergeleri düzenli ve oturmuş olmayan durumlardaki sermaye kaybı riskini en aza indirmeyi amaçlamışlardır.

2.3.8. Yerel Yönetimlerin Bakış Açısı (Desteklemeleri/Engellemeleri)

Yerel yönetimler, küresel rekabet ortamında işletmelerin rekabet edebilmeleri için stratejik işbirliği oluşturmada önemli katkılar sağlamıştır. Serbest bölge benzeri ticari avantaj sağlayan yapıların oluşturulması, inovasyon organizasyonları, fuarlar, ürün lansman toplantıları gibi diğer işletmelerinde bir araya gelmelerini sağlayan organizasyonlar düzenleyerek işletmelerin birbirlerini, iş yapma geleneklerini tanımalarını sağlayarak stratejik işbirliklerinin oluşum sürecine katkıda bulunmuşlardır.

2.3.9. Moda ve Korku Güdüsünü En Az'a İndirme İsteği

Hızla eskime ve modasının geçmesi korkusunun yoğun olarak yaşandığı teknoloji tabanlı işletmelerde, ortaklık ya da stratejik işbirlikleri kurmak neredeyse bir zorunluluk haline almıştır. Yeni ürün geliştirme maliyeti, özellikle, bilgisayar ve elektronik sektöründeki işletmeleri, maliyeti karşılayamama riskini azaltmak amacıyla, rakipleriyle bile işbirliği yapmaya yönlendirmiştir. Örneğin, yeni bir çip geliştirmenin maliyetinin, çip üreten fabrikanın kurulmasının maliyetine eşit sayılabilecek kadar yüksek olması, çip yapımı gibi yüksek ar-ge ve üretim maliyeti gerektiren, ancak kolaylıkla da modası geçen endüstrilerde, rekabet şansını kaybetme korkusu yaşayan işletmeleri, işbirliği yapmaya yöneltmiştir ("Trade, Growth and Poverty", Dollar ve Kraay, <http://www.genbilim.com/index.php>, 28.06.2008).

Günümüzde teknoloji ve buna bağlı olarak iletişim sektöründeki gelişmelerle dünyanın herhangi bir yerinde yapılan bir defileden, kreasyon değişikliklerinden tüm insanlar aynı anda haberdar olmaktadır. Trendler hızla değişmekte, bir sezonda moda olan, diğer sezonda anımsanamamaktadır bile. Pazara ilk girenin pazarı yönlendirebileceği ve dolayısıyla kazançlı olabileceği düşünüldüğünde moda kavramı daha büyük bir önem kazanmıştır.

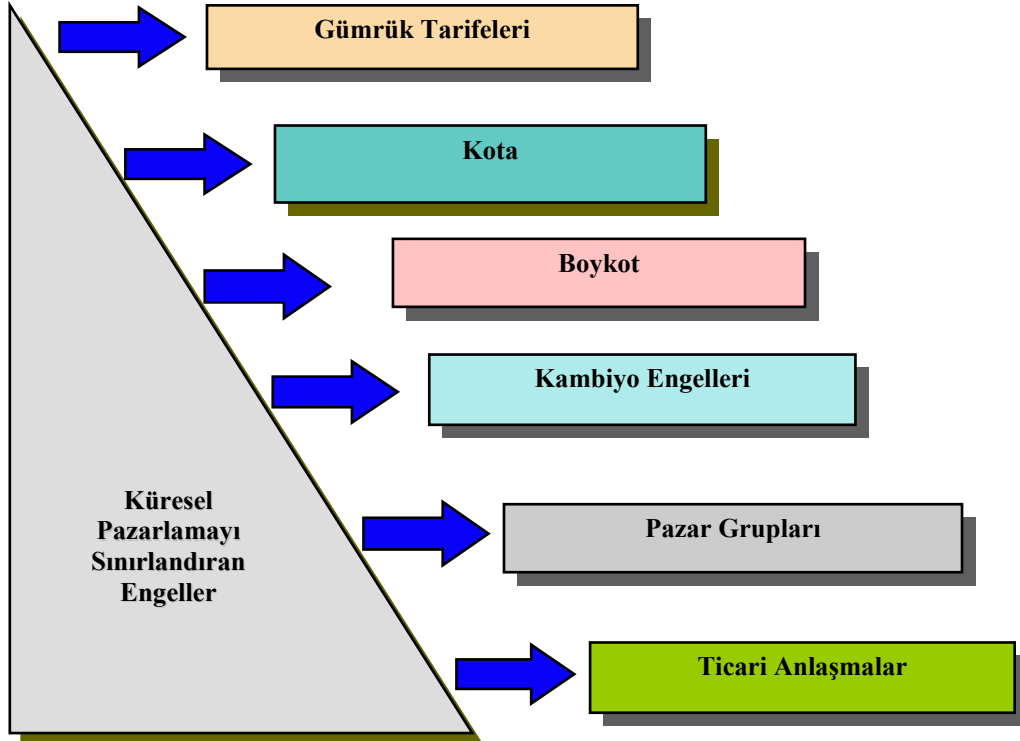
İşletmelerin sahip olduğu kaynakları, teknolojik alt yapıları, yetenekleri, ar-ge birimleri modaya yön vermede ve değişen taleplere göre üretim yapmada yetersiz ise, bu kaynaklara sahip diğer işletmelerle işbirliği yapılarak tamamlanması yoluna gidilmiştir.

2.3.10. Yasal Sınırlayıcılardan Kurtulma, Politik ve Ülke Riski Paylaşımı

İşletmeler bazen, (özellikle de doymamış pazarların cazibesiyle) politik istikrara sahip olmayan yabancı bir ülkede de yatırım yapmak istemelerine sebep olmuştur. Böyle bir ülkede yatırım yapmak, işletmenin önceden tahmin edilmesi son derece güç bir takım riskleri de üstlenmesini gerektirmiştir. Bu durumda işletme, riski azaltmak için, yatırım yapmak istediği ülkedeki başka bir işletme ile stratejik işbirliği yapmayı tercih etmiştir (Murray ve Mohan, 1993: 106).

Politik risk faktörü yanında, yatırım yapılmak istenen ülkede, etnik kimliğin baskın olduğu etkin, sosyal, kültürel, dinsel grupların olması ülke riskini arttırmıştır. Bu bağlamda, ülke riski faktöründen korunmak amacıyla da stratejik işbirlikleri yapılmıştır. Şekil 2.2'deki yasal sınırlayıcı faktörler küresel düzeyde pazarlama faaliyetinde bulunmak isteyen işletmeleri, o ülkedeki bir işletme ile stratejik işbirliği yapmaya yöneltmiştir.

Şekil 2.2. Küresel Pazarlamayı Sınırlandıran Yasal Çevre Faktörleri



Kaynak: Çabuk ve Yağcı, 2007: 30-56.

2.3.11. Ekonomik Risk Paylaşımı

İşbirliği yapan işletmeler, güçlerini birleştirdikleri için, piyasa, bankalar ve finansörler nezdinde güven kazanarak, finansman kolaylığı elde etmişlerdir. Bu avantajın etkisi ile işbirliği sonucunda, varlığını sürdüren veya işbirliği sonucu ortaya çıkan işletmenin borçlanma kapasitesi, işbirliği yapan işletmelerin ayrı ayrı borçlanabilme kapasitesinden daha yüksek olmuştur. Borç verenler açısından, risklilik derecesi düşmüş olacağından, daha ucuza borçlanma mümkün olabilmektedir (Ertürk, 1986: 28-29). Daha ucuza borçlanabilen işletme, işbirliği ile, ekonomik kriz, kur dalgalanmaları yada faktör maliyetlerindeki yükselmeler karşısında avantaj kazanmış, ekonomik riski paylaşarak azaltmıştır.

2.3.12. Ölçek Ekonomileri

İşletmelerarası işbirlikleriyle ilgili literatür incelendiğinde, ölçek ekonomisinin önemini vurgulayan pekçok görüş mevcuttur. Bunlardan bazıları şunlardır;

Thomas Horst'un (1972: 258-266) endüstri etkilerini kontrol ettikten sonra işletmelerin dışarıya yatırım yapma eğilimini büyük ölçüde etkileyen tek etkenin büyüklükleri olduğu sonucuna ulaşması, Raymond Vernon'un (1970: 47-66) teknolojik avantajların işletmelerin dışarıya yatırım yapma eğilimlerinde önemli olduğunu, ancak bu avantajların çoğunlukla ölçekle bağlantılı olduğu sonucuna varması, Alfred Chandler'in (1990: 130-140) geniş çaplı tarihi araştırmasında "global olarak rekabet etmek için büyük olmak gerektiğini" ileri sürmesi ölçeğin önemini ifade eden görüşlerdir.

Ölçek ekonomisinin, en dayanıklı rekabet avantajlarını yaratacağı, kaynak ve teknoloji avantajlarının, teknolojiye ilerlemeler sonucunda modasının geçeceği, yok olacağı düşüncesi (<http://www.sahinlerholding.com.tr/TR/EL/>), Gomes (1996: 35-37)'in araştırmasının sonucu ile de vurgulanmıştır. Bu çalışmada, pek çoğu teknoloji lideri olmasına rağmen, yarı iletken ve yazılım üretebilme yeteneğine sahip bilgisayar devlerinin işbirliği yapmış olmaları (Intel ve Microsoft'un IBM ile olan ortaklıkları sayesinde kişisel bilgisayar işine girmiş olmaları), ölçek ekonomilerinin etkisi ile ifade edilmiştir. Eğer ölçek ekonomisi varsa, daha büyük pazar payını koruyabilen bir

işletme, düşük maliyet ve kapsam etkileri sonucunda fazla talebe cevap verebilecek ve ölçek avantajlarından yararlanabilecektir.

Ölçek ekonomisi ile işletmeler bazı avantajlarada sahip olmuştur. Bunlar şöyledir (<http://www.isletme.biz/yonetim-ve-organizasyon/>; www.cvtr.net, 20.06.2008);

- Üretim artışına paralel olarak, ortalama üretim maliyetinin düşmesi, sabit giderlerin daha geniş bir üretim hacmine yayılması sağlanmıştır.
- İşbirliği sonucu büyük ölçekte faaliyette bulunma, mevcut makinelerin, araç, gereçlerin daha verimli bir şekilde kullanılması, atıl üretim araçlarının üretim sürecine katılması sağlanmıştır.
- İşbirliği, teknik bilgi akışını kolaylaştırdığı gibi araştırma ve geliştirme projelerinin uygulanmasına da olanak vermiştir. Tek bir işletmenin ölçeğinin küçük olmasından dolayı ekonomik bulunmayan bir ar-ge projesi, işbirliği ile ekonomik hale gelip finansmanının daha kolay sağlanmıştır.
- Stratejik İşbirliği sonucu firmanın büyümesi piyasadaki gücünü ve ağırlığını artırdığı gibi, pazarlama fonksiyonun da daha etkili yürütülmesini sağlamıştır.
- İşletmelere, işbirliği yaparak büyümenin ve ölçeğe bağlı üretim yapmanın bir sonucu olarak, bazı girdilerini daha ucuza temin etme olanağını sağlamıştır.

2.4. Diğer Nedenler

İşletmeler arası işbirlikleri sadece eksik işletme kaynaklarının temin edilmesi amacıyla yada dış çevre faktörleri nedeniyle gerçekleştirilmemiştir. Bunların dışında da bazı durumlarda işletmeler arası işbirliği yapılmıştır.

İki veya daha fazla işletmenin, sermaye piyasalarındaki hisse senetlerinin değeri, stratejik işbirlikleri yoluyla yükseltilebilmiştir. Böyle bir sermaye kazancı elde etmek amacı ile birçok işletme stratejik işbirliği yapmıştır (Hitt ve Diğerleri, 1999: 316).

Stopford ve Wells'e (1972: 35-36) göre, Fortune 500'ün, işletmelerinde, ikinci sıradaki (ikinci 500 listesinde) işletmelerin, birincilere (ilk 500 listesi) göre daha fazla birleşme ve işbirliği stratejileri uygulamışlardır. Endüstrilerde, tanımsal olarak, pazarları için büyük olan, baskın işletmeler, ortaklıktan kaçınma eğilimine girmişlerdir. Oysa küçük işletmeler, yeteneklerini geliştirmek için ortaklık kurmuşlardır. Bunun tam karşısı olarak da geride kalan işletmeler, diğer ölçülerle büyük olsalar dahi, liderlerine yetişmek amacıyla işbirliği yapmışlardır.

İşbirliği yapılan diğer işletmenin taklit edilemez temel yeteneklerini (tacit knowledge), öğrenmek gibi, fırsatçı amaçlarla da stratejik işbirliği yapılabilmektedir (Poss, 1999: 6-11; Gomes, 2000(b): 14-15; 1998:1-8).

İşletmelerarası stratejik işbirlikleri ile pazarlama, finans, ar-ge, üretim, teknoloji uzmanlığı, gibi alanlarda yetişmiş, deneyimli ve bilgili yöneticiler, işletmeye kazandırılabilir. Bu avantajdan yararlanmak için de işletmeler stratejik işbirliği kararı almışlardır (Asheghian ve Ebrahimi, 1990: 329-331).

Birleşme ve devralmalarda yaşanan sorunlar (satınalma için işletme değerinin üzerinde para ödenmesi nedeniyle oluşan para kaybını telafi etmek için masraflarda aşırı kısıtlamaya gidilmesi sebebiyle, ar-ge'ye yeterli kaynak ayıramama ve arzu edilen sinerjiyi gerçekleştirememeye) işletmeler arası stratejik işbirliği oluşumuna neden olmuştur (Dassuage ve Garrette, 1999: 32).

İşletmeler, işbirliklerini ve ortaklarını, araç ya da merdiven basamakları olarak kullanmak amacı ile de yapmışlardır. Bilgisayar çip üreticisi Intel, hem teknolojiyi hem de pazarı test etmek için, X86 mikroişlemcisinin ilk kuşağında, ortaklıklarının portföyünü kullanmıştır. Bugün ise, Intel üst-uç çiplerinin tek üreticisi konumuna gelmiştir. X86 serisinde, ortaklıkların kullanılmasındaki temel amaç, mikroişlemci standardının oluşturulması, bu alanda tek hükmedici olmak ve pazara yayılabilmek idi. Intel bu amacını işbirliği ve ortaklıklar aracılığı ile daha az maliyetle ve daha kısa sürede gerçekleştirmiştir (Gomes, 2000 (b): 14-15).

2.5. Stratejik İşbirliklerin Sınıflandırılması

İşletmeler arası stratejik işbirlikleri ile ilgili net bir tanım olmadığı, çok çeşitli görüşler olduğu gibi, stratejik işbirliklerinin sınıflandırılması ile ilgili de farklı tanımlar ve görüşler mevcuttur.

Bir işin gerçekleştirilmesi amacıyla, işletmeler arasında imzalanan kısa süreli anlaşmadan, ortak ar-ge veya ürün geliştirmeye, yeni bir tüzel kişiliğin kurulmadığı girişimler ya da yeni bir tüzel kişiliğin kurulduğu ortak girişim ve ortak yatırıma kadar farklı şekillerde işbirlikleri gerçekleştirilebilir (Yoshino ve Rangan, 2000: 5-15).

İşbirliği yapan ortakların sermaye koyup koymadıklarına göre sermaye katkılı ve sermaye katkısız olarak işbirliği oluşturulabilmektedir. İşletme kaynakların paylaşılması

yada işin, projenin gerçekleştirilmesi ile ilgili olarak işbirlikleri, teknoloji ortaklığı, ortak üretim, ortak pazarlama, tedarik zinciri ortaklığı, taşeronluk, ar-ge ortaklığı, know-how anlaşması, lisans anlaşması, franchising, uzun vadeli tedarik anlaşmaları yönetim anlaşmaları şeklinde sınıflandırılmıştır (Culpan, 2002: 35- 86).

Stratejik işbirliğini yapan işletmelerin birbirlerine rakipler olup olmamaları da (Dussauge ve Garrette, 1999: 47-69) işbirliklerinin sınıflandırılmasında farklı bir bakış açısı ile değerlendirmenin sonucudur. Bu bağlamda, bu tez çalışmasında, işletmeler arası stratejik işbirlikleri, iş düzeyi ve işletme düzeyi stratejik işbirlikleri başlıkları altında incelenmiştir. Bu işbirliklerinin rekabetle ilişkisi, rekabete tepki ya da rekabet öncesi olma durumları, alt başlıklar içerisinde anlatılmıştır.

2.5.1. İş Düzeyi Stratejik İşbirlikleri

İş düzeyi stratejik işbirlikleri, yüksek maliyetli işbirlikleri olmalarına rağmen, işletmenin etkin bir işletme stratejisi olması durumunda, işletmelere önemli rekabet avantajı sağlama ve değer yaratma imkanı vermiştir (Hitt ve Diğerleri, 2005: 284). İş Düzeyi Stratejik İşbirlikleri, tamamlayıcı stratejik işbirlikleri, rekabet öncesi stratejik işbirlikleri, rekabete tepki stratejik işbirlikleri ve belirsizliği azaltma stratejik işbirlikleri olarak dört başlık altında incelenmiştir.

2.5.1.1. Tamamlayıcı Stratejik İşbirlikleri

İşletmelerin küresel rekabet ortamında, ar-ge, üretim ve pazarlama gibi maliyeti oldukça yüklü faaliyetlerin tamamını tek başına yapamamalarından dolayı, birbirlerine rakip olmayan ürünler üreten işletmeler arasında, tamamlayıcı stratejik işbirlikleri sıklıkla kullanılmıştır. Ortaklaşa rekabet stratejileri diye de ifade edilen, tamamlayıcı stratejik işbirlikleri, biyoteknoloji ve ilaç sektörleri gibi, çok masraflı ve uzun vadeli araştırma maliyetlerinin paylaşılması amacıyla kullanılmıştır. Kansere karşı ilaç geliştirme üzerine çalışan, Glaxo ile Gilead ilaç üreticilerinden, Glaxo teknolojik yeniliklere ulaşmayı sağlayacak yeteneklerini paylaşmış, Gilead’de, bu araştırmaların fonlaması işini üstlenmiş ve işbirliği yapmışlardır (Hanan, 1996: 160-165).

2.5.1.2. Rekabet Öncesi Stratejik İşbirlikleri

Rekabet Öncesi Stratejik İşbirliği, yeni teknoloji geliştirmek amacıyla, ilgisiz sanayilerdeki işletmeler arasında, belirlenen faaliyetleri gerçekleştirmek amacı ile yapılmıştır. Bu stratejide işbirliği yapan işletmeler, birlikte ürettikleri ürünleri, bağımsız şekilde pazarlama hakkına sahip olmuşlardır. Örneğin, Dupont ile Sony'nin ortak geliştirdikleri optik hafıza, IBM'in, Intel ve Microsoft'la yaptığı rekabet öncesi işbirlikleri bu amaçla gerçekleştirilmiştir (www.aydin.edu.tr/sem, 17.06.2008).

Dünya yarı iletken endüstrisi devleri de rekabet öncesi stratejik işbirliklerini, hemen her alanda kullanmıştır. Texas Instruments ile Hitachi, NEC-AT&T, Fujitsu-Advances Micro Devices, Matsushita-Intel, Toshiba-Motorola işletmelerin yaptığı işbirlikleri örnek olarak verilebilir (Çetintaş, “Küresel Rekabet ve İşbirliği”, <http://www.kobifinans.com.tr/tr/icerik.php?Article=10172> ,29.09.2008).

2.5.1.3. Rekabete Tepki Stratejik İşbirlikleri (Stratejileri)

Genellikle, rakip işletmelerin davranışlarına karşılık vermek amacıyla, stratejik bir yanıt olarak gerçekleştirilebilen bu işbirliği türü, gerçek amacına uygun biçimde, faaliyetlerin yürütülmesinin yüksek maliyetli ve riskli olması durumunda, maliyet paylaşımı imkânı da sağlamıştır (Hitt ve Diğerleri, 2005: 275).

2.5.1.4. Belirsizliği Azaltma Stratejik İşbirlikleri (Stratejileri)

Bu işbirliği özellikle, hızlı devirli, belirsizliğin yüksek olduğu pazarlarda, iş düzeyindeki stratejik işbirliklerindeki, risk ve belirsizliği azaltmak amacıyla yapılmıştır. Bununla beraber, bu işbirliği yeni ürün pazarlarına girebilmede, belirsizliğe bağlı riski paylaşmak için de tercih edilmiştir (Hitt ve Diğerleri, 2005: 278). Örneğin daha önceden iş yapmadığı pazarlara girişi, lisans anlaşmaları ve bayilikler vermek yoluyla yapan Intel'in uyguladığı iş stratejisi bu amaçla gerçekleştirilmiştir.

2.5.2. İşletme Düzeyi Stratejik İşbirlikleri (Stratejiler)

İşletme düzeyi işbirliği stratejileri pazar/ürün çeşitlendirmeye yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. İşletme düzeyi işbirlikleri maliyeti ve riski oldukça yüksek işbirliği stratejileridir. Çeşitlendirme amaçlı işbirlikleri, sinerjik işbirlikleri ve franchising olarak üç bölümde incelenmiştir.

2.5.2.1. Çeşitlendirme Stratejik İşbirlikleri

İşletmelerin, yeni bir ürün ve/veya pazar alanına girerek büyümeyi hedeflemeleri durumunda kullanılan, stratejilere çeşitlendirme adı verilmiştir. Bu amaçla, diğer işletmelerle işbirliği yapımlarıyla çeşitlendirme stratejik işbirlikleri oluşmuştur. Çeşitlendirme stratejileri; tek yönlü (ilgili), çok yönlü (ilgisiz), ürün geliştirme (product development), pazar genişletme (market extention) olmak üzere başlıca dört grupta incelenmiştir (Dinçer, 1998: 283- 288).

2.5.2.1.1. Tek Yönlü (İlgili) Çeşitlendirmeli İşbirliği

Tek Yönlü Çeşitlendirme Stratejisi ile işletme; mevcut teknolojiyi kullanan ürünleri ile, mevcut ya da yeni pazarlara girerek, pazar üzerinde yoğunlaşmış, ya da yeni teknolojilerin kullanımına dayalı yeni ürünlerle, mevcut pazara girilerek ürünler üzerinde yoğunlaşmış olur (Dinçer, 1998: 283- 284).

İşletmenin pazardaki etkinliğini artırmaya yönelik bu strateji ile, mevcut ürünler üzerinde bir takım değişiklikler yapılarak, rakip mallardan ayrıcalıklı hale getirilmiştir. Kalitesi, tadı, kokusu, biçimi, ambalaj rengi, dayanma süresi gibi özellikleri, değiştirilerek ürünün daha cazip hale getirilmesi sağlanmıştır. Ayrıca, mevcut ürün üzerinde hiçbir değişikliğe gidilmeksizin, daha önceden faaliyet yapılmayan pazarlara girmek için de bu strateji kullanılmıştır (Çelik ve Şimşek, 2008: 43-44). İlgili çeşitlendirme stratejisi uygulamaya karar veren işletmenin, faaliyetini başka bir işletme ile birlikte gerçekleştirmesi ile ilgili çeşitlendirme işbirliği yapılmış olur.

2.5.2.1.2. Çok Yönlü (İlgisiz) Çeşitlendirmeli İşbirliği

Çok yönlü çeşitlendirme stratejileri; Büyüme arzusunda olan işletmelerin daha önce faaliyette bulundukları alanlardan daha farklı alanlarda, yeni işlere yönelmek amacıyla uyguladıkları işbirliği stratejisidir. İlgisiz çeşitlendirme diye de ifade edilen bu stratejiyle işletmeler, faaliyet alanlarını ve faaliyette bulundukları pazarları terk etmiş, yeni pazarlara, farklı iş seçenekleriyle girebilmiştir (Dinçer, 1998: 283- 284). Örneğin, bilgisayar sektöründe optik kayıt ortamı üreten, yurt içinde yada yurt dışında belirli pazarlara satan bir işletmenin, ilaç sektörüne girip ilaç üretmeye ve daha önceden hiç faaliyet yapmadığı pazarlara ortaklıklar ya da işbirlikleri ile yönelmesi, ilgisiz çeşitlendirme stratejisidir.

2.5.2.1.3. Ürün Geliştirme (Product Development) Çeşitlendirmesi

Mevcut pazarlara, yeni teknolojilerle üretim yapmaya dayalı, yeni ürünlerin pazarlanması ürün geliştirme stratejisi olarak tanımlanmıştır. Teknolojideki gelişmelere bağlı olarak ürün geliştirme stratejisi uygulamak isteyen bir işletmenin, endüstriyel teknolojiye ve temel yeteneğe sahip olması zorunluluk haline gelmiştir. Bu temel yeteneğe sahip olan işletmeler, pazardaki diğer rakiplerine karşı rekabet avantajı kazanmıştır. Ürün yaşam eğrisi ile sınırlı olan bu strateji (Andersen ve Kheam, 1998: 171-173), ürün geliştirecek temel yeteneklere sahip olmayan işletmeleri, stratejik işbirlikleri yapmaya ve bu eksikliklerini kapatmaya yöneltmiştir.

Dinçer'e (1998, 285) göre, eğer bir işletme olgunluk dönemine gelmiş başarılı mamullere sahipse, teknolojik değişim hızı yüksek bir sektörde faaliyette bulunuyorsa, rakipleri daha uygun fiyatlarla daha kaliteli mamuller arz ediyorsa, bulunduğu sektör hızla büyüyorsa, güçlü araştırma ve geliştirme kabiliyeti varsa, ürün geliştirme stratejilerini uygulayabilir.

2.5.2.1.4. Pazar Genişletme (Market Extention) Çeşitlendirmesi

Mevcut ürünleri pazarlamak üzere, yeni pazarlara erişmek amacı ile kullanılan işletmelerarası işbirliği stratejisidir. Bu işbirliği ile işletmenin hedefi, ürünleri için, ya yeni kullanım alanları ya da yeni müşteri grupları bulmaktır. Bu işbirliği stratejisinin

temelini, satışları arttırmak amacı ile yeni pazarların bulunması oluşturmuştur. Bu stratejiyi uygulayan bir işletme, riski farklı pazarlara yayarak, rekabet avantajı elde etmeyi hedeflemiştir. Pazar çeşitlendirmesi stratejileri, yeni ve doymamış pazarlar ortaya çıkmışsa, ucuz, kaliteli ve güvenilir yeni bir dağıtım kanalı ortaya çıkmışsa, maddi ve beşeri kaynaklara sahipse, üretim kapasitesi yüksekse, hızla büyüyen bir sektörde faaliyette bulunuluyorsa kullanılabilir (Dinçer, 1998: 285).

2.5.2.1.5. Saf Karma (Pure Conglomerate) İşbirlikleri

Saf karma stratejik işbirlikleri, birbirleriyle ilişkisiz alanlarda faaliyet gösteren işletmeler arasında yapılan stratejik işbirliği türüdür. İşletmeler değişen ekonomik şartlara ve rekabet koşullarına göre, asıl faaliyette bulundukları alanı terk etmeden, hiç faaliyette bulunmadıkları yeni faaliyet alanlarına girebilmişlerdir. Aşağıdaki işletmelerin yaptığı işbirliği saf karma işbirliklerine örnek olarak verilmiştir.

Uçak motorları, enerji, finansal hizmetler, medya, medikal görüntüleme ve bilgi aktarımı gibi birbirinden farklı sektörlerde faaliyet gösteren GE'nin uyguladığı işbirliği stratejisi bu tür işbirliğine örnek olarak verilmiştir. Ayrıca, enerji jeneratörleri, transfer, telekomünikasyon, enformasyon, taşımacılık, otomasyon, sağlık bakım ürünleri gibi bir çok alanda faaliyet gösteren Siemens, karma çeşitlendirme stratejisi ile yeni fırsatları değerlendirmeyi ve rekabet avantajı sağlamayı başarmıştır (Siemens Annual Report (2007): www.siemens.com , 17.05.2008).

2.5.2.2. Sinerjik Stratejik İşbirlikleri

Tek'e (1990: 67-69) göre sinerjik çeşitlendirme; işletmenin, pazarıyla ve ürünleriyle ya da her ikisiyle birden sinerjik benzerlikler taşıyan yeni ürünler eklenmesidir. Ürün, işletmenin halen içinde bulunduğu alana göre yeni olmakla birlikte, bu alanla ilişkilidir. Mevcut üretim ve pazarlama teknolojisinin kullanılabileceği ürün ve pazarlara doğru yapılan çeşitlendirme stratejisidir. Örneğin, Pepsi'nin Pizza Hut ile ortaklığı, kendi sahasında sinerji elde ederek mevcut pazarıyla ilişkili bir çeşitlendirmeye gitmesini sağlamıştır. Aynı şekilde Toys"R"Us'ın çocuk kıyafetleri pazarına girmesinde, mevcut işinde sahip olduğu teknolojik yetenekleri (satın alma

gücü, marka adı, stoklama, perakende satışlar ve bilgi sistemi) ona güçlü bir avantaj sağlamıştır.

2.5.2.3. Franchising Stratejik İşbirliği

Üçüncü bölümde ayrıntılı olarak incelenecek olan franchising, üretim imtiyaz hakkının işbirliği anlaşmasıyla başka işletmelere verilmesidir.

2.6. Stratejik İşbirliği Evreleri

Bu bölümde anlatılan işbirliği evreleri ile anlatılan, ortak girişim işbirliklerinin işbirliği oluşturma sürecinin başlangıcından, ortakların işbirliği anlaşması imzalayana kadar gerçekleştirdikleri ve işbirliği anlaşmasının imzalanmasından sonraki entegrasyon ile devam eden süreç kastedilmiştir.

Ortak girişimler, belirli bir stratejik hedefin gerçekleştirilmesinde, yeni bir işletmenin oluşturulması yönüyle diğer işbirliklerinden ayrılmıştır. Bu yüzden maliyeti yüksek ve uzun süreli ilişkiyi zorunlu kılan işbirliği stratejileridir.

Kanter'e (2002: 110) göre, işletmelerarası ilişkiler incelenmiş ve insanlar arası ilişkilerle benzeşim kurulmuştur. Buna göre; "işletmeler arası ilişkiler, insanlar arası ilişkiler gibi başlar, serpilir ve gelişir veya başarısızlığa uğrar ve sonlandırılır". İnsan ilişkilerinde olduğu gibi işletmeler arası stratejik işbirliklerinde de, ilişkiye başlama aşamasında izledikleri yollar, birbirlerinden farklı olmalarına rağmen, başarılı işbirlikleri genellikle birbiriyle benzerlik gösteren beş aşamadan geçerek geliştirilmiştir (Kanter, 2002: 110-112);

Birinci aşama kur yapma aşamasıdır. İşletmeler tanışır, birbirlerini çekici bulur ve uyumlu olduklarını keşfederler. Ortak olan yanlarını güçlendirmek, eksik olan yanlarını tamamlamak amacıyla, karşılıklı ihtiyaçlarını giderme isteği, işletmeleri bir araya getirmiştir.

İkinci aşamada, evin nasıl yönetileceğini belirleyen çiftler de olduğu gibi, faaliyetlerin nasıl yürütülmesi gerektiği konusunda farklı düşüncelere sahip olduklarını keşfeden işletmeler, ortak bir çözüm bulmaya çalışırlar.

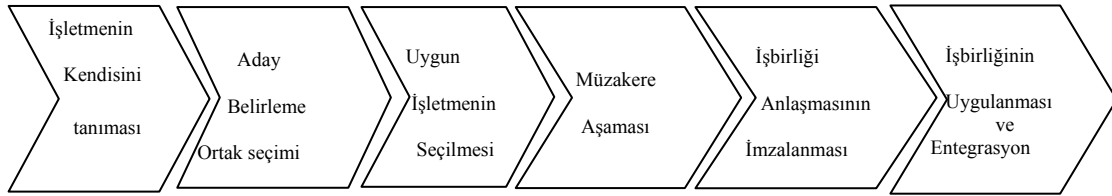
Üçüncü aşama, her iki tarafın birlikte yaşamayı öğrenmelerini gerektiren işlerin, sorumlulukların yasal olarak düzenlemesi aşamasıdır.

Dördüncü aşamada ortaklar, aralarındaki farklılıkları azaltacak, birlikte yaşamalarını sağlayacak teknikler geliştirirler.

Beşinci aşamada, tıpkı evli çiftlerde olduğu gibi, işletmelerde de, işbirliğine uyum sağlama çabası ve bunun sonucunda içsel bir değişimden oluşmuştur.

Bu genel değerlendirmeye dayalı olarak, bir stratejik işbirliğinin oluşturulması sürecini, Das ve Teng (1997: 40-64) yedi aşamadan oluşan faaliyetler zinciri olarak ele almıştır. Bu doğrultuda oluşturulan Şekil 2.3’de, işbirliği süreci, altı temel aşamadan oluşan bir faaliyetler zinciri olarak düzenlenmiştir.

Şekil 2.3. Stratejik İşbirliği Oluşturma Süreci

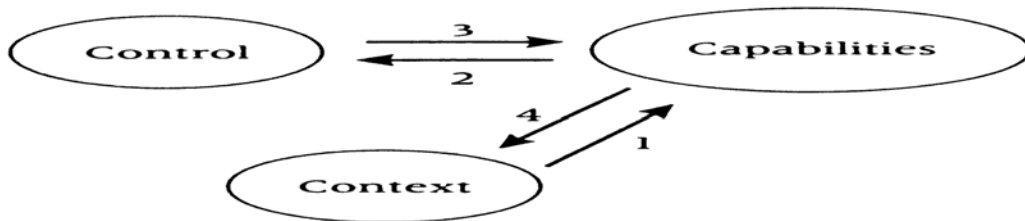


Kaynak: Das ve Teng, 1997: 40-64.

2.6.1. Stratejik İşbirliği Süreci Öncesi Şirketin Kendisini Tanıması

İşletmenin kendisini tanımasını sağlayan, işbirliğinin ne zaman, nasıl yapılması gerektiğini ve rekabet stratejisinin nasıl olması gerektiğini belirleyen Şekil 2.4’de görülen üç temel faktör bulunmaktadır. Bu faktörler yetenek, kontrol ve durumdur. *Yetenekle (capabilities)* bir organizasyonu geliştiren, ürün ve servis yapıp pazarlamasını sağlayan somut ve soyut kaynakları kastedilmiştir. *Kontrol(control)*, yeteneklerin etkili, yerinde ve verimli kullanılmasını sağlayacak olan karar vericinin otoritesini ifade etmiştir. *Durum(context)*, talep koyan ve işletme için şans yaratan çevre anlamına gelmiştir (Gomes, 1996: 35).

Şekil 2.4. “Determinants of alliance strategies”.



Kaynak: Gomes, 1996: 35.

Şekil 2.4'deki bir numaralı ok, işletmenin durumunu, başarılı olmak için gerekli olan yeteneklerini ifade etmiştir. Eğer bir işletme bu yeteneklere sahipse, ortaklık ya da işbirliği kurmasına gerek yoktur; aksi halde bir ortaklık arayışına girebilir. İki numaralı ok, ihtiyaç duyulan bu yeteneklerin, işletmenin kontrol yapısına etkisini göstermiştir. Üç numaralı ok, yeteneklerin idaresinin, üst seviyeye çıkarılması için yapılan yatırımların derece ve türünü ifade etmiştir. Dört numaralı ok, yeteneklerin bu yatırımlara cevap vermesi durumunda, işletmenin yeni ürün ve hizmetlerde bulunabileceğini ifade etmiştir (Gomes, 1996: 35).

Gomes 'in işletmenin kendisini tanıması için kullandığı yukarıda anlatılan faktörlerin dışında, zayıf-üstün yönleri, öz yetenekleri, kaynakları, tehditleri-fırsatları belirleyebilmede kullanılan bir teknik olan SWOT analizi sonucunda işletme, stratejilerine karar verebilmiştir. Gerekirse amaçlarında, hedeflerinde ve planlarında değişiklikler yapmış, işbirliği kararını ertelemiş veya vazgeçmiştir.

2.6.1.1. İşletmelerin İşbirliği Stratejilerini Yaratmaları

İşletmeler başlangıçta birbirlerinin iş yapma geleneklerini bilmiyorlarsa küçük çaplı işlerde stratejik işbirliği yapmaları ve birbirlerini tanımaları daha mantıklı bir seçim olacaktır. Çünkü ar-ge, teknolojiye dayalı ürün geliştirme ve üretim gibi temel düzeyde ve yüksek maliyetli bir işbirliği, ortağın iyi tanınmaması durumunda *fırsatçı* bir işbirliğiyle, beklenen faydanın aksine büyük zararlar da getirebilir.

Eğer işbirliği yapılması düşünülen ortak iyi tanınıyorsa (daha önceki işbirliği ilişkilerinin sonuçları incelenmişse), daha önceki aşamada yapılan SWOT analizi sonucuna göre zayıf yönlerini, kendilerinde bulunmayan temel yeteneklerini yada kaynaklarını güçlendirmek için işbirliği stratejileri yaratılabilir.

2.6.1.2. İşbirliği Yapısının Oluşturulması (Nasıl bir stratejik işbirliğine ihtiyaç duyulduğunun belirlenmesi)

Bu tezin konusunu oluşturan stratejik işbirliğinin ortak girişimler (joint venture) olması ve yapısal olarak da ayrı bir yasal girişim niteliğinde olmaları nedeniyle, bu tarz stratejik işbirlikleri daha yoğun ve uzun süreli ilişki kurmayı planlayan işletmeler açısından uygun olan yapılardır (Griffin ve Pustay, 2003, 345). Genellikle uluslararası

işletmelerin, birlikteliğin verdiği dayanışma ve kaynakları biraraya getirerek sinerji yaratma arzusu ile oluşturdukları ortak girişimler, hisse oranlarına göre Tablo 2.5’deki gibi oluşturulmuştur.

Tablo 2.5. Uluslararası Ortak Girişimlerin Hisse Oranları

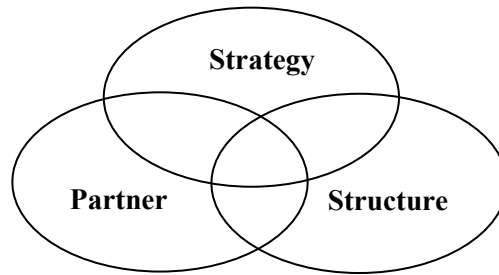
11-49 %	Azınlık hisseli uluslararası ortak girişim.
11-94 %	Uluslararası ortak girişim
50-50 %	Eşit hisseli ortak girişim
51-94 %	çoğunluk paylı uluslararası ortak girişim
95-100 %	Yan kuruluş şeklindeki ortak girişim.

Kaynak: Ramu, 1997: 78-79.

İşbirliği yapmaya karar veren işletmeler, işbirliği türünü kontratta belirtmek ve ortak girişim işletmesinin faaliyet organizasyon şemasını beraber oluşturmak zorundadır. Genellikle %50-%50 hisse temeline göre işbirliği yapan işletmelerin, işbirliğindeki yönetim kurulu, st yönetim, diğer departmanlardaki yönetici ve insan kaynaklarının nasıl belirleneceğine, görev-yetki alanlarının ne olacağına ortaklaşa karar verip işbirliği kontratında belirtmek zorundadırlar.

şekil 2.5’de görülen, yapı (hisse oranı), ortak ve strateji (ortak hedefe ulaşmada izlenecek yol) işbirliğinin başarısında önemli paya sahip parametrelerdir.

şekil 2.5. ‘Alliance Design’



Kaynak: Gomes, 2003: 329.

2.6.2. Stratejik İşbirliklerinde Aday Belirleme ve Ortak Seçimi

Stratejik işbirlikleri, işletmelere uzun vadeli katma değer sağlayacak girişimler olarak değerlendirilmiş ve ortak seçimi bu doğrultuda gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda ortak seçimi, aday ortakların titizlikle değerlendirilmesi gereken bir aşamadır. Ortak

seçimi ile ilgili farklı görüşler bulunmaktadır. Bu yönde araştırma yapan bazı bilim adamları, bu sürece kültürel etmenler ekseninde yaklaşmış, bazıları, ortaklığın katma değer yaratıp yaratamayacağı üzerinde durmuş ve ortak seçiminde işletme kaynakları ekseninde değerlendirmeler yapılmıştır. Bu görüşlerden bazıları aşağıda sunulmuştur.

Elmuti ve Kathawala'ya (2001: 205–217) göre stratejik işbirliklerinde, eğer her iki ortağın da büyüklükleri ve diğer kaynakları bir birine yakın (kaynak benzerliği yaklaşımı) ise, ortaklar daha çok çalışmış ve ortaklık başarılı olmuştur.

Brouthers ve Brouthers'a (1995: 17-25) göre, ortaklar birbirlerine tamamlayıcı (complementary skills) yetenekler sunmalı, işletmeler arasında işbirliği kültürü (cooperative cultures) olmalı, işletmeler uyumlu amaçlara (compatible goals) sahip olmalı ve amaçlar risk düzeyi ile orantılı (commensurate levels of risk) olmalıdır. Bu bağlamda, yönetim felsefeleri, iş stratejileri ve fikirleri birbirlerine en çok benzeyen işletmelerin yaptıkları işbirliklerinin daha çok başarılı olduğu söylenmiştir.

Sabancı Holding yeni Holding CEO'su Ahmet Dördüncü Capital Dergisine verdiği röportajda, “Yabancı ortaklıklar, bizi amacımıza ulaştıracaksa ve süreçlere bir katkı sağlayacaksa öngörülebilir. Bundan sonra da faaliyet gösterdiğimiz alanlarda yabancı ortaklıklar gündeme geldiğinde, bu stratejik amaç çerçevesinde değerlendirerek hareket edeceğiz” demekle ortak seçiminde amaca uygun değer yaratılmasının önemine vurgu yapmıştır (<http://www.capital.com.tr/haber.aspx>, 03.10.2008).

Ortak seçimine ilişkin bir takım analizler yapılmış ve bu analizlerde temel uyuşma, stratejik uyuşma ve kültürel uyuşma konularına dikkat çekilmiştir. Temel uyuşma, ortak işletmelerin faaliyet ve uzmanlığının tamamlayıcılığını ifade etmiştir. Stratejik uyuşma, ortak işletmelerin işletme planlarının uyumu, değer yaratma potansiyelleri, ürünlere ve pazarlara ilişkin amaçlardan oluşmuştur. Kültürel uyuşma ise, ortakların farklı kültürel özelliklerini bir potada eritebilme kapasitesinin değerlendirilmesi ile işbirliği sürecinde yaşanabilecek olan potansiyel çatışma konularının değerlendirilmesinin önemini vurgulamıştır (“Stratejik İşbirlikleri”, <http://pazarlamablog.blogspot.com/2008/03/stratejik-ibirlikleri>, 29.06.2008, s.3).

Poss (1999: 6-11), ortak seçiminde dikkatli olunmasını ifade etmiş ve işbirliklerinin fırsatçı amaçlarla da oluşturulabileceğini mitolojideki truva atı ile benzeşim kurarak anlatmıştır. Turuva atının bir armağan gibi görünüp, aslında Troya kentini ele geçirecek Yunan askerlerini taşıyan bir tuzak olduğu ifadesi ile ortağın çok gizli tehlikeli amaçlarının olabileceğini ve dikkatli olunması gerektiğini vurgulamıştır.

Benzer biçimde bilgisayar dünyasında yararlı yazılımlar gibi görünüp, güvenliği tehlikeye atan ve pek çok önemli bilginin çalınmasına sebep olan bilgisayar programları Truva atları (Trojan) olduğu gibi, işletmeler arası ortak girişimlerin de işletmelerin temel rekabetçi yeteneklerinin ele geçirilmesi amacı ile oluşturulmuş olabileceği unutulmamalıdır. Ayrıca taraflar, yakın gelecekte satın alma veya birleşme yapma gibi bir düşünce ile de işbirliği yapmış olabilir. Yani müstakbel ortağın, ortak girişim işletmesini bir süre sonra tamamen ele geçirme arzusunun olup olmadığı iyice araştırılmalıdır.

2.6.2.1. Ortak Seçiminde Tamamlayıcılık Unsuru

Kaynak bağımlılığı yaklaşımında da vurgulanmış olan tamamlayıcılık faktörü, bir işletmenin ortak girişim işbirliğine karar vermesinde başlı başına yeterli faktör olarak karşımıza çıkmıştır. Ortak seçiminde tamamlayıcılık; işletmelerin sahip olduğu tamamlayıcı stratejik kaynakların, bir araya getirilmesi ile, yaratılması düşünülen değere ulaşmak için gerekli olan bir etmendir. Karar verme süreçleri, bilgi-kontrol sistemleri ve kültür gibi faktörler ortakların tamamlayıcı stratejik kaynaklardan yararlanılmasını etkilemiş, ortak girişim işbirliğinin başarısında önemli bir paya sahip olmuştur (Chathoth ve Olsen, 2003: 410-434; Huang, Tzeng ve Ong, 2005: 713; Brouthers ve Brouthers ,1995: 18-26).

2.6.2.2. Ortağın İşbirliği Tecrübesi , Önceki İlişkileri ve İşletmenin Durumu

Daha önceki iş hayatının herhangi bir zamanında, stratejik işbirliği yapmış işletmeler, edinmiş olduğu tecrübeler sayesinde, işbirliği yapma, uyum sağlama, yürütme becerileri ve yetenekleri geliştiği için, daha başarılı olmuştur (Rothaermel ve Deeds, http://www.sciencedirect.com/science?_ob=Article, 28.07.2008). Bununla birlikte, işletmenin daha önce stratejik işbirliği yaptığı işletme ya da işletmelerin işbirliği yapmadan önceki ve işbirliği sonrası durumu, işbirliğinin bitiş sebebi ile bitiş tarzı incelenerek de, aday ortak ile uyumlu çalışılıp çalışılamayacağı hakkında fikir sahibi olunabilir.

Özalp (2004: 80)'e göre ortaklık kurulacak yerel işletmenin geçmişteki çalışma sisteminin yeterli olup olmadığı araştırılmalıdır. Geçmiş yıllarda başarılı olmayan, uzun

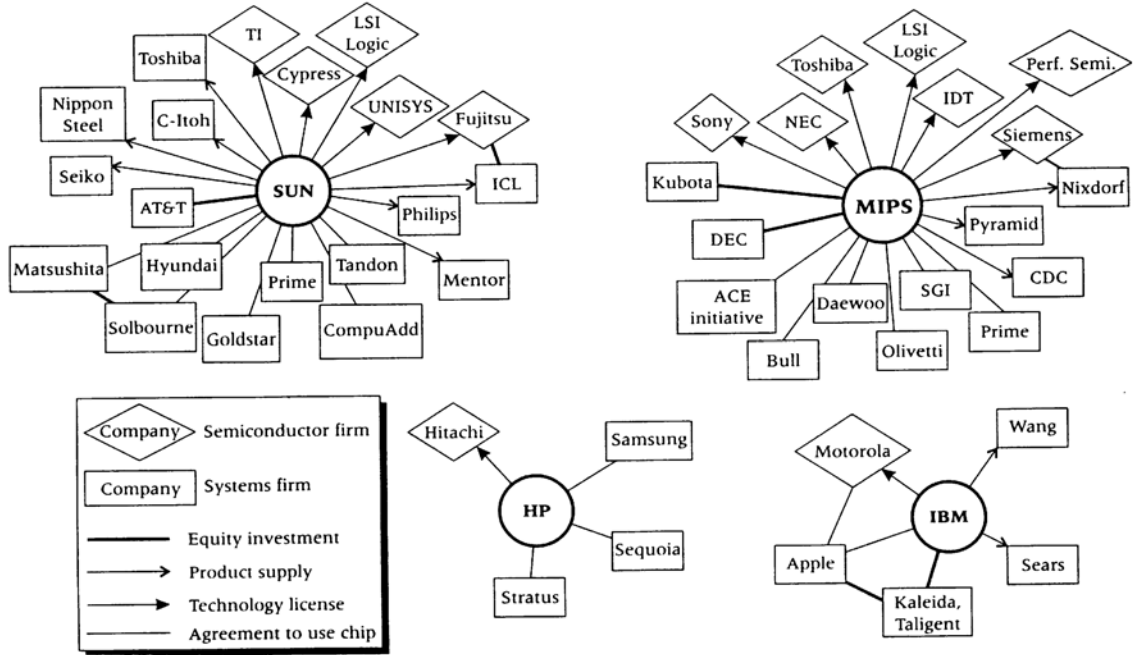
yıllar zarar etmiş bir işletmenin gelecek yıllarda kendisini düzeltmesinin ve atılım yapmasının oldukça güç olduğu dikkate alınmalıdır. Bunun dışında, özellikle az gelişmiş ülkelerdeki bir aile işletmesi ile ortaklık kurulması düşünülüyorsa, bu tip işletmelerde yönetimin çeşitli basamaklarına işletme sahibine yakın kişilerin getirilmek istenmesi gibi faktörlerin, uluslar arası girişimleri sıkıntıya sokabildiği de gözönünde bulundurulmalıdır.

2.6.2.3. Ortak Seçiminde Pazar Bilgisi/Erişim Yeteneği

Acımasız rekabet koşullarında işletmeler için, yeni bir ürün geliştirmek kadar o ürünü pazarlayabilmek de önem kazanmıştır. Bu yüzden stratejik işbirliği yapılırken, ortağın pazar bilgisi ve pazara erişim imkânları da göz önünde bulundurulması gereken önemli bir faktördür. Ortaklaşa üretilecek ürünlerin ve hizmetlerin hitap ettiği pazar, yurt içinde olgun, yurtdışında büyüyen bir pazar olabilir. Bu gibi durumlar için, işbirliği yapılacak ortağın, diğer küresel pazarlara erişim yeteneği, başka küresel işletmelerle yaptığı işbirlikleri de ortak seçiminde belirleyici etmen olmuştur. Pazar bilgisini ve pazar erişimini tek başına sağlamaya çalışmak, işletmenin önemli fırsatları kaçırmasına neden olmuştur. Örneğin; Palo Alto Araştırma Merkezinde (PARC), grafik kullanıcı arayüzü ethernet'i ve lazer yazıcıyı bulan Xerox firması iken, küresel düzeyde pazarlara erişebilen, bu işten büyük kazanç sağlayan Apple, Netscape ve Hewlett-Packard olmuştur (Kotler, 2005: 19). Xerox yetersiz olduğu pazarlama ve yeni pazarlara açılma yeteneğini işbirlikleriyle kapatabilirdi.

Şekil 2.6'daki işbirliği yapısı incelendiğinde HP, IBM, MIPS ve SUN ile işbirliği yapan işletmelerin, onlarla işbirliği içinde bulunan diğer işletme pazarlarına da kolayca erişebildiği görülmektedir.

Şekil 2.6. 1992'nin başında RISC ortaklık grubu



Kaynak: Gomes, 1997: 38.

Şekil 6'daki SUN, MIPS, HP ve IBM'in oluşturmuş olduğu RISC (bilgisayarlarda kullanılan mikroişlemci mimarisi ve aynı adla anılan üretim standardı olan azaltılmış komut seti standardı) ortaklık gurubu, ortak yatırım anlaşması, lisans anlaşması, tedarik anlaşması ve çip üretim bilgisinin kullanımı anlaşması sayesinde tamamlayıcı işletme kaynaklarına kavuşmuştur. Aynı zamanda, anlaşma yapılan işletmelerin farklı ülkelerde bulunmasından dolayı, yeni pazarlara riskleri azaltılmış ve hızlı bir giriş de gerçekleştirilmiştir (Gomes, 1997: 38).

2.6.2.4. Ortak Seçimde Güven ve Uyum

İşletmelerarası işbirliklerinde güven, çalışanlar arasında sinerjiye yol açacak şekilde ilişki temeline dayanmıştır. Güven ve diğer normlar çalışanlarda aktif bağlılık, psikolojik kontrat ve özdeşleşme biçiminde işbirliği sinerjisinin oluşumunu sağlamıştır. Güvenilirlik, oldukça karmaşık ve dinamik bir çevrede faaliyet gösteren günümüz işletmelerinin güçlü bir pozisyon oluşturabilmeleri için zorunluluk haline gelmiştir. İşletmelerin rekabet avantajı sağlayacak güçlü bir pozisyon oluşturabilmesi de ancak güvenin kurumsallaştırılmasıyla mümkün olmuştur (Erdem, 2003: 150-155). Uzun süreli ilişki içersinde kaynaklarını paylaşacak ortakların birbirlerine güven duymaları zorunluluk haline gelmiştir. Ortağının kendi işletmesiyle ortak girişimde bulunma

sebebinin, bir gün işletmenin tamamına sahip olma arzusu olduğunu düşünen diğer ortak, kaynaklarını paylaşmakta isteksiz davranabilir ya da tüm ağırlığını asıl faaliyette bulunduğu ana işletmesine vererek, sorumluluklarını zamanında ve eksiksiz olarak yerine getirmede isteksiz davranabilir.

Uyum, olumlu sinerjik etkinin sağlanması için, ortakların birlikteliklerinin işletmeye değer katması için gereklidir. Bu yüzden tıpkı insanlar arası ilişkilerde olduğu gibi, işletmelerarası ilişkilerde ve işbirliklerinde de güven ve uyum önemli bir faktördür.

2.6.2.5. Ortak Seçiminde Karşılıklı Öğrenme

Stratejik işbirliklerinin oluşturulmasında, örgütsel öğrenme yolu ile ortakların birbirlerinin bilgilerine ulaşmaları ve birlikte öğrenme olanakları etkili olmuştur. İşbirliği süreci boyunca ortak problem çözümü, görevlerin paylaşılması, karşılıklı bağımlılık, işbirliği faaliyetleri ve sonuçlarının gözlemlenmesi yoluyla ortaklar birlikte öğrenebilmiştir. Bu nedenle stratejik işbirlikleri işletmeler açısından öğrenme için en ideal platform olarak görülmüştür (Inkpen, 2000: 268). Bu yüzden özellikle teknolojiye dayalı üretim endüstrilerindeki işbirliklerinde, know-how, ar-ge gibi ortakların birlikte üretecekleri bilgiye ve yeniliklere dayalı işbirlikleri oluşturulurken, ortak seçimi aşamasında, karşılıklı öğrenme, birlikte öğrenme, bilginin gönüllü olarak paylaşımı ve yeni bilgiler oluşturabilmek için gerekli sinerjinin oluşturulup oluşturulamayacağı belirleyici faktördür.

2.6.2.6. Ortak Seçiminde Kültürün Etkisi

İşletmelerarası işbirliklerinde kültür, pozitif ve negatif faktör olarak karşımıza çıkmıştır. İşbirliği ile amaçlanan sinerji, farklı organizasyon ve ülke kültürüne sahip işletmelerin birlikte gelişmelerine katkıda bulunduğu gibi, uyumsuzlukların, çatışmaların oluşumuna da sebep olabilmektedir. Bu yüzden ortak seçiminde kültür önemli bir faktördür. İstanbul Sabiha Gökçen Uluslararası Havalimanı'nda birçok yabancı ortağı olan ve payı %65 Limak Holding Yönetim Kurulu Üyesi Ebru Özdemir Capital dergisine verdiği röportajda, her yabancı ortağın farklı kazanımları olduğunu belirterek, ortaklıklar sayesinde tüm dünyada işlerin nasıl yapıldığını, farklı kültürlerin hangi probleme nasıl yaklaştığını öğrenme şansı yakaladıklarını söylemiştir

(<http://www.capital.com.tr> , 03.10.2008). Bu örnekte vurgulanan, farklı işletme ve ulus kültürlerinin bir arada çalışması ile elde edilecek sinerji etkisidir.

2.6.2.7. Ortak Seçiminde Teknolojik Unsurlar

Vernon (1970: 46-66) işbirlikleri üzerine yaptığı araştırmada, teknolojik avantajların, işletmelerin dışarıya yatırım yapma eğilimlerinde ve ortak seçiminde önemli olduğunu, ancak bu avantajların da çoğunlukla ölçekle bağlantılı olduğunu ifade etmiştir. Chandler (1990: 130-140), küresel olarak rekabet etmek için büyük olmak gerektiğini, büyük olmanın sadece finansal güce yada ölçek ekonomisinden dolayı çok sayıda ve minimum maliyetle üretmekle ilgili bir kavram olmadığını, tüm bu faktörlerin yanında teknolojik kaynakları güçlü, buna bağlı olarak ar-ge’de güçlü bir alt yapının da bulunması gerektiğini ifade etmiştir. Güçlü işletme kaynaklarına sahip olmayan işletmelerin, işbirlikleri oluşturduklarını vurgulamıştır. Bu bağlamda ortak seçiminde, ortağın sahip olduğu teknolojik yetenekler ve kaynaklar belirleyici olmuştur.

2.6.2.8. Ortak Seçiminde Yönetimsel Unsurlar

Inkpen’e (2000: 93-95) göre ortaklar arasında diğer tüm unsurlarda başarılı bir uyum yakalanabilse bile yönetimsel uyum sağlanamazsa sağlıklı bir işbirliği süreci yaşanamayacaktır. Yönetimsel uyum için; işbirliği yönetiminde değişiklik düşünmek, üst yönetimi oluşturan yöneticiler arasındaki iletişimin etkinliğini arttırmak, görev, yetki ve sorumluluk dağılımında değişikliğe gidilmesi gibi seçeneklerin değerlendirilmesi gerekmektedir. Ortak seçiminde yönetimsel uyum önemlidir ve yönetimsel uyumun sağlanabilmesi, ortakların, ortak girişimin amaçlarıyla uyumlu ve tutarlı bir yönetim stratejisi oluşturmalarıyla mümkündür.

2.6.2.9. Ortak Seçiminde Sermaye İhtiyacı ve Mali Unsurlar

Özellikle uluslararası işletmeler, ülke dışında daha fazla projelere girmeyi daha fazla konuda ve bölgede çalışmayı istemişlerdir. Sermaye yapılarının bu projeleri finanse edecek güçte olmadığı durumlarda, yabancı bir işletme ile ortak girişim işbirliği stratejisini kullanarak sermaye ihtiyaçlarını karşılayabilmişlerdir (Özalp, 2004: 81).

Ortak seçiminde ve ortak girişim işbirliğinin devamlılığında mali unsurlar, belirleyici öneme sahip olmuştur. Örneğin, Daihatsu Motor Şirketi ve Bombardier işletmesi arasındaki Montreal yakınlarında kamyonet imal etmek üzere prensipte anlaşılmış, iki yıl boyunca milyon dolarlar harcanarak fizibilite çalışmaları tamamlanmıştır. Değişen pazar koşulları nedeniyle ortaklar, mali açıdan bu işbirliğine yeterli kaynak ayıramayacaklarına, girişimin kâr getirmeyeceğine karar vermiş ve ortak girişim işbirliğinden vazgeçmişlerdir (Goldenberg, 1988: 30-33).

2.6.2.10. Ortak Seçiminde Endüstri ve Milliyetin Rolü

Bazı endüstri dallarında işbirliği yapmak, değişen ekonomik çevrenin etkisiyle bir taraftan zorunluluk haline gelirken diğer taraftanda büyük riskleri de beraberinde getirmiştir. Örneğin yarı iletken, elektronik, mikro chip üretimi yapma temel yeteneğine, teknolojisine, bilgisine sahip bir işletmenin artan ar-ge masraflarını karşılayabilmek için finansal amaçlı bir ortak girişim işbirliği yaptığı düşünülürse, bu endüstrideki gömülü bilginin, temel yeteneğin, ortağı tarafından öğrenilme, ele geçirilme riski bulunmaktadır (Gomes, 2003: 327-334).

Ortakların asıl faaliyetlerini yürüttükleri ana işletmeleriyle aynı alanlarda ortak girişim yapıldığı ve işbirliği yapılan sektörün tekstil-konfeksiyon sektörü olduğu düşünülürse, kreasyonun gösterime sunulmadan ortağın kendi işletmesinde taklidinin yapılması ve pazara sürülmesi de mümkündür.

Milliyet, ortak girişim stratejik işbirliğini yapan işletmeler açısından oldukça büyük öneme sahiptir. Örneğin, politik ve ideolojik sebeplerle ürünlerinin boykot edildiği, yüksek oranda tüketici etnosentrizminin (ayrımcılığının) olduğu, hatta hükümetler tarafından işletmelerin yabancı ülkeye girişinin engellendiği durumlarda, stratejik işbirlikleri ve ortak yatırımlar işletmelerin sıkça uyguladıkları pazara giriş yolları olarak kullanılmıştır.

Milliyet faktörü, yukardaki etkinin dışında kültürel uyumlarda ilişkili olarak, birlikte verimli çalışabilmek için, ortak seçimi aşamasında gözönünde alınması gereken önemli bir faktördür.

2.6.2.11. Ortak Seçiminde Ortağın Eşi Bulunmayan Temel Yeteneklere Sahip Olması

İşletmeler işbirliği yapacakları diğer işletmelerde, kendilerinde bulunmayan ya da sahip olmak için çok fazla maliyet ve zamana ihtiyaç duyulan temel yeteneklerin olmasını istemişlerdir. Örneğin; Intel işletmesiyle stratejik ortaklık içinde olan bir işletme, İntelin teknolojik üstünlük avantajının yanında, dünya üzerinde, intelin işbirliği içersinde olduğu diğer işletmeler tarafından, hemen tanınabilme avantajını da yaşamıştır. Bu durumda işletmeler, milyonlarca dolar harcayarak ve çok uzun dönemde yapabilecekleri pazarda tutundurma maliyetinden kurtulmuşlardır. Bazı endüstrilerde (ilaç, otomotiv endüstrilerinde olduğu gibi) ortağın sahip olduğu ar-ge ve temel üretim yeteneklerinden faydalanmak için de işbirliği yapılmıştır.

2.6.2.12. Ortak Seçiminde Potansiyel Rakip Oluşturma İhtimali

Küçük, yerel bir işletme ile büyük, uluslararası bir işletmenin ortak girişim işbirliği yaptığında, ortaklar kendi işletmelerinde benzer ürünler geliştirseler de, pazara farklı şekillerde girecekleri için, birbirlerine rakip olamazlar. İşbirliği sonunda küçük yerel işletme, yeterli kaynaklara erişir, güçlenir, ortağı ile aynı büyüklüğe erişir ise, pazarda birbirlerine rakip olma ihtimalleri de artmış olur (www.Corporate-Partnering.com, 14.06.2008).

Benzer ölçeğe, teknolojik, finansal vb. kaynaklara sahip işletmeler, birbirlerini, bilmedikleri bir pazara girmede, belirsizliğin yüksek olduğu yeni bir ürünü yaratmada, ekonomik riskleri azaltma konusunda basamak olarak kullanmak isteyebilir (Gomes, 2000 (b): 14-15). Bu düşünce ile gerçekleştirilen işbirliğinde, ortağın elde etmeyi düşündüğü fayda sağlandıktan, gömülü bilgi diye ifade edilen işletme kabiliyetleri elde edildikten sonra ortaklık bitirilebilir. İşletmeler potansiyel rakiplerini kendi elleriyle yaratmış olabilir (Griffin ve Putsay, 1996: 392-394). Ortaklık anlaşması imzalanmadan önce, ortağın böyle bir düşüncesinin olup olmadığı araştırılmalıdır.

2.6.3. Aday İşletmeler Arasından Uygun İşletmenin Seçilmesi

Stratejik işbirliği yapmak isteyen işletmelerin işbirliği yapmak isteme sebepleri, işbirliğinden beklentileri ve amaçları aynı olmalıdır. Aynı amaçla kurulmamış

işbirlikleri başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Örneğin GM ve Daevo arasında yapılan işbirliğinde, her iki işletmenin farklı stratejik hedeflere sahip olmalarının ve birbirlerine uygun olmayışlarının ortak girişimin başarısız olmasındaki etkisi büyüktür. Daevo büyümek ve yeni pazarlara girmek istemiş, GM diğer yatırımlarına destek olacak finansal getiriye sağlamayı düşünmüş ve işbirliği başarısızlıkla sonuçlanmıştır (www.strategicalliance.com, 21.07.2008). Bu sebeple aday işletmeler arasında uygun olanını seçmek hayati öneme sahiptir.

2.6.3.1. Seçilen İşletmeye İlgili Mektubu Sunulması ve Ön Görüşme

Ön görüşme talebi ve ilgi mektubunun aday işletmeye sunulmasından sonra, karşı taraf talebe olumlu cevap verirse, belirlenen bir tarihte ortaklar biraraya gelmeleri ile müstakbel ortak girişim için ön görüşmeye başlanılmış olur. Bu aşamada, seçilen ortak ile oluşturulması düşünülen işbirliğine ilişkin tüm detaylar değerlendirilmiş, ortakların işletmeye katkı sağlayacakları varlıkların değeri ve gelecekteki nakit akışına ilişkin tahminler yapılmış, vergi teşviki, yasal boyutlar incelenir ve anlaşmaya ilişkin tüm kurallar ortaya konulmuştur (Simonin, 2002: 243-245).

Bazen stratejik işbirliği ön görüşme aşaması uzun zamana yayılabilir. Adaylardan birinin diğer işletmeye ilgi mektubu sunması ve diğer işletmenin bunu kabul etmesiyle başlayan süreçte, işbirliği metni üzerinde tarafların uzlaşabilmesi için defalarca görüşme yapılmış, hatta prensipte anlaşılmış olsa bile, diğer şartlarda uzlaşa sağlanamadığı takdirde, ortaklıktan vazgeçebilir (<http://www.capital.com.tr/haber.aspx>, 30.09.2008). Bu nedenle ortakların görüşmeler sırasında birbirlerinin işletmeleri ile ilgili öğrenmiş olduğu bilgilerin korunması amacıyla gizlilik anlaşması düzenlenmiştir.

2.6.3.2. Gizlilik Anlaşması Düzenlenmesi

Gizlilik anlaşması daha çok etik yönlü düzenlemeleri içermiştir. İşletmeler görüşme ve ayrıntılı inceleme sürecinde birbirlerinin finansal kaynakları da dahil olmak, üzere tüm kaynakları hakkında bilgi sahibi olurlar. İşbirliğinin gerçekleşmediği durumlarda, bu bilgilerin, art niyetli kullanılmasını engellemek için gizlilik anlaşması düzenlenmiştir (Sahakian's Due Diligence Checklist, www.corporate-partnering.com, 30.07.2008).

2.6.4. Taraflar Arası Görüşmelerin Başlaması (Müzakere Aşaması)

Gizlilik anlaşmasının imzalanmasından sonra, aday ortaklar ortak girişim işbirliğinde ortaklık sürecini, birlikte faaliyette bulunabilme şartlarını görüşmek üzere yoğun toplantıların ve görüşmelerin yapıldığı müzakere aşamasına geçerler. Müzakere aşaması, stratejik işbirliği ile ilgili, ortak amacın netleştirilmesi, işbirliği yapısının (hisse temelli olup olmayacağı) belirlenmesi, işbirliğinin ortaklara sağlayacağı katkının, ortak yaratılan değer paylaşımının belirlenmesi, işbirliğinin süresi, görev-yetki paylaşımı, olası çatışmalar ve çözüm yöntemleri gibi konularda ortak bir uzlaşının sağlanması amacı ile toplantıların yapıldığı aşamadır (Das ve Teng, 1997: 36-40; Jeffrey ve Diğerleri, 2002: 135-151).

2.6.4.1. Niyet Mektubunun İmzalanması

Ortak girişim yapacak işletmeler, müzakere aşamasından sonra temelde işbirliğiyle ilgili uyumlu çalışılabileceğine, işbirliği amacının gerçekleştirilebileceğine değer yaratılabileceğine inanırlar ise, işbirliği sürecinin resmi olarak başladığını gösteren ön anlaşma niteliğindeki niyet mektubunu imzalarlar. Bu aşamadan sonra işletmeler birbirleri hakkında daha ayrıntılı inceleme dönemini de başlatmış olurlar (Sahakian's Due Diligence Checklist, www.corporate-partnering.com, 30.07.2008).

2.6.4.2. Ayrıntılı İnceleme

Bu aşamada işletmelerin birbirleri hakkında, özellikle geçmişte yaptıkları işbirlikleri varsa, bu işbirliğinin süreç olarak incelenmesi, oluşmuş pürüzlerin hangi ortak tarafından ve neden kaynaklandığının belirlenmesi konuları başta olmak üzere, işletmelerin finansal kaynakları, ar-ge ve teknolojik kaynakları ile temel yetenekleri gibi pek çok konuda ayrıntılı araştırma yapılır (Das ve Teng, 1997: 52-64). Bu aşamadan sonra aday ortaklar, işletmelerini işbirliğine yönelten, sinerji oluşturulacağı düşünülen temel ihtiyaçların, kaynakların karşılanıp karşılanamayacağı ile ilgili bilgi sahibi olurlar. Gerekli görülürse, belirli bir takvim kararlaştırılarak ayrıntılı kontrol listesi hazırlanarak bir sonraki aşamaya geçilir (Sahakian's Due Diligence Checklist, www.corporate-partnering.com, 30.07.2008).

2.6.4.3. Ayrıntılı İnceleme Kontrol Listesi

Ayrıntılı inceleme ve kontrol listesinin hazırlanmasıyla beraber işletmelerin büyüklükleriyle de doğru orantılı olarak bazen aylar, yıllar süren inceleme dönemi başlatılmış olur. Ayrıntılı inceleme kontrol listesinde ortak girişimi oluşturacak tarafların işletmelerinin maddi ve maddi olmayan varlıkları ayrıntılı olarak incelenir. Bu aşamanın sonunda, taraflar ortak girişim yapma amaçlarına uygun sinerjiyi gerçekleştirebileceklerine, birbirlerinin eksik kaynaklarını tamamlayabileceklerine, var olan kaynaklarından ve bilgilerinden yeni kaynaklar, temel yetenekler, rekabetçi bilgiler oluşturabileceklerine, değer yaratabileceklerine inanırlarsa nihai görüşmelere geçilir (www.wrhambrecht.com/comp/ma/process/diligence/index.html, 30.07.2008).

2.6.4.4. Nihai Görüşmeler

Nihai görüşme tarafların işbirliğinin hukuki olarak başlatmalarından önceki son aşamadır. Ayrıntılı inceleme kontrol listesine göre elde edilen veriler ışığında, nihai görüşmede müstakbel ortaklarca analiz edilerek son kararın verilmesi sağlanmış olur. Ortak girişim işbirliği açısından sorun oluşturabileceği düşünülen konular üzerinde son kez düzenlemeler yapılarak, işbirliği anlaşma metninin son şekli verilmiş olur. (www.wrhambrecht.com/comp/ma/process/diligence/index.html, 30.07.2008).

2.6.5. İşbirliği Anlaşmasının İmzalanması

Yoğun müzakereler sonunda, ortaklar yeni işletmelerini kurmak ve işbirliği sürecini hukuki olarak başlatmak üzere, ortaklık metni, işbirliği anlaşması ya da kontrat diye ifade edilen belgeyi imzalarlar (Das ve Teng, 1997: 62-64). Ortak girişim işbirliklerinde ortakların, yazılı beklentilerinin yanında yazılı olmayan beklentilerinin olması durumu ile sıklıkla karşılaşmıştır. Genellikle yazılı olmayan amaçlar, ortakların ortak amaçlarının dışındaki beklentilerden oluşmuştur. Bu yüzden ortak girişim gibi, yeni bir işletmenin oluşturulması ile yapılan işbirliklerinde, başarı için önemli olan faktör, ortak girişimin temelinde yatan stratejiden çok, kontratın kendisidir (Gomes, 2000(b): 14-15; 1998:1-8). Fırsatçı amaçla yapılmış işbirliklerinde, iyi hazırlanmış bir kontrat, en az zararla kurtulmayı sağlamıştır. İşbirliği anlaşmasında, ortak amaç,

işbirliğinin süresi, koşulları, ortakların sağlayacakları katkı, hukuki, finansal ve diğer tüm sorumluluklar ile ortak girişimin temsili, yönetim kurulu üyeleri, üst yönetimi oluşturacak personel, çatışma durumunda izlenecek yöntemler, yetkili mahkeme tayini, tahkime gidilmesi konularında açık, tarafları bağlayıcı düzenlemeler yazılmış olmalıdır.

2.6.6. İşbirliğinin Uygulanması ve Entegrasyon

İşletmelerarası işbirliği anlaşmasının imzalanmasının ardından, iki ya da daha, fazla, farklı ülke ve organizasyon kültürünün bir araya gelmesi ile, ortaklar, yöneticiler, çalışanlar ve işbirliğinin yapıldığı çevre ile ilgili entegrasyon süreci başlatılmış olur. İşbirlikleri bu süreçte, ilişkisel risk ve performans riski olmak üzere, iki tür riski taşımışlardır (Das ve Teng, 1998(a): 24).

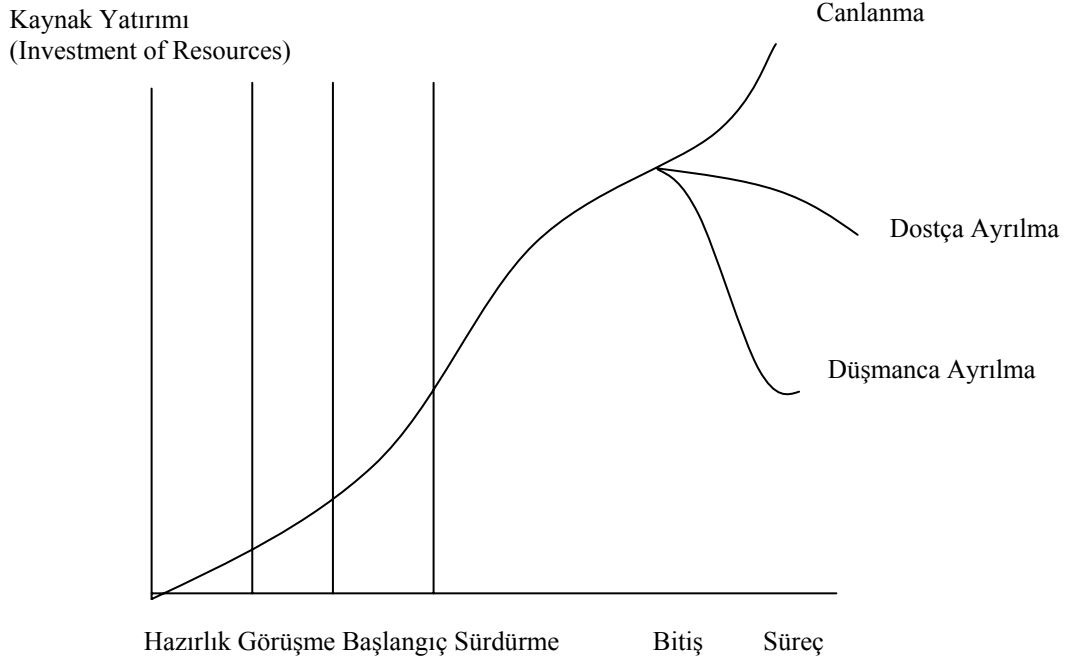
İlişkisel risk, ortakların işbirliğine katkıları ile ilgili taahhütlerinde ve işbirliğiyle ilgili yükümlülüklerin yerine getirilmesinde ortaya çıkabilecek fırsatçı davranışları, güven ve ortaklar arasındaki kültürel farklılıklardan oluşabilecek riski kapsamıştır. Performans riski ise, işbirliğini oluşturan ortakların, tüm yükümlülüklerini yerine getirseler bile, işbirliği ile oluşturulan işletmenin bulunduğu ülkenin ekonomik sorunları, politik istikrarsızlık, iç savaşlar gibi tüketicinin satın alma gücünü etkileyen dış çevre faktörlerinin etkisiyle oluşan, işbirliği amacının gerçekleştirilememesi riskidir (Das ve Teng, 1998(a): 24-25).

Ortak girişim gibi maliyeti yüksek ve uzun süreli birlikteliği gerektiren işbirliklerinde entegrasyon süreci, bu tür riskleri en aza indirebilecek faaliyetleri içermelidir.

2.6.6.1. İşbirliği Yaşam Eğrisi

Şekil 2.7’de görüldüğü gibi işbirliği, hazırlık, görüşme, işbirliğinin başlatılması, sürdürülmesi ve bitiş aşamalarından oluşan bir süreci kapsamıştır (Murray ve Mahon, 1993: 109).

Şekil 2.7. Stratejik İşbirliği Yaşam Eğrisi



Kaynak: Murray ve Mahon, 1996: 109.

Bitiş aşaması, işbirliğine konu olan işin, projenin, faaliyetin tamamlanması, işbirliği amaçlarının yerine getirilmesi sebebi ile gerçekleşebildiği gibi, ortakların birbirleriyle uyumlu çalışamayacağını anlamaları nedeni ile de gerçekleşebilmiştir. Ayrıca bitiş aşaması, ortak girişimin ortaklardan birisi tarafından ele geçirilmesi, ortakların işletmelerini birleştirmeleri yoluyla gerçekleşmiş olabilir (Todeva ve Knoke, 2005: 135; Murray ve Mahon, 1993: 109).

İşbirliğine konu olan yatırımın fonksiyonel olarak tamamlanması, ortaklık amacının gerçekleşmiş olması yeni bir süreci de başlatabilir. Birbirleriyle uyumlu olarak çalışabilen, sinerji etkisini olumlu yönde sağlamış ortaklar “canlanma” diye ifade edilen başka bir projeyi, yatırımı gerçekleştirmek üzere, yeni bir ortak girişim sürecini de başlatabilmişlerdir (Murray ve Mahon, 1993: 109).

2.7. İşbirliği Sürecinin Değerlendirilmesi

Ortak girişim stratejik işbirliklerinde sürecin başarısını ve performansı ölçmek amacıyla üç farklı temel ölçek kullanılmıştır. Büyüme oranı, kârlılık, hisse senetleri değerindeki artış gibi işletmenin finansal durumunun izlendiği finansal ölçekler, ortak girişim işletmesinin hayatta kalma oranı, süreklilik oranı, istikrarsızlık oranı gibi objektif ölçekler ve son olarak ortakların süreçle ilgili, performans tatmin düzeyleri, ortakların ortak girişimin etkinliğini algılamaları ile ilgili sübjektif ölçeklerdir (Das ve Teng, 2003: 285). Performans değerlendirmede kullanılan bu temel ölçeklerin dışında, işletmeler işbirliği sürecini değerlendirmede ortaklaşa karar verdikleri ve kendi faaliyet alanları ile başka değerlendirme yöntemlerini de kullanabilirler.

2.8. Başarılı Stratejik İşbirliği Örnekleri

Ortak girişim stratejik işbirliklerinde başarı, işbirliği yapma amacının, anlaşma metninde yazan şartlarla gerçekleştirilip gerçekleştirilememesi baz alınmak üzere, tüm işbirliği sürecinin değerlendirilmesiyle ölçülmüştür. Başarılı bir şekilde tamamlanmış veya başarılı bir şekilde günümüze kadar gelmiş ve hala devam eden bazı ortak girişim işbirlikleri aşağıda sunulmuştur (Gomes, 2000 (a): 3);

Xerox & Fuji Film (1962-günümüze); Kaydedilen en başarılı Amerika-Japonya ortak girişimi, pazara giriş amacıyla oluşturulmuştur, ancak sonradan Xerox'un küresel stratejisi için; teknoloji, üretim kapasitesi ve yeni fikirleri sağlayarak devam etmiştir.

Simens & Corning (1973-1999); %50-%50 hisse payı ile oluşturdukları girişim, Corning Glass'ın optik frekans yönlendirici teknolojisi ile Siemens'in kablolama uzmanlığını, en başarılı telekomünikasyon optik lif üreticisi olmak için birleşmiştir.

Microsoft & Intel (1981-günümüze); Donanım ve yazılım için yaygın bir standart kurarak mikro bilgisayar endüstrisini yeniden şekillendirmişlerdir.

Northwest & KLM (1989-günümüze); Atlantik Okyanusunu geçen havayolu ortaklıkları içerisinde, en eskisi ve en başarılısı olan bu girişim ile, iki havayolunun tamamlayıcı güzergah yapıları birleştirilmiş mükemmel bir küresel servis ağı oluşturulmuştur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

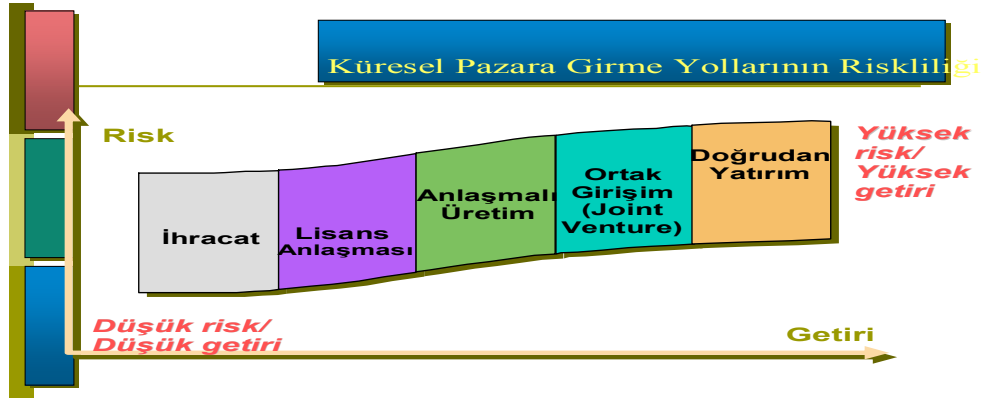
İŞBİRLİĞİ MODELLERİ VE ORTAK GİRİŞİM (JOINT VENTURE)

İŞBİRLİĞİ MODELİNDE KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ

3.1. İşbirliği Modelleri

Aşağıda alt başlıklar halinde detaylı olarak incelenmiş olan işbirliği modelleri, işbirliğinin hukuki yapısına, türüne, ortaklık yapısına, süresine, ortakların işletme kurup kurmadıklarına göre farklılıklar göstermiştir. İşletmelerin işbirliği modeli seçiminde önemli bir faktörde, işbirliği ile alınan risktir. Grafik 3.1’de görüldüğü gibi, küresel pazarlara girmede tercih edilen işletmelerarası işbirliği modellerinin risk ve getiri düzeyleri birbirleriyle paralel olarak artmaktadır. Yüksek risk, yüksek getiri imkânını da sağladığı için, işletmeler uzun araştırmalardan sonra tercihlerini belirleyebilmiştir.

Grafik 3.1. Küresel Pazara Girme Biçimlerinde Risk/Getiri İlişkisi



Kaynak: Çabuk ve Yağcı, 2007: 30-56.

3.1.1. Ortaklıklar

Literatürde, stratejik işbirliklerinden, ortaklıklar ve ortak girişim (joint venture) sık sık birbiri yerine kullanılabilen kavramlar olarak karşımıza çıkmıştır. Bu tez çalışmasında tüm işbirliği modelleri incelenmiş, ancak uygulama aşamasında yalnızca ortak girişim (joint venture) işbirliğinin oluşturulma nedenleri, işbirliği sürecinde yaşanan sorunları ve kritik başarı faktörleri araştırılmıştır.

Stratejik işbirlikleri, işletmelerin kendilerinde bulunmayan ya da yetersiz olduğunu düşündükleri varlıkları, kaynakları temin edebilmek için yapılan, çerçevesi

anlaşmalar ile sınırlandırılmış iş temel iş stratejileridir. Anlaşmalarla, herhangi bir hizmetin temini için yapılan basit hukuki düzenlemelerle oluşturulabilen işbirlikleri olabildiği gibi, ortak girişim anlaşması yaparak, yeni bir işletme oluşturmaya kadar farklılık gösterebilmiştir. Bu bağlamda, temelinde eksik kaynakların ve yeteneklerin elde edilmesi olan işbirliklerinden bazıları, birbiri yerine de kullanılabilmış ya da karıştırılabilmıştir. Stratejik işbirlikleri aşağıda detaylı olarak incelenmiştir.

3.1.1.1. Franchising (retim mtiyaz Hakkı)

zalp'e (2004: 84) göre franchising, franchiser'ın (entellektüel varlıkların sahibi olan işletme) belirli bir ücret karşılığında, franchisee'ye (izin verilen işletme), kendi belirlediği biçimde işletmecilik faaliyetini yerine getirmesi koşuluyla, ticari marka, marka adı, pazarlama tekniği yada özel bir faaliyet sistemi gibi entelektüel varlıklarını kullanım izni vermek amacıyla yapmış olduğu anlaşmadır.

Franchising, hem lisans anlaşması hem de satış yetkisi verme faaliyetlerini kapsamıştır. Franchising anlaşması ile franchiser, okyanus ötesi küresel pazarlardaki, pazara ilk giriş riski, belirsizlik, yatırım ve operasyon maliyetlerini azaltma avantajını elde etmiştir. mtiyaz alan işletme ise, küresel pazarda yerel bilgi sağlamak yoluyla, imtiyaz veren işletmenin markasından, düşük risk ile faydalanma avantajına sahip olmuştur (Evans ve Diğerleri, 2003: 318).

Franchising yaparak büyüdüğü bilinen işletmelere verilebilecek en iyi örnek olarak Coca-Cola, Mado Dondurma, Tatlıses Lahmacun ve McDonalds'lar gösterilmiştir. Bunların yanında 1995 yılında kurulan pizza pizza'da, (şu anda 43 ilde ve KKTC'de 136 şubesi bulunan) franchising sistemiyle büyümeye devam eden işletmelerdendir (<http://www.capital.com.tr> , 03.10.2008).

3.1.1.2. Sözleşmeli retim (Contract Manufacturing) şbirliği

Herhangi bir amacın gerçekleştirilmesi, ürünün üretilmesi, projenin gerçekleştirilmesi konularında, bilgi eksikliği, teknolojik kapasite azlığı, finansal kaynak eksikliği gibi nedenlerle, işletmeler arasında sözleşmeli üretim işbirliği gerçekleştirilmiştir (zalp, 2004: 86).

Türk Havacılık ve Uzay Sanayi (TAI)'nın, Airbus ve A400M ile know-how anlaşması imzalaması bu yönde yapılan işbirliklerine örnek olarak verilmiştir. TAI, böylece ilk kez tasarım-geliştirme, üretim ve satış sonrası destek süreçlerinin olduğu uluslararası programda yer almış, Airbus ve A400M'in bilgi birikimini Türkiye'ye getirmeyi amaçlamıştır ("TAI'den Airbus Know-How Anlaşması", <http://www.ntvmsnbc.com/news/>, 09.08.2008).

3.1.1.3. Yönetim Sözleşmesi İşbirliği

Bir proje faaliyetini gerçekleştirmek amacıyla, yerel yöneticilerin eğitiminde, sözleşme yapan işletmenin (özel ya da devlete ait), anlaşılan ücret karşılığında, yönetsel uzmanlığından ve yönetici personelin bir kısımdan yararlanmak amacıyla, projenin büyüklük ve kapsamına bağlı olarak, üç ya da beş yıllık bir süre için yapılmıştır. Bir işletme ile bir başka işletme arasındaki bir tür lisans anlaşması niteliğinde olan (Özalp, 2004: 86),

Asheghian ve Ebrahimi'ye (1990: 329-331) göre yönetim sözleşmelerinin taraflar için, herhangi bir risk almadan, bir nakdi sermaye gerektirmeden gelir getirmesi ve yönetici gönderilen tarafa prestij kazandırma özelliğinin bulunmasından dolayı ve hizmet alan işletmeye, uzmanlık ve know-how getirmesi nedeniyle, özellikle çokuluslu işletmeler tarafından tercih edilmiştir.

British Airport Authority (BAA) Atlanta, ile Georgia Airport Authority, havaalanının işletilmesi için yapılan, mevcut havaalanı ve tüm tesislerin standartlara uygun olarak modernize edilmesi, yerel yöneticilerin ve personelin eğitilmesi amaçlı yönetim sözleşmesi, her iki işletme için de sermaye koymadan, gelir getirici ve avantajlı olmuştur (Özalp, 2004: 86-87).

Yönetim sözleşmesinin sözleşme yapan işletmeye, dünya çapında, değerli yönetsel becerilerinden yararlanma fırsatı sağlaması, riskleri düşürmesi, Avrupa birliği gibi yüksek derecede sanayileşmiş bölgelerde, rekabet üstünlüğü sağlayabilecek, değerli tecrübeleri, bilgileri sağlaması ve işletmeye ün kazandırması avantajlarının yanında, sözleşme yapan işletme için, gömülü bilgi diye ifade edilen, temel yeteneklerinin, hünelerinin ve kaynaklarının alınabilmesi yoluyla, potansiyel bir rakip yaratılması gibi dezavantajı da bulunmuştur (Özalp, 2004: 86).

3.1.1.4. Montaj Sözleşmesi İşbirlikleri

Yurt dışında üretim işine girilmek istendiğinde, dış pazarda ihracat ve yerel üretimin karışımı olan montaj sözleşmelerine dayalı işbirlikleri, orta ya da uzun vade de, tercih edilen bir iş stratejisidir. Türkiye'de pratikte anıldığı şekliyle anahtar sıkma anlaşması olarak bilinen bu işbirliği (Tek, 1999: 265-266), parçaların imalatının, teknolojisi güçlü endüstrilere (elektronik ve chip endüstrisi gibi) sahip başka bir ülkede, montajının ise, montaj için gerekli, kalifiye ve ucuz işgücünün bulunduğu ülkelerde yapılması şeklinde iş dünyası tarafından sıklıkla kullanılmaktadır.

3.1.1.5. Anahtar Teslim Projelerde İşbirliği

Ülgen ve Mirze'ye (2004: 199–200) göre anahtar teslim proje anlaşmaları (*turn-key contract*), yatırım öncesi ve yatırım sırasında bir fabrikanın faaliyetleri için gerekli teknik hizmetleri kapsayan teknolojilerin bir paket halinde sağlanması amacıyla düzenlenen işbirliği anlaşmalardır. Bu anlaşmalar ile makine, teçhizat, donanım bedellerine, projenin kuruluşunda harcanan maliyet bedelinin eklenmesi ve komple bir kuruluşun işletmeye alınması yoluyla teknoloji transferi amaçlanmıştır.

3.1.1.6. Lisans Anlaşmaları (Licensing)

Lisans anlaşmaları ile yapılan işbirliklerinde, bir işletmenin patent, ticari marka veya know-how'ının belirli bir ücret karşılığında ve işbirliği anlaşmasına dayalı olarak, başka bir işletmeye devredilmesi amaçlanmıştır (Pearce ve Robinson, 2005: 210-219).

Küresel işletmelerin, yabancı sermaye getirmeden, ev sahibi ülkedeki işletmelere, teknoloji satmak için yaptıkları lisans anlaşmaları sayesinde, gelişmekte olan ülkelere teknoloji transferi gerçekleştirilmiştir. Lisans alma uygulamasıyla işletme, belirli bir teknoloji, süreç, bilgi veya yöntemi kullanma hakkını, belirli bir bedel karşılığı belirli bir süre için satın almış olur (Dinçer, 1996: 165-169; 1998: 289-290).

Lisans veren (lisansör) işletme, oluşabilecek, düşük kalitede mal üretme, pazara nüfuz edememe, rakibin kendi eliyle yaratılması gibi, bazı riskleri engellemek amacıyla, lisans anlaşmalarına bazı kısıtlayıcı hükümler koyabilir. Bu hükümler ile; anlaşmanın

sınırları, tazminatlar, uyuşmazlıkların çözümü, anlaşmanın süresi, haklar ve imtiyazlar konularında netlik sağlanmasını hedeflenmiştir (Griffin ve Putsay, 1996: 392-394).

Lisans anlaşmaları, zor piyasalara girme, düşük sermaye ihtiyacı, kaynak tasarrufu, yerel piyasalar için hizmet ve kalitenin artırılması avantajlarını sağlarken, teknoloji, bilgi ve tecrübenin kolay aktarımı, lisans alanın faaliyetinin kontrolünün zorluğu, piyasaya aktif bir biçimde girememek ve anlaşma şeklinin zorluğu gibi dezavantajları da beraberinde getirmiştir (Dinçer, 1996: 171).

Lisans veren işletme elde edeceği kaynak ile, işletmesi için yüklü maliyet unsuru olan ar-ge, teknolojik donanım ve know-how için gerekli maliyeti bu sayede elde edebilmiş, lisansı alan işletme de, yüksek ar-ge ve üretim maliyeti gerektiren uygulamalardan bu sayede kurtulabilmiştir.

3.1.1.7. Konsorsiyumlar

Konsorsiyumlar, büyük ölçekli taahhüt işlerinde, aynı veya farklı uzmanlık dallarındaki işletmelerin, finansal, teknolojik imkânlarını, ulusal veya uluslararası bir ihaleyi kazanabilmek amacıyla birleştirmeleriyle oluşturulmuştur. Konsorsiyuma konu olan proje tamamlandığında, işbirliği anlaşması da sonlandırılmış olur (Mucuk, 1996: 47-53). Bir başka tanıma göre konsorsiyumlar, iki veya daha fazla işletmenin, büyük sermayeye gereksinime duyulan işlerde, projelerde (liman, demiryolu, köprü ve baraj vb.), sermaye sağlamak, riskleri paylaşmak amacıyla yaptıkları, işin tamamlanmasıyla işbirliğinin sona erdiği anlaşmalar olarak tanımlanmıştır (Çelik ve Şimşek, 2008: 51).

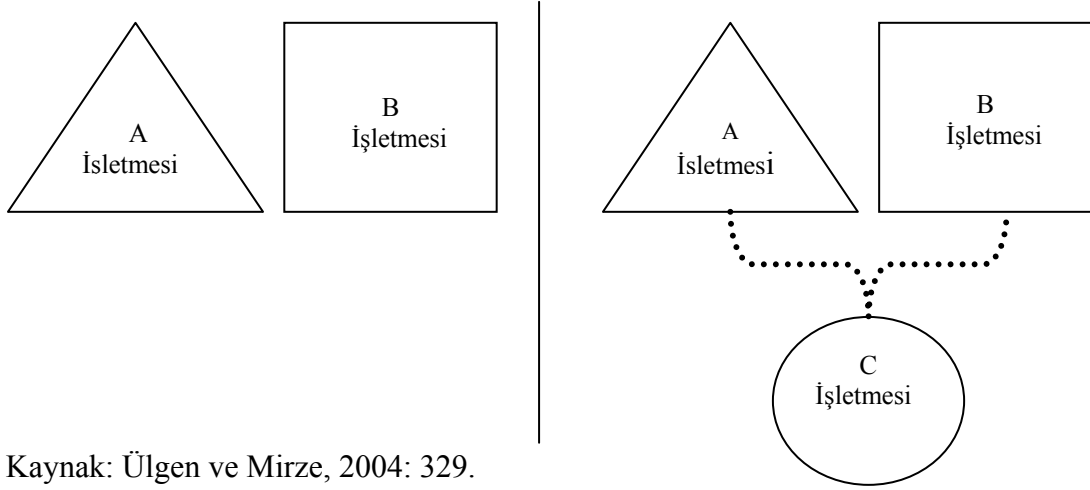
3.1.1.8. Yap İşlet Devret Sözleşmesi

Yap-İşlet-Devret sözleşmesinde, işi yaptıran kişi ya da işletme, yatırımı tamamlayan işletmeye bedel ödemesine gerek duyulmamıştır. Yatırımın kullanımını ve gelirini bir süre, işi yapan işletmeye bırakarak, bedel olarak düşündüğü gelirleri, yıllar itibarıyla elde etmesini ve sözleşme sonunda yatırımı gerçek sahibi olan kendisine devretmesini sağlamıştır (Çelik ve Şimşek, 2008: 49). Genellikle otel ve fabrika yatırımı gibi büyük projelerde kullanılan iş stratejidir. Ülkemizde de, hidro-elektrik santrallerin yapımında, havaalanı, baraj, demiryolu gibi, çoğunluğu devlet yatırımı olan alanlarda,

büyük çaplı projelerde, yaygın olarak kullanılmıştır. Bu işbirliği stratejisi sayesinde ülkeler, maliyeti yüksek, kalıcı yatırımlara sahip olmuşlardır.

3.1.1.9. Joint Venture (Ortak Girişim)

Şekil 3.2. Joint Venture (Ortak Girişim)



Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2004: 329.

Şekil 3.2’ de de görüldüğü üzere A ve B gibi faaliyet alanları aynı ya da farklı iki işletmenin, belli bir amacı gerçekleştirmek için, yeni bir C işletmesini kurması ile ortak girişim işletmeleri oluşmuştur (Ülgen ve Mirze, 2004: 329). Ortak girişimler ile ilgili bazı tanımlar, özellikleri ve avantaj-dezavantajları aşağıda ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Akdemir (1996: 118)’ de Ortak girişim (Joint venture), iki ya da daha fazla işletmenin, belirlenen bir amacı gerçekleştirmek üzere, yeni bir işletme kurmak suretiyle yaptıkları işbirliği türü olarak tanımlanmıştır.

Ortak girişim işbirliği stratejisi ile, bir çokuluslu işletme bir yerel işletme ile ortak amaçlarını gerçekleştirmek üzere, kaynaklarını bir araya getirmiş, mülkiyeti, faaliyetleri, sorumlulukları, finansal riskleri, binaları, arsaları ve diğer kaynakları, ortak girişimi oluşturan işletmelerin bağımsız tüzel kişiliklerinden (ana işletmelerinden) ayrı olan, üçüncü bir işletmeyi kurmuşlardır (Hall, 1984:15-22).

Birbirini tamamlayan kaynaklara (teknolojik, kalifiye işgücü, finansal yetenekler, hammadde ve doğal kaynaklar vb.) sahip işletmelerin oluşturdukları yeni işletme, işbirliğinin sağladığı sinerjik güçten büyük ölçüde yararlanabilmiş ve kendi işletmelerinin

(ana işletmesi) büyümesini, ortak girişim işletmesinden elde ettiği gelirle sağlayabilmiştir (Karalar, 1994: 175-176).

Çokuluslu işletmelerin küresel düzeydeki faaliyetleri ve ülkelere giriş stratejileri, işletmenin organizasyon yapısında değişiklik gerektirmeyen ve organizasyon yapısında değişiklik gerektiren giriş biçimleri olarak ikiye ayrılmıştır. Lisans anlaşmaları, yetki anlaşmaları ve portföy anlaşmaları organizasyon yapısında değişiklik gerektirmeyen giriş biçimleri olarak tanımlanmıştır. İhracat, yabancı şube açma, yavru işletme ve ortak girişim oluşturma, işletmelerin organizasyon yapısında değişiklik gerektiren giriş biçimleri olarak tanımlanmıştır (Akdemir, 1996: 118).

Belirli bir alanda belirli bir işi ya da projeyi gerçekleştirmek amacıyla oluşturulan ve ileri derecede bir beraberliği simgeleyen ortak girişimlerde işbirliği yapısı, varlık ve yeteneklerin bir araya getirilerek, yeni bir isim ve kimlik altında (ortak girişim işletmesi), bir tüzel kişilik oluşturularak, mülkiyet ya da hisse sahipliğine dayalı, kısa ya da uzun dönemli olarak oluşturulmuştur. Kısa dönemli olarak, İstanbul metrosu yapılırken oluşturulan çeşitli ortak girişimlerin proje bitince sonlanması, uzun dönemli olarak da, Ford-Otosan, Hyundai-Assan, Oyak-Renault, Beksa gibi, piyasa talebi, satış ve kârlılık devam ettikçe varlıklarını devam ettiren ortak girişimler örnek olarak verilebilir (Ülgen ve Mirze, 2004: 329).

3.1.1.9.1. Ortak Girişim (Joint Venture) Stratejik İşbirliklerinin Özellikleri

Ortak girişim stratejik işbirliklerinin en önemli özelliği, bu yapının ortaklarını, bazı uzun dönemli stratejik hedefleri gerçekleştirmeye yönlendirmiş olmasıdır. Bu stratejik hedef, ortak girişim stratejik işbirliklerini diğer işletmeler arası ilişkilerden ayıran en önemli özelliktir (Webster, 1992: 7-8).

Ortak girişim stratejik işbirliklerinde, işbirliği yapan işletmelerin ana işletmeleri bağımsızlıklarını korumuş, düşük bürokrasi ve koordinasyon maliyetleri ile maliyet ve riskin tamamına katlanılmadan (yeni bir ürün/pazar için başlangıç maliyeti diyede ifade edilen), yeni bir işe girme olanağı elde edilmiştir (Wright ve Diğerleri, 1996: 95-96).

Ortak girişim stratejik işbirlikleri, işletmelere yerel bilgi sağlama ve yatırım maliyetlerini azaltma avantajları ile, okyanus ötesi küresel pazarlara ilk girişte yaşanan riskleri ve belirsizlikleri önemli ölçüde düşürmüştür (Evans ve Diğerleri, 2003, 317).

Ortak girişim işbirlikleri, kartel, tröst benzeri yapılardan, tekelci güç oluşturma amaçlı anlaşmalardan, ortak girişimi oluşturan işletmelerin eksik veya zayıf oldukları yönlerini güçlendirme amacının olması yönüyle ayrılmıştır (Kanıbir, 2000: 50-54).

Farklı geçmişe ve kültürlere (organizasyon ve ülke kültürü) sahip ortakların, üzerinde anlaştıkları ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere, bir araya gelmesiyle oluşan, risklerin ve ortak girişimin elde edeceği faydaların, ortaklar arasında paylaşıldığı ortak girişim stratejik işbirliklerinde, etkin iletişimin sağlanması, işbirliğinin devamı ve kuruluş amacının gerçekleştirilmesi için kritik öneme sahip unsurların başında gelmiştir (“Step-by-step guide to strategic alliances”, <http://www.pslcbi.com>, 07.06.2008).

Ortak girişim stratejik işbirlikleri, kısa ya da uzun dönemli bir periyotta, ana işletmelerin tek başlarına yapamayacakları yada yapmakta zorlanabilecekleri proje ve işleri tamamlamak amacıyla, işbirliği yapan ana işletmeler tarafından, ayrı bir isim ve kimlik altında yeni, bağımsız bir işletmenin (tüzel kişilik) kurulmasıyla gerçekleşmiştir (Ülgen ve Mirze, 2004: 328-329).

Ortak girişimler, diğer uluslararası faaliyetlerden farklı olarak, farklı kültürel değerlerden ve sosyal normlardan insanları biraraya getiren (Ulaş, 2003: 58-61), girişim ortaklarının, bağımsız işletmede özsermaye veya sahiplik pozisyonlarının bulunduğu (Cullen ve Parboteeah, 2005: 301), yönetimi zor olan ve bu yönüyle diğer uluslararasılaşma türlerinden daha fazla dikkat gerektiren işletmelerarası iş stratejileri olarak tanımlanmıştır.

Hisse oranı, kuruluş amacı ne olursa olsun, ortak girişim işletmelerinin %50'sinden fazlası beş yıldan daha kısa bir sürede yok olmuş veya yeniden yapılandırılmıştır. Ancak çok az sayıda ortak girişim işletmesi, on yıldan daha uzun süre faaliyetlerine devam etmiştir (Dussauge ve Garrette, 1999: 8).

3.1.1.9.2. Ortak Girişim (Joint Venture) Stratejik İşbirliklerinin Avantaj ve Dezantajları

- Ortak girişim yerli ve yabancı ortak ile yapılmış ise, yerli teknolojiye, daha gelişmiş bir yabancı teknolojinin katılımının sağlanması, yabancı işletmenin oldukça belirsiz bir piyasayı, yerel işletmenin katkısı ve ondan gelen bilgilerle öğrenerek keşfetmesi, maliyetlerde azalma, kaynak bulma da kolaylık, risk paylaşımı, teknoloji ve rekabet üstünlüğü sağlama gibi, hem yerli hem de yabancı işletme için büyük öneme

sahip avantajların elde edilmesini sağlamıştır (“Joint Venture (Ortak Girişim)”, <http://www.kobitek.com/makale.php?id=25>, 09.07.2008).

- Ortak Girişimler, yeni coğrafi pazarlara ulaşmak için, yerel ülke işletmeleriyle birer bağlı ortaklık şeklinde kurulmuş, genellikle pazarlama faaliyetleri için, bazen de çok uluslu işletmelerin belli ürünlerini üretmek için oluşturulmuştur (Dussuage ve Garrette 1999: 18). Bu bağlamda, işbirliği yapan ortaklara maliyet ve risk paylaşımı imkanı sağlamıştır.
- Ortak Girişimler, işbirliği yapan işletmelere, tamamlayıcı yetenek ve kaynaklar kazandırmıştır. Fransız Thompson ile Japon videokaset üreticisi JVC’nin işbirliği bu amaçla oluşturulmuştur. JVC’nin Avrupa’nın parçalanmış pazarında başarılı olma bilgisini öğrenme ihtiyacı, Thompson’un üretim teknolojisini ve üretim yeteneklerini öğrenme ihtiyacı bu işbirliğini oluşmasını sağlamıştır (Hill, Jones, 1995: 246-247).
- Ortak girişimin oluşturulma amacı, işletmenin hangi eksik yeteneklerini, kaynaklarını tamamlamak olursa olsun, sonucunda büyümeyi de getirmiştir. Bu bağlamda ortak girişim stratejisi hızla büyümek isteyen işletmeler için uygun yapılar olarak gösterilmiştir. Örneğin, üretim fonkiyonu güçlü, ancak ölçek olarak küçük bir işletme, finans, pazarlama yada ar-ge çalışmalarında, kendisinden daha güçlü işletmeler ile ortak girişim stratejik işbirliği yaparak, hızla büyüme olanakları elde etmiş olur.
- Joint venture sadece yabancı bir işletme ile yerli işletmenin ortak girişimi olarak da algılanmamalıdır. Örneğin iki ya da daha fazla yerli işletme, yatırım yapmadıkları bir alanda ortak girişim oluşturup, bu yeni alandaki yatırım yükünü ve riskini paylaşabilir, güçlerini birleştirdikleri için, piyasadaki diğer rakiplerine göre büyük bir rekabet gücü kazanabilirler (OrtakGirişim, <http://www.kobitek.com/makale.php>, 09.07.2008).
- Ortak Girişim Stratejik işbirlikleri, işletmenin temel fonksiyonlarından, güçlerinden (üretimini, başka bir işletmenin dağıtım ağı ile veya ar-ge faaliyetlerini, diğer bir işletmenin üretim yetenekleri ile birleştirmesi, pazarlamasını, deniz aşırı alanlara daha hızlı ve ucuz bir biçimde yayması yoluyla) daha fazla verim elde etmeyi sağlamıştır. Bu sayede, işletme değişime ve yeni fırsatlara daha hızlı bir şekilde karşılık verebilme, uyum sağlayabilme imkanına da kavuşmuştur (“Strategic alliances and joint ventures: A how to guide”, 2002: 1–13, www.marketnewzealand.com, 11.08.2008).
- Ortak girişim stratejik işbirlikleri yabancı pazarlara girmek için (politik bir soruna bağlı engellemeler olması, kota, boykot ve diğer yasal sınırlayıcıların olması durumlarda) bir çözüm yolu olabilir. Örneğin, Motorola’nın Japon hücreli telefon

pazarına girmesinin, Japon ticaret engelleriyle güçleştirildiği 1980’li yıllarda, Motorola bu engeli Toshiba ile mikroişlemci geliştirmek için yaptığı ar-ge işbirliği sayesinde aşmıştır (Hill ve Jones, 1995: 246).

- Young ve Diğerleri (1989: 208-221)’ne göre ortak girişimler, yabancı ortaklara, hedef ülkedeki teşviklerden, vergi indirimlerinden, yabancı pazarlara kolay, maliyeti ve riski düşük giriş yapma avantajlarını sağlamıştır. Ayrıca yabancı ortak ile ortak girişim stratejisi uygulayarak işbirliği yapan işletme, yatırımları için finans kaynağı bulma, yatırım maliyetlerini paylaşma, ucuz işgücünden faydalanma, küresel pazarlar ile ilgili pazar bilgisi elde etme, talepleri değerlendirmek suretiyle kazanç sağlama avantajlarına da kavuşmuştur.
- Ortak girişim yapısı içerisinde, ortaklardan her biri, üzerinde anlaşılan stratejik amaçları gerçekleştirirken, diğer taraftan kendi başına öğrenebilme yetenekleri sınırlı olan konuları da öğrenmektedir. Bu yapıdan sağlanan sinerji sayesinde her iki ortağın daha önceden bilmediği yeni bilgiler ve yetenekler öğrenilmekte birlikte yeni teknolojik bilgilerin oluşturulması sağlanmaktadır. İşletmelerin hukuki bağımsızlıkları korumaları, sadece yapılan anlaşmaların yüklediği hukuki sorumluluk çerçevesinde bir işbirliğinin söz konusu olması nedeniyle, küçük ve orta boy işletmeler, ortak girişim stratejisi yoluyla, büyük ve güçlü işletmelerin yıkıcı rekabetinden korunabilmiştir (“Joint Venture (Ortak Girişim)”, <http://www.kobitek.com/makale.php?id=25>, 09/07/2008)
- Ortak Girişim işletmeleri faaliyette bulundukları endüstrilerde teknolojik standartların oluşumunu sağlayabilmiştir. 1992 yılında Hollanda’lı elektronik şirketi Philips’in, küresel rakibi Matsushita ile, kayıt ve tüketici elektroniği endüstrisinde, sayısal kayıt ortamı (digital compact cassette (DDC)) sistemleri alanında, teknolojik standart oluşturmak için yaptığı işbirliği bu duruma örnek olarak verilebilir (Hill ve Jones, 1995: 246-247).
- Young ve Diğerleri (1989, 208-221)’ne göre yabancı ortaklı ortak girişimler, hedef ülkedeki hükümet politikaları nedeniyle %100 hisseli yabancı yatırımına izin verilmediği zaman, kendi yan kuruluşlarını açmalarının önündeki engeller ortadan kalkana kadar, bu ülkedeki bir işletme ile ortak girişim stratejisi uygulayarak faaliyetlerine devam etmişler ve bu yöntem ile bu engellemelerden kurtulma avantajına sahip olmuşlardır.
- Ortak girişimin en büyük dezavantajı, ortak girişim işbirliğinin, genellikle bilinmeyen bir piyasa ya da sektörde yapılması nedeniyle, oldukça yüksek yatırım riski

taşımasıdır. Ekonomik istikrarı tam oturmamış ülkelerde ortak girişim türü işbirliklerini krizler, sık sık değişen kur farklılıklarından doğan riskler de bulunur (“Ortak Girişim”, <http://www.kobitek.com/makale.php?id=25>, 09/07/2008).

- Ortak Girişimi oluşturan işletmelerden birisinin, işbirliğine koyduğu katkıdan fazlasını alması, hatta kendi eliyle rakibin yaratılma ihtimali, ortak girişimlerin taşıdığı en büyük risklerden birisi olarak dikkati çekmiştir (Wright ve Diğerleri, 1998: 102).
- Yeteneklerin eşit düzeyde olmadığı, ortak girişimi oluşturan, ortak işletmelerin arasındaki kaynak ve bilgi transferlerinin, eşit olmayan yetenekler nedeniyle gerçekleştirilmesinin güç olduğu, yeni teknolojik bilginin beraberce üretilmediği durumlarla da sıkça karşılaşmıştır (www.strategicalliance.com, 21.07.2008).

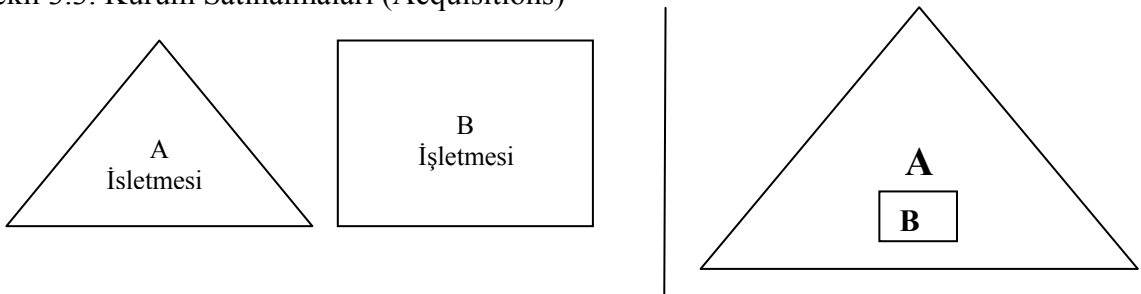
3.1.2. Doğrudan Yabancı Yatırım

Ticaret engellerinin, işletmelerin, doğrudan ihracat yapması yoluyla gelir sağlamalarının engellediği durumlarda tercih edilen, faaliyetlerini hem ülke içinde, hem ülke dışında birleşmeler ve ele geçirmeler üzerinde odaklanmak olarak belirleyen işletmelerin uygulamış olduğu stratejidir. Doğrudan yabancı yatırımlar da, gerçek amaç ne olursa olsun, ülke dışı birleşme ve ele geçirmelere ilişkin başlıca endişe, ev sahibi ülkenin yerli ekonomisindeki rekabeti azaltabilecek, potansiyel tehdit unsuru oluşturmaktadır (Özalp, 2004: 78).

3.1.3. Ev Sahibi Ülkede Yerel Bir İşletmeyi Satın Almak (Acquisition)

Kurum satınalma (Acquisition), Şekil 3.3’de görüldüğü gibi, bir A işletmesinin, başka bir B işletmesinin varlıklarının bir kısmını/tamamını satın alınması işlemidir.

Şekil 3.3. Kurum Satınalmaları (Acquisitions)



Kaynak: Ülgen ve Mirze 2004, 312.

Varlıkların ya da hisse senetlerinin satın alınması şeklinde gerçekleşebilen Acquisition, işletmelere büyüme, kârlı bir yatırım yapma, ürün hattını dengeleme/ tamamlama, kâr/satış eğrilerindeki dalgalanmaların önüne geçme, ürün/pazar çeşitlendirmesi yapma, işletme hisselerinin ve değerini artırılması, üretim için gerekli kaynakların sağlanması, ileri teknolojiye kavuşma, verimliliği ve kârlılığı artırma, rakiplerin sayısını azaltma gibi avantajlar sağlamıştır (Eren, 1997: 243) .

3.1.4. Portföy Yatırımları

Mutlu (1999: 120-122)' e göre portföy yatırımları; uluslararası faaliyet gösteren işletmenin, ev sahibi ülkede borsada satışa arz edilen hisse senedi ve tahvillerin diğer bir ülkedeki yatırımcılar tarafından alınması ile, ülkeler arası fon akışını ifade etmiştir. Özellikle bu tür yatırımlar Avrupa ve Japon işletmeleri tarafından A.B.D.'de ve A.B.D. işletmeleri Ortak Pazar ülkelerinde sıklıkla yapılmıştır. Petrol gelirleri çok yüksek seviyelere ulaşan OPEC ülkeleri petrodoları A.B.D. ve Avrupa işletmelerine yatırmak istemişlerdir. İran'ın bazı Avrupa işletmelerinin hisse senetlerini satın alması bu amaçla yapılmış yatırımlara örnek olarak gösterilmiştir (Özalp, 1976: 75).

3.2. Ortak Girişim Stratejik İşbirliğinde Karşılaşılan Genel Sorunlar

Ortak girişim stratejik işbirlikleri, genellikle iki yada daha fazla farklı ulusa ait işletmelerin, bir işletme oluşturmalarını ve uzun süreli birlikteliği gerektirdiği için, ulusal ve organizasyonel farklılıklardan kaynaklanan bazı sorunlar yaşanabilmektedir. Bu sorunlar aşağıda detaylı olarak incelenmiştir.

3.2.1. Stratejik işbirliklerinde İşletmelerin Karşılaştığı Yönetim Sorunları

İşbirliklerinde kritik başarı faktörleri başlığı altında incelendiği için, tekrar edilmeyecek olan üç farklı yönetim biçimi (Griffin ve Pustay, 2003: 355-360) bulunmakla birlikte, ortak girişim işletmeleri genellikle yönetme işini “profesyoneller” diye tanımlanan uzmanlaşmış birime devretmiştir. Konusunda uzmanlaşmış olan bu birimin görevi, işbirliğinin ihtiyaçlarını, ortaklığın değerlendirilmesini, anlaşmaların düzenlenmesini, işbirliği organizasyon yapısının dizayn edilmesini ve performans

göstergeleri konusunda yöneticilere yardımcı olmak ve yönlendirmektir. Uzmanlaşmış işbirliği yönetim biriminin kurulması, çoğunlukla yeterli sayıda işbirliği oluşturan büyük çokuluslu işletmeler tarafından tercih edilmiştir. Çünkü çok sayıda işbirliği deneyimine sahip çokuluslu işletme yöneticileri (profesyonelleri) hangi uygulamaların başarılı hangilerinin başarısız olabileceği konusunda uzmanlaşmışlardır (Cullen ve Parboteeah, 2005: 315). Özerk yapıdaki bu birimin yöneticilerinin egolarının işin önüne geçmesi durumunda, farklı organizasyon kültürlerine sahip çalışanların ve yöneticilerin sinerji yaratamamaları, iletişim sorunlarının oluşması sonucunda çatışmalar yaşanabilmektedir (“Patron yönetici lider”, <http://www.bilgiyonetimi.org> , 23.09.2008).

Yukarıda anlatılanlar dışında, az gelişmiş ülkelerde yerel bir işletme ile ortak girişim kuruluyor ise, yönetim becerisinden yoksun, işletmeye katkıda bulunamayacak, bilgi düzeyi düşük yöneticilerin, sadece daha az maaşla çalışabilmelerinden dolayı, genellikle yerel işletme ortağı tarafından tercih edilmesi ile de sıkça karşılaşmıştır (Özalp, 2004: 102-104). Bu tarz yönetim bilgisine ve yönetme yeteneğine sahip olmayan yöneticiler ile alanında tecrübe sahibi, donanımlı yöneticilerin ortak girişim işletmesini uyumlu bir şekilde yönetebilmeleri de güçleşmiştir.

3.2.2. Stratejik İşbirliğinin Hukuki Yapısından Kaynaklanan Sorunlar

İşbirliği sürecinde çalışacak personelin ücret, teşvik, mesai, hukuksal sorunları, sendikal faaliyetlerden doğan anlaşmazlıklar, ortak girişimdeki hukuk bölümü tarafından düzenlenmiştir. Hukuk bölümü, işbirliği yapıldıktan sonra ortaya çıkan beklenmedik, öngörülemeyen durumlarda, anlaşmada yeniden değişiklikler yaparak sorunların çözülmesini sağlamıştır (Zoller, 1999: 10-12).

Ortak girişim de yaşanan hukuksal sorun personel yönetimi ile ilgili değilse, ortak girişimi oluşturanlar arasında ise, anlaşma metninde yazan, ortak girişimde sorun çıkması durumunda yetkili olduğu belirtilen mahkemenin kararları uygulanmıştır. Ortak girişim, yerli-yabancı işletme arasında ise yetkili mahkeme kararlarına itirazlar olması halinde uluslararası tahkime gidilmiştir.

Türkiye’de 4054 sayılı kanun’da dördüncü maddesinde ve kanun’a bağlı olarak çıkartılan 1997/1 sayılı Birleşme ve Devralmalar Hakkında Tebliğ’in (Tebliğ) 2(c) maddesinde “*Amaçlarını gerçekleştirmek üzere işgücü ve malvarlığına sahip olacak şekilde bağımsız bir iktisadi varlık olarak ortaya çıkan ve taraflar arasındaki veya*

taraflarla ortak girişim arasındaki rekabeti sınırlayıcı amacı veya etkisi olmayan ortak girişimler (joint- venture) ” açıklanan ortak girişimler tanımı çerçevesinde düzenlemeler yapılmış ve kararlar alınmıştır. Bunların dışında bir ar-ge faaliyetini ve/veya bir dikey ilişkiyi içeren stratejik işbirlikleri, 2003/2 sayılı Araştırma ve Geliştirme Anlaşmalarına İlişkin Grup Muaşiyeti Tebliğı ile 2002/2 sayılı Dikey Anlaşmalara İlişkin Grup Muaşiyeti Tebliğı çerçevesinde değerdendirilmiştir. Sözleşmede aksi belirtilmemişse ortak girişim stratejik işbirliklerinde, ortak ya da ortakların sermaye miktarları, milliyetler ne olursa olsun, Borçlar Kanunu'nun 523. maddesinin 1. fıkrasında tanımlandığı şekliyle, hukuki sorumluluklarının eşit olduğu ifade edilmiştir (Uzun, 1999: 18-47).

3.2.3. Avantaj ve Becerilerden Kaynaklanan Sorunlar

Stratejik işbirliğı yoluyla bilgi, deneyim edinme ve kullanma, bir işletmenin doğrudan ele geçirilmesinden daha caziptir. Ancak, stratejik işbirliklerinde, işletmeler başarılı oldukları alanlarda da işbirliğı yapabildikleri için; bu durum karşılıklı bir değışimden ziyade, yeni bir değerin birlikte yaratılması anlamına gelmiştir. Bu nedenle işletme ortakları, işbirliğı sürecince avantaj ve becerilerden yararlanmak için, biçimsel bir ilişki kurmaktan çok, karşılıklı bilgi edinmeyi artıracak, güvene dayalı yoğun insani ilişkiler içine girmek zorunda kalmışlardır. Stratejik işbirliğı sürecinde, bilgi alış veriş i ile beraber öğrenmede istenilen sinerji oluşturulamadığı takdirde, ilişkiler olumsuz etkilenebilmiştir (Anlar, 2000: 25-26). Stratejik işbirliğinin uygulanması ve entegrasyon başliğı altında incelendiğı için tekrarlanmayacak olan ilişkişel risk, ortak girişim işletmelerinde birlikteliğ in sağladığı avantaj ve becerilerin, işbirliğı amacına uygun olmayan biçimde kullanılması sonucunda ortaya çıkmıştır.

3.2.4. Güven Sorunu

İşletmeler açısından güvensizlik sonucu bilgiyi paylaşmama isteğı, yazışma ve prosedürleri arttırmış, oluşan bürokrasi sonucunda da gereksiz zaman/fırsat kaybına sebep olmuştur. Bu durumun sonucu olarak, güvenin yerini alan resmi prosedürler, “işlem maliyeti” nin oluşmasına sebep olmuştur (Fukuyama, 2001: 40-43). Özellikle ar-ge, teknolojik bilgi tabanlı işbirlikleri ve öğrenmeye dayalı know-how işbirliklerinde

güven eksikliği, bilginin paylaşılacak istenmemesine sebep olmuştur. İşbirliği yapan işletmeler aynı zamanda, sahibi oldukları diğer işletmelerinde de faaliyetlerine devam ettikleri için, ulaşılması güç olan ve rekabette fark yaratmayı sağlayan “tacit knowledge” diye ifade edilen gömülü bilgiyi paylaşmak istememişlerdir. Bu durum da güvensizlik ortak girişim amacını gerçekleştirecek sinerjinin oluşumuna engel olmuştur.

3.2.5. İşletmelerarası Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Sorunlar

Kültürel sorunlarla, özellikle yerli-yabancı ortak girişimlerde karşılaşmıştır. Kültürel farklılıklardan kaynaklanan sorunların temelinde yatan sebebin, ülke ve işletme organizasyon kültürlerindeki farklılıklar olduğu ifade edilmiştir. Organizasyonel kültür farklılığının, işbirliği performansı üzerinde çok büyük etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Her işletmenin organizasyon kültürünü oluşturan farklı kurallar, yazılı veya yazılı olmayan “paylaşılan kültürel değerler”, bulunmaktadır. Ortak girişimin ortaklarının arasındaki “paylaşılan kültürel değerler” in çokluğu başarılı işbirliği sürecine, “paylaşılan kültürel değerlerin” azlığı, kültür ve yetenekler (kaynaklar, teknolojiler ve çalışanlar) arasındaki uyumsuzluğa, sorunların oluşmasına ve başarısızlığa sebep olmuştur (Rao ve Diğerleri, <http://www.amiltd.com>, 21.07.2008). Kültürel farklılıklardan doğan sorunların çözümünde lider özellikli yöneticilere büyük iş düşmektedir. Kültürel farklılıklardan doğan sorunların çatışmaya dönüşmeden, yerini sağduyunun alabilmesinde lider özellikli yöneticilerin katkısı çok önemlidir.

3.2.6. Ortaklar Arasında Anlaşma Hazırlama Aşamasında Karşılaşılan Sorunlar

Ortaklık anlaşması ya da kontratın hazırlanması işbirliği sürecindeki en önemli aşamadır. Çünkü işbirliğini oluşturan tarafların yükümlülükleri, beklentileri, işbirliğinin süresi, ortakların sürece katkıları, yönetimi, olası personel yönetimi sorunları, çözümü, ortaklararası uyuşmazlıkların çözümlenememesi durumunda izlenecek hukuki prosedür, yetkili mahkemelerin ifade edilmesi de dahil olmak üzere, pek çok konu ortaklık anlaşmasında yer almak zorundadır. Kontratın hukuki bağlayıcılığından dolayı, bu aşamada, ortak girişimden farklı beklentileri olan ortak ile sorunlar yaşanmaktadır. Yönetim kademelerinde kendi işletmesinin daha etkin olmasını isteme de bu aşamada sıkça yaşanan sorunlardandır.

3.2.7. Ortak Hareket Etme, Eş Zamanlı Davranma Zorunluluğu Sorunu

Ortaklıktan beklenenlerin farklı olması, ortaklık sürecinin başladığı andan itibaren ortaklardan birinin veya tamamının farklı hedeflere yönelmeleri, ortaklık yönetimini oluşturan taraf yöneticileri arasındaki kültürel ve yönetsel düşünce farklılıklarının bulunması, sürecin herhangi bir ortak tarafından art niyetli (fırsatçılık yada işletmenin içini boşaltarak düşük maliyetle sahip olma, ele geçirme isteği) olarak başlaması, ortaklar arasında beraber hareket etme sorununa sebep olmuştur.

Kararların alınmasında, stratejik ortakların eşzamanlı onayın gerekli oluşu, stratejik işbirliklerini birleşme ve devralmalardan ayırmıştır. Ortaklar arasında uzlaşi eksikliği, işbirliğini sekteye uğratmıştır. Örneğin Fransız-İngiliz süpersonik jet uçağı üretim projesi olan Concorde'un, başarısızlığının arkasında yatan temel sebeplerden biri de, işbirliği sürecinin tüm aşamalarında senkronize davranamayan işbirliği yapısının bulunmasıdır (Dussauge ve Garrette, 1999: 1-69).

3.2.8. Portföy Yönetimi Sorunları

Ortak girişim işbirliklerinde, ortakların portföyünü işlemek ve koordine etmek özellikle, ar-ge gibi icatla yönetilen endüstri işletmelerinde sorunlara sebep olmuştur. Örneğin sağlık hizmeti veren işletmelerde, ar-ge projelerini tamamlamak, için fazla sayıda dış ortaklık kullanılmıştır. Biyoteknoloji işletmeleriyle ortak girişimde bunabilmekte veya bazı üniversite laboratuvarlarına fon sağlamayı gerektirebilmektedir. Herhangi bir projenin başarı şansının, ürününün oluşturulup piyasaya sürülmeden öngörülemez olmasından dolayı, portföy her zaman, işletme içinde, çeşitli iddialara ve ikramiye umutlarına sebep olmuştur (Gomes, 2003: 327-335; 2000(a): 3).

Ortak girişimi oluşturan işletmelerin, aynı zamanda, ayrı tüzel kişiliklere sahip başka faaliyet alanlarında da, faaliyet göstermeleri sebebiyle, ortak girişimden elde edilen kazancın değerlendirilmesi, yeni yatırımlara ya da yeni ar-ge projelerine karar vermek konusunda bazen farklı düşüncelere de sahip olmuşlardır. İşletmeler, sadece kârlarını alıp ortak girişimin dışındaki faaliyetlerinde kullanmak isteyebilmişlerdir. Bu ve benzeri kritik kararlarda uzlaşi sağlanamadığında, ortak girişimlerde ortaklar arasında ciddi sorunlar oluşmuştur. (Gomes, 2003: 327-335; 2000(a): 3)'e göre, ortak girişim işletmelerinde, portföy yönetiminin mücadelesi hayati öneme sahiptir. Zayıf

tasarlanmış, yanlış yönetilmiş bir ortaklık yapısında, portföy yönetimi, işletmeyi karıştırabilir ve az bulunan idari kaynakların ziyan edilmesine sebep olabilir.

3.2.9. Ortakların Finansal Yükümlülüklerini Yerine Getirmeme Sorunları

Ortak girişimin başlangıç, gelişme ve son olarak ifade edilen, geçici bir süreci kapsamaması ortakların, ortak girişime kaynak aktarımında istekli davranmamalarına da sebep olmuştur. Bu durum da ortak girişimin yaşam ömrü açısından büyük sorun oluşturmıştır.

Ortak girişimlerde, ortakların finansal yükümlülüklerini yerine getirmemeleri, ortak girişim işletmesinin zarar etmesine, işgücü ve malzeme tedarikinin yeterince sağlanamamasına ve işin, projenin planlandığı zamanda tamamlanamamasına sebep olmuştur. Bu sorunlar çözülmediği takdirde işbirliğinin sonlandırılabilmesine sebep olmuştur (Ho, 1990: 33-34). Ortak girişimlerde, işletmenin kurulduğu ülkenin küresel ekonomiden etkilenme düzeyi, döviz kurundaki ani yükselmeler, ortağın ekonomik yükümlülüklerini yerine getirmede önemli bir role sahiptir. Örneğin, ortaklardan birisinin bağlı bulunduğu ülkede, ekonomik istikrarsızlıklar çok fazla ise, ortak, kendi asıl faaliyetlerini yürüttüğü işletmesinde, bir takım finansal sorunlar yaşayacaktır. Buna bağlı olarak da ortak girişime finansal katkı sağlamada sorunlar yaşayacaktır.

3.2.10. İşbirliğinden Beklenen Yararların Farklı Olmasından Kaynaklanan Sorunlar

İşletmelerarası işbirlikleriyle iki farklı işletme kültürüne, iki farklı vizyon ve misyona sahip işletmenin aynı çatı altında toplanması, ortak karar alma zorunluluğunu doğurmuştur. Yerel olarak pazar payını yükseltmek isteyen bir işletme ile uluslararası pazarda büyümeyi hedefleyen bir işletmenin beklenti farklılığı çatışmaların oluşmasına sebep olmuş ve işbirliği sürecini sıkıntıya sokmuştur. Ortakların, ortaklık metninde yazılı olmayan beklentilerinin olması sorunları ile de sıklıkla karşılaşmıştır. Örneğin teknolojiye dayalı üretimde yeterli bilgi birikimine sahip olmayan bir işletmenin amacı, ortağının teknolojik sırrını elde etmekse, bu yönde fırsatçı davranışlarda bulunacaktır. Bu bilgileri elde ettiği zaman, ortaklığın bozulması için kasıtlı davranışlarda bulunup ortaklığın bitirilmesini isteyebilir.

3.2.11. Kişisel Faktörlerden Kaynaklanan Personel Yönetim Sorunları

Özellikle küresel düzeyde faaliyet gösteren işletmelerde personel olarak görevlendirilecekler, ön yargılarından arınmış, ufku geniş ve ekip çalışmasına uygun kişilikte olmalıdırlar. Örneğin, Nestle (İsviçre) işletmesi satışlarının % 98' ini yurt dışında gerçekleştirmekte, personelinin de %96' sini yurt dışında istihdam etmekte, üst yönetim kadrosu Alman uyruklu ve işletme yöneticilerinin yarısı İsviçre uyruklu değildir. İngiliz işletmesi ICF'in 170 üst düzey yöneticisinin %40' ının İngiliz olmaması düşünüldüğünde bu kadar çeşitliliğin (farklı din, ırk, milliyet, dil ve iş yapma geleneği) olduğu ortak girişimlerde personel yönetiminde sorunların oluşması kaçınılmazdır (Daft, 1994: 81).

Ortak girişimlerin çoğunlukla yabancı ve yerli iş ortaklığı olduğu ve yabancı ortağın çokuluslu işletme sahibi olduğu ve küresel düzeyde faaliyet gösterildiği düşünüldüğünde, görevlendirilecek personelinde iki, üç yabancı dil bilmesi, yabancı kültürüne ait önyargılardan arınmış olması zorunluluk haline gelmiştir.

3.2.12. Farklı Yönetici Özelliklerinden Kaynaklanan Sorunlar

Yerli-yabancı ortaklı girişimlerde farklı yönetici özellikleri, işbirliğine tüm işbirliği süreci boyunca zarar da verebilmiş, fayda da sağlayabilmiştir. Özellikle yönetici egolarının büyüklüğü ile satın alma, birleşme ya da işbirliği yapmak istemeleri arasında büyük bir bağ olduğunu gösteren ve kolombia üniversitesi tarafından yapılmış araştırmadan elde edilen bulgular birleşme, satın alma ve işbirlikleri napolyonvari bir olaya benzetilmiş, bir imzayla milyon dolarlarla evlenme ya da işbirliği yapmanın basında manşetlere çıkan, röportajlar veren yöneticinin egolarını gurura dönüştürdüğünü ve bu gururun yeni oluşuma zarar verdiğini göstermiştir. Örneğin Daimler Chrysler'in CEO'su Jürgen Schrempp'in egosunun ve gurur seviyesinin yüksek olmasının takım çalışmasını engellediği, işbirliğine zarar verdiği ifade edilmiştir ("Şirket Evliliklerinin Başarısı İle Yöneticinin Egosu Doğrudan Bağlantılı", Morosini, http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi, 19.08.2008). Bu bağlamda şunu söylemek mümkündür; yönetici düzeyindeki kişilerin, egolarının esiri olmayan, mütevazı, öngörü sahibi ve liderlik vasfına sahip olmaları zorunluluk haline gelmiştir ("Patron yönetici lider", <http://www.bilgiyonetimi.org>, 23.09.2008).

Stratejik işbirliklerinde diğer önemli yönetim sorunu, işbirliğinin yapısı gereği farklı yöneticilerin bir arada çalışma zorunluluğundan kaynaklanmıştır. Eğer bir yerli bir yabancı işletme işbirliği yapmış ise, tüm yönetim kadrolarının yerlide yada tümünün yabancıda olması mümkün değildir. Bu durum da yöneticilerin ortak hareket etme, “aynı pencereden bakabilme”, sorunları ile sıklıkla karşılaşmıştır. Stratejik işbirliğini gerçekleştiren işletmelerin yöneticilerinin yönetme anlayışındaki, organizasyon ve ülke kültüründeki farklılıklar da, ortak girişimlerin yönetilmesi sırasında sorun yaşanmasına sebep olmuştur (“Patron yönetici lider”, <http://www.bilgiyonetimi.org>, 23.09.2008).

3.2.13. Ortaklar Arasındaki Rekabetten Kaynaklanan Sorunlar

Ortak girişimi oluşturan ortaklar, ortak girişim işletmesinin dışında, kendi ana işletmelerinde de ticari faaliyetlerine devam ettikleri için, faaliyet alanlarının benzer ya da aynı olmaları durumunda ve ölçek olarak birbirlerine yakın üretim kapasitesine sahipler ise, benzer pazarlama yöntemleri kullanıyor ve aynı hedef pazarda faaliyette bulunuyorlar ise birbirlerine rakip olmuşlardır. Bu durum ortak girişim işletmesinde sorunlara yol açabilmiştir.

3.2.14. Çatışma

İşbirliği anlaşması imzalayan işletmeler arasında, işletmeler arasında yönetsel uygulamalarda, risk algılarında, işbirliği kültürü ve stratejik niyetlerinde çok fazla farklılıklar olmasından kaynaklanan çatışma türü ile ortakların kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmesi sonucu ortaya çıkan fırsatçı davranışlar, bilgi değiştirme, kaynakları paylaşmak istememe gibi davranışlardan dolayı oluşan çatışmalar yaşanmıştır (Das ve Teng, 2003: 297-308). Bu iki tür anlaşmazlık da işbirliği sürecini baltalayan sorunları ve güven probleminin oluşmasına sebep olmuştur. Güvensizliğin aşılabilmesi durumunda ise uyumlu çalışma imkanı ortadan kalkmış ve işbirliğinin sonlandırılmasına kadar gidebilen kaos dönemi yaşanmıştır.

3.3. Ortak Girişim Stratejik İşbirliği (Joint Venture) Modelinde Kritik Başarı Faktörleri

Ortak girişim stratejik işbirlikleri, farklı organizasyon ve ulus kültürlerine, yönetim anlayışlarına, misyon ve vizyona sahip işletmelerin tek bir çatı altında, belirlenen ortak amacı gerçekleştirmek üzere oluşturulan işbirliği modeli olmasından dolayı, başarılı olmaları bazı kritik faktörlerin birarada bulunmasıyla mümkündür. Bunlar aşağıda ayrıntılı olarak incelenmiş olan kritik başarı faktörleridir. Tüm faktörler beraber değerlendirildiğinde, ortak girişim işletmesinin ve yönetiminin başarısı üzerinde konuşulabilir. İyi yönetilebildiği takdirde ortak girişim stratejik işbirlikleri, olağanüstü bir değer yaratabilmiş, kötü yönetilmesi durumunda ise, çok masraflı bir “boşanma” ile karşılaşılabilmiştir.

3.3.1. Ortak Girişim Stratejik İşbirliğinin Yönetilmesi

Cullen ve Parboteeah (2005: 304)’e göre ortak girişim stratejik işbirliklerinin başarılı bir şekilde yönetilmesi, karar verme kontrolü ve yönetim yapısı konularında gerekli düzenlemelerin yapılması ile mümkündür. Ortak girişimin başarısında, önemli pay sahibi olan bu iki yapı, işletme yöneticilerinin, tutarlı ortaklık stratejisi ile bir araya geldiğinde, başarı sağlanabilir. Ortak girişimin mantığını şekillendiren temel iş politikası, ortaklığın evrimine rehberlik eden dinamik bakış açısı, ortaklar arasında koordinasyonu sağlayan portföy yaklaşımı ve yeni ortaklıklar kurmada dışsal iş birliği değerini en üst düzeye çıkarmak için çalışan içsel altyapı, yönetimin tutarlı ortaklık stratejisinin temellerini oluşturmuştur (Gomes, 2003: 327–335).

Griffin ve Pustay (2003: 357)’ye göre, ortak girişim işbirliklerini yönetmek, üç farklı yöntemle yapılabilmektedir. Bunlardan birincisinde, yönetim süreci, ortaklar tarafından paylaşılmıştır. Ortaklar işbirliğinin yönetimine aktif bir şekilde katılmışlar, gerekli emirleri girişimin yöneticisine ileterek, işbirliğini birlikte yönetmişlerdir. Bu tarz yönetimde işbirliği yöneticisinin, sorumluluğu sınırlı olduğu için, koordinasyon düzeyinin yüksek olması zorunlu hale gelmiştir (Griffin ve Pustay, 2003: 357).

İkinci yöntemle göre; ortaklardan birisi, tüm faaliyetler üzerinde birincil sorumluluğa sahiptir. Bu yönetim yapısında, kararların, yönetime hâkim olan ortak tarafından yönlendirilmesinden dolayı, işbirliğinin yönetimi oldukça kolaylaşmıştır.

Bunun yanında, bu yönetim yapısı, ortaklar arasında, kararların beğenilmemesi gibi nedenlerle, çatışmaların oluşmasına da neden olmuştur. Üçüncü yöntem de ortaklar, faaliyetlerin yürütülmesine aktif olarak katılmamış, yönetim fonksiyonunu girişimin yöneticisine (profesyonele) devretmiştir. Yönetiminde ve kararların alınmasında özerk olan ortak girişimin yöneticisi, tarafların işletmelerden seçilerek, görevlendirilmiş olabileceği gibi dışarıdan da seçilebilmiştir (Griffin ve Pustay, 2003: 358). Ortak girişimlerde, ortağın kültürel özelliklerine, ortak girişimin faaliyet alanına, ortaklık hisse payına göre farklı yönetim biçimi kullanılabilmektedir. Ortak girişimin başarısında, organizasyon yapısını en etkin biçimde yönetebilecek, kontrol edebilecek, verimliliği arttırabilecek sinerjiyi sağlayan bir sistemin oluşturulmuş olmasıdır.

3.3.2. İşbirliği Kuran İşletmeler Tarafından Ortak Bir Amacın Belirlenmesi ve Amaçla Uyumlu Beklenti

Yoshino ve Rangan (2000: 21)'e göre ortak girişim işbirliği modelinde, ilk stratejik amaç, işletmenin tek başına yürütmekte olduğu faaliyete, stratejik işbirliği yoluyla değer katmak, ikincisi ise rakibinden öğrenme yolu ile stratejik rekabeti genişletmektir.

İşbirliklerinin %30'u ile %40'ının ortakların beklentilerini karşılamakta başarısız olduğu düşünüldüğünde, ortak bir amaç belirlemenin ve beklentilerin işbirliği amacıyla aynı olmasının önemi daha iyi anlaşılmıştır. Farklı analistlerin ortaklıkların ve işbirliklerinin neden başarısız olduğu üzerine farklı fikirleri bulunmaktadır. Çoğunluğu başarısızlığın sebebinin faturasını, kültür ve egoların çatışmasına, iş uyumsuzlukları ve acımasız bir rekabete kesmiştir. Ancak, bu düşünce farklılığının yanında, analistler çoğu başarısızlıkların birleştiği bir ortak faktör bulunduğu konusunda anlaşmışlardır. Bu ortak noktaya göre, ortaklığın oluşumunda stratejik bir amacının olmayışı veya zamanla belirlen amaçtan sapmaların oluşmuş olmasıdır (Gomes, 2000 (b): 14-15).

İşbirliğini kuran ortakların amacı, aynı hedefe ulaşmayı düşünen insanların birlikte gerçekleştirdikleri yolculuğa benzetilirse, amaçlar ve beklentiler yolculukta kullanılan yol haritası kadar açık ve net olmalıdır. Ulaşılmak istenen hedef, ortaklar tarafından aynı biçimde algılanmış olmalıdır. Farklı algılamalar, kontratta yazılı olmayan farklı beklentiler, aynı ortak hedefi gerçekleştirmek üzere yola çıkan ortakların zaman içerisinde değişen pazar şartları gibi dış çevre faktörlerinin de etkisiyle, yeni

amaçlarının oluşmasına sebep olmuştur. Bu durum, ortakların farklı bir yönde hareket etme kararı almalarına, kendi aralarında ve çalışanlar arasında çatışmaların oluşmasına sebep olmuştur. Bu ve benzeri sorunların, çatışmaların yaşanmaması, başarılı bir işbirliği süreci için, ortak girişim işbirliği modelinde ortakların yazılı ve yazılı olmayan amaçlarının, beklenti algılarının net ve aynı olması zorunlu olmuştur (Kanter, 2002: 90-112). Küresel pazarlara ulaşmayı hedefleyen bir işletme ile küresel pazarlara ulaşmış, teknolojik kaynaklarındaki eksiklikleri kapatmayı hedefleyen bir başka işletme, bu amaçla ortak girişim oluşturabilir. İşletmelerden birisinin yazılı olmayan amacı, beklentisi, diğerinin teknolojik know-how'ını elde etmek ve işbirliği sürecini bitirmek ise, bu işbirliğinde ortak, sürecin başından itibaren kendi amacını gerçekleştirmek üzere fırsatları kollayacaktır. Dolayısıyla, bunun gibi amaç ve beklenti farklılıkları ortak girişim işbirliği için başarı ve başarısızlık nedeni olarak kritik öneme sahip konulardır.

3.3.3. Etkin İletişim, Etkin Bilgi Akışı ve Koordinasyon

İnsan davranışlarının bir ürünü olan, belirli kalıplara bağlı olarak gerçekleşebilen dinamik bir olgu olan iletişim, bilgi, düşünce, tutum, duygu ve davranışların bir kişi, grup ya da örgüt tarafından diğer kişi/kişiler veya grup/gruplara uygun semboller kullanılarak aktarılması süreci olarak tanımlanmıştır (Öztürk ve Tengilimoğlu, 2008: 55-56). Davranış değişikliği yapmak ya da bir tutum oluşturmak amacıyla gerçekleştirilen iletişim, alıcıda, göndericinin ifade etmek istediği şekilde algılanır, arzu edilen davranış ya da tutum değişimi gerçekleşirse etkin iletişimden bahsedilebilir. İşletmelerarası ortak girişimler, genellikle yerli-yabancı ortaklığı şeklinde kurulduğu için, taraflar arasında ve çalışanlar arasında dil, kültür ve anlatım farklılıklarından doğan algılama ve iletişim sorunları oluşabilmiştir. Ancak bu informel iletişim farklılıkları dışında formel iletişim farklılıkları da ortak girişimlerde sorun oluşturabilmiştir.

Belirli bir *“merkez”den gelen kültürel mesajlar, olduğu gibi değil, farklı kültürlerce kendi yorumları çerçevesinde algılanmaktadır*” (Robertson, 1995: 37-38), düşüncesinden hareketle ortak girişimlerde iletişimin etkinliğinin sağlanabilmesi için ortakların, ortak bir iletişim sistemi oluşturmaları gereklidir. Bu amaçla, dosyalama, arşivleme, rapor gibi metinsel yazışmalarda ortak bir formatın oluşturulması, etkin iletişim ve koordinasyonun sağlanması için kritik öneme sahip olmuştur.

Etkin iletişim, bilginin formel yada informal olarak tam zamanında alıcı olan karşı tarafa iletilebilmesi ile mümkün olmuştur (Inkpen, 2002: 260-280). Ortak girişim işbirlikleri yapısı gereği, doğru, tam zamanlı, etkin bilgi akışı ve etkin koordinasyon ilişkisini zorunlu kılmıştır. Ortaklar arasında koordinasyon ve iletişim eksikliği genellikle, ikiden fazla işletme arasında kurulan yabancı ortaklı girişimlerde yaşanmıştır. Farklı kültürel değerlere, farklı işletme kültürüne sahip işletmelerin, yöneticilerinin yönetme tarzları, yönetme anlayışlarındaki farklılıklar ile iletişim teknolojilerinden faydalanma düzeylerindeki farklılıklar etkin iletişim ve etkin bilgi akışını engelleyen faktörlerdir (Draulans ve Diğerleri, 2003: 150-165).

Ortak girişimi oluşturan taraflar arasındaki iletişim kanallarının açık olması, tam zamanlı raporlama ve benzer format kullanımı konularında ortak karara ulaşılmış olması, ortak girişimin amacına ulaşmasına, başarılı olmasına etki eden kritik faktörleri oluşturmuştur ("Strategic alliances and joint ventures: A how to guide", 2002: 1-13, www.marketnewzealand.com, 11.08.2008).

3.3.4. Nitelikli-Doğru İnsan Kaynağının Atanması

Doğru departmanlara, doğru insan kaynaklarının atanması işbirliklerinin başarısında önemli bir faktördür. Örneğin yabancı bir ülkede yabancı bir ortak ile işbirliği yapılıyorsa, kurulacak işbirliğinde hedef yabancı pazarlar ise, yabancı dil bilmeyen kişilerin bu işbirliğinde görevlendirilmemeleri yada eğitildikten sonra görevlendirilmeleri gerekmektedir. Ülke kültürünü iyi bilen, esnek kişilikte, agresif olmayan insan kaynakları kullanılmış olmalıdır. Yapılan işbirliğini türüne göre (ar-ge, teknoloji işbirlikleri vb.) teknoloji kullanımına ve ortak teknoloji geliştirilebilmesine katkıda bulunacak personelin seçilerek gönderilmiş olması gerekmektedir.

3.3.5. Üst Yönetimin Rolü ve Lider Yönetici

. Tezin ikinci bölümünde açıklanmış olduğu için tekrar edilmeyecek olan, ortak girişim stratejisinin kullanılma nedenleri ve işbirliği ile yapılan yatırımların maliyeti düşünüldüğünde, başarının şansa bırakılmamasının, üst yönetimin amaca uygun, doğru kişilerden oluşturulmasının kritik önemi daha net anlaşılmıştır. Ortak girişimlerde üst yönetim, girişimin başarısından ve başarısızlığın direkt sorumludur. Bu yüzden üst

yönetimin birbirleriyle uyumlu çalışabilecek, ılımlı, kültürel farklılıkları iyi yönetebilecek yetkinlikte ve lider vasıflarını taşıyan kişilerden oluşması zorunlu olmuştur.

. Yönetici ve lider kelimeleri farklı kavramları ifade etmiş olsa da, yerli-yabancı ortak girişimlerinde yöneticilerin, farklı kültürleri uyumlaştırma görevini de üstlenmiş olmalarından dolayı, yönetici aynı zaman da lider de olmak zorundadır. Lider, yol gösteren, öncü kişi olarak her şeyden önce çok iyi bir yöneticidir.

. Yöneticiler insanları yönetir, yaptıkları iş’de duygusallığa yer yoktur. Ancak liderler insanları peşlerinden sürüklerler, insanlar tarafından sevilen, takip edilen, inanılan, saygı duyulan, değişim mühendisliği yeteneklerine sahip, uzağı görebilen değişim ustalarıdır. Lider vasıflı yönetici, sahip olduğu yeteneklerle, bir toplumu, bir ülkeyi, bir işletmeyi, bir kurumu veya bir ekibi ustaca ve farketirmeden değiştirebilmiştir. Liderlikte işin içine duygusallık sevgi, inanç, sağduyu fedakârlık, alçak gönüllülük, hoşgörü, farkındalık, ve karizma girmiş, motivasyon ekstremler zorlanarak kitleler peşinden sürüklenmiştir. “Ben size ölmeyi emrediyorum” diyen Büyük Komutan, “Korkanlar karılarının yanına dönsün” diyen Selim, bu yöntemle savaşları lehlerine çevirmişlerdir. Eğer lider sevilmiyor ve inanılmıyor ise, ölmeyi emreden bir komutanın peşinden kimse gitmez. Hitler de kitleleri peşinden sürükleyebilmesi açısından bakıldığında, bir liderdir, ama bir toplumu felakete götürmüştür. lider, çalışanlarının yapmasını istediği işlerde öncülük eder, yol gösterirler (“Patron yönetici lider”, <http://www.bilgiyonetimi.org> , 23.09.2008).

. Ortak girişimin yöneticilerinin, işbirliği hedefini çok iyi algılayabilmiş, işbirliği süreci boyunca, yeni oluşumun misyonu, vizyonu ve temel değerleri doğrultusunda davranabilen, esnek kişilikte, çözümücü yaklaşıma sahip olmalarının da, işbirliğinin başarısında önemi büyüktür. Genellikle yabancı ve yerli işletmelerin işbirliği yaptıkları düşünüldüğünde, yöneticinin iki farklı işletme kültürü arasında köprü kurmasını, ortak dil, ortak sistem ve ortak değerler yaratmasını gerektirmiştir. Hitler örneğinde olduğu gibi, büyük maliyetlerle kurulmuş olan ortak girişimin, yanlış seçilmiş, sağduyu sahibi olmayan, egolarının esiri olmuş bir yönetici seçimi ile başarısız olması mümkündür.

Ortak girişim yapmaya karar veren işletmelerin temsilcilerinden oluşan üst yönetimin, demografik ve kültürel özellikleri, özellikle yerli-yabancı ortak girişimlerde, karar alma süreçlerine ile çalışma performansını etkilemiştir. Olumlu ya da olumsuz olarak gerçekleşebilen bu etki, üst yönetmin sağduyusu ile, çatışmaya dönüştürülmeden,

“1+1=3” diye ifade edilen sinerjik etkiye dönüştürülebilmektedir. Üst yönetimi oluşturan kişiler, ortak girişimin başarısı ile ilgili olarak sonuçlardan doğrudan sorumludur. Bu yüzden yönetimle ilgili karar alma ve kontrol süreçlerinde, demografik ve kültürel özelliklerinin etkisi altında kalmadan, pozitif sinerji oluşturacak davranışlarda bulunmaları ortak girişimin başarısında kritik önem taşımıştır (Li ve Diğerleri, 1999: 52-67). Ortak girişim stratejik işbirliklerinde çalışacak alt kademeler arasındaki çatışmaların ve farklı yönetim anlayışlarına sahip diğer yöneticilerin arasındaki çatışmaların çözümü konusunda, üst yönetimi oluşturan yöneticilerin yaklaşım tarzı çok önemlidir. İşbirliğini oluşturan işletmelerin üst yönetimini oluşturan yöneticilerin, yönetme anlayışları üzerinde odaklanan, Thomas ve Kilmann’ın “çatışma çözüm biçimi ölçeği” kullanılarak, bir test yapılabilir ve çatışma durumunda çözüm tarzları (geri çekilme, uzlaştırma, yardımsever) belirlenebilir (Kenneth ve Kilmann, 1975: 741-750). Çıkan sonuçlara göre, ortak girişim işletmesinde sorun oluşturabileceği düşünülen yöneticilerle ilgili görev-yetki düzenlemeleri yapılabilir, birbiriyle uyumlu çalışabilecek profesyonellerden oluşan bir üst yönetim oluşturulabilir. Genellikle, az gelişmiş ülkeler hariç, ortak girişimlerde bu yöntem tercih edilmektedir.

3.3.6. Görev, Yetki ve Sorumlulukların Belirlenmesi (Dağıtılması)

Ortak girişim stratejik işbirliklerinde, ortaklar arasında görev, yetki ve sorumluluk belirleme ciddi tartışmaların yaşandığı bir aşamadır. Ortakların her biri kontrolü kaybetmemek adına, işbirliği sürecinin pek çok aşamasında daha çok yetkiye sahip olmak istemişlerdir. Ancak özellikle teknoloji ve ar-ge ihtiyacı dolayısıyla yapılan işbirliklerinde bu kaynaklara sahip olan ortak bu alanlarda görev, yetki ve sorumluluğun sadece kendisinde olmasını, işbirliğine finansal destek sağlaya ortak ise tüm kritik görevlerde kendisinin belileyeceği kişilerin çalışmasını isteyebilmiştir. Örneğin; Honda binek otomobillerinin üretim ve pazarlama kuruluşu olan Anadolu Honda, Anadolu Grubu ile Honda Motor Company tarafından yüzde 50-50 ortaklıkla kurulmuş olmasına rağmen, teknolojik desteği Honda Motor Company sağladığı için, üretimin kontrolü, Honda Motor Company’dedir ve üretimle ilgili birimlere yapacağı görevlendirmelerde ve üretimle ilgili diğer karar alma süreçlerinde Anadolu Grubunun yetkisi yoktur (<http://www.ntvmsnbc.com/news/135586.asp#BODY>, 17.07.2008).

Ortak girişim, özellikle çokuluslu bir yapı sahip ise, çalışan personel içersinden görev, yetki ve sorumluluk verilecek kişilerin dikkatli seçilmesi gerekmektedir. Dil ve iletişim problemi olanlar ile agresif kişilik özellikleri gösterenlerin sürece alınmamaları veya görev ve yetki alanlarının dikkatlice seçilmesi gerekmektedir. Bu durumda ortak girişimin başarısı, iyi tasarlanmış ortaklar arası ve çalışanlar arası, görev, yetki ve sorumluluk paylaşımını zorunlu kılmıştır.

3.3.7. Stratejik İşbirliklerinde Çatışma Yönetimi

Çatışma; anlaşmazlıklarda, ortak bir nokta belirleyememe ve uzlaşamama sonucu ortaya çıkmıştır. Farklı kültürel özelliklere sahip ortak girişim stratejik işbirliklerinde ortaklar ve çalışanlar arasında karşılaşılan bir sorundur. İşbirliklerini çıkmaza sokan en önemli çatışma türü de üst yönetimi oluşturanlar arasında hedef belirleme, yatırımları yönlendirme, kârın paylaşımı konularında oluşmaktadır. Etkin bir çatışma yönetimi stratejisi belirlenmez ve uygulanmazsa işbirliğinin sonlandırılmasına kadar gidilebilmektedir.

Temelinde farklı fikirlerin bulunması nedeniyle, çatışmalar etkin bir biçimde yönetilirse gelişmeye sebep olacaktır.

3.3.8. Stratejik İşbirliklerinde Kontrol

Tek bir işletmenin, işletme yetenekleri üzerinde tam bir kontrolü bulunmakta iken, ortak girişimlerde, ortak girişimin yeteneklerinin kontrolü ayrı işletmeler tarafından paylaşılmıştır. Ayrıca, ortak girişimler, ortak girişim amacının gerçekleşip gerçekleşmediğini ve hedeflenen yeteneklerin kazanılıp kazanılmadığını, kendilerine özgü kontrol etme biçimleriyle farklılık göstermiştir. Ortaklık yapısı, kontrolün dağılımı üzerinde belirleyici olmuştur. Yönetimin ve dolayısıyla da kontrolün ağırlıklı olarak, hisse oranına göre girişimi oluşturan işletmelerden birisinde olabileceği ifade edilmiştir. (Gomes, 1997: 35-36).

Ortak girişimler için kullanılan diğer bir kontrol yapısının da, davranışsal ve çıktı kontrolü olduğunu ifade eden Paik'e göre, ortak girişim stratejik işbirliklerinde, işbirliğinin kuruluş amacının gerçekleşip gerçekleşmediğinin, amaçlardan sapmalar

olup olmadığının, işbirliğinde yönetimsel ve insan kaynaklarıyla ilgili sorunların oluşup oluşmadığının, finansal, teknolojik üstünlüklerin sağlanıp sağlanamadığının, sürecin işleyişiyle ilgili beklentilerin gerçekleşip gerçekleşmediğini ölçülmesinde davranışsal ve çıktı kontrolü olmak üzere iki tür kontrol yöntemi kullanılmalıdır (Paik, 2005: 493-495). Davranışsal kontrolde, çalışanların işletme içi davranışlarına, giriş-çıkış saatlerine, ilişkilerine odaklanılırken, çıktı kontrolü yalnızca sonuçlara odaklanılmıştır. Bunun dışında ortaklar tıpkı işletmeyi yönetme konusunda olduğu gibi, kontrol konusunda da tüm yetkinin kendilerinde bulunmasını isteyebilmişlerdir. Ortak girişimin başarılı olabilmesi için, kontrol mekanizması konusunda ortak karara varılmış olması gereklidir.

3.3.9. Stratejik İşbirliklerinde Belirsizlik ve Risk

Ortak girişilerin yapısı gereği ortakların uzun süreli işbirliğinde bulunmalarından dolayı, işbirliği yapan işletmelerin, bazı önemli noktalarda, büyük risk taşımaktadırlar. Bunlar, teknolojik know-how'ın izinsiz olarak alınması, kontrolün kaybedilmesi, sınırlı uyum, şu anki ortağın edindiği bilgi ve kaynaklarla gelecekte rakip olma ihtimali, temel yeteneklerde uzlaşa sağlanamaması, yanlış ortak seçiminden dolayı rekabet avantajının kaybedilmesi gibi risk unsurları konulardır ("Alliance formation with direct selling companies", Avon ve Mattel, 1999 <http://www.alliancestrategy.com>, 28.08.2008). Tüm bu risk faktörlerinin yanında, eğer stratejik işbirliği yabancı bir ortakla farklı bir ülkede gerçekleştirilecekse o ülkenin politik istikrar durumu ve ülke riski, dünya ekonomisini ilgilendiren kriz faktörleri, kur farklılıkları da işbirliklerinde belirsizliği ve riski oluşturan etmenlerdir. Belirsizlik ve risk ortak girişimin başarısı üzerinde büyük paya sahip faktörlerdir. İşletmenin dışındaki çevresel faktörlerden kaynaklanan belirsizlikleri ve riskleri kontrol altına almak mümkün olmasada, doğru ve amaca uygun ortak seçimi ile, ortak girişimin yapısı gereği kendi içinden kaynaklanan belirsizlik ve riskler kontrol altına alınabilir.

3.3.10. Stratejik İşbirliklerinde Güven ve Önemi

Stratejik işbirliklerinin oluşturulma nedenleri incelenirken, kaynak bağımlılığı ve işlem maliyeti olmak üzere iki temel yaklaşımdan bahsedilmiştir. Kaynak bağımlılığı yaklaşımına göre, işletmeler yoksun kaynaklarını (know-how, teknolojik değişim,

finansal, ar-ge...) tamamlamak üzere işbirliği yaptıkları için, bu kaynaklara sahip olan işletmeler aynı zamanda, bu önemli kaynaklarını, temel yeteneklerini ortağına açma konusunda da belli riskleri taşımalarından dolayı çekimser davranabilmiş, ortağına tam olarak güvenememiştir (Das ve Teng, 1998(b): 491–511; 2001(a): 1–29). Güven, kavramı bu tür işbirliği ilişkilerinde paradoks olarak karşımıza çıkmıştır. Ortağına güvenmek ve kaynaklarının tamamını paylaşmak ile, ortağın fırsatçı davranabilme ihtimali, tarafları çelişki içersinde bırakmıştır. İşbirliği performansını olumlu/olumsuz yönde etkileyen güven, çalışanlar ve ortaklar arasında olmak üzere, iki yönden ele alınması gereken bir kavramdır. Çalışanlar açısından güven konusu psikolojik kontrat başlığı içersinde incelenecektir. İşbirliği yapan işletme ortakları açısından güven konusu, toplumdaki güven duygusunun oluşumu ile de ilgilidir.

Güven, bireyci toplumlarda, bilişsel temele dayanmış, Türk toplumu gibi ortaklaşa davranışçı toplumlarda ise, duygusal temele dayanmıştır. Ortaklaşa davranışçı toplumlar karar alma süreçlerinde daha duygusal davranırken, bireyci toplumlarda karar alma süreci profesyonel bakış açısı ile değerlendirilmiştir (Erdem, 2003: 155). İşbirliklerinde arzulanan sinerji etkisi ile yaratıcı fikirlerin oluşumunun sağlanması, ortakların birbirlerine karşı yüksek güven duygusu beslemelerini zorunlu kılmıştır.

İşletmeler arasında güvenin sağlanması, tıpkı insanlar arasındaki ilişkilerde olduğu gibi, uzun zaman almaktadır. Karşılıklı güvenin sağlanabilmesi için, ortak girişim gibi uzun vadeli büyük maliyetli bir iş ortaklığından önce, ortakların birbirlerini daha küçük çaplı kısa vadeli işlerle denemeleri, bu yönde karar verme sürecinde etkili olabilir. Ortaklar arasındaki, gerçekçi beklentilerle oluşmuş karşılıklı güven ilişkisi ortak girişime pozitif katkı sağlamıştır. Ancak, kuşku gibi güveni yok edici, sağlıklı işbirliği sürecinin oluşunu engelleyici faktörler, işbirliğinin kuruluş amacını oluşturan beklentilerin, sinerjilerin gerçekleşmemesine sebep olmuştur (Adobor, 2005: 330-335). Bu bağlamda, ortaklar arasında bilgi paylaşımının ve uzun süreli ilişkinin gerektiği ortak girişimlerin başarısında güvenin kritik önemi bulunmaktadır.

3.3.11. Psikolojik Kontrat

Levinson'ın 1962'de yaptığı tanıma göre: "Psikolojik ya da yazılmayan kontrat karşılıklı beklentilerden oluşmuştur ve iki temel özelliği vardır;

(a) bunlar genellikle ifade edilmez ve konuşulmaz,

(b) sıklıkla kurum ve kişi arasındaki eskiye dayanan ilişkiyle ilgilidir.

Kotter'in 1973'de yaptığı bir araştırma ise, organizasyonel beklentilerin yönetilmesinin zor olduğu görülmüştür. Bu durumu, organizasyon üyelerinin homojenlikten uzak olması ve iki farklı tarafın beklentilerinin dengelenmesinin zor olmasından kaynaklanmıştır (Schalk ve Roe, 2007: 166-167).

Rousseau'un 1990'da psikolojik kontrat hakkındaki daha kapsamlı bir çalışmasında ki tanımı ise şöyledir: "Örgüt ve çalışan arasındaki ilişkide karşılıklı yükümlülükler dair oluşan bireysel inançlardır". Rousseau'ya göre psikolojik kontratlar sadece beklentilerle ilgili değil, aynı zamanda yükümlülüklerle de ilgilidir. Ayrıca kontrat, sosyal birimler (ortaklık vb.) bireyler, gruplar, örgütler arasında bir bağ oluşturulurken de rol sahibidir (Schalk ve Roe, 2007: 167).

İşgören ile işveren arasındaki ince çizgiyi oluşturan psikolojik kontrat, küçülme, birleşme, dış kaynak kullanımı, hak ve ödeneklerin kesilmesi, zam oranlarının düşmesi gibi kararlar sonucunda yıpranmıştır. İşverenine güven duymama, işyerindeki kariyeri ile ilgili düşüncelerinde endişe sahibi olma, ortak girişim işletmelerinde sıklıkla karşılaşılan sorundur. Endişeler etkin bir şekilde giderilmediği takdirde, işgören devamsızlığı, verimlilikte düşüş hatta işten ayrılma oranlarında artış gözlemlenmiştir. Bu gibi durumlarda asıl korkutucu olan işgörende beliren öç alma isteğidir. Organizasyonel davranış uzmanı Prof. Judi McLean Parks, psikolojik kontratların bozulması halinde, bazı işgörenlerin şiddete ve hileye başvurabileceğini belirtmiştir. Parks'a göre; "İhanete uğradığını düşünenler, farklı biçimlerde öç alabilir."

Psikolojik kontratın, ortak girişim işletmesi kurulmadan önceki haliyle devamının sağlanmasının, işbirliği amacının gerçekleşmesinde önemli bir katkı sağlayacağı muhakkaktır.

3.3.12. Stratejik İşbirliklerinde Kültürel Uyum

Özellikle uluslararası stratejik işbirliklerinde görüşme aşamasından, işbirliği süreci boyunca ve amacın gerçekleştirilip sürecin tamamlandığı aşamaya kadar, kültürel farklılıkların olması işbirliği faaliyetlerinde ciddi problemlerin, yanlış anlamaların ve çatışmaların ortaya çıkmasına neden olmuştur (Das ve Teng, 2001(b): 450-453).

Başarılı bir işbirliğinin sırrı; ortak girişimin oluşturulacağı işletmenin kültürü, çalışanları ve yapısı ile ilgili doğru resmi kavrayabilmektedir. Bu faktörleri göz önünde

bulundurmaksızın işbirliğini planlayan ve uygulamaya çalışan işletmeler ulaşmayı arzuladıkları hedeflere ulaşamamıştır (www.maxihaber.net, 29.06.2008).

Tek bir fikrin olduğu homojen işbirliklerinin aksine, kültürel çeşitlilik gösteren ortak girişim işbirliklerinde, genel bir görüş birliğine varmak daha yavaş, ancak alınan karar daha isabetli olmuştur (Özalp, 2004: 102-104). Ortak girişimlerde karar alma sürecinde ve toplantılarda sıklıkla müzakerelerde bulunulmuştur. Bu bağlamda, toplantı ve müzakere kültürü büyük önem kazanmıştır. Müzakere kültürü üzerinde ülke kültürünün önemli bir etkisi bulunmaktadır. Doğu ve batı kültürel özelliklerine sahip yöneticiler arasında önemli kararların alınacağı toplantılarda müzakereler, ülke kültüründen bağımsız, objektif veriler baz alınarak yapılmalıdır. Ortakların gerçek amaçları (fırsatçı olup olmadıkları), yazılı ve yazılı olmayan beklentileri, yetenekleri, bilgi kaynakları, finansal kaynakları, yönetim tarzları ve örgüt kültürleri gibi faktörler müzakerelerde ortakların farklı tavırlar sergilemelerine sebep olmuştur (Bartolome ve Francisco, 2003: 60-80).

İşbirliklerinin amacı $1+1=3$ diye yaygın olarak ifade edilen kültürel sinerjiyi başarmak ve verimliliği yükseltmektir. Farklı kültür özellikleri taşıyan yönetimde ve insan kaynaklarında sinerji oluşturabilmek için kullanılan prosedürler aşağıdaki gibi özetlenmiştir (Özalp, 2004: 102-104);

- İşbirliğinde görev alacak kişilerin; etnik özelliklerine göre değil görevlerin gerektirdiği yeteneklere göre seçilmesi gereklidir.
- İşbirliğini oluşturan işletmeler, farklı ülkelerden etnik kökene sahiplerse üst yönetimin buna gerekli özeni göstermesi gereklidir.
- Kùltürler arası farklılıklar iyi bir şekilde yönetildiğinde performans yükselmiştir. Bu tip özelliklere sahip işbirliklerinde ortak amacın gerçekleştirilmesi için anlaşma zemini sağlamak güçleşmiştir. Ancak etnik özelliklerin, kültürel üstünlük oluşturmaması ya da eşit dağılımda olması, işbirliğine çok büyük katkı sağlamış ve performansı olumlu yönde etkilemiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR VE ORTAK GİRİŞİM (JOINT VENTURE) STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNDE KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİNİN TESPİTİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Küreselleşme süreciyle beraber değişen çevre koşulları, ekonomik, finansal ve yatırımsal kararların alınması sürecini de etkilemiştir. Bilgi ve bilgiyi kullanarak değer yaratmanın her şeyin önüne geçtiği çağımızda, güçlü bir ülke olabilmenin koşullarından bir tanesi de; özellikle sanayi ve üretim işletmelerin niteliklerinin artması, rekabet güçlerinin yükselmesi ile mümkündür. Küreselleşmenin etkisi ile hızla artan rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri, gelişmesi ve büyümesi gittikçe zorlaşmıştır. Bu bağlamda, işletmeler rekabet güçlerini arttıracak olan, eksik işletme kaynaklarını tamamlamak üzere stratejik ortaklık, ortak girişim gibi işletmeler arası stratejik işbirliklerine yönelmişlerdir.

Günlük basında sürekli duyulmaya başlanan x işletmesi y işletmesiyle stratejik işbirliği kararı almıştır haberlerinin sıklığı kadar, x işletmesi y işletmesi ile kuracağı stratejik işbirliğinden vazgeçmiştir ya da kurulan işbirliğinin başarısızlıkla sonuçlandığı gibi haberlere de sıklıkla rastlanmaya başlanmıştır. Bu tez çalışmasının amacı, işletmeler arası stratejik işbirliği modelleri, işbirliği sürecinde karşılaşılan sorunlar hakkında hakkında bilgi birikimi oluşturmak ve ortak girişim (joint venture) stratejik işbirliğini etkileyen kritik başarı faktörlerini tespit etmektir. Bu amaç doğrultusunda işbirlikleri bir süreç olarak incelenmiş ve aşağıdaki alt amaçlar gerçekleştirilmeye çalışılmıştır;

Ortak girişim işbirliğinin yapılma nedenleri, işbirliği kuruluşundan önceki sorunlar, kuruluş aşamasında yaşanan sorunlar, işbirlikleri sonlandırılırken yaşanan sorunlar, işbirliği modelinin tesbiti, işbirliklerinin etkilendiği faktörler, işbirliklerinde karşılaşılan yönetsel, finansal, teknolojik, kültürel, ilişkisel, organizasyonel sorunlar ve diğer sorunların tesbit edilmesi sonucunda kritik başarı faktörlerinin bulunmasına çalışılmıştır.

Bu araştırmadan elde edilecek bulguların işbirliği yapmak isteyen işletmelere, sũreçte yaşanma ihtimali olan sorunları ve işbirliğinin başarılı olması için gerekli başarı faktœrlerinin ortaya konması bakımından yol gœsterici olacağı ũmid edilmektedir.

4.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma kapsamında incelenen denekler İstanbul Sanayi Odası resmi internet sayfasından alınan, “ ũretimden net satışlar” kategorisinde Tũrkiyenin ilk 500 işletmesi arasından ortak girişim strateji işbirliği yapan işletmelerdir.

Bu doğrultuda doksaniki adet işletmenin ũst dũzey yœneticileri ile gœrũřũlmũř, bu işletmelerden otuzyedisi, toplam kırksekiz adet anket formu ile dœnũř yapmıştır.

4.3. Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırmada aşağıdaki kısıtlar mevcuttur;

- a) Anket uygulamasına katılan işletme sayısı œngœrũlenden az olmuştur. Anket formu gœnderilen doksaniki adet işletmeden otuzyedisi, kırksekiz adet anket ile geri dœnũř yapmıştır.
- b) Bu araştırmadaki uygulama İSO’dan alınan verilere gœre 2007 yılında “ũretimden Net Satışlar” kategorisinde Tũrkiye’nin ilk beřyũz işletmesi içersinden sadece “Ortak Girişim Stratejik İşbirliği” modelini seçen işletmelerle kısıtlıdır.

4.4. Araştırmanın Yœntemi

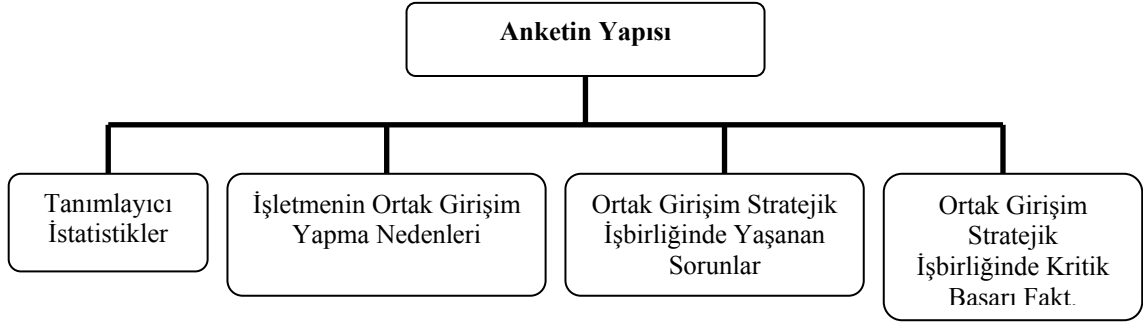
Bu çalışmada literatũr araştırması, anket uygulaması ve hipotez testi olmak ũzere ũ ana yœntem birlikte uygulanmıştır.

Stratejik İşbirlikleri ve Kritik Başarı Faktœrlerinin incelenmesi konusu œncelikle literatũr taraması yapılarak açıklanmaya çalışılmıştır. Yerli ve yabancı kaynaklarda œncelikle elektronik tabanlı tarama yapılmış, daha œnceki zamanlarda yazılan tez, makale, kongre bildirileri, kitap, dergi ve danışmanlık şirketlerinin ders eğitim notları incelenmiş ve tezin teorik altyapısı oluşturulmaya çalışılmıştır.

Literatũr taraması sonucunda edinilen bilgilere dayanılarak bir anket hazırlanmıştır. Anket şekil 4.1’de gœrũldũęũ gibi, tanımlayıcı istatistikler, işletmenin

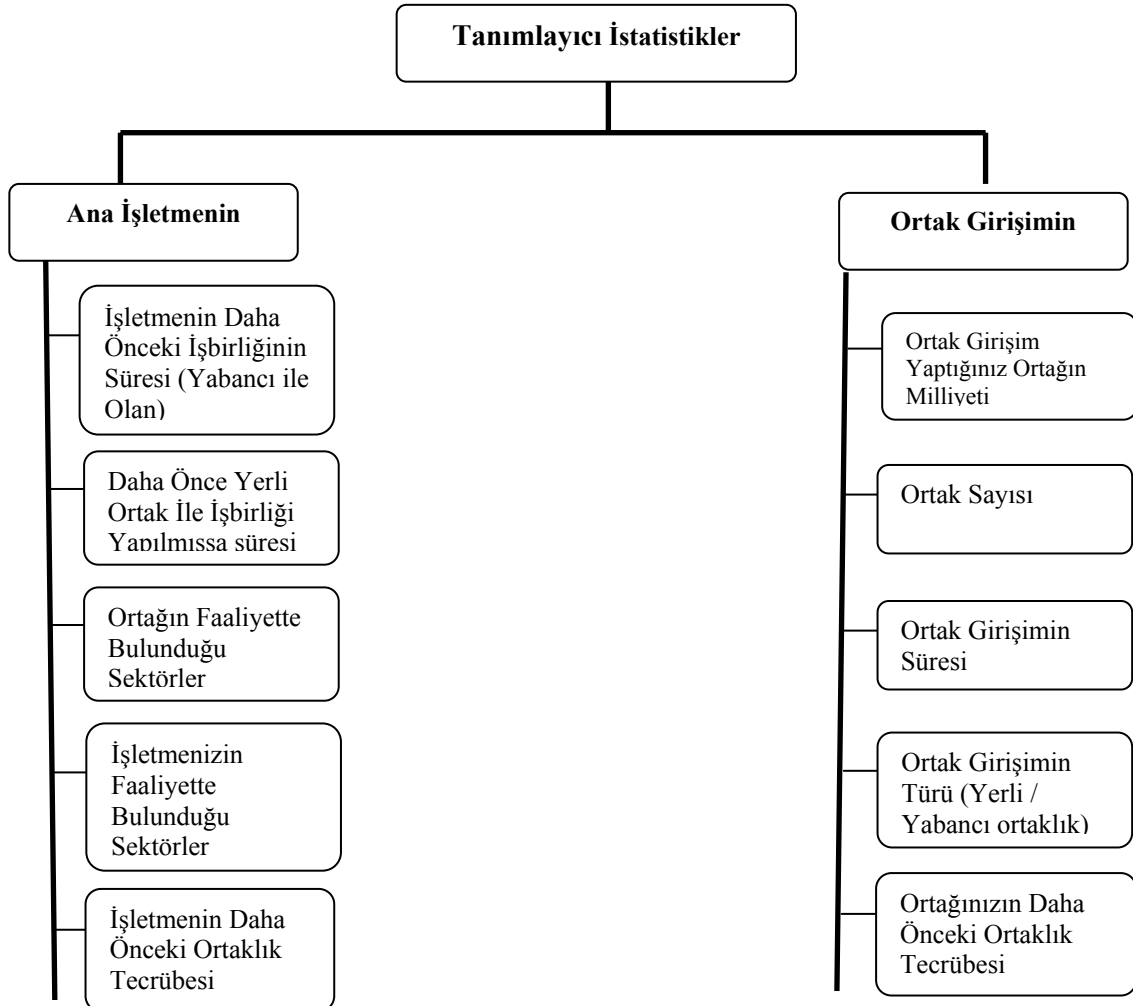
ortak girişim yapma nedeni, ortak girişim işbirliğinde yaşanan sorunlar ve ortak girişim işbirliklerinde kritik başarı faktörleri olmak üzere dört ana bölümden oluşmuştur.

Şekil 4.1. Anketin yapısı



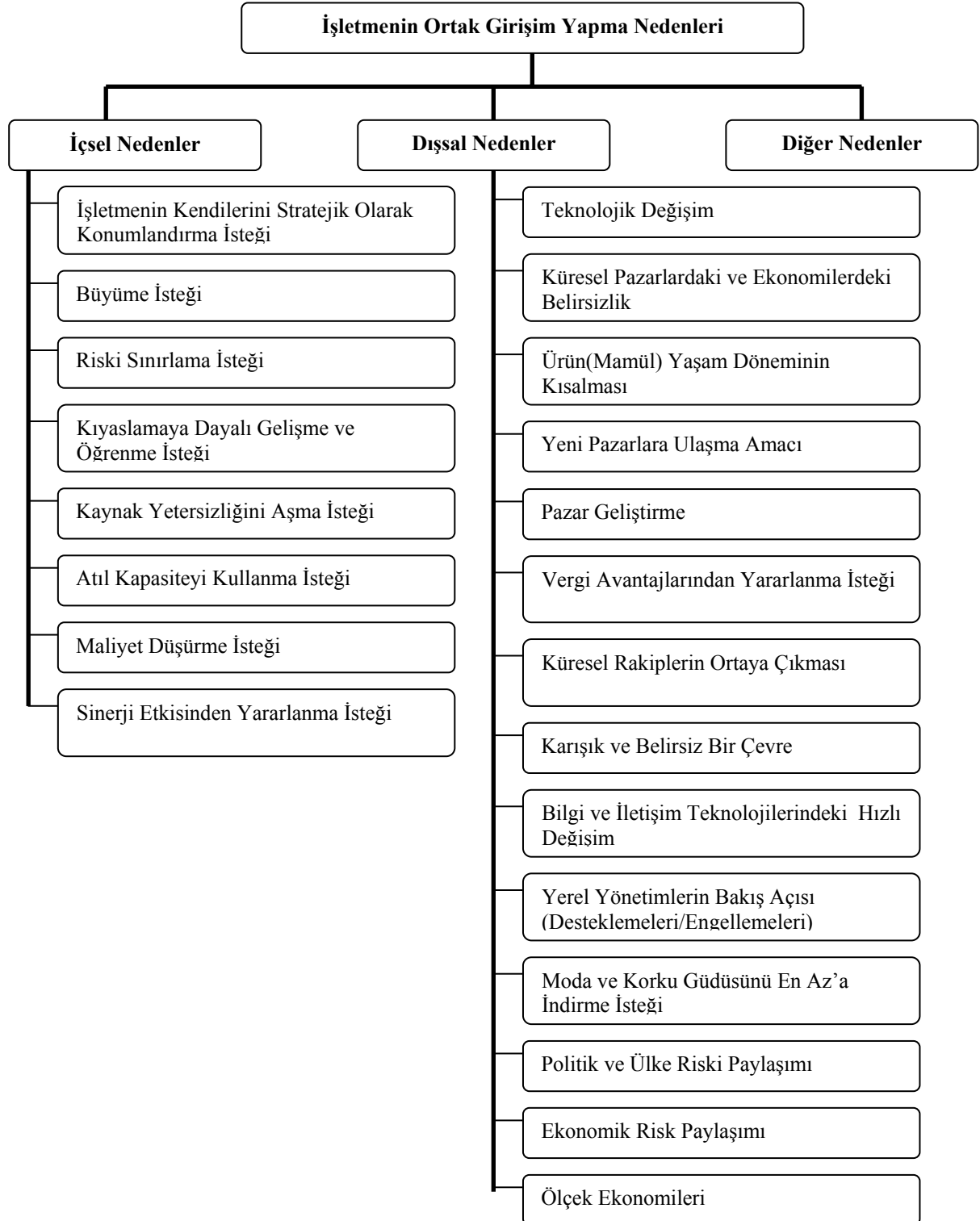
Birinci bölümde tanımlayıcı istatistiklere yönelik sorular bulunmaktadır. Bu maksatla sorulan soruların ana konuları Şekil 4.2’de görülmektedir.

Şekil 4.2. Tanımlayıcı İstatistikler



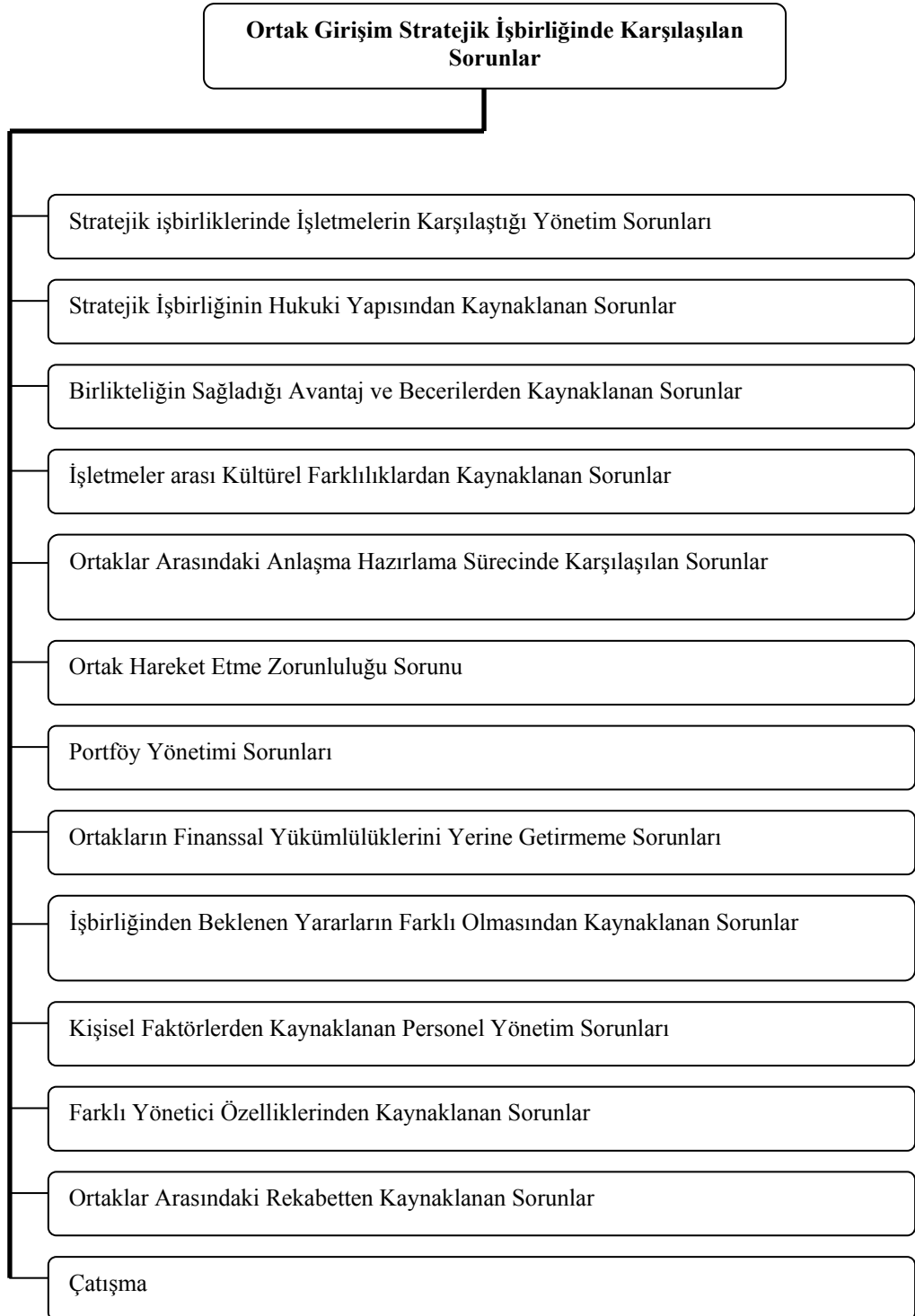
Anketin ikinci bölümünde işletmelerin ortak girişim stratejik işbirliği nedenlerine yönelik sorular bulunmaktadır. Şekil 4.3’de bu maksatla sorulmuş soruların ana konuları yer almaktadır.

Şekil 4.3. İşletmenin Ortak Girişim Yapma Nedenleri



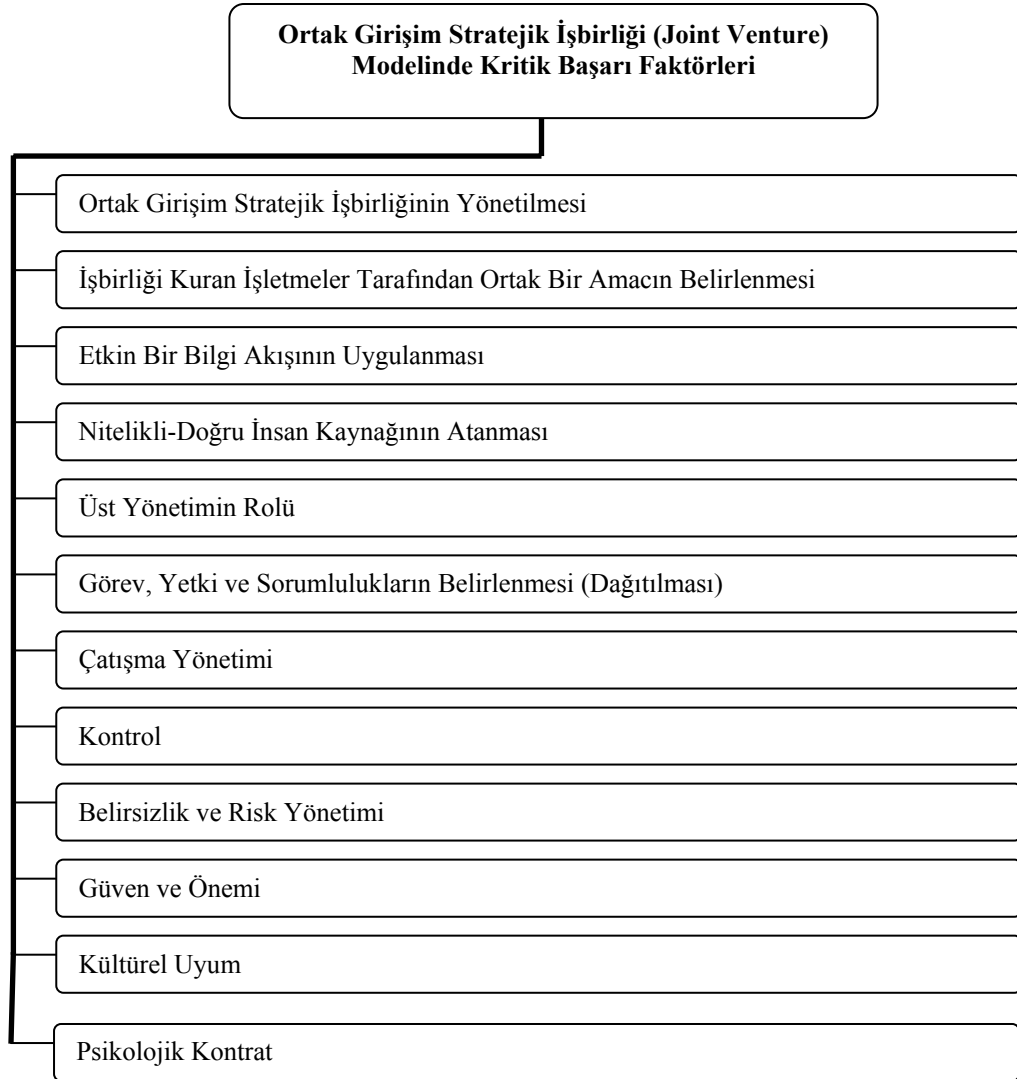
Anketin üçüncü bölümü ise, ortak girişim stratejik işbirliğinde karşılaşılan sorunların tesbitine yönelik olarak Şekil 4.4’de başlıkları belirtilen konulardaki sorulardan oluşmaktadır.

Şekil 4.4. Ortak Girişim Stratejik İşbirliğinde Karşılaşılan Sorunlar



Anketin son bölümü de, ortak girişim stratejik işbirliklerinde kritik başarı faktörlerinin saptanması amacıyla, Şekil 4.5’de ana başlıkları belirtilen konularda hazırlanmış soruları kapsamaktadır.

Şekil 4.5. Ortak Girişim Stratejik İşbirliği (Joint Venture) Modelinde Kritik Başarı Faktörleri Faktörleri



Araştırmada ayrıca hipotez testi yöntemi de uygulanmıştır. Çalışmanın kapsamı itibariyle, ortak girişim stratejisi ile ilgili çok sayıda hipotez geliştirmek ve test etmek mümkündür. Ancak, hipotez testlerini yönetilebilir boyutlarda tutmak amacıyla, bu çalışmada, ortak girişim stratejini seçme nedenleri, stratejik işbirliğinde karşılaşılan ana sorunlar ve işbirliğindeki kritik başarı faktörleri olmak üzere üç hipotez grubu oluşturulmuştur.

I. grup hipotezler Türk işletmelerinin ortak girişim stratejini seçme nedenlerini tesbit etmeye yöneliktir. Böylece Türk işletmelerinin ortak girişim stratejik işbirliği modelini tercih etmelerinin temel nedenlerini belirlemek konusunda bilgi birikimi oluşturulması hedeflenmiştir. Bu amaçla ankette 13. soru başlığı altında 40 adet neden ifadesi bulunmaktadır.

H1: Türk işletmelerinin ortak girişim stratejik işbirliği seçme nedeni sermaye yetersizliğidir.

H2: Büyüme isteği Türk işletmelerini ortak girişim stratejik işbirliğine yöneltmektedir.

H3: Türk işletmelerini ortak girişim stratejik işbirliğine yönelmelerinin nedeni teknolojik eksikliklerini gidermektir.

H4: Türk işletmelerinin ortak girişim stratejik işbirliği seçme nedeni küresel pazarlara açılma niyetidir.

I. grup hipotezler anket üzerindeki 13. soruya verilen cevaplarla sınanmıştır. 13. soru başlığı altında beşli Likert ölçeğine göre sorulmuş toplam 40 adet neden ifadesine katılımcılar;

1. Hiç Önemli Değil
2. Ne Önemli Ne Önemsiz
3. Fikrim Yok
4. Önemli
5. Çok Önemli

seçeneklerinden birisini işaretleyerek cevap vermişlerdir.

II. Hipotez grubunun amacı, Türk işletmelerinin ortak girişim stratejik işbirliğinde karşılaştıkları ana sorunların neler olduğuna yönelik saptamalar yapmaktır. Bu amaçla ankette 14. soru başlığı altında 23 adet sorun ifadesi bulunmaktadır.

H5: Türk işletmelerinin yer aldığı ortak girişim stratejik işbirliği modelinde kültürel (organizasyon kültürü, ulus kültürü) farklılıklar önemli bir başarısızlık nedenidir.

H6: Türk işletmelerinin yer aldığı ortak girişim stratejik işbirliği modelinde işbirliğinden hedeflenen amaçlar arasında farklar olması ortak girişimin başarısını olumsuz etkilemektedir.

H7: Türk işletmelerinin yer aldığı ortak girişim stratejik işbirliği modelinde ortakların ana işletmeye ağırlık vermeleri sonucunda ortak girişime zamanında ve yeterli finansal kaynak ayıramamaları ortak girişimde başarısızlığa yol açmaktadır.

II. grup hipotezler anket üzerindeki 14. soruya verilen cevaplarla sınanmıştır. Bu soru başlığı altında beşli Likert ölçeğine göre sorulmuş toplam 23 adet sorun ifadesine katılımcılar;

1. Hiç Yaşanmadı
2. Arasına Yaşandı
3. Fikrim Yok
4. Çok Sık Yaşandı
5. Bu Yüzden Ayrıldık

seçeneklerinden birisini işaretleyerek cevap vermişlerdir.

III. Grup hipotez grubunun temel amacı ise, Türk yöneticilerin ortak girişim stratejik işbirliğinde hangi kritik başarı faktörlerine daha çok önem verdiklerini anlamaktır. Bu amaçla anket içersinde 34 adet soru bulunmaktadır.

H8: Türk işletmelerinin yer aldığı uluslararası ortak girişimlerde, taraflar arasında amaç birliğinin sağlanması başarı için kritik öneme sahiptir.

H9: Türk-yabancı işletmelerinin yer aldığı ortak girişim stratejik işbirliği modelinin başarısında kültürel uyum önemli bir faktördür.

H10: Türk işletmelerinin yer aldığı ortak girişim stratejik işbirliği modelinde ortak girişimi oluşturan taraflar arasında bilgi paylaşımı kritik bir başarı faktörüdür.

H11: Türk işletmelerinin yer aldığı ortak girişim stratejik işbirliği modelinde başarı için üst yönetimin sürekli desteği gerekmektedir.

H12: Taraflar arasında karşılıklı güvenin sağlanması başarı için kritiktir.

H13: Taraflar arasındaki görev, yetki ve sorumlulukların açık ve net bir şekilde belirlenmiş olması kritik başarı faktörüdür.

III. grup hipotezler anketteki 15. soruya verilen cevaplarla sınanmıştır. Bu soru başlığı altında beşli Likert ölçeğine göre sorulmuş toplam 34 adet kritik başarı faktörü ifadesine katılımcılar;

- 1: Hiç Önemli Değil
2. Ne Önemli Ne Önemsiz
3. Fikrim Yok
4. Önemli
5. Çok Önemli

seçeneklerinden birisini işaretleyerek cevap vermişlerdir.

4.5. Verilerin Analizi

Araştırmada sınanan hipotezler üç grupta toplanmış olup, herbirinin kendi içinde dağılımı yapılmıştır. Veriler, standart olarak kabul edilen hata değeri olan 0,05 hata ile ve $n=48$ örneklem üzerinden ve SPSS for Windows 17.0 sürümünde Pearsing Chi-Square testine tabi tutulmuştur. Pearsing Chi-Square testi veriler içerisindeki eğilimi göstermektedir. Eğilim negatif ya da pozitif yönlü gerçekleşebilir. Değerlendirmeler ve yorumlar buna göre yapılmıştır. SPSS analizinin sonuçları, bölümlere ayrılarak gösterilmiştir. 13., 14., ve 15. sorularda 5'li Likert ölçeğiyle hazırlanan etki değerleri, her sorunun her seçeneği için ayrı ayrı test edilmiştir.

Hazırlanan anket sorularının birbiriyle tutarlılı olup olmadığı ve kullanılan ölçeğin sorunu ne derecede yansıttığını belirlemek amacıyla 13., 14. ve 15 sorular için güvenilirlik analizi Cronbach Alpha istatistik testi yapılmış ve bu test sonucunda elde edilen α katsayısı 0,92 olarak bulunmuştur.

Standart alfa (α) katsayısına bağlı olarak güvenilirlik şöyle yorumlanmıştır;

$0,00 \leq \alpha \leq 0,40$ ise ölçek güvenilir değil,

$0,40 \leq \alpha \leq 0,60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,

$0,60 \leq \alpha \leq 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilir,

$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir. (Kalaycı ve Diğerleri, 2005: 405-406). Bu bağlamda, güvenilirlik analizi sonucunda 0,92 olarak bulunan α katsayısı, “ $0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir” den dolayı yapılan analiz yüksek güvenilir bulunmuştur.

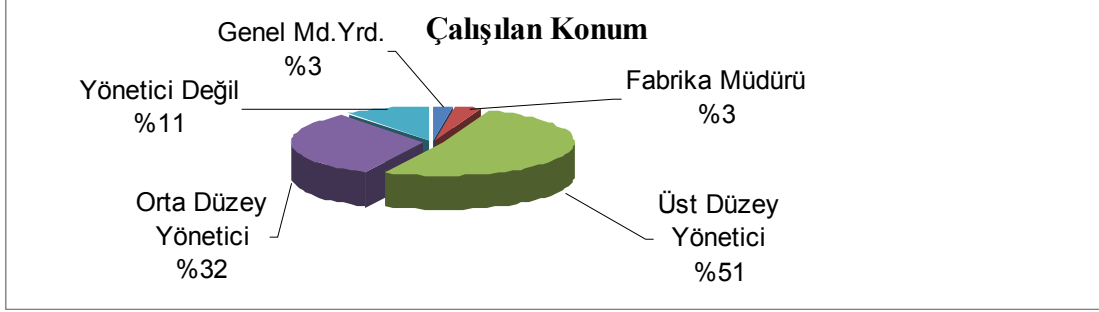
4.6. Araştırmanın Bulguları

Anketler e-mail, faks ve diğer iletişim bilgilerine ulaşılabilmiş doksaniki adet işletmenin üst düzey yöneticilerine ve diğer yönetici grubunda bulunan personeline gönderilmiştir. İSO'da ortak girişim işletmesi olarak kayıtlı bulunan 92 adet işletmenin tamamına anket gönderilmiştir. 92 adet işletmeden, 37'si 48 adet anket ile çalışmaya katılmışlardır. Anket uygulaması ile elde edilen verilerin büyük çoğunluğu e-mail yolu ile toplandığı için, .net uyumlu olduğu için Borland Delphi 8.0 veri tabanında derlenmiş ve SPSS 17.0 for Windows istatistik programına aktararak analiz edilmiştir.

4.6.1. Tanımlayıcı İstatistikler

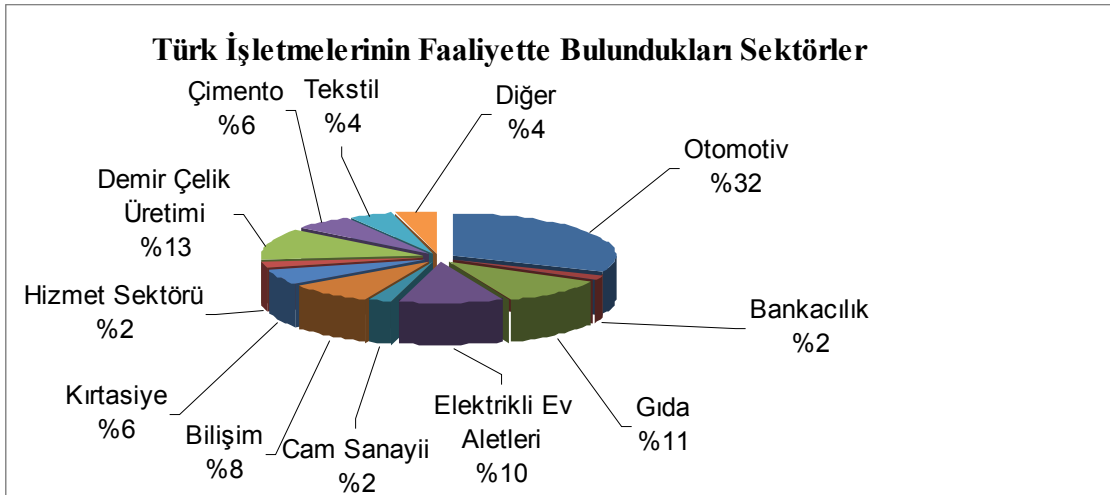
Ankette yer alan ve Şekil 4.2’de belirtilen tanımlayıcı sorulara verilen cevapların dağılımı aşağıda grafikler halinde sunulmuştur.

Grafik 4.1. Anket çalışmasına cevap veren kişilerin çalışmakta oldukları konum



Grafik 4.1’de görüldüğü gibi bu çalışmaya katılan kişilerin %51’i ortak girişim işletmesinin üst düzey yöneticisi, %32’si orta düzey yönetici, %11’i yönetici konumunda olmayan, ancak işbirliği sürecinde görev alan kişilerden oluşmaktadır. %3’erlik katılım genel müdür ve fabrika müdürü konumundaki kişilerden gelen anket cevaplarıyla sağlanmıştır.

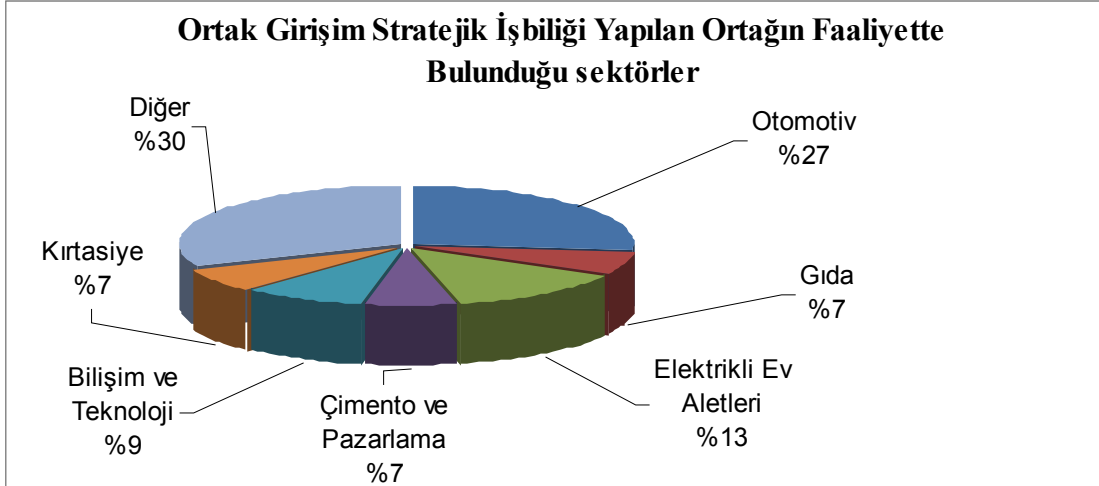
Grafik 4.2. Türk İşletmelerinin Faaliyette Bulundukları Sektörler



Grafik 4.2’de yüzde oranları görüldüğü üzere, anket çalışmasına katılan Türk işletmeleri ağırlıklı olarak otomotiv, demir-çelik üretimi, elektrikli ev aletleri, gıda ve çimento üretimi faaliyetlerinde bulunmaktadır. Bunun yanında küçük yüzdelik dilimine

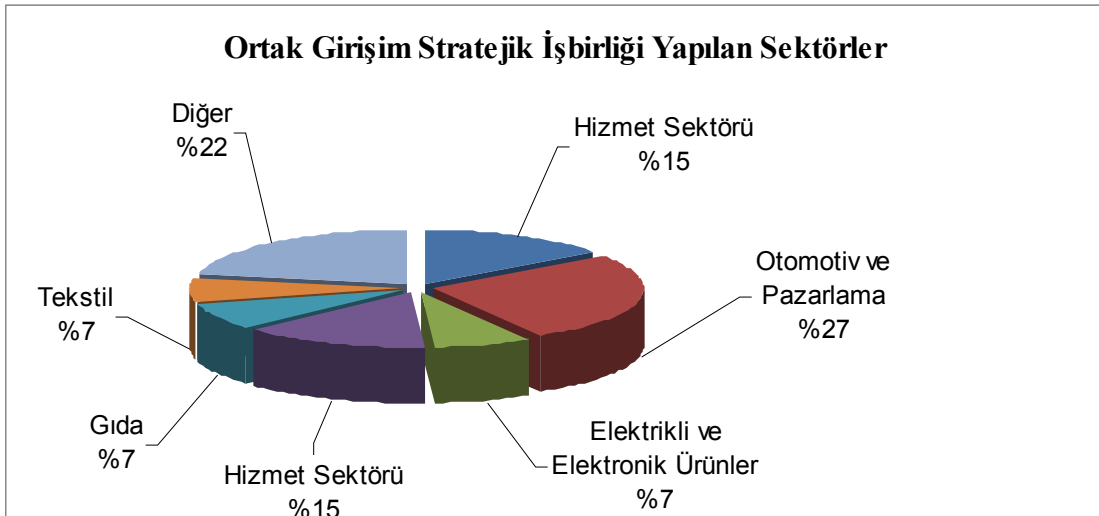
sahip olarak, değişen oranlarda bankacılık, cam sanayii, bilişim, kırtasiye, hizmet sektöşi, tekstil sektörlerinde faaliyet göstermektedir. %4,16'lık anket katılımıda diğer sektörlerde faaliyet gösteren ortak girişim işletmelerinden gelmiştir.

Grafik 4.3. Ortak Girişim İşbirliği Yapılan Ortakların Faaliyette Bulundukları Sektörler



Grafik 4.3'te görüldüğü üzer Türk işletmeleri ile ortak girişim işbirliği yapan işletmelerin %27'si otomotiv, %13'ü elektrikli ev aletleri, %9'u bilişim ve teknolojileri, %7'şerlik oranlarıyla kırtasiye ve çimento, %7'si gıda, %30'u diğer sektörlerde faaliyette bulunmaktadır.

Grafik 4.4. Türk İşletmelerinin Ortak Girişim Stratejik İşbirliği Yaptığı Sektörler



Grafik 4.4’ te görüldüğü üzere, Türk işletmelerinin ortak girişim stratejik işbirliği yaptığı sektörlerin %26,83’ü otomotiv ve pazarlama, %14,66 sı hizmet sektörü, %14,63’ü üretim ve pazarlama, %7,32’şerlik bir oranla tekstil, gıda ve elektrikli ve elektronik ürünler, %21,92’si diğer faaliyet alanlarındadır.

Grafik 4.2, Grafik 4.3 ve Grafik 4.4’te yer alan sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde, işletmelerin faaliyette bulundukları sektörler dışında, ortak girişim stratejisini, çeşitlendirme amacı ile de uyguladıkları görülmüştür.

Tablo 4.1’de Türk işletmelerinin yaptıkları ortak girişimlerle ilgili diğer tanımlayıcı bilgiler bulunmaktadır.

Tablo 4.1. Türk İşletmelerinin Yapmış Olduğu İşbirlikleri İle İlgili Genel Bilgiler

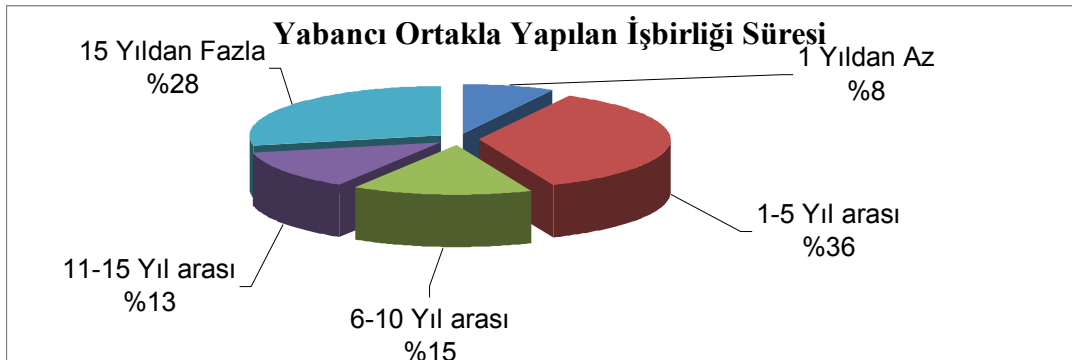
Ortak girişimin türünü (yerli ortaklı, yabancı ortaklı) belirtiniz	Yüzde Değeri (n/100)
Yerli ortaklık	%20,51
Yabancı ortaklık	%79,49
Genel Toplam	%100,00
İşletmenizin daha önce başka işletmelerle ortaklık ilişkisi var mıydı	Yüzde Değeri (n/100)
Hayır	%31,91
Evet	%68,09
Genel Toplam	%100,00
Stratejik işbirliği yaptığınız ortağınızın daha önce başka işletme/ işletmelerle ortaklık ilişkisi var mıydı?	Yüzde Değeri (n/100)
Hayır	%29,79
Evet	%70,21
Genel Toplam	%100,00
İşletmeniz stratejik işbirliği anlaşma veya anlaşmalarını hangi yıllarda yaptı? (işbirliği halen devam etmekte ise (.....yılında halen diye yazınız))	Yüzde Değeri (n/100)
1955	%2,94
1961	%2,94
1963	%2,94
1967	%2,94
1968	%2,94
1969	%5,88
1974	%2,94
1984	%2,94
1985	%2,94
1991	%5,88
1997	%5,88
1998	%2,94
2000	%5,88
2001	%5,88

Tablo 4.1.'in devamı

2002	%2,94
2004	%5,88
2005	%11,76
2006	%11,76
2007	%11,76
Genel Toplam	%100,00
İşletmenizin yaptığı ortak girişim stratejik işbirliğinde ortak/ortaklarınızın milliyetini yazınız.....	
	Yüzde Değeri (n/100)
Alman, İngiliz	%2,33
Almanya	%6,98
Arap	%2,33
Asya Pasifik	%2,33
Fransa	%9,31
Fransa,Türk	%2,33
G. Kore	%4,65
Hollanda	%4,65
İngiliz	%4,65
İsviçre	%2,33
İtalya	%4,65
İtalya, Fransa	%2,33
İtalyan, Alman, İsviçre	%2,33
Japonya	%6,98
Mısır	%6,98
Norveç	%2,33
Türk, İngiliz	%4,65
Usa	%9,30
Usa, İtalya, İsviçre	%2,33
Usa, İngiliz	%2,33
Yerli	%11,63
Yerli,Hollanda	%2,33
Genel Toplam	%100,00
Yabancı ortağınızla yaptığınız işbirliğinin süresini seçiniz. (yabancı ortağınız yoksa lütfen diğer soruya geçiniz)	
	Yüzde Değeri (n/100)
1 yıldan az	%7,69
1-5 yıl arası	%35,90
6-10 yıl arası	%15,38
11-15 yıl arası	%12,82
15 yıldan fazla	%28,21
Genel Toplam	%100,00
Türk ortağınızla yaptığınız ortak girişim işbirliğinin süresini seçiniz. (Türk ortağınız yoksa lütfen diğer soruya geçiniz)	
	Yüzde Değeri (n/100)
1-5 yıl arası	%31,58
6-10 yıl arası	%5,26
11-15 yıl arası	%21,05
15 yıldan fazla	%42,11

Tablo 4.1’deki verilere göre göre Türk işletmelerinin %20,51’i yerli ortaklarıyla ortak girişim işbirliği yaparken, %79,49’u yabancı ortaklarıyla ortak girişim işbirliği yapmaktadır. Anket sorularına cevap veren Türk işletmelerin %68,09’u daha önceden herhangi bir işletmelerarası işbirliği stratejisi uyguladığı, kalan %31,91’unun daha önce herhangi bir işbirliği faaliyeti içerisinde bulunmadığı, ortak girişim oluşturdıkları ortaklarının %29,79’unun daha önceden herhangi bir işletme ile işbirliği ilişkisi içerisinde bulunmadığı, %70,21’inin daha önceden herhangi bir işletme ile işbirliği ilişkisi olduğu anlaşılmaktadır. Anket çalışmasına katılan işletmelerin 1955 yılından günümüze kadar kısa ya da uzun süreli işbirliği ilişkisi içerisinde olduğu anlaşılmaktadır. Aynı zamanda işletmelerin işbirliği oluşturma eğilimlerinde 2005 yılından itibaren artış olduğu gözlemlenmektedir.

Grafik 4.5. Türk İşletmelerinin Yabancı Ortaklarıyla Yaptıkları Ortak Girişim İşbirliğinin Süreleri

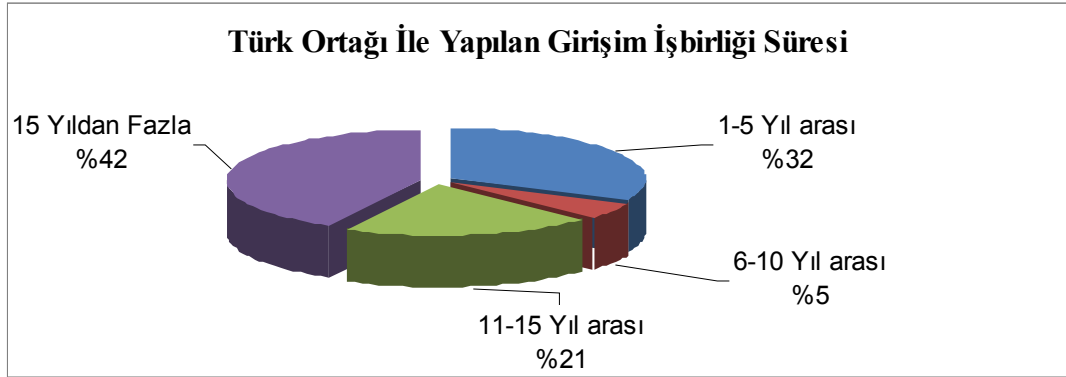


Grafik 4.5’ya göre Türk işletmelerinin yabancı işletmelerle yaptıkları işbirliklerinin;

- %35,90’ı 1 ile 5 yıl arasında sonlanmaktadır.
- %28,21’i 15 yıldan fazla süredir devam etmektedir.
- %15,38’i 6 ile 10 yıl arasında bir sürede sonlandırılmıştır.
- %12,82’si 11 ile 15 yıl içinde bitmektedir.
- %7,69’u 1 yıldan az bir sürede sonlanmaktadır.

Bu sonuçlara dayalı olarak, Türk işletmelerinin yabancı ortaklarla işbirliği stratejisini uygulama süresi %51,28 (%35,90+%15,38) oranında 10 yıl içinde sonlanmaktadır. Bunun da işbirliğinin çok uzun süreli olmadığını gösterdiği söylenebilir.

Grafik 4.6. Türk İşletmelerinin Türk Ortaklarıyla Yaptıkları Ortak Girişim İşbirliğinin Süreleri



Grafik 4.6'ya göre Türk işletmeleri, Türk ortaklarıyla ortak girişim işbirliği yaptıklarında;

- %42,11'isinin işbirliği ilişkisi 15 yıldan fazla sürmekte,
- %31,58'i 1-5 yıl arasında sonlandırmakta,
- %21,05'i 11 ile 15 yıl arasında sonlandırmakta,
- %5,26'sı 6 ile 10 yıl içinde işbirliklerini sonlandırmaktadır.

Ankete katılan işletmeler içerisinde Türk-Türk ortak girişimi olan ve 1 yıldan kısa süren bulunmamaktadır. Bu bulgulardan hareketle, Tablo 4.1'deki sonuçlarda gözönünde tutularak yerli ortaklarla yapılan işbirliği stratejisinin daha uzun süreli olduğu söylenebilir. Tablo 4.2'deki verilere göre anket sonuçları değerlendirildiğinde, anket sorularını cevaplayan işletmelerin %68,89'unun daha önceki yıllarda da ortak girişim işbirliği yaptığı, %13,33'ünün lisans anlaşmaları, %4,44'er oranla taşeron anlaşması, ortak imalat anlaşması, ortak ürün geliştirme anlaşması yapıldığı, %2,22'şerlik oranla know-how anlaşması ve azınlık hisseli stratejik ittifak ilişkisi kurmuş oldukları anlaşılmıştır.

Tablo 4.2. Ankete Katılan İşletmenin Daha Önceden Yapmış Olduğu İşbirliği Modelleri

İşletmelerin Kullanmış Oldukları İşbirliği Modelleri (Genel)	Yüzde Dağılımı (N/100)
Ortak girişim	%68,89
Azınlık hisseli stratejik ittifak	%2,22
Ortak ürün geliştirme anlaşmaları	%4,44
Ortak imalat anlaşması	%4,44
Know-how anlaşması	%2,22
Lisans anlaşmaları	%13,33
Taşeron anlaşmaları	%4,44

4.6.2. İşletmenin Ortak Girişim Yapma Nedenleri

İşletmelerin ortak girişim oluşturma nedenleri hakkında Şekil 4.3’de belirtilen konuları kapsayan ve ankette 13. soru olan “İşletmenizin ortak girişim stratejik işbirliği yapma nedenleri önem derecesine göre işaretleyiniz” soru başlığı altında, 5’li Likert ölçeği kullanılarak hazırlanan neden ifadelerinin önem dercesi sorulmuştur. Hiç önemli değil, ne önemli ne önemsiz, fikrim yok, önemli, çok önemli seçenekleriyle eğilim ölçülmüştür. Toplam kırk adet neden ifadesine verilen cevapların yüzde dağılımı tablolar halinde EK-1’de verilmiştir.

EK-1’deki frekans dağılımlarına göre ortak girişim işbirliği yapma nedenleri dört temel grupta toplanarak yorumlanmıştır;

1. “Küresel Pazarlarda Faaliyet” Düşüncesi

Küresel pazarlarda faaliyet yapma düşüncesinin, Türk işletmeleri için ortak girişim stratejisi uygulama nedeni olup olmadığı ile ilgili aşağıdaki sorular sorulmuş ve şu sonuçlara ulaşılmıştır;

- Ölçek ekonomisinden yararlanma, %90,30
- Riskleri paylaşmak /azaltmak, %93,60
- Küresel pazarlarda faaliyette bulunmak, %91,50
- Yeni pazarlarda yer edinmek, %95,70
- Yeni pazarlarda tutundurma maliyetlerini ve tutundurma için kullanılacak zamanı azaltma, %78,70
- Riskleri paylaşmak /azaltmak, %73,60
- Pazara daha hızlı giriş yapmak, %100,00
- Pazardaki konumunu sürdürebilmek, %97,80
- Pazar payını artırmak, %97,90
- Ticaret engellerini aşmak, %90,30
- Uluslar arası pazarlara yayılmak, %89,40
- Yerel pazar bilgilerine kolay erişebilmek, %74,50
- Ortağın ulusal kimliğinden yararlanmak, %61,70
- Yasal engellerden dolayı yeni pazarlara girişteki zorlukları azaltmak, %70,20

- Rekabet pozisyonunun güçlendirmek, %90,50
- Fırsat ülkelerinde yatırım yapmak (hammaddenin ucuz, talebin yoğun olduğu) %78,80 oranındaki katılımcı, küresel pazarlara açılmak için ortak girişim yapmayı önemli (önemli + çok önemli) bir neden olarak görmüştür.

Bu bölüm genel olarak değerlendirildiğinde şunu söylemek mümkündür; işletmeler ağır rekabet koşullarında uluslararası düzeyde faaliyet yapmak istemekte, bunu belirsizliği, riski paylaşarak, pazara hızlı bir giriş yaparak, tüm yasal ve ticaret engellerinden sıyrılarak rekabet pozisyonlarını güçlendirerek yapmak için de ortak girişim stratejisi uygulamaktadır. Küresel pazarlarda faaliyet yapmanın, küresel düzeydeki diğer işletmelerde rekabet edebilmenin önemli bir koşulu olan büyüklük ve buna bağlı ölçek ekonomisi önemli bir faktördür.

2. “Teknoloji ve Teknolojik Bilgi Elde Etme” İsteği

Ortak girişim işbirliğini yapma nedeni olarak işletmeler, teknolojik kaynak ve teknolojik bilgi elde etme isteğini, aşağıda belirtilen oranlarda önemli bulmuştur;

- Ortağıyla bilgi paylaşımı sağlamak, %78,70
- Endüstride teknolojik eksikliği kapatmak, %80,80
- Üretim için gerekli kaynakları sağlamak, %78,70
- Yeni teknoloji transfer etmek, %87,40
- Üretimde uzmanlık kazanmak, %85,10
- Ar-ge çalışmalarında zamanı azaltmak, %63,80
- Yeni ürün veya hizmet yaratılmasını hızlandırmak, %80,80

Bu bağlamda, yukarıda verilen gösterilen oranların (önemli + çok önemli), çok yüksek bir pozitif yönlü eğilim oluşturmamasından da anlaşılmaktadır ki; işletmelerin faaliyet alanlarında teknolojik alt yapı ve teknolojik bilgi kullanımı ne kadar önemli bir yere sahipse ve işletmeler bu kaynakları edinebilecek yeterli finansal güce sahip değillerse, ortak girişim stratejisini tercih etme eğilimleri de yükselmektedir. Ayrıca ülkemizin içinde bulunduğu durumunda bu eğilimin oluşmasında önemli bir payı vardır. Tablo 4.1’deki veriler ile EK-1’deki sonuçlar birlikte değerlendirilmiş ve şu sonuca ulaşılmıştır. Ülkemizdeki işletmelerin, ortak girişim stratejisini uygulamak için tercih ettiği ortaklarının, Avrupa Birliği ülkelerinden, ABD’den ve Japonya gibi ekonomisi güçlü ve yüksek teknolojik kaynaklara sahip gelişmiş ülkelere olması ile ilişkili

olarak, ülkemizin hem sanayileşme devrimini tamamlayamamış olduğu hem de bilgi çağının gereği olan teknoloji ve bilgi gibi altyapı kaynaklarının az/yetersiz olduğu, bu yüzden de işletmelerimizin eksik/yetersiz teknolojik kaynakları satın almanın yüksek maliyetinden kurtulmak için, ortak girişim stratejisi uyguladığı düşünülmektedir.

3. “Sermaye ve Finansal Faktörlere” Bağlı Sebeplerin Etkisi

Ortak girişim işbirliğini yapma nedeni olarak işletmelere, “Sermaye ve finansal faktörlere” bağlı sebeplerin etkisi sorulmuş ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır;

- Üretim, pazarlama ve ar-ge maliyetlerini azaltmak, %78,70
- Ortağın finansal gücünden faydalanmak, %68,10
- Yeni yatırımlar için gerekli sermaye ihtiyacını karşılayabilmek, %82,60
- Girdi maliyetlerinin azaltmak, %89,40,
- Serbest kalan kaynakları başka alanlarda kullanmak, %74,40

İşletmelerin yukarıdaki faktörleri, ortak girişim stratejisini uygulama nedenleri olarak önemli (önemli + çok önemli) görmeleri de göstermektedir ki, işletmelerin rekabet edebilmeleri için, sermaye miktarı ve finansal kaynaklar yönünden güçlü olmaları gerekmektedir. Bu kaynaklara yeterli miktarda sahip olmayan işletmeler ortak girişim stratejisini tercih etmişlerdir. Elde edilen bu sonuçlara ve Tablo 4.1’deki verilere dayalı olarak, sermaye ve finansal yönden güçlü olmayan ya da bu yönlerden yetersiz olduklarını düşünen işletmeler, yabancı ortak ile işbirliği yapma eğilimindedir. Ayrıca girdi maliyetlerini azaltma isteği ve küresel pazarlarda faaliyet düşüncesi birlikte değerlendirildiğinde, işletmelerimizin yabancı ortak tercih etmelerinin nedeni de daha net anlaşılmıştır.

4. “Kalifiye İnsan Kaynaklarına Sahip Olma” İsteği

Çalışanlara işbirliği ile yeni tecrübe ve yetenekler kazandırmak seçeneği için ankete katılanlar %63,80 oranında pozitif yönlü eğilim gerçekleştirmiş ve önemli bulmuşlardır. Elde edilen bu sonuç da göstermektedir ki, ortak girişim stratejisi uygulanırken işletmeler personelinin öğrenme, tecrübe kazanma, yeni yetenekler geliştirmesi önem vermektedir. İşletme iş gücü verimliliğinin yükseltilmesi için işbirliği yapılabileceğini düşünen %57,50 oranında önemli bir neden olarak gören katılımcı

bulunmaktadır, ancak bu faktörün negatif yönlü eğilimi olan %31,90 oranındaki hiç önemli değil ile %6,40 oranındaki fikrim yok diyenler bir arada değerlendirildiğinde elde edilen sonuç, sadece bu amacın ortak girişim oluşturmak için yeterli neden olmadığını, ancak diğer güçlü nedenlerle bir arada değerlendirildiğinde önemli bir faktör olduğunu göstermiştir. -%55,60 oranında negatif eğilim ile yönetsel bilgi birikimine sahip olmak isteğinin ortak girişim yapma nedeni olmadığı anlaşılmıştır.

4.6.3. Ortak Girişim Stratejik İşbirliğinde Karşılaşılan Sorunlar

İşletmelere ortak girişim süreci boyunca yaşadıkları sorunlar hakkında Şekil 4.4’de belirtilen konuları kapsayan ve ankette 14. soru olan “Ortak girişim stratejik işbirliği sürecinde işletmelerde yaşandığı düşünülen sorunların tesbitine yönelik olarak hazırlanan aşağıdaki soruları lütfen cevaplayınız” soru başlığı altında sorulmuş toplam yirmüç adet 5’li Likert ölçeğine göre hazırlanmış soruya katılımcılar hiç yaşanmadı, arasıra yaşandı, fikrim yok, çok sık yaşandı, bu yüzden ayrıldık seçeneklerinden birisini tercih ederek cevap vermiştir. Verilen cevaplardan oluşan eğilimlerin yüzde dağılımları EK 2’de görülmektedir.

EK 2’de görülen eğilim oranlarına göre, işletmeler üç ana başlıkta toplanabilen sorunları yaşamışlardır. Bu sorunlar aşağıda detaylı olarak incelenmiştir.

1. Yönetsel Uyum Sorunları

Yönetsel uyum sorunlarının yaşanıp yaşanmadığı ile ilgili aşağıdaki sorular sorulmuş ve bu sorulara verilen cevapların eğilimi ölçülmüştür. Buna göre;

- Ortak girişim süreci boyunca ortak/ortaklarınız ile farklı çalışma yöntemleri, teknolojiler, karar verme stilleri ve tercihlere sahip olmalarının getirdiği uyumsuzluk yaşandı mı? sorusuna (%58,70 hiç yaşanmadı+%34,80 arasıra yaşandı) verilen cevaplar göstermektedir ki, %93,50 oranındaki görüş bu tür sorunların yaşansa bile çok önemli olmadığı yönündedir.
- Yerli-yabancı ortak girişimlerde, %91,30 oranında, ortak/ortakların farklı yönetici özelliklerinden kaynaklanan sorunların yaşanmadığı ortaya çıkmıştır.
- Kişisel faktörlerden kaynaklanan personel yönetim sorunları %87 oranında katılımcı tarafından yaşanmadığını düşünmektedir.

- Ortaklar arasında %90,00 oranında iş yapma anlayışındaki farklılıklardan dolayı çatışma yaşanmamaktadır.
- Ortak girişimde hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının yada sürecin kontrolü aşamasında sorunlar yaşandımı? sorusunun frekans dağılımı %93,50 oranında sorun yaşanmadığı (hiç yaşanmadı+arasıra yaşandı) biçimindedir
- Ortak/ortaklar ile görev, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi (dağıtılması) sorunu %95,70 oranında yaşanmamıştır.

Elde edilen eğilim değerlerinden yola çıkarak, Türk işletmelerinin ortak girişim stratejik işbirliklerinde yönetsel uyum sorunu yaşanmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

2. Kültürel Uyum ve İlişkisel Sorunlar

Kültürel uyum ve ilişkisel uyum ile ilgili sorunların yaşanıp yaşanmadığını belirlemek üzere aşağıdaki sorular sorulmuş ve bu sorulara verilen cevapların eğilimi ölçülmüştür. Aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir;

- Ortak girişim süreci boyunca ortak/ortaklar yada çalışanlar ile yöneticileri arasında %97,80 oranında güven boşluğu yaşanmamaktadır.
- Stratejik ve kültürel açıdan bir uyum sorunu % 93,50 oranında arasıra yaşanmaktadır.
- Yerli-yabancı ortak girişimlerinde kültürel sinerjiyi başarmada lider özelliği olmayan yönetici sorunu ile ilgili elde edilen bulgular %36,80 oranında sorun yaşanmadı, %34,20 oranında sorun yaşandığı yönünde bir eğilim vardır.
- Ortak girişim süreci boyunca ortak/ortaklar arasında müzakere kültürlerinin farklılığı sorunu %89,10 oranında yaşanmamıştır.
- Ortak/ortaklar arasında etkin bir bilgi akışı sağlanabilmesi ile ilgili sorunlar %70,00 oranında yaşanmadığı ortaya çıkmıştır.
- Ortak/ortaklar birbirlerinde bulunmayan yeteneklerin, tecrübelerin aktarılması %93,30 oranında sorun yaşamamışlardır.
- Ortak/ortaklar sahip olduğu uzmanlığı isteklikle (gönüllü olarak) paylaşma sorununu %72,10 oranında hiç yaşamamıştır.
- Ortak/ortaklar teknik bilgi ve teknolojik yetenekleri paylaşma konusunda %81,90 oranında (gönüllü davranarak) sorunsuz paylaşım yaşamıştır.

Bu bölümden elde edilen bilgilere dayalı olarak ortak girişim işletmelerinin

farklılıklardan dolayı çok az sorun yaşadığı hatta farklılıklardan doğan sinerjiyi elde edebildikleri söylenebilir.

3. Ortak Amaç ve Sorumluluklar İle İlgili Sorunlar

Türk işletmelerinin ortakları ile ortak bir amaç belirleme ve sorumlulukların yerine getirilmesi konusunda sorunlar yaşayıp yaşamadıkları ile ilgili aşağıda görülen eğilim oluşmuştur.

- Ortak girişimi kurduğunuz ortak/ortaklarınız ile ortak bir amacın belirlenmesi sorunu yaşadımı? sorusuna verilen cevapların eğilimi %89,10 (hiç yaşanmadı+arasıra yaşandı) oranında, yaşanmadığı yönündedir.
- Birlikteliğin sağladığı avantaj ve becerilerden kaynaklanan sorunların eğilimi %91,30 oranında(hiç yaşanmadı+arasıra yaşandı) hiç yaşanmadı yönündedir.
- Ortak hareket etme zorunluluğundan doğan sorun %93,50 oranında (hiç yaşanmadı+arasıra yaşandı) yaşanmadığı yönündedir.
- İşbirliğinden beklenen yararların farklı olmasından kaynaklanan sorunların %54,30 oranında hiç yaşanmamış olması Türk işletmelerini ortak girişimlerinde fırsatçı amaçlarla işbirliği oluşturmadığını göstermektedir. Ancak arasıra yaşandı oranı olan %37’de dikkate alınması gereken önemli bir değerdir.
- Ortak/ortaklar ile misyon sorunu %73,30 oranında hiç yaşanmıştır.
- Ortakların finansal yükümlülüklerini yerine getirmeme sorunları %69,60 oranında hiç yaşanmamaktadır.

Ortak amaç ve sorumluluklarla ilgili elde edilen tüm bulgular birlikte değerlendirildiğinde, Türk işletmelerinin oluşturduğu ortak girişimlerde, amaç belirleme ve sorumlulukların yerine getirilmesi ile ilgili arasıra sorunlar yaşandığı, ancak bu yüzden ayrıldık denilebilecek kadar önemli bir sorunun yaşanmadığı ortaya çıkmıştır. Türk işletmeleri ve ortak girişim işbirliği yaptıkları ortakları birlikteliğin sağladığı avantaj ve becerileri sinerjiye dönüştürebilmiştir.

4.6.4. Ortak Girişim Stratejik İşbirliği (Joint Venture) Modelinde Kritik Başarı Faktörleri

Ortak Girişim Stratejik İşbirliği (Joint Venture) Modelinde Kritik Başarı Faktörleri Faktörleri hakkında Şekil 4.5’de belirtilen konuları kapsayan ve ankette 15. soru olan “**Sizce, aşağıda sıralanan faktörler, ortak girişim stratejik işbirliği sürecinde işletmelerin başarılı bir işbirliği süreci yaşamaları için kritik başarı faktörü niteliğinde midir?**” soru başlığı altında toplam otuzdört adet 5’li Likert ölçeğine göre hazırlanmış soruya katılımcılar, hiç önemli değil, kısmen önemli, fikrim yok, önemli, çok önemli seçeneklerinden birisini tercih ederek cevap vermiştir. Verilen cevaplardan oluşan eğilimlerin yüzde dağılımları EK-3’de görülmektedir.

EK-3’de görülen eğilim oranlarına göre, ortak girişim işletmelerin başarılı bir ortaklık süreci yaşamaları için, 3 ana başlıkta toplanabilen kritik başarı faktörlerine ihtiyacı bulunmaktadır. Bu faktörler aşağıda detaylı olarak incelenmiştir.

1. Kaynak ve Yeteneklerde Benzerliklerin Olması

Türk işletmelerinin ortak girişim işbirliği sürecinde, ortakları ile başarılı bir işbirliği sürecinin yaşanmasında, benzer kaynak ve yeteneklere sahip olmanın kritik öneminin olup olmadığı ile ilgili sorulara verdikleri cevaplardan aşağıdaki eğilimler oluşmuştur.

- Benzer öz sermaye miktarına sahip olma faktörü, %51,00 oranında (önemli+çok önemli) önemli, %44,60 oranında (hiç önemli değil+ kısmen önemli) bulunmuştur. Bu bağlamda, bu faktör olmazsa olmaz kritik önemdedir denilememektedir. Ancak ortakla öz sermaye miktarındaki benzerlik işletmeler tarafından arzu edilen bir durumdur denilebilir.
- Benzer teknoloji geliştirebilme yeteneğine sahip olma faktörü ve benzer teknoloji transfer edebilme yeteneğine sahip olma faktörü %77,10’ar oranla önemli bulunmuştur ve işletmelerin başarısında kritik bir başarı faktörüdür.
- Aynı lisanı konuşan yöneticilere sahip olma faktörü %54,10 oranında önemli bulunmuştur ve işletmeler için kritik öneme sahiptir.
- Aynı din, ırk, milliyet değerlerine sahip olma faktörü %79,20 oranında önemsiz bulunmuştur. Bu sonuç da göstermektedir ki, küreselleşme ile birlikte yerel özellikler,

işletmeler arası ilişkilerde önemini kaybetmiştir. Bu durumun, küresel sermaye hareketlerinin ülkeler arası, sınır aşan özelliğini yansıttığı değerlendirilmektedir.

- Ortakların aynı lisansı etkin bir biçimde konuşabilme yeteneği %58,30 oranında önemli bulunan bu faktör özellikle uluslar arası işbirliklerinde kritik başarı faktörüdür.
- Benzer finansal kaynaklara sahip olunması özelliği %56,20 oranında önemli bulunmuş kritik başarı faktörüdür.
- Benzer teknolojik alt yapıya (Fabrika donanımı, dağıtım, pazarlama, makine parkı vs. alt yapısı) sahip olma faktörü %50 oranında önemli bulunmuştur, işletmelerin başarılı bir ortaklık süreci geçirmelerinde kritik öneme sahiptir.

Benzerlikler topluca değerlendirildiğinde dikkati çeken bir nokta da şudur; işletmelerin benzer yetenekleri, kaynakları, teknolojiyi kritik başarı faktörü olarak görme yönünde, yüksek oranlarda ve net bir eğiliminin olduğu gözlemlenmiştir. Ancak, benzer manevi değerlere sahip olma kritik başarı faktörü kabul edilmiş olmasına rağmen, yetenekler, kaynaklar ve teknoloji o kadar yüksek oranlarda kritik başarı faktörü olarak görülmemiştir.

2. Yönetimsel Kritik Başarı Faktörleri

- Tecrübeli yönetim ekibine sahip olma %81,20 oranında önemli bulunmuştur ve kritik başarı faktörü olarak kabul edilmektedir.
- Ortak/ortaklardan birisinin ortak girişim süreci boyunca faaliyetler üzerinde (karar verme ve kontrol sürecinde) birincil sorumluluğa sahip olmasını önemli gören ve önemsiz gören pozitif yada negatif bir eğilim oluşmamıştır.
- Hisse oranı ne olursa olsun, ortak girişim süreci boyunca faaliyetler üzerinde (karar verme ve kontrol sürecinde) eşit sorumluluğa sahip olmayı %77,10 oranında katılımcı kritik başarı faktörü olarak görmüştür.
- İşletme faaliyetlerinin yürütülmesinin profesyonellere devredilmesi %52,10 oranında önemli bulunan kritik başarı faktörüdür.
- Ar-ge ortak girişim işbirliklerinde teknoloji ve üretim bilgisine sahip olan ortağın insan kaynakları yönetimi üzerinde tam yetki sahibi olmasını önemli ya da önemsiz gören bir eğilim oluşmamıştır.
- Üst yönetimin demografik ve kültürel özelliklerinin, karar alma süreçlerinde etkili olmasından dolayı ortak girişimin çalışma ve performansına olumlu sinerjik etki

sağlaması, %72,90 oranında kritik başarı faktörü kabul edilmiştir ve uluslararası işbirliklerinde arzu edilen sinerji etkisinin sağlanmasında önemli bir başarı faktörüdür.

- Üst yönetimin demografik ve kültürel özelliklerinin, karar alma süreçlerinde etkili olmasından dolayı ortak girişimin çalışma ve performansına çatışma olarak yansımaları konusunda pozitif ya da negatif yönlü ayırd edici bir eğilim oluşmamıştır.
- Taraflar arasındaki iletişim kanallarının açık olması, raporlama zamanları ve formatları konusunda ortak karara ulaşılması %87,20 oranında kritik başarı faktörü kabul edilmiştir. Bu da göstermektedir ki, formel iletişimde ortak bir format kullanımı, ortak girişimlerin başarısında önemli bir paya sahiptir.

Bu değerlendirmeler ışığında şunları söylemek mümkündür. Ortaklar yönetim fonksiyonunu sadece kendileri yürütmek istemektedir. Tecrübeli yöneticiyle çalışmayı düşünmek istemelerinin sebebinin, maliyeti yüksek bir işbirliği sürecinde hiçbir şeyi şansa bırakmak istememelerinden ve başarılı bir yönetim sayesinde işbirliği ile arzu edilen sinerjinin daha kolay gerçekleşeceğine inanmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

3. Diğer Kritik Başarı Faktörleri

Diğer kritik başarı faktörleri de kendi içinde, işgücü ve finansal yönden, ortağın işletmesi ile ilgili özellikleri ve işbirliği geçmişi yönünden değerlendirilmiştir.

- Kalifiye işgücüne sahip olma faktörü %50,40 oranında önemli bulunmuş,
- Çalışanların işletmeye bağlılıkları faktörü %82,90 oranında önemli bulunmuş,
- Çalışanlarıyla ortak girişim işletmesi yöneticileri arasındaki psikolojik kontrat %64,60 oranında önemli bulunmuş,
- Üst yönetimi oluşturan personelin üniversite mezunu olması %68,80 oranında önemli bulunmuştur.

Yukarıdaki tüm faktörleri birlikte değerlendirilmiştir. Bu bağlamda şunları söylemek mümkündür; ortak girişim işbirliği ile kurulan işletmelerde ortaklar, üniversite mezunu, kalifiye, işletmeye bağlı, yüksek güven temeline dayalı ilişki kurabilecekleri personel ve yönetici ile çalışmayı, başarı için kritik önemde görmüştür.

- Kredi elde edebilme gücü %83,30 oranında önemli bulunmuş,
- Değerli hisse senetlerine sahip olma %66,70 oranında önemli bulunmuş,
- Patent, lisans ve know-how'a sahip olması %77,10 oranında önemli bulunmuş,

- Makine ve donanımın teknolojik üstünlüğü %93,80 oranında önemli bulunmuş,
- Asıl faaliyetlerini sürdürdükleri işletmeye özgü teknolojik sırlarının bulunması %56,70 oranında önemli bulunmuştur.

Yukarıdaki faktörleri birlikte değerlendirildiğinde şunları söylemek mümkündür; ortak girişim işletmelerinde ortaklar finansal açıdan güçlü, bilgi, teknolojik kaynak ve yetenekler yönünden donanımlı ortaklarla çalışmayı, başarı için önemli neden olarak görmüşlerdir.

İşletmenin, bazı faktörlerin ortağında bulunması halinde, başarılı bir işbirliği sürecinin yaşanabileceğine ilişkin eğilimleri aşağıda sunulmuştur. Buna göre ortağın;

- Daha önceden başarılı stratejik işbirliği yapılmış olması %87,50 ,
- Ticari saygınlığı %93,90,
- Politik ve siyasi ilişkiler faktörü %68,80,
- Tedarikçilerine yakınlık faktörü %72,90,
- Dağıtım kanalları faktörü %81,30,
- İşletmenin pazara yakınlığı %83,30 oranında önemli bulunmuştur.

Bu faktörlerdeki eğilim birlikte değerlendirilmiştir. Buna göre işletmeler, ortak girişim işbirliği süreci boyunca sorun yaşamamak için, daha önceden işbirliği yapmış, saygın, politik siyasi ilişkileri iyi, tedarikçilere yakın (depolama ve taşıma maliyetlerini azaltmak için), fazlaca dağıtım kanalına sahip ve pazara yakın ortaklarla işbirliği yapmak istemişlerdir. Başarılı işbirliği için bu faktörlerin kritik önemde olduğu düşünülmüştür. Farklı örgüt kültürü, işbirliği kültürü, normlar, iş yapma gelenekleri ve prosedürlere sahip olmak faktörü üzerinde pozitif ya da negatif yönlü bir eğilim yaşanmamıştır.

4.6.5. Hipotezlerin Test Edilmesi

Hipotezlerin test edilmesi için Chi-Square testi (χ^2) uygulanmıştır. Chi-Square testi belirlenen yığın üzerindeki eğilimi ölçmek için kullanılır. Chi-Square testi (χ^2) içerisinde üretilen P değeri, hipotez testlerinde kullanılan sorulara verilen cevapların testin anlamlılık katsayısını gösterir. Buna göre $P < 0,01$ ise, H_0 hipotezi red edilir. H_1 hipotezi kabul edilir. Hipotez testlerinde kullanılan sorular EK-1, EK-2 ve EK-3'den alınmış ve Chi-Square test sonuçlarının gösterildiği tabloların ilk satırlarında soru numaraları ile belirtilmiştir.

Sermaye Yetersizliği;

Hipotez 1: Sermaye yetersizliği ile Türk işletmelerinin ortak girişim stratejik işbirliği seçme nedeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H0: Türk işletmelerinin ortak girişim stratejik işbirliği seçme nedeni sermaye yetersizliği değildir.

H1: Türk işletmelerinin ortak girişim stratejik işbirliği seçme nedeni sermaye yetersizliğidir.

Şekil 4.6. Sermaye Yetersizliği (Chi-Square Test Statistics)

	13.0 (% eğilimi)	13.1 (% eğilimi)	13.3 (% eğilimi)	13.4 (% eğilimi)	13.5 (% eğilimi)	13.2 (% eğilimi)	13.11(% eğilimi)	13.12(% eğilimi)	13.14(% eğilimi)
Chi-Square(a,b,c)	49.48	58.42	31.40	30.34	43.53	21.82	48.85	36.39	48.85
df	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	4.62E-10	6.21E-12	2.53E-06	4.17E-06	8.03E-09	0.000217	6.27E-10	2.4E-07	6.27E-10

Tüm kontrol değişkenlerinde $P < 0,001$ olduğundan, H_0 hipotezi red, H_1 hipotezi kabul edilir. Bu durumda sermaye yetersizliğinin, Türk işletmelerinin ortak girişim stratejik işbirliğini seçmelerinin, ana nedenlerinden biri olduğu söylenebilir.

Büyüme İsteği:

Hipotez 2: Büyüme isteği ile Türk işletmelerinin ortak girişim stratejik işbirliği seçme nedeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H0: Büyüme isteği Türk işletmelerini ortak girişim stratejik işbirliğine yönleltmemektedir.

H1: Büyüme isteği Türk işletmelerini ortak girişim stratejik işbirliğine yönleltmektedir.

Şekil 4.7. Büyüme İsteği (Chi-Square Test Statistics)

	13.8 (% eğilimi)	13.25(%eğil imi)	13.26(% eğilimi)	13.28(% eğilimi)	13.27(% eğilimi)	13.29(% eğilimi)
Chi-Square(a,b,c)	71.19149	85.87234	69.06383	56.29787	82.89362	89.48936
Df	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	1.27E-14	9.91E-18	3.58E-14	1.74E-11	4.24E-17	1.69E-18

Tüm kontrol değişkenlerinde $P < 0,001$ olduğundan, H_0 hipotezi red, H_1 hipotezi kabul edilir. Bu durumda Türk işletmelerinin ortak girişim stratejik işbirliği seçme nedenlerinden birisi de büyüme isteğidir.

Teknolojik Eksiklikler:

Hipotez 3: Teknolojik eksikliklerini giderme isteği ile Türk işletmelerinin ortak girişim stratejik işbirliği seçme nedeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_0 : Türk işletmelerini ortak girişim stratejik işbirliğine yönelmelerinin nedeni teknolojik eksikliklerini gidermek değildir.

H_1 : Türk işletmelerini ortak girişim stratejik işbirliğine yönelmelerinin nedeni teknolojik eksikliklerini gidermektir.

Şekil 4.8. Teknolojik Eksiklikler (Chi-Square Test Statistics)

	13.6 (% eğilimi)	13.7 (% eğilimi)	13.15(% eğilimi)	13.36(% eğilimi)	13.37(% eğilimi)	13.18(% eğilimi)
Chi-Square(a,b,c)	34.17021	43.31915	44.80851	13.53191	46.51064	19.70213
df	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	6.88E-07	8.88E-09	4.36E-09	0.008949	1.93E-09	0.000572

Tüm kontrol değişkenlerinde $P < 0,001$ olduğundan, H_0 hipotezi red, H_1 hipotezi kabul edilir. Bu durumda Türk işletmelerinin ortak girişim stratejik işbirliği seçme nedenlerinden birisi de teknolojik eksikliklerini giderme isteğidir.

Küresel Pazarlara Açılma Niyeti:

Hipotez 4: Küresel pazarlara açılma niyeti ile Türk işletmelerinin ortak girişim stratejik işbirliği seçme nedeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Ho: Türk işletmelerinin ortak girişim stratejik işbirliği seçme nedeni küresel pazarlara açılma niyeti değildir.

H1: Türk işletmelerinin ortak girişim stratejik işbirliği seçme nedeni küresel pazarlara açılma niyetidir.

Şekil 4.9. Küresel Pazarlara Açılma Niyeti (Chi-Square Test Statistics)

	13.24(% eğilimi)	13.10(%eğilimi)	13.32(% eğilimi)	13.35(% eğilimi)	13.31(% eğilimi)	13.39(% eğilimi)
Chi-Square(a,b,c)	84.38298	12.25532	20.97872	68.42553	14.38298	36.29787
df	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	2.05E-17	0.01555	0.00032	4.88E-14	0.006168	2.51E-07

Tüm kontrol değişkenlerinde $P < 0,001$ olduğundan, Ho hipotezi red, H1 hipotezi kabul edilir. Bu durumda Türk işletmelerinin ortak girişim stratejik işbirliği seçme nedenlerinden birisi de küresel pazarlara açılma isteğidir.

Kültürel Farklılıklar:

Hipotez 5: Kültürel (organizasyon kültürü, ulus kültürü) farklılıklar ile Türk işletmelerinin yer aldığı ortak girişim stratejik işbirliği modelinde, başarılı olma arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H0: Türk işletmelerinin yer aldığı ortak girişim stratejik işbirliği modelinde kültürel (organizasyon kültürü, ulus kültürü) farklılıklar önemli bir başarısızlık nedeni değildir.

H1: Türk işletmelerinin yer aldığı ortak girişim stratejik işbirliği modelinde kültürel (organizasyon kültürü, ulus kültürü) farklılıklar önemli bir başarısızlık nedenidir.

Şekil 4.10. Kültürel Farklılıklar (Chi-Square Test Statistics)

	14.22(% eğilimi)	14.6(%eğilimi)	14.10(% eğilimi)	14.5(% eğilimi)	14.2(% eğilimi)	14.1(% eğilimi)
Chi-Square(a,b,c)	48.5	5.947368	74.65217	51.6087	77.26087	18.25
df	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	7.42E-10	0.203113	2.36E-15	1.67E-10	6.62E-16	0.001103

Tüm kontrol değişkenlerinde $P < 0,001$ olduğundan, Ho hipotezi red, H1 hipotezi kabul

edilir. Bu durumda Türk işletmelerinin yer aldığı ortak girişim stratejik işbirliği modelinde pek çok başarısızlık faktörünün yanında, kültürel (organizasyon kültürü, ulus kültürü) farklılıklar önemli bir başarısızlık nedenidir.

Ortakların Ortak Girişim Stratejik İşbirliğinde Hedefledikleri Amacın Farklı Olması:

Hipotez 6: Türk işletmelerinin yer aldığı ortak girişim stratejik işbirliği modelinde işbirliğinden hedeflenen amaçlar arasında farklılıklar olması ile ortak girişimin başarılı olması arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Ho: Türk işletmelerinin yer aldığı ortak girişim stratejik işbirliği modelinde işbirliğinden hedeflenen amaçlar arasında farklılıklar olması ortak girişimin başarısını olumsuz etkilememektedir.

H1: Türk işletmelerinin yer aldığı ortak girişim stratejik işbirliği modelinde işbirliğinden hedeflenen amaçlar arasında farklılıklar olması ortak girişimin başarısını olumsuz etkilemektedir.

Şekil 4.11. Ortakların Ortak Girişim Stratejik İşbirliğinde Hedefledikleri Amacın Farklı Olması (Chi-Square Test Statistics)

	14.8(% eğilimi)	14.3(%eğili mi)	14.7(% eğilimi)	14.14(% eğilimi)
Chi-Square(a,b,c)	55.08696	59.43478	51.82609	34.18182
df	4	4	4	4
Asymp. Sig.	3.12E-11	3.81E-12	1.5E-10	6.84E-07

Tüm kontrol değişkenlerinde $P < 0,001$ olduğundan, Ho hipotezi red, H1 hipotezi kabul edilir. Bu durumda Türk işletmelerinin yer aldığı ortak girişim stratejik işbirliği modelinde işbirliğinden hedeflenen amaçlar arasında farklılıklar olması ortak girişimin başarısını olumsuz etkilemektedir. Başarılı işbirliği için ortakların hedefleri arasında farklılıklar olmamalıdır.

Ortak Girişime Zamanında ve Yeterli Finansal Kaynak Ayıramama:

Hipotez 7: Türk işletmelerinin yer aldığı ortak girişim stratejik işbirliği modelinde ortakların ana işletmeye ağırlık vermeleri sonucunda ortak girişime zamanında ve

yeterli finansal kaynak ayıramamaları ile ortak girişimin başarılı olması arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Ho: Türk işletmelerinin yer aldığı ortak girişim stratejik işbirliği modelinde ortakların ana işletmeye ağırlık vermeleri sonucunda ortak girişime zamanında ve yeterli finansal kaynak ayıramamaları ortak girişimde başarısızlığa yol açmamaktadır.

H1: Türk işletmelerinin yer aldığı ortak girişim stratejik işbirliği modelinde ortakların ana işletmeye ağırlık vermeleri sonucunda ortak girişime zamanında ve yeterli finansal kaynak ayıramamaları ortak girişimde başarısızlığa yol açmaktadır.

Şekil 4.12. Ortak Girişime Zamanında ve Yeterli Finansal Kaynak Ayıramama (Chi-Square Test Statistics)

	14.17(% eğilimi)	14.18(%eğilimi)	14.20(% eğilimi)	15.0(% eğilimi)	15.1(% eğilimi)
Chi-Square(a,b,c)	75.21951	47.26087	76.82609	15.87234	41.375
df	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	1.79E-15	1.35E-09	8.19E-16	0.003195	2.25E-08

Tüm kontrol değişkenlerinde $P < 0,001$ olduğundan, H_0 hipotezi red, H_1 hipotezi kabul edilir. Bu durumda Türk işletmelerinin yer aldığı ortak girişim stratejik işbirliği modelinde ortakların ana işletmeye ağırlık vermeleri sonucunda ortak girişime zamanında ve yeterli finansal kaynak ayıramamaları ortak girişimde başarısızlığa yol açmaktadır.

Uluslararası Ortak Girişimlerde Amaç Birliğinin Sağlanması:

Hipotez 8: Türk işletmelerinin yer aldığı ortak girişim stratejik işbirliklerinde, amaç birliğinin sağlanması ile ortak girişim işbirliğinin başarılı olması anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Ho: Türk işletmelerinin yer aldığı uluslararası ortak girişimlerde, taraflar arasında amaç birliğinin sağlanması başarı için kritik öneme sahip değildir.

H1: Türk işletmelerinin yer aldığı uluslararası ortak girişimlerde, taraflar arasında amaç birliğinin sağlanması başarı için kritik öneme sahiptir

Şekil 4.13. Uluslararası Ortak Girişimlerde Amaç Birliğinin Sağlanması (Chi-Square Test Statistics)

	14.0 (% eğilimi)	14.1(%eğili mi)	14.9(% eğilimi)	14.13(% eğilimi)	14.14(% eğilimi)
Chi-Square(a,b,c)	86.3913	18.25	54.43478	21.30233	34.18182
df	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	7.69E-18	0.001103	4.27E-11	0.000276	6.84E-07

Tüm kontrol değişkenlerinde $P < 0,001$ olduğundan, H_0 hipotezi red, H_1 hipotezi kabul edilir. Bu durumda Türk işletmelerinin yer aldığı uluslararası ortak girişimlerde, taraflar arasında amaç birliğinin sağlanması başarı için kritik öneme sahiptir.

Türk-yabancı ortak girişimlerinde kültürel uyum:

Hipotez 9: Türk-yabancı işletmelerinin yer aldığı ortak girişim stratejik işbirliklerinde, kültürel uyum ile ortak girişim işbirliğinin başarılı olması anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H0: Türk-yabancı işletmelerinin yer aldığı ortak girişim stratejik işbirliği modelinin başarısında kültürel uyum önemli bir faktör değildir.

H1: Türk-yabancı işletmelerinin yer aldığı ortak girişim stratejik işbirliği modelinin başarısında kültürel uyum önemli bir faktördür.

Şekil 4.14. Türk-Yabancı Ortak girişimlerinde Kültürel Uyum (Chi-Square Test Statistics)

	15.33(% eğilimi)	15.17(%eğili mi)	15.16(% eğilimi)	15.15(% eğilimi)	15.28(% eğilimi)	15.27(% eğilimi)	15.32(% eğilimi)
Chi-Square(a,b,c)	22.20833	19.70833	22.20833	24.08333	16.375	66.79167	43.875
df	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	0.000182	0.00057	0.000182	7.69E-05	0.00255 5	1.08E-13	6.81E-09

Tüm kontrol değişkenlerinde $P < 0,001$ olduğundan, H_0 hipotezi red, H_1 hipotezi kabul edilir. Bu durumda Türk-yabancı işletmelerinin yer aldığı ortak girişim stratejik işbirliği modelinin başarısında kültürel uyum önemli bir başarı faktörüdür.

Bilgi Paylaşımı:

Hipotez 10: Türk işletmelerinin yer aldığı ortak girişim stratejik işbirliklerinde, taraflar arasında bilgi paylaşımı ile ortak girişim işbirliğinin başarılı olması anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H0: Türk işletmelerinin yer aldığı ortak girişim stratejik işbirliği modelinde ortak girişimi oluşturan taraflar arasında bilgi paylaşımı kritik bir başarı faktörü değildir.

H1: Türk işletmelerinin yer aldığı ortak girişim stratejik işbirliği modelinde ortak girişimi oluşturan taraflar arasında bilgi paylaşımı kritik bir başarı faktörüdür.

Şekil 4.15. Bilgi Paylaşımı (Chi-Square Test Statistics)

	15.2(% eğilimi)	15.6(%eğili mi)	15.7(% eğilimi)	15.14(% eğilimi)	15.29(% eğilimi)	15.28(% eğilimi)
Chi-Square(a,b,c)	62.83333	30.95833	34.70833	45.54167	35.54167	16.375
df	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	7.36E-13	3.12E-06	5.33E-07	3.07E-09	3.6E-07	0.002555

Tüm kontrol değişkenlerinde $P < 0,001$ olduğundan, H_0 hipotezi red, H_1 hipotezi kabul edilir. Bu durumda Türk işletmelerinin yer aldığı ortak girişim stratejik işbirliği modelinde ortak girişimi oluşturan taraflar arasında bilgi paylaşımı başarılı işbirliği süreci için kritik öneme sahip faktörler arasındadır.

Üst Yönetimin Desteği

Hipotez 11: Türk işletmelerinin yer aldığı ortak girişim stratejik işbirliklerinde, üst yönetimin sürekli desteği ile ortak girişim işbirliğinin başarılı olması anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H0: Türk işletmelerinin yer aldığı ortak girişim stratejik işbirliği modelinde başarı için üst yönetimin sürekli desteği gerekmemektedir.

H1: Türk işletmelerinin yer aldığı ortak girişim stratejik işbirliği modelinde başarı için üst yönetimin sürekli desteği gerekmektedir.

Şekil 4.16. Üst Yönetimin Desteği (Chi-Square Test Statistics)

	14.15(% eğilimi)	14.19(%eğil imi)	14.21(% eğilimi)	14.4(% eğilimi)
Chi-Square(a,b,c)	62.04348	65.52174	48.34783	76.3913
df	4	4	4	4
Asymp. Sig.	1.08E-12	2E-13	7.99E-10	1.01E-15

Tüm kontrol değişkenlerinde $P < 0,001$ olduğundan, H_0 hipotezi red, H_1 hipotezi kabul edilir. Bu durumda Türk işletmelerinin yer aldığı ortak girişim stratejik işbirliği modelinde başarı için üst yönetimin sürekli desteği gerekmektedir.

Taraflar Arasında Karşılıklı Güven:

Hipotez 12: Türk işletmelerinin yer aldığı ortak girişim stratejik işbirliklerinde, taraflar arasında karşılıklı güvenin sağlanması ile ortak girişim işbirliğinin başarılı olması anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_0 : Taraflar arasında karşılıklı güvenin sağlanması başarı için kritik değildir.

H_1 : Taraflar arasında karşılıklı güvenin sağlanması başarı için kritiktir.

Şekil 4.17. Taraflar Arasında Karşılıklı Güven (Chi-Square Test Statistics)

	15.10(% eğilimi)	15.25(%eğil imi)	15.26(% eğilimi)	15.27(% eğilimi)	15.9(% eğilimi)
Chi-Square(a,b,c)	115.75	33.04167	35.54167	66.79167	17.41667
df	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	4.32E-24	1.17E-06	3.6E-07	1.08E-13	0.001604

Tüm kontrol değişkenlerinde $P < 0,001$ olduğundan, H_0 hipotezi red, H_1 hipotezi kabul edilir. Bu durumda Türk işletmelerinin yer aldığı ortak girişim stratejik işbirliği modelinde taraflar arasında karşılıklı güvenin sağlanması başarı için kritik öneme sahip faktörler arasındadır.

Görev, Yetki ve Sorumlulukların Açık ve Net Bir Şekilde Belirlenmiş Olması:

Hipotez 13: Türk işletmelerinin yer aldığı ortak girişim stratejik işbirliklerinde, görev, yetki ve sorumlulukların açık ve net bir şekilde belirlenmiş olması ile ortak girişim işbirliğinin başarılı olması anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H0: Taraflar arasındaki görev, yetki ve sorumlulukların açık ve net bir şekilde belirlenmiş olması kritik başarı faktörüdür.

H1: Taraflar arasındaki görev, yetki ve sorumlulukların açık ve net bir şekilde belirlenmiş olması kritik başarı faktörü değildir.

Şekil 4.18. Görev, Yetki ve Sorumlulukların Açık ve Net Bir Şekilde Belirlenmiş Olması (Chi-Square Test Statistics)

	15.33(% eğilimi)	15.23(%eğil imi)	15.4(% eğilimi)	15.5(% eğilimi)	15.13(% eğilimi)
Chi-Square(a,b,c)	22.20833	37.83333	29.5	11.375	10.95833
df	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	0.000182	1.21E-07	6.19E-06	0.022658	0.027036

Tüm kontrol değişkenlerinde $P < 0,001$ olduğundan, H_0 hipotezi red, H_1 hipotezi kabul edilir. Bu durumda Türk işletmelerinin yer aldığı ortak girişim stratejik işbirliği modelinde taraflar arasındaki görev, yetki ve sorumlulukların açık ve net bir şekilde belirlenmiş olması kritik başarı faktörleri arasındadır.

4.7. Sonuç ve Öneriler

1980’li yıllardan itibaren internet kullanımının yaygınlaşması ile, bilgi ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler, küreselleşme sürecinin hızlanmasına sebep olmuştur. 1980 öncesi işletmelerde sermaye, güçlü olmak için yeterli iken, 1980 sonrası işletmecilik anlayışı değişmeye başlamış bilgi ve bilgidен değer yaratabilme yeteneği işletmelere rekabet avantajı ve güç kazandırmıştır. Bununla birlikte değişen refah düzeyi bireylerin satın alma imkanlarındaki artış, yaşam koşullarındaki değişime bağlı olarak ve küreselleşmeyle ilintili, talebin homojenleşmesi işletmeler arasında rekabetin artmasına sebep olmuştur. Artan rekabet koşullarında işletmeler, kuruluş amaçları olan hayatta kalmak ve kâr elde etmek amacını gerçekleştirmekte zorlanmışlardır. Bu bağlamda çözüm arayışına giren işletmeler, kendi yerel pazarları dışındaki uluslararası pazarlarda da faaliyetlerini yürütmek istemişlerdir.

İşletmelerin, artan rekabet koşullarıyla doğru orantılı olarak, yerel ve küresel pazarlarda tek başlarına mücadele etme şanslarının gittikçe azalmasıyla, işletmeler arası stratejik işbirliklerinin oluşum süreci de başlamıştır. İşletmeler arası işbirlikleri, işbirliği yapısına göre farklılıklar göstermektedir. Basit düzeyde yetki verme, imtiyaz verme ya da belirli bir bedel karşılığı bir işin, projenin gerçekleştirilmesinden, sorumluluğun, riskin, hissenin paylaşılması ile birlikte yeni bir işletme oluşturarak, beraber faaliyette bulunmaya kadar uzanan farklılıklar göstermektedir.

Bu tez çalışmasının içinde yapılan anket uygulaması, ülkemizde bulunan ortak girişim stratejik işbirliği yapmış işletmeler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar üç gruba ayrılarak değerlendirilmiştir.

1. Genel istatistikler ve ortak girişim stratejik işbirliği yapma nedenleri ile ilgili sonuçlar;

- Ortak girişim işbirliği yabancı-yerli arasında ise, 1-5 yıl arasında sürmektedir.
- Yerli-yerli ortak girişimlerinin ¼’ü ne yakın bir bölümü 15 yıldan daha uzun süredir birlikte faaliyette bulunmaktadır.
- Büyük ölçeğe sahip olmak işletmeler için önemlidir. Bu yüzden Türk işletmeleri de ölçek ekonomisinden yararlanmak amacı ile ortak girişim stratejik işbirliği yapmaktadır.

- Küresel düzeyde faaliyette bulunmak isteyen işletmeler, belirsizlikleri ve riskleri paylaşmak/azaltmak isteği, tutundurma maliyetinden kurtulma isteği ile Türk işletmeleri ortak girişim işbirliği yapmaktadır.
- Türk işletmeleri sermaye yetersizliğine bağlı olarak ortak girişimde bulunacakları ortaklarının finansal açıdan güçlü olmasına büyük önem vermektedir.
- Türkiye'deki yabancı-yerli ortak girişim işletmelerinin pek çoğu vergi avantajından yararlanmak için azınlık paylı ortak girişim olarak kurulmuştur. Bunun sebebi %50 veya daha fazla hisse temeline dayalı ortak girişim oluşturma ile hisse oranının %10'lar düzeyinde veya daha az olması arasında vergi yasalarımız açısından bir farklılığın olmamasıdır, her ikisinde de yatırım yapılmış sayılmakta ve vergi indirimlerinden faydalanılmaktadır. Aynı indirim hakkına %50 ve daha fazlası yatırım yapan ile %1 oranında yatırım yapanlar aynı oranlarda sahiptir. Bu yüzden anket uygulaması sırasında ISO dan alınan verilere göre bir işletme ortak girişim olarak tanımlanmışken, telefonla görüşmelerde işletmeler kendilerini ortak girişim işletmesi olarak tanımlamamışlardır. Anket sorularını cevaplamamışlardır.
- Ülkemizdeki işletmeler, otomotiv ve pazarlama alanında ortak girişim stratejik işbirliği yapmakta, bunun dışında yaygın olarak lisans anlaşmaları, ortak üretim anlaşmaları, imalat anlaşmaları yapmaktadır.
- Ortak girişim işbirliği yapılan sektörler incelendiğinde, örneğin otomotiv imalat sektörü gibi, ülkemizde teknolojiye dayalı üretim kaynaklarının eksikliği göze çarpmaktadır. Türk işletmelerinin endüstriyel alanda teknoloji eksikliklerini işbirliği yoluyla kapatmak istemeleri ve teknoloji transfer etme amaçlarının olması da gösteriyor ki; teknolojik faktörler işletmelerarası işbirliklerinin oluşumunda belirleyici role sahiptir. Teknolojiye dayalı üretim sektörlerinde işbirliği yapılmasının diğer bir sebebinin de, bu alanda kullanılacak parça ve malzemeleri üretecek sanayimizin gelişmiş olamaması ve dışa bağımlılığımız olduğu düşünülmektedir. Bu alanda yapılacak yatırımların ilk kuruluş maliyetlerinin yüksek olmasının da işletmelerin işbirliklerine yönelmelerine etkisi büyüktür.
- Türk işletmelerinin sermaye yetersizliğini aşmak istemeleri de ortak girişim işbirliğine yönelmektedir.
- Sermaye yetersizliğini ortak girişim stratejik işbirliği yapma nedeni olarak gören işletmelerin faaliyette bulundukları sektörler incelendiğinde, otomotiv, imalat endüstrisi, elektronik, ilaç endüstrisi gibi yüksek ar-ge ve üretim maliyetli sektörler olduğu

görülmüştür. Bu sektörlerin güncel teknolojiyle beslendiği ve teknolojinin maliyetinin yüksek olduğu arasında bir bağ kurulabilir. Buradan yola çıkarak bu sektörlerde, sermaye yetersizliği ve finansal açıdan kredi edebilme gücünün ortak girişim oluşturma nedeni olduğu da söylenebilir.

- Fırsat ülkelerinde yatırım yapmak (hammaddenin ucuz, talebin yoğun olduğu), Türk işletmelerinin ortak girişim stratejik işbirliği yapmak istemelerinde önemli bir etkiye sahiptir.
- Avrupa Birliği ülkeleri kendi içersinde daha avantajlı (vergi indirimleri, teşvikler vs.) ticaret yapabilme imkanına sahipken, diğer ülkeler kendi aralarında imzaladıkları serbest ticaret anlaşmaları ile ticari faaliyetlerinde bölgeselleşmenin avantajlarını kullanabiliyorken, bu birliğe üye olmayan ve bölgeselleşme anlaşmalarını imzalamayan diğer ülkelerin işletmeleri, dünyadaki küreselleşme sürecindeki rekabet yarışından pay alabilmek için bu ülkelerdeki işletmeler ile ortak girişim işbirliği yapmaktadır. Yasal engellerden dolayı yeni pazarlara girişte yaşanan zorlukları aşma isteği, ticaret engellerini aşma isteği ve küresel pazarlara açılma isteği ile ortak girişim işbirliği yapmaktadır. Küresel pazarlara ulaşma ve pazara riskleri düşük bir giriş yapma arzusu, Türk işletmelerinin ortak girişim stratejik işbirliği yapma nedenidir.
- Türk işletmeleri ortak girişim işbirliklerini, eksik ya da yetersiz işletme kaynaklarını tamamlamak amacıyla gerçekleştirmektedir. Bu kaynaklar finansal olabildiği gibi büyük yatırım maliyeti gerektiren işletme donanımı, makine teçhizatı, üretim teknolojisi de olabilmektedir.

2. Ortak girişim stratejik işbirliklerinde yaşanan sorunlar ile ilgili sonuçlar;

- Ortak girişim işbirliği yapılan ortak/ortaklar arasında ortak bir amacın belirlenmesi, misyon sorunları, arasıra yaşanmakla birlikte, bu önemli bir oranda değildir. Ortaklar misyon belirleme sorunu hemen hemen hiç yaşamamaktadır.
- Ortaklar arasında bilginin paylaşımında isteksiz davranma ve tecrübelerin aktarılmasında isteksizlik ile ortakların birbirlerine güvenmemeleri arasında doğru orantılı bir ilişki vardır.
- Çalışanlar ve yöneticileri arasında psikolojik kontrat önemlidir. Yarın işten kovulabileceğini düşünen personelin stres altında çalışarak verimli olamayacağı düşünüldüğünde psikolojik kontratın önemi daha iyi anlaşılmaktadır.

- Milliyet, din, dil, ırk, güven boşluğu, müzakere kültürlerindeki farklılıklardan dolayı arasına sorunlar yaşanmaktadır, ancak bu faktörlerde ortaklığı sonlandıracak kadar önemli bir oranda değildir.
- İşbirliğinden beklenen yararın farklı olmasından kaynaklanan sorunlar, yabancı-yerli ortaklıklarında pozitif sinerji sorunları (birlikteliğin verdiği imkanları amaca uygun, verimli kullanamama) arasına yaşanmaktadır.
- Yabancı-yerli yöneticilerin karar verme stillerindeki farklılıklardan dolayı oluşan sorunlar, ortakların finansal yükümlülüklerini eksiksiz ve zamanında yerine getirebilme sorunları, kişisel özelliklerden dolayı personel yönetimi sorunları ve ortakların iş yapma anlayışlarındaki farklılıklardan dolayı oluşan sorunlar arasına yaşanmaktadır.
- Türk işletmeleri ile yabancı ortakları arasında iş yapma anlayışlarındaki farklılıklardan dolayı sorunlar ve çatışmalar yaşanabilmektedir. Ancak çatışmanın boyutu hiçbir zaman bu yüzden ayrılma boyutuna gelmemiştir.

3. Ortak girişim stratejik işbirliğinde kritik başarı faktörleri ile ilgili sonuçlar:

- İşletmelerin daha önce başarılı bir ortak girişim işbirliği yapmış olması çok önemli bir kritik başarı faktörüdür.
- İşletmeler arası ortak girişimlerde, ortaklarla amaç birliğinin sağlanması, kültürel ve organizasyonel uyum, bilgi paylaşımı, üst yönetimin sürekli desteğinin sağlanması, görev, yetki ve sorumlulukların açık, net bir şekilde belirlenmiş olması kritik başarı faktörleridir.
- Ortak girişimi oluşturan ortakların karşılıklı güvene dayalı ilişki kurabilmesi, işbirliği amacının gerçekleştirilmesine önemli katkılar sağlamaktadır. Güvene dayalı olarak, ortaklar arasında istekli bir şekilde bilgi, yetenek ve teknolojilerin paylaşımı ile oluşan sinerji ile yeni bilgi, yetenek ve teknolojilerin üretilmesi arasında doğru orantılı bir ilişki vardır. Güven kritik başarı faktörüdür.
- Benzer teknolojik kaynaklara sahip olan işletmeler daha büyük sinerji oluşturabilmekte ve üretim için kullanabilecekleri yeni teknolojilerin geliştirilmesinde, benzerlik, kritik başarı faktörüdür.
- Çok uluslu ortak girişimlerde, ortaklığın bitirilme sebebi olacak kadar yoğun yaşanmasada, arasına yaşanan çatışmaları etkin bir şekilde yönetebilecek lider

vasıflarını taşıyan üst düzey yöneticilerle çalışmak, ortak girişimin başarısında kritik öneme sahiptir.

- Ortak girişim işbirliği yapılan ortağın patent, lisans ve know-how'a sahip olması, hem ortak girişim işbirliği yapılacak aday işletmenin seçiminde hem de başarılı bir işbirliği sürecinin yaşanmasında kritik öneme sahiptir.
- Ortağın finansal sorumluluklarını zamanında yerine getirmesi ve ortakların kredi elde edebilme gücü kritik başarı faktörleridir.
- Çok uluslu ortak girişimlerde yöneticilerin ve diğer çalışanların, aynı dili etkin bir şekilde konuşabilme becerisine sahip olması, iletişimin etkinliğini arttırmakta, algılama farklılıklarının azalmasını sağlamaktadır. Etkin iletişim kritik başarı faktörüdür.

Öneriler

Tezin literatür araştırmasından uygulama aşamasına kadar tüm bölümlerinde izlenen algoritmik bakış açısı ile öneriler bölümü de üç aşamadan oluşan başlıklar altında sunulmuştur. Bu bağlamda; ortak girişim işbirliği yapılmadan önce aday seçiminde izlenilecek aşamalar, ortak girişim işbirliği yapıldıktan sonra dikkat edilmesi gerekenler, olası sorunlar ve başarılı ortaklık süreci için öneriler aşağıda sunulmuştur.

1. Aday seçimi ve entegrasyon süreci için öneriler;

- Ortak girişim stratejisine karar vermeden önce ihtiyaçların analizinin çok titizlikle yapılması gerekir.
- Diğer işletmeler arası işbirliği yapılarından farklı olarak, ortak girişimlerde bir işletmenin oluşturulması, genellikle uzun süreli birlikteliği gerektiren bir stratejik amacın bulunması ve işbirliğinin maliyetinin yüksek olması nedeniyle, ortak seçiminin önemli olduğu unutulmamalıdır. Bu aşamada aceleci davranılmamalı, titiz davranılmalı, amaca en doğru biçimde yaklaşılabilecek, yüksek sinerji elde edilebilecek ortaklar seçilmelidir.
- İhtiyaca göre aday belirlenmeli, ilgi mektubunun sunulması aşaması ile başlayan müzakere süreci, oldu bittiye getirilmeden gerekirse çok uzun süren görüşmelerden sonra ayrıntılı incelemeye geçilmelidir. Aday ortak ile ilgili soru işaretleri fazla ise ayrıntılı inceleme süreci başlatılmamalıdır. Çünkü, ayrıntılı inceleme aşamasında

işletmenin tüm bilgileri adayın incelemesine açıldığı için, bu bilgilerin dışarıya sızma veya farklı amaçlarla kullanılma riski bulunmaktadır.

- Aday ortakla ilgili çekinceler varsa, aday ortağı ortak girişim gibi maliyetli ve uzun vadeli bir işbirliği içersinde tanımak, riskli olabilir. Bu yüzden ortak girişim yapmadan önce küçük çaplı işbirlikleri ile aday ortağı tanımak, daha az riskli olacak ve karar verme sürecine büyük katkılar sağlayacaktır.
- Ortak girişim işbirliği yapmaya karar veren işletmelerin üst yönetiminin, prosedürlerin bir an önce bitirilmesi, kontratın imzalanması yönünde bir eğilime sahip olmaması gerekmektedir.
- Aday işletme ile ilişki kuracak ve işbirliği şartlarının oluşturulmasını sağlayacak bir ekibin kurulması gereklidir. Bu sorumluluğu alan ekibin, aday işletme ve işbirliği ile ilgili her ayrıntıyı dikkatle incelemesi, önemli noktaları gözden kaçırmadan, ancak önyargılardan arınmış bir bakış açısı ile irdelemesi gereklidir.
- Aday seçimi aşamasında, önemsenmeyen, gözden kaçırılan ufak bir detayın, işbirliği anlaşmasının imzalanmasından sonra sorun haline gelebileceği ve işletmenin beklenilenden daha az fayda sağlamasına sebep olabileceği, hatta işletmeye zarar verebileceği unutulmamalıdır.
- Aday ortağın geçmişte yapmış olduğu herhangi bir işbirliği veya ortak girişimi varsa bununla ilgili de detaylı inceleme yapılmalıdır. Ortaklık/işbirliği yaptığı ortağın bu işbirliği ile ilgili beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığı yada ne derece karşılandığı öğrenilmeye çalışılmalıdır.
- Aday ortağın geçmişte yapmış olduğu ortaklık/işbirliği faaliyetinin bitirilme sebebi ve bitirilme biçimi araştırılmalıdır. Ortağından dostça ya da düşmanca ayrıldığı, ortaklığı ele geçirme gibi bir faaliyetinin bulunup bulunmadığı gibi konularda doğru bilgi elde edilmelidir. Bu araştırmadan elde edilen sonuç %100 oranında bir netlikte olmasa da oluşturulacak ortak girişimin nelere gebe olabileceği hakkında fikir verebilir.
- Pek çok ülkedeki mevcut korumacılık politikaları da yatırım yapılacak ülke ve ortaklık yapılacak sektör seçiminde dikkat edilmesi gereken önemli bir faktördür (Devletler yavru sanayilerini güçlendirmek için, bazı alanlarda özel girişimleri engellerler ya da kısıtlarlar). Korumacılığın olduğu sektörlerde, ortak girişim gibi yüksek maliyetli işbirliğinde maliyetlerin karşılanamama sorunları yaşanabilir.

- Aday ortak ile görüşmelerin tamamlanması ve her aşamanın arzu edildiği gibi olumlu yönde tamamlanması durumunda işbirliği kontratı imzalanmalıdır.
- Kontratta mutlaka anlaşmazlık durumunda izlenecek hukuki prosedür, yetkili mahkeme ve tahkime başvurulmasını düzenleyen maddeler mutlaka açık, net bir şekilde yazılmalıdır.
- Kontratta işbirliğinin yapısı, ortaklık stratejisi, görev, yetki, sorumlulukların açık ve net bir şekilde belirtilmesi gerekmektedir.

2. Ortak girişim işbirliği yapıldıktan sonra dikkat edilmesi gerekenler ve yaşanan sorunlar için öneriler;

- Ortak girişimin yönetimi ve temsili ile ilgili olarak alınan kararların kontratta açık ve net olarak yazılması gereklidir. Bu sayede, işbirliği süreci boyunca yönetsel sorunların yaşanması engellenmiş olacaktır.
- Ortak girişim işbirliğini yapan ortakların, rekabetin küresel düzeyde olmasından dolayı, hızla değişen pazar koşullarına bağlı olarak, anlaşma şartlarının, taleplerin, öngörülen maliyetlerin değiştiği bir ortamda, sakin kalmayı ve esnek davranmayı öğrenmelidir.
- Ortak girişim stratejik işbirliklerinin yoğun olarak teknolojiye dayalı üretim endüstrilerinde yapıldığı sonucundan hareketle, ortaklık süreci boyunca ilişkisel riskten korunmak için dikkatli olunmalıdır. İlişkisel risk ortağın fırsatçı bir amacı olması sonucunda oluşur. Ortak ile yakın ve uzun süreli ilişki içerisinde olmak, işletmenin gömülü bilgi diye ifade edilen ve rekabette fark yaratmalarını sağlayan bilginin kaybedilmesine de sebep olabilir.
- Özellikle çok uluslu işletmelerde, ara sıra yaşanan, ortakların organizasyon ve ulus kültürlerindeki, iş yapma alışkanlıklarındaki, toplantı düzenleme ve müzakere kültürlerindeki farklılıkların peşinen kabul edilmesi, uyum için, ortak girişimin entegrasyon sürecinde ortakların, ortak bir stratejik plan çerçevesinde hareket etmesi gereklidir.
- Ortak girişim işletmesinin kurulacağı ülkedeki demografik faktörler ile gelir dağılımı, ülkedeki harcama eğilimi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Pazarlanacak ürün yada hizmetin satış fiyatı ve hedef kitlesi belirlenirken, gelir dağılımı dikkate alınmalıdır. Aksi halde maliyetlerin karşılanamaması sorunlarıyla karşılaşılabilir.

- Ortak girişim işletmesinin kurulacağı ülkedeki ekonomik, politik istikrar ile döviz kur politikaları dikkatli analiz edilmeli, risk oranı çok yüksekse ve bu riski karşılayabilecek sermaye ve kredi elde edebilme gücü arasında doğru orantı yoksa sorunlar oluşabilmektedir.
- Aday ortağın bulunduğu ülkedeki iktidar partisi ve diğer siyasal platformda etkili gruplarla ilişkisinin kötü olup olmadığı araştırılmalıdır. Herhangi bir sebeple işletmeye el konulma riski de gözönünde bulundurulmalıdır.

3. Ortak girişim işbirliğinde kritik başarı faktörleri üzerine öneriler:

Araştırma sonunda, ortak girişim işbirliği stratejisinde ortaklar arasında karşılıklı güvenin sağlanmasının, sinerji yaratabilmek için benzer teknolojik kaynaklara ve benzer teknoloji geliştirme yeteneklerine sahip olmanın kritik başarı faktörü olduğu görülmüştür. Ayrıca, ortakların yazılı/yazılı olmayan amaçlarının aynı olmasının, kültürel/organizasyonel benzerliklerin/uyumun, etkin iletişim ve bilgi paylaşımının, sağlanmasının başarılı bir işbirliği sürecinin yaşanmasındaki önemi anlaşılmıştır. Yazışmalarda ortak bir format belirlemelerinin ve üst yönetimin sürekli desteğinin sağlanmasının, görev, yetki ve sorumlulukların açık, net bir şekilde belirlenmiş olmasının organizasyonda bu sebeplerle oluşabilecek çatışmaları azaltabileceği sonucuna ulaşılmıştır. İşletmenin sahip olduğu dağıtım kanallarının, pazara ve tedarikçilere yakınlığının kritik başarı faktörleri arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu faktörlerle ilgili öneriler ise aşağıda maddeler halinde belirtilmiştir.

- Ortak girişim işbirliği yapan ortaklar, işbirliği hedefini açık ve net biçimde tanımlamalı, işbirliği ile ulaşmayı düşündükleri hedef ve bu hedefe ulaştıracak stratejiler konusunda aralarında farklılıklar bulunmamalıdır.
- Ortak girişim işbirliği yapan ortakların ortaklık yaptıkları alan, faaliyetlerde bulundukları alandan farklı bile olsa, ayrı ayrı sahip oldukları yetenekler ile birbirlerini tamamlayabilmelidir.
- Ortakların sahip oldukları teknolojik bilgi kullanımı ve teknolojik bilgi üretimi yetenekleri birbirleriyle eş değer düzeyde olmalıdır. Eş değer teknolojik yetenekler, ortakların birlikte yeni teknoloji geliştirmelerinde, önemli katkılar sağlayabilir.
- Rekabet üstünlüğü sağlanabilmesi için işbirliği başlangıcında kaynakların ve çalışma alanlarının dağılımı işletme yapılarına uygun olmalıdır.

- Ortak girişim işbirliğine yatırım maliyetlerinden (ar-ge, teknolojik kaynak edinimi, makine, teçhizat alımı gibi yüklü maliyet gerektiren yatırımlar) kaçmak için girilmemelidir.
- Tüm maliyetler birlikte paylaşılmalı, işbirliği sonucunda elde edilecek ortak değer, adil ve dengeli dağıtılmalıdır. (Kazan/Kazan)
- Ortak girişim sürecinde hedefe ne kadar ulaşıldığının kontrolü ile sonuçların değerlendirilmesinde ortakların eşit sorumluluğu bulunmalıdır.
- Küreselleşme süreci ile birlikte işletmeler arasında rekabet artmış, artan rekabet beraberinde belirsizliği de getirmiştir. Ancak belirsizliğin aynı zamanda fırsatları da içinde barındırdığı düşünüldüğünde, işletmeler doğru hamlelerle, doğru yönetim şekilleri ile, doğru stratejilerle çok büyük avantajlar elde edebilirler hatta büyüyebilirler. Bu bağlamda ortak girişim işletmelerinde, işletme yöneticileri detayları gözardı etmeden, bütünü görebilen, uzun dönemli bakış açısına sahip, belirsizlikleri fırsata dönüştürebilen yeteneklere sahip olmalıdır.
- Özellikle çok uluslu bir ortak girişim işbirliği yapılmışsa, üst yönetimin olası problemleri önceden belirleyecek ve çözecek mekanizmaları oluşturabilen, kararlı, güven veren, katılımcı, proaktif kişilerden oluşturulması, ortak girişimin başarısına önemli katkılar sağlayacaktır.
- Küreselleşme sürecinde işletmelerin faaliyetlerinde başarılı olmaları için neredeyse zorunluluk haline gelen ortak girişim işbirliklerini yöneten her kademedeki yöneticinin farklı kültürleri tanıması, doğru analiz etmesi, kültürel uyumdan pozitif yönlü sinerji oluşturabilmesi için, çeşitlilikleri, farklılıkları dengeleyebilmesi gereklidir.
- Ortak girişim işletmelerinde, özellikle, çok çeşitli milletlerden personelin yöneticisi durumundaki fabrika müdürü, işletme müdürü makamındaki yöneticilerin, çatışmaları, karmaşıklıkları kabul edebilmesi, çözümseyebilmesi gereklidir.
- Ortak girişim işletmelerinde çatışmalar, karmaşıklıklar, farklı kültürlerin bir arada bulunması, esnek ve lider vasıflarına sahip yönetici tipini zorunlu kılmıştır. Bu bağlamda işletme ortaklarının yöneticilerini titizlikle seçmesi gereklidir.
- Ortak girişimlerde formel iletişim önemli bir kritik başarı faktörüdür. Ancak, farklı organizasyon kültürüne sahip ortakların, formel iletişimde kullanılacak olan raporların zamanlaması ve formatı üzerinde birlikte karar vermesi gereklidir. Bu durum iletişimin etkinliğini artmasına ve işbirliğinin başarılı olmasına katkı sağlayacaktır.

- Ortak girişim stratejik işbirliklerinde başarılı olmanın belkide en önemli koşulu, doğru zamanda, doğru ortak, doğru iş stratejisi, ortakların birbiriyle uyumlu tek bir stratejik amaca sahip olmaları ve bu amaca ulaşmada verimliliği en üst düzeye taşıyabilecek personeli bir araya getiren ortaklık yapısının oluşturulmasıdır.
- Tıpkı evliliklerde olduğu gibi sinerji yaratacağı, birlikteliğin değer yaratacağı düşüncesiyle yapılan pek çok ortak girişimin, yanlış ve amaca uygun olmayan ortak seçimi nedeniyle sonlandırıldığı, evliliğin maliyetli ve güzel, boşanmanın ise evlilikten daha maliyetli ve üzücü sonuçlarının olduğu unutulmamalıdır.

KAYNAKÇA

- AAKER, David 1995, Developing Business Strategies, Fourth Edition, USA: John Wiley & Sons Inc, ss.310-313.
- ADOBOR, Henry, 2005, Trust as Sensemaking: The Microdynamics of Trust in Interfirm Alliances, Journal of Business Research, Vol. 58, ss.330-335.
- ALTINDAĞ, Erku, www.maxihaber.net - Online Sektörel Gazete, 29.06.2008
- ANLAR, Uğur, 2000, “Küreselleşme Sürecinde Stratejik Ortaklıklar ve Türk İşletmeleri”, İGEME' den Bakış, III. Dış Ticaret Gençlik Kurultayı, Özel Sayı: 16, Ekim-Aralık, ss.25-26.
- AKDEMİR, Ali, 1996, Global Normlu İşletme Yönetimi, Kütahya, s.118.
- AKDEMİR Ali, 1999, İşletme Bilimine Giriş, Birlik-Ofset Yayıncılık, Eskişehir, ss. 60-62.
- AKSOY, M. Suat, 2004, “Şirket Birleşmeleri ve Satın Almaların (Şirket Evliliklerinin) Yönetmel Açından İncelenmesi”, T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ve Personel Yönetim Organizasyon Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Tezi, ss.17-20.
- AKTAN, Coşkun Can, 1999, Yeni Değişim Dinamikleri ve Devletin Yeni Rolü, Türkiye Günlüğü, Sayı:56., Yaz, ss. 80-81
- AVON, MATTEL, 1999, Alliance formation with direct selling companies: Journal of Personal Selling & Sales Management, Winter. <http://www.alliancestrategy.com>, 28.08.2008
- ANDERSEN, Otto, KHEAM, Low, Suat, 1998, “Resource-Based Theory and International Growth Strategies: An Exploratory Study”, International Business Review, 7, ss.171-173.
- ASHEGHIAN, Parviz, EBRAHIMI, Bahman, 1990, “International Business Economics, Environment and Strategies”, Harper&Row Publishers, New York, s. 329-331.
- ATILLA, E., Asuman., BEKTAŞ, M., TENGİLİMOĞLU, Dilaver, 2008, İşletme Yönetimi, Seçkin Yayıncılık, 1. baskı, ss.42-132.
- AYDEMİR Muzaffer, 1998, “Uluslararası Pazarlara Açılmada Stratejik İşbirliklerinin Artan Önemi”, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayın No:2, Antalya, ss.2-5.

- BARTOLOME, Marco Lajara, FRANCİSCO, Garcia Lillo, SEMPERE, V. Sabater, 2003, "Human Resources Management: A Success and Failure Factor in Strategic Alliances,Employee Relations", Vol: 25, No.1, ss. 60–80.
- BLOCK, Stanley B., HIRT, Geoffrey, A., 1994, Foundations of Financial Management, 7.ed,Illinois, Irvvin Publishing Co., ss.570-579.
- BROUTHERS, Keith, D., BROUTHERS, L., E., T. J. Wilkinson, 1995, Strategic Alliances, Choose Your Partners, Long Range Planning, Vol:28, No:3, ss.17-25.
- BRUTON, Garry D., SAEED, Samiee, 1998, "Anatomy Of A Failed High Technology Strategic Alliance, Organizational Dynamics", Summer, Vol. 27, Issue.1, ss.50-53.
- ÇABUK, Serap, YAĞCI, Mehmet İ., 2007, Pazarlamaya Çağdaş Yaklaşım, Nobel Kitabevi, Adana, ss. 30-56.
- (Capital, <http://www.capital.com.tr/haber.aspx>,13.08.2008).
- ("Önümüzdeki 1 yıl içinde şirketinizin gelirlerini nasıl arttırmayı planlıyorsunuz"
<http://www.capital.com.tr/haber.aspx>, 30.09.2008
- CHANDLER, Alfred D., Jr., 1990, "The Enduring Logic of Industrial Success", Harvard Business Review (March-April), ss. 130-140.
- CHATHOTH, Prakash K., OLSEN, Michael, D., 2003, "Strategic Alliances: A Hospitality Industry Perspective", International Journal of Hospitality Management, Vol. 22, Issue. 4, ss. 410- 434.
- CONTRACTOR, F.J., P. LORANGE, 2002, "The growth of alliances in the knowledge-based economy, Cooperative Strategies and Alliances", Ed. F.J., s.4.
- COŞKUN, Recai, 2002, Küreselleşme Türkiye Eksenli Analizler, Beta Yayınları, İstanbul, ss.10-11.
- CULLEN, J.B., K.P. PARBOTEEAH, 2005, "Multinational Management: A Strategic Approach", Third Edition, South Western, Thomson Inc., ss.295-315.
- CULPAN, R., 2002, Global Alliances, Quorum Books, USA, ss.35-86.
www.cvtr.net, 20.06.2008).
- ÇELİK, A., ŞİMŞEK, M., Şefik, 2008, Genel İşletme, Eğitim Akademi Yayınları, Konya, ss. 42-51.
- DAFT, Richard L., 1994, Management, The Dryden Pres, Orlando, s.81.
- DAS, T.K., TENG, Bing-Sheng, 1997, "Sustaining Strategic Alliances: Options and Guidelines", Journal of General Management, Vol.22, Issue.4, ss. 40–64.

- DAS, T.K., TENG, Bing-Sheng, 1998(a), "Resource and Risk Management Strategic Alliance Making Process", *Journal of Management*, Vol.24, Issue.1, ss. 24-25.
- DAS, T.K., TENG, Bing-Sheng, 1998(b), "Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliance", *Academy of Management Journal*, Vol. 28, Issue. 3, ss. 491-511.
- DAS, T.K., TENG, Bing-Sheng, 2001 (a), "A Risk Perception Model of Alliance Structuring", *Journal of International Management*, Vol.7, ss.1-29.
- DAS, T.K., TENG, Bing-Sheng, 2001 (b), "Relational Risk and Its Personal Correlates in Strategic Alliances", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 15, Issue.3, ss.450-453.
- DAS, T.K., TENG, Bing-Sheng, 2003, "Partner Analysis and Alliance Performance", *Scandinavian Journal of Management*, Vol.19, Issue. 3, ss.285-308.
- ("Stratejik Yönetim Tarihi", www.danismend.com/konular/, 05.10.2008).
- DEMİRÖZ, A., 2003, *Yeni Ekonomide Rekabet Kuralları*, (Yayımlanmamış Uzmanlık Tezi), ss.2-3.
- DİNÇER, Ömer, 1996, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, BetaYayınları, 4. Baskı, İstanbul, ss.165-171.
- DİNÇER, Ömer, 1998, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, ss.283-290.
- DOLLAR, David, KRAAY, Aart, 1990, "Strategic Management:A Choice Approach, 1.ed., Chicago, The Dryden Press, Dünya Bankası, Trade, Growth, and Poverty, <http://www.genbilim.com/index.php>, 28.06.2008.
- DPT, 1995, *Dünyada Küreselleşme ve Bölgesel Entegrasyonlar ve Türkiye*, VII. Beş Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara, s.114, <http://ekutup.dpt.gov.tr/kuresell/oik440.pdf>, 21.08.2008).
- DPT, 2000, *Küreselleşme*, VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara, ss. 1-5.
- DUSSAUGE, P., GARRETTE, B., 1999, *Cooperative Strategy*, John Willy&Sons Ltd., West Sussex, s.1-69.
- DRAULANS, Johan, Ard-Pieter deMan, Henk W. Volberda, 2003, "Building Alliance Capability": Management Techniques for Superior Alliance Performance, *Long Range Planning*, Vol.36, Issue. 2, ss. 150-165.

- ELMUTİ, Dean, KATHAWALA, Yunus, 2001, “An Overview of Strategic Alliance, Management Decision, Vol. 39, Issue 3, ss. 205–217.
- ENER, Neriman, <http://fbe.emu.edu.tr/journal/doc/2/2Article13.pdf>, İşletme Bölümü Ders Notu, Doğu Akdeniz Üniversitesi, s.13, 19.07.2008.
- ERBAY, Yusuf, 1996, Küresel İşletmelerin Yönetimi ve Türk İşletmelerin Yeni Türk Cumhuriyetlerine Yönelik Faaliyetleri, Mahalli İdareler Gençlik Müdürlüğü Yayın No:11, Ankara, s.3.
- ERDEM, Ferda, 2003, “Örgütsel Yaşamda Güven, Sosyal Bilimlerde Güven”, Vadi Yayınları, Ankara, ss.150-155.
- EREN, Erol, 1997, İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları, Der Yayınları, İstanbul, s. 243.
- ERTÜRK, İsmail, 1986, “Şirket Birleşmeleri”, Sermaye Piyasası Dergisi. Yıl: 8, Sayı: 90. Ağustos, ss. 28-29.
- ESENER, Ömer, 1997, “Stratejik Ortaklıklar”, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Yayınları, İstanbul, s.7.
- EVANS, N., D. CAMPBELL, G. STONEHOUSE, 2003, “Strategic Management for Travel and Tourism”, Oxford, Butterworth Heinemann Publications. ss.317-318.
- FIRAT, AYTEKİN ve MORTAŞ, Mustafa, 2005, ISSN 1306-0767, Mevzuat dergisi, Sayı. 89, s.1, <http://www.basarmevzuat.com/dergi/2004-04/a>, 30.09.2008.
- FUKUYAMA, Francis, 2001, “Güven (Sosyal Erdemler ve Refah Yaratılması)”, Türkiye İş Bankası Yayınları, 2.B., İstanbul, Mart 2000, ss.40-43.
- GİDDENS, A., 1999, Reith Lectures, Runaway World. Lecture 1: Globalisation, ss. 1-2, http://news.bbc.co.uk/hi/english/...c/events/reith_99/week1/week1.htm, 06.08.2008.
- GLOVER Tony, The Road To Recovery Information Strategy, <http://www.info-strategy.com>, April 1998, 06.07.2008.
- GOLDENBERG, Susan, 1998, International Joint Ventures in Action, Hutchinson Business Books, First Published, London, s.30-33.
- GOMES, B., Cassares, 1996, “The alliance revolution, The new shape of business rivalry”, Cambridge, MA: Harvard University Pres, www.alliancestrategy.com, ss. 30-37, 06.08.2008.

- GOMES, B., Cassares, 1997, "Alliance Strategies of Small Firms", Small Business Economics, <http://www.alliancestrategy.com>, ss. 35-38, 06.08.2008.
- GOMES, B., Cassares, 1998, "Strategy before structure", <http://www.alliancestrategy.com>, August, 06.08.2008, ss.1-8.
- GOMES, B., Cassares, 2000(a), "Alliances The secrets of successful co-operation", October, <http://www.alliancestrategy.com>, s.3, 06.08.2008.
- GOMES, B., Cassares, 2000(b), "Strategy must lie at the heard of alliances", October <http://www.alliancestrategy.com> ss.14-15, 06.08.2008.
- GOMES, B., Cassares, 2003, "Competitive advantage in alliance constellations, Strategic Organization, <http://www.alliancestrategy.com>, Vol. 1(3), 327–335., 06.08.2008.
- GRIFFIN, R.W., M.W. PUSTAY, 1996, "International Business, A Managerial Perspective", Addison Wesley, First Edition, Addison-Wesley Publishing, ss.392-394.
- GRIFFIN, R.W., M.W. PUSTAY, 1998, "International Business, A Managerial Perspective", Second Edition, Addison-Wesley Publishing, s.2.
- GRIFFIN, R.W., M.W. PUSTAY (2003), "International Business, A Managerial Perspective", Third Edition, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall., ss. 340-360.
- HALL, R. Duane, 1984, The International Joint Venture, New York, Praeger Publishers, First Published, ss. 15-22.
- HAMEL, Gan, DOZ, Yves, PRAHALAD, C., K., 1989, Collaborate wHh Your CornpetHors and Win,Harvard Business Review, Vol. 67, Issue. 1, s.133.
- HANAN, M., 1996, Yarının Rekabeti, Çev. Ziya KÜTEVİN, Eskar KÜTEVİN, İnkılap Kitabevi Yayınları, İstanbul, ss.160-165.
- HİLL, C., JONES, G., R.,1995, "Strategic Management: An Integrated Approach", Third Edition, Houghton Mifflin Company,Boston, ss.246-247.
- HITT, M.A, D.A. IRELAND, R.E. HOSKISSON, 1999, Strategic Management , South Western, USA: Thomson Inc, ss.316-317.
- HITT, M.A., R.D. IRELAND, R.E. HOSKISSON, 2005, Strategic Management, Competitiveness and Globalization, Sixth Edition, South Western, USA: Thomson Inc., ss. 275-283.

- HO, Alfred K., 1990, "Joint Ventures in The Republic of China, Can Capitalizm and Communism Coexist?", New York, Praeger Publishing, First Published, ss.33-34.
- HORTST, Thomas, 1972, 'Firm and Industry Determinants of the Decision of Invest Abroad, An Empirical Study', Review of Economic and Statistics (August), ss. 258-266.
- HUANG, Jih-Jeng, TZENG, Gwo, Hshiung, ONG, Chorng-Shyong, 2005, "Motivation And Resource-Allocation For Strategic Alliances Through The DeNovo Perspective", Mathematical And Computer Modelling, Vol. 41, ss.710-720.
- HUOTARI Maija-Leena, 1995, "Strategic Information Management, A Pilot Study In A Finnish Pharmaceutical Company", International Journal of Information Management, Vol.15, Vol.4, ss.295-296.
- INKPEN, Andrew, C., 2000, Managing Global Strategic Alliances, Thunderbird On Global Business Strategy, John Wiley & Sons, Inc. Canda, ss.93-95, 268.
- INKPEN, Andrew, C., 2002, Learning, knowledge management, and strategic alliances: So many studies, so many unanswered questions, Cooperative Strategies and Alliances, Ed. F.J. Contractor, P. Lorange, Netherlands, Elseiver Science Ltd., 260–280.
- "İşletme Devir Çeşitleri, <http://www.teknointel.com/isletme/devircesitleri.htm>, 27.08.2008.
- JEFFREY, J. Reuer, ZOLLO, Maurizio, HARBIR, Singh, 2002, "Post-Formation Dynamics in Strategic Alliances", Strategic Management Journal, Vol. 23, ss. 135–151.
- "Joint Venture (Ortak Girişim)", <http://www.kobitek.com/makale.php?id=25>, 09.07.2008.
- KALAYCI, Ş, 2005, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, ss. 405-406.
- KALIN Sari, 1998, The Fast Line CIO WebBusiness Magazine, April 1998, s.1. <http://www.cio.com>, 06.07.2008.
- KANIBİR, Hüseyin, 2000, "Bir Global Rekabet Stratejisi Olarak Stratejik İşbirlikleri ve Pazar Etkinliğine Katkıları, Doktora Tezi", Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, ss.50-54.

- KANTER, Rosabeth Moss , 2002, “İşbirliği Avantajı, İttifak Sanatı, Stratejik İttifaklar, Çev.Ahmet Kardam, İstanbul, MESS Yayın No:40, 2002, ss. 90-112.
- KARACA, Nil, “GATT’dan Dünya Ticaret Örgütü’ne”,s.20,
<http://www.kktcsanayiodasi.org/uploads/den20.pdf>, 09.08.2008.
- KARALAR, Rıdvan, 1994, İşletme Temel Bilgiler İşlevler, Etam AŞ. Matbaa Tesisleri, Eskişehir, ss.175-176.
- KENNETH, W., KILMANN, Thomas, Ralph H., 1975, “The Social Desirability Variable in Organizational Research, An Alternative Explanation for Reported Findings”, The Academy of Management Journal, Vol.18, Issue. 4, ss. 741–750.
- (“Kıyaslama”, www.ibb.gov.tr/ibbtr/105/10503/1050303/kiyaslama.htm, 05.10.2008).
- KOÇEL, Tamer, 2007, İşletme Yöneticiliği, Arıkan Kitabevi, İstanbul, ss. 322-351.
- KOTLER, Philip, 2000, S. Marketing Management, Prentice Hall International Inc, ss. 80-82.
- KOTLER, Philip, A’dan Z’ye Pazarlama, 2005, Marka Yayınları, Çeviri; BAKKAL, Aslı, Kalem, İstanbul, ss.19-26.
- KÖKOCAK, A., K., 1997, “Küreselleşmede İktisadi Boyut”, Banka ve Ekonomik Yorumlar Dergisi. Yıl: 34, Temmuz, ss. 20-25.
- KUMKALE, İlknur, 2008, Genel İşletme (Genel İşletmecilik Bilgileri ve Yeni Yaklaşımlar), Murathan Yayınevi, Eylül, ss. 90-93.
- (“Küresel Rekabet ve İşbirliği”,
<http://www.kobifinans.com.tr/tr/icerik.php?Article=10172>", 29.09.2008).
- LANG, J., T., 1996, European Community Antitrust Law-Innovation Markets And High Technology Industries,
www.europa.eu.int/comm/competition/speeches/text/sp1996_054_en..,29.08.08
- Lİ, J., vd., 1999, “Leading effective international joint venture leadership teams in China”, Journal of World Business, Vol. 34, Issue 1, ss. 52-67.
- LIN, Jing, 2006, An analysis of strategic alliance formation from resource-based view, Seminar in Business Strategy and International Business, Helsinki University of Technology, ss. 1-11.
- M&A Sample Due Diligence CheckList,
www.wrhambrecht.com/comp/ma/process/diligence/index.html, 30.07.2008

- MCCREARY Lew, "Superior Interiors", Webmaster Magazine, August 1997, www.cio.com, 06.07.2008.
- MCFARLAN, F.Warren, 1990, "The 1990's: The Information Decade Business Quarterly", Summer, 1990, ss.70-73.
- MODELSKİ, George, 2000, Globalization The Global Transformations Reader içinde, Ed, David Held, Anthony McGrew, Malden/USA: Polity Pres, ss.49-50.
- MUCUK, İsmet, Modern İşletmecilik, Türkmen Kitabevi, 6.Baskı, İstanbul, 1996, ss.47-53.
- MURRAY Edwin A. ve John F. MAHON, 1993, "Strategic Alliances: Gateway to the New Europe?", Long Range Planning, Vol. 93/ 26, Issue. 4, ss.106-109.
- MUTLU, Esin Can, 1999, Uluslararası İşletmecilik, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, ss. 120-122.
- MOWERY, David, OXLEY Joanne, E., SILVERMAN, Brain, S., 1996, "Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer", Strategic Management Journal, 96/17, Winter –Special Issue, s.78-80.
- "Nanotechnology Products", <http://www.MKnano.com>, 13.08.2008
- "Nanoteknoloji", <http://www.wikipedia.org/wiki/Nanoteknoloji>, 13.08.2008
- "Nişanlar Artıyor", http://www.meteksan.com.tr/Haber_Arsivi_2002,bb_ekim,26.07.2008).
- <http://www.ntvmsnbc.com/news/135586.asp#BODY>, 17.07.2008.
- OECD, 1996, "Globalization, What Challenges And Opportunities For Governments?", Paris., www.oecd.org, ss. 1-3.
- ORAN, B., 2000, "Kaçınıcı Küreselleşme?", Rekabet Kurumu Perşembe Konferansları, No.9, ss. 111-139.
- "Ekonomik, Politik ve Ülke Riskini Oluşturan Faktörler", <http://www.ozyazilim.com/>, 18.07.2008.
- ÖGE, Ercan, "Stratejik Yönetim", <http://www.aydin.edu.tr/sem/.pdf>, 15, 17.06.2008.
- ÖYMEN, Öymen, 2000, Geleceği Yakalamak, Remzi Kitapevi, İstanbul, ss.26-27.
- ÖZALP, İnan, 1976, Çokuluslu İşletmeler, Uluslararası Yaklaşım, Kalite Matbaası, Ankara, s.75.
- ÖZALP, İnan, 1997, Rekabetçi Üstünlükler Açısından Stratejik Birlikler, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Eskişehir, ss.1-2.
- ÖZALP, İnan, 2004, Uluslararası İşletmecilik, Anadolu Üniversitesi, ss.78-104.

- ÖZGEN, H., A. YALÇIN, 2006, Temel İşletmecilik Bilgisi, 3. Baskı, Adana, Nobel Kitabevi, ss. 44-46.
- ÖZTÜRK, Yüksel, TENGİLİMOĞLU, Dilaver, 2008, İşletmelerde Halkla İlişkiler, Seçkin Yayınevi, 2.baskı, Ankara, ss. 55-56.
- PAİK, Y., 2005, Risk management of strategic alliances and acquisitions between Western Inc. and companies in Central Europe, Thunderbird International Business Review, Vol: 47, Issue. 4, ss. 493-495.
- PASTORE Richard, 1997, “Just Thinking About Tomorrow”, Interview with Thomas Malone, CIO Magazine, March 15, 1997, <http://www.cio.com>, 06.07.2008
- “Patron yönetici lider”, <http://www.bilgiyonetimi.org> , 23.09.2008.
- PEARCE, J.A., R.B. ROBINSON, 2005, Strategic Management, Formulation, Implementation and Control, 9. Edition, USA McGraw Hill Companies Inc., ss. 210-219.
- PHILIPPATOS, George C. & SIHLER, William W., 1991, “Financial Management, Text and Cases”, second edition, Massachusetts, 1991, ss.302-304.
- POSS, Samuel, 1999, “Carefully Weigh Risk, Benefits of Strategic Alliance”, Los Angeles Business Journal, 19, ss.6-11. , www.strategicalliance.com, 21.07.2008.
- PITTS, Robert A., LEİ, David, 1996, “Strategic Management, Building and Sustaining Competitive Advantage, West Publishing Company, St. Paul, ss.181-190.
- RAMU, Shiva, 1997, International Joint Ventures ,New Delhi: Wheeler Publishing, First Edition, ss. 78-79.
- Rao,B.P., Uneasy Alliances: Cultural Incompatibility or Culture Shock? <http://www.amilttd.com>, 21.07.2008.
- REFFERTY, Neil, 1995, Business Week Dergisi, The 1994 Business Week Europe Roundtable of Chief Executives - Great Expectations; Europe, China the Emerging Markets , International Edition, Mc.Graw Hill Publication, January 23,
- Robertson, Roland, 1995, Glocalization, Time-Space and Homogenity-Heterogenity, in Global Modernities, Eds: Mike Featherstone, Scott Lash, Roland Robertson, London, New Delhi, Thousand Oaks, Sage Publications, s.37-38.
- Robertson, Roland, 1999, Küreselleşme -Toplum Kavramı ve Küresel Kültür, Çev. Ümit Hüsrev Yolsal, Bilim ve Sanat: Ankara, ss.1-20.

- ROTHAERMEL, Frank T., DEEDS, David L.: Alliance Type, Alliance Experience and Alliance Management Capability in High-Technology Ventures, Journal of Business Venturing, http://www.sciencedirect.com/science?_ob=Article, 28.07.2008.
- SARUHAN, H. İnceler, 1998, Teknoloji Yönetimi, Desnet Yayınları, İstanbul, ss. 230-236.
- SCHALK, Roe, RENE, E., Robert, 2007, "Towards a Dynamic Model of the Psychological Contract", Journal for the Theory of Social Behaviour, Vol. 37, Issue 2, Blackwell Publishing Ltd., ss.166-167.
- SEN, Armatya, 2003, "A World of Extremes", Ten Theses on Globalization <http://www.globalpolicy.org/globaliz/define/0717amrt.htm>, 11.09. 2008
- SIMONIN, B.L. (2002), The nature of collaborative know-how, Cooperative Strategies and Alliances, Ed. F.J. Contractor, P. Lorange, Netherlands, Elsevier Science Ltd., ss. 245–248.
- "Sahakian's Due Diligence Checklist", www.corporate-partnering.com/dwc1-dd.htm, 30.07.2008.
- "Sales and Service Excellence", 2007, <http://www.sahinlerholding.com.tr>, 06.05.2008.
- "Siemens Annual Report" (2007): www.siemens.com, 17.05.2008).
- Stratejik İşbirlikleri, <http://pazarlamablog.blogspot.com>, 29.06.2008.
- "Strategic alliances and joint ventures, a how to guide", 2002, september, ss.1-12, www.marketnewzealand.com, 11.08.2008.
- "Step-by-step guide to strategic alliances", <http://www.pslcbi.com>, 07.06.2008.
- www.Corporate-Partnering.com/Cpi.Htni, 14.06.2008.
- www.strategicalliance.com, 21.07.2008).
- STOPFORD, J. M., & Wells, L., T., 1972, Managing the multinational enterprise (pt. II). New York, Basic Books, ss. 35-36.
- ŞENATALAR, Burhan, "Küreselleşme", http://www.sodev.org.tr/okullar/sdo/ders_notlari, 20.08.2008.
- "Şirket Evliliklerinin Başarısı İle Yöneticinin Egosu Doğrudan Bağlantılı", Morosini, http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi, 19.08.2008.
- "Şirket birleşmesi", <http://www.isletme.biz/yonetim-ve-organizasyon/>, 20.06.2008
- "TAI'den Airbus Know-How Anlaşması", <http://www.ntvmsnbc.com/news/>, 09.08.2008.

- TAĞRAF, Hasan, 2002, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 2, <http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/146.pdf>, 11.06.2008.
- TAYEB, Monir, H., CONTRACTOR, Farok, J., 2001, International Business Partnership, Issues and Concerns, New Jersey, Palgrave, First Publishes, ss. 10-11.
- TEK, Ö. Baybars, 1990, Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar, Enkare Bilgisayar Sistem Grafik, İzmir, ss. 67-69.
- TEK, Ö. Baybars, 1999, Pazarlama İlkeleri, Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları, 8. Baskı, Beta AŞ., İstanbul, ss.265-266.
- TODEVA, E., D. KNOKE, 2005, Strategic alliances and models of collaboration, Management Decision , Vol: 43, No: 1, ss. 131–135.
- ULAŞ, Dilber, 2003, Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejisi Olarak Ortak Girişimler (Joint Venture) ve Türkiye Uygulamaları, Turhan Kitabevi, Ankara, s.58-61.
- UZUN, Ayşe, 1999, Rekabet Kurumu Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi, <http://kutuphane.tbmm.gov.tr>, Ankara, ss.18-47.
- ÜLGEN, H.,S,K. MIRZE, 2004, İşletmelerde Stratejik Yönetim,Birinci Basım , No:23, İstanbul: Literatür Yayınları, ss.199-329.
- VERNON, Raymond, 1970, “Organization as a Scale Factor in the Growth of Firms”, in Jesse W. Markham and Gustav F. Papanek (eds.), Industrial Organization and Economic Development, Boston: Houghton Mifflin, ss. 47-66.
- VYAS, Niren., M., SHELBURN, William L., 1995, "An Analysis Of Strategic Alliances : Fonns, Functions And Framework", The Journal of Business and Industrial Marketing, Vol 10, Issue 3, s.47.
- WEBSTER, F.E. Jr., 1992, Market Driven Management: Using The New Marketing Concept To Create A Customer-Oriented Company, New York, John Wiley & Sons. ss.7-8.
- WRIGHT, Peter, Mark, KROLL, J., AMELI, John, P., 1996, “Strategic Management, Concepts and Cases , 3.ed. New Jersey, Prentice Hall Publishing Co., ss.95-96.
- WRIGHT, Peter, Mark, KROLL, J., AMELI, John, P., 1998, Strategic Management, Fourth Edition, Perentice Hill,Upper Saddle River, New Jersey, ss.101-102.
- YOUNG, Stephen, HAMILL, James vd., 1989, International Market Entry and Development Harvester Wheatsheaf, first published, ss. 208-221.

- YOSHINO, M.Y., RANGAN, U.S., 2000, Stratejik İttifaklar Küreselleşmeye Müteşebbis Yaklaşım, Ed. Yaşar Bülbül Alfa Yayınları, İstanbul, ss.5-21.
- YÜKSELEN, Cemal, 2008, Pazarlama Kitabı İlkeler-Yönetim- Örnek Olaylar, Detay Yayıncılık, Ankara, ss.347-348.
- ZOLLER, Steven A., 1999, “Are You Satisfied With Your Technology Alliances?”, Research Technology Management, Vol. 42, Issue. 2, ss.10-12.

ÖZ GEÇMİŞ

Adı Soyadı : Emine İLHAN
Doğum Yeri, Tarihi : Antalya, 31.01.1972
İş Adresi : Mersin Üniversitesi
Tarsus Meslek Yüksekokulu Tarsus / Mersin
E-mail : eilhan@mersin.edu.tr

EĞİTİM İLE İLGİLİ BİLGİLER

1992-1996 Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Bilgisayar Öğretmenliği
2007 - Halen Çağ Üniversitesi İşletme Yönetimi ABD Yüksek Lisansı
Yabancı Dil: Almanca, İngilizce

İŞ İLE İLGİLİ BİLGİLER

Mayıs 1992- Eylül 1992 T.C. Başbakanlık Antalya Turban Adayla Oteli Resepsiyon Memurluğu
Eylül 1996- Ekim 1997 Gaziantep SANKO Anadolu Meslek ve Endüstri Meslek Lisesi Bilgisayar Öğretmenliği
Ekim 1996- Haziran 1997 Gaziantep Üniversitesi Müh. Fak. Elektrik-Elektronik Müh. Öğr. Elm.
Ekim 1997- Halen T.C. Mersin Üniversitesi Tarsus Meslek Yüksekokulu Bilgisayar Teknoloji ve Programlama Öğretim Görevlisi

İLGİ ALANLARI

Yüzme, tenis, voleybol

4.8. EKLER

EK 1. İşletmenizin ortak girişim stratejik işbirliği yapma nedenleri

(13.0) Ölçek ekonomisinden yararlanmak

		Frequency	Percent (Beklene n % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(2) Ne önemli ne önemsiz	1	2,1	2,1	2,1
	(3) Fikrim Yok	4	8,3	8,5	10,6
	(4) Önemli	19	39,6	40,4	51,1
	(5) Çok önemli	23	47,9	48,9	100,0
	Total	47	97,9	100,0	
Missing	System	1	2,1		
Total		48	100,0		

(13.1) Riskleri paylaşmak /azaltmak

		Frequency	Percent (Beklene n % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç önemli değil	1	2,1	2,1	2,1
	(2) Ne önemli ne önemsiz	2	4,2	4,3	6,4
	(4) Önemli	19	39,6	40,4	46,8
	(5) Çok önemli	25	52,1	53,2	100,0
	Total	47	97,9	100,0	
Missing	System	1	2,1		
Total		48	100,0		

(13.2) Ortağın finansal gücünden faydalanmak

		Frequency	Percent (Beklene n % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç önemli değil	6	12,5	12,8	12,8
	(2) Ne önemli ne önemsiz	9	18,8	19,1	31,9
	(4) Önemli	19	39,6	40,4	72,3
	(5) Çok önemli	13	27,1	27,7	100,0
	Total	47	97,9	100,0	
Missing	System	1	2,1		
Total		48	100,0		

(EK 1'in devamı)**(13.3) Tutundurma maliyetlerini ve tutundurma için kullanılacak zamanı azaltmak**

		Frequency	Percent (Beklene n % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(2) Ne önemli ne önemsiz	6	12,5	12,8	12,8
	(3) Fikrim Yok	4	8,3	8,5	21,3
	(4) Önemli	19	39,6	40,4	61,7
	(5) Çok önemli	18	37,5	38,3	100,0
	Total	47	97,9	100,0	
Missing	System	1	2,1		
Total		48	100,0		

(13.4) Hisse senetlerinin değerini artırmak

		Frequency	Percent (Beklene n % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç önemli değil	3	6,3	6,4	6,4
	(2) Ne önemli ne önemsiz	5	10,4	10,6	17,0
	(3) Fikrim Yok	6	12,5	12,8	29,8
	(4) Önemli	9	18,8	19,1	48,9
	(5) Çok önemli	24	50,0	51,1	100,0
	Total	47	97,9	100,0	
Missing	System	1	2,1		
Total		48	100,0		

(13.5) Üretim, pazarlama ve ar-ge maliyetlerini azaltmak

		Frequency	Percent (Beklene n % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(2) Ne önemli ne önemsiz	9	18,8	19,1	19,1
	(3) Fikrim Yok	1	2,1	2,1	21,3
	(4) Önemli	12	25,0	25,5	46,8
	(5) Çok önemli	25	52,1	53,2	100,0
	Total	47	97,9	100,0	
Missing	System	1	2,1		
Total		48	100,0		

(EK 1'in devamı)**(13.6) Ortağıyla bilgi paylaşımı sağlamak**

		Frequency	Percent (Beklene n % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç önemli değil	1	2,1	2,1	2,1
	(2) Ne önemli ne önemsiz	8	16,7	17,0	19,1
	(3) Fikrim Yok	1	2,1	2,1	21,3
	(4) Önemli	16	33,3	34,0	55,3
	(5) Çok önemli	21	43,8	44,7	100,0
	Total	47	97,9	100,0	
Missing	System	1	2,1		
Total		48	100,0		

(13.7) Endüstride teknolojik eksikliği kapatmak

		Frequency	Percent (Beklene n % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç önemli değil	2	4,2	4,3	4,3
	(2) Ne önemli ne önemsiz	3	6,3	6,4	10,6
	(3) Fikrim Yok	4	8,3	8,5	19,1
	(4) Önemli	12	25,0	25,5	44,7
	(5) Çok önemli	26	54,2	55,3	100,0
	Total	47	97,9	100,0	
Missing	System	1	2,1		
Total		48	100,0		

(13.8) Küresel pazarlara açılmak

		Frequency	Percent (Beklene n % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç önemli değil	1	2,1	2,1	2,1
	(2) Ne önemli ne önemsiz	2	4,2	4,3	6,4
	(3) Fikrim Yok	1	2,1	2,1	8,5
	(4) Önemli	12	25,0	25,5	34,0
	(5) Çok önemli	31	64,6	66,0	100,0
	Total	47	97,9	100,0	
Missing	System	1	2,1		
Total		48	100,0		

(EK 1'in devamı)**(13.9) Lisanslaşma ve patentleşme problemleri aşmak**

		Frequency	Percent (Beklene n % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç önemli değil	3	6,3	6,4	6,4
	(2) Ne önemli ne önemsiz	9	18,8	19,1	25,5
	(3) Fikrim Yok	2	4,2	4,3	29,8
	(4) Önemli	12	25,0	25,5	55,3
	(5) Çok önemli	21	43,8	44,7	100,0
	Total	47	97,9	100,0	
Missing	System	1	2,1		
Total		48	100,0		

(13.10) Değişen trendlere uyum sağlamak isteği (modayı yakalama ve korku güdüsü)

		Frequency	Percent (Beklene n % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç önemli değil	18	37,5	38,3	38,3
	(2) Ne önemli ne önemsiz	9	18,8	19,1	57,4
	(3) Fikrim Yok	4	8,3	8,5	66,0
	(4) Önemli	10	20,8	21,3	87,2
	(5) Çok önemli	6	12,5	12,8	100,0
	Total	47	97,9	100,0	
Missing	System	1	2,1		
Total		48	100,0		

(13.11) Üretim için gerekli kaynakları sağlamak

		Frequency	Percent (Beklene n % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç önemli değil	4	8,3	8,5	8,5
	(3) Fikrim Yok	1	2,1	2,1	10,6
	(4) Önemli	22	45,8	46,8	57,4
	(5) Çok önemli	20	41,7	42,6	100,0
	Total	47	97,9	100,0	
Missing	System	1	2,1		
Total		48	100,0		

(EK 1'in devamı)**13.12 Yeni yatırımlar için gerekli sermaye ihtiyacını karşılayabilmek**

		Frequency	Percent (Beklene n % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç önemli değil	5	10,4	10,9	10,9
	(2) Ne önemli ne önemsiz	3	6,3	6,5	17,4
	(4) Önemli	20	41,7	43,5	60,9
	(5) Çok önemli	18	37,5	39,1	100,0
	Total	46	95,8	100,0	
Missing	System	2	4,2		
Total		48	100,0		

13.13 Kaynak ve kapasite kullanımını arttırmak

		Frequency	Percent (Beklene n % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(2) Ne önemli ne önemsiz	3	6,3	6,4	6,4
	(3) Fikrim Yok	1	2,1	2,1	8,5
	(4) Önemli	19	39,6	40,4	48,9
	(5) Çok önemli	24	50,0	51,1	100,0
	Total	47	97,9	100,0	
Missing	System	1	2,1		
Total		48	100,0		

1314 Girdi maliyetlerinin azaltmak (ucuz hammaddeye kolay erişimi sağlayarak)

		Frequency	Percent (Beklene n % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç önemli değil	1	2,1	2,1	2,1
	(2) Ne önemli ne önemsiz	4	8,3	8,5	10,6
	(4) Önemli	22	45,8	46,8	57,4
	(5) Çok önemli	20	41,7	42,6	100,0
	Total	47	97,9	100,0	
Missing	System	1	2,1		
Total		48	100,0		

(EK 1'in devamı)**13.15 Yeni teknoloji transfer etmek**

		Frequency	Percent (Beklene n % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç önemli değil	3	6,3	6,4	6,4
	(2) Ne önemli ne önemsiz	3	6,3	6,4	12,8
	(4) Önemli	19	39,6	40,4	53,2
	(5) Çok önemli	22	45,8	46,8	100,0
	Total	47	97,9	100,0	
Missing	System	1	2,1		
Total		48	100,0		

13.16 Yönetmelik birikimine sahip olmak

		Frequency	Percent (Beklene n % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç önemli değil	17	35,4	36,2	36,2
	(2) Ne önemli ne önemsiz	9	18,8	19,1	55,3
	(4) Önemli	14	29,2	29,8	85,1
	(5) Çok önemli	7	14,6	14,9	100,0
	Total	47	97,9	100,0	
Missing	System	1	2,1		
Total		48	100,0		

13.17 Çalışanlara işbirliği çalışmalarıyla yeni tecrübe ve yetenekler kazandırmak

		Frequency	Percent (Beklene n % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç önemli değil	1	2,1	2,1	2,1
	(2) Ne önemli ne önemsiz	16	33,3	34,0	36,2
	(4) Önemli	27	56,3	57,4	93,6
	(5) Çok önemli	3	6,3	6,4	100,0
	Total	47	97,9	100,0	
Missin g	System	1	2,1		
Total		48	100,0		

(EK 1'in devamı)**13.18 İşgücünün verimliliğinin yükseltmek**

		Frequency	Percent (Beklene n % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç önemli değil	15	31,3	31,9	31,9
	(2) Ne önemli ne önemsiz	3	6,3	6,4	38,3
	(3) Fikrim Yok	2	4,2	4,3	42,6
	(4) Önemli	17	35,4	36,2	78,7
	(5) Çok önemli	10	20,8	21,3	100,0
	Total	47	97,9	100,0	
Missing	System	1	2,1		
Total		48	100,0		

13.19 İşletmenin kurumsallaşma sürecine katkıda bulunmak

		Frequency	Percent (Beklene n % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç önemli değil	2	4,2	4,3	4,3
	(2) Ne önemli ne önemsiz	5	10,4	10,6	14,9
	(3) Fikrim Yok	2	4,2	4,3	19,1
	(4) Önemli	33	68,8	70,2	89,4
	(5) Çok önemli	5	10,4	10,6	100,0
	Total	47	97,9	100,0	
Missing	System	1	2,1		
Total		48	100,0		

13.20 Başarılı olan firmanın işletme stratejisini öğrenmek

		Frequency	Percent (Beklene n % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç önemli değil	16	33,3	34,0	34,0
	(2) Ne önemli ne önemsiz	8	16,7	17,0	51,1
	(3) Fikrim Yok	1	2,1	2,1	53,2
	(4) Önemli	16	33,3	34,0	87,2
	(5) Çok önemli	6	12,5	12,8	100,0
	Total	47	97,9	100,0	
Missing	System	1	2,1		
Total		48	100,0		

(EK 1'in devamı)**13.21 Üretimde uzmanlık kazanmak**

		Frequency	Percent (Beklene n % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç önemli değil	4	8,3	8,5	8,5
	(2) Ne önemli ne önemsiz	1	2,1	2,1	10,6
	(3) Fikrim Yok	2	4,2	4,3	14,9
	(4) Önemli	16	33,3	34,0	48,9
	(5) Çok önemli	24	50,0	51,1	100,0
	Total	47	97,9	100,0	
Missing	System	1	2,1		
Total		48	100,0		

13.22 İşletmenin ticari saygınlığını artırmak

		Frequency	Percent (Beklene n % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç önemli değil	12	25,0	25,5	25,5
	(2) Ne önemli ne önemsiz	4	8,3	8,5	34,0
	(3) Fikrim Yok	1	2,1	2,1	36,2
	(4) Önemli	18	37,5	38,3	74,5
	(5) Çok önemli	12	25,0	25,5	100,0
	Total	47	97,9	100,0	
Missing	System	1	2,1		
Total		48	100,0		

13.23 Diğer işletmelerle uzun dönemli ilişkiler geliştirmek

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç önemli değil	1	2,1	2,1	2,1
	(2) Ne önemli ne önemsiz	5	10,4	10,6	12,8
	(3) Fikrim Yok	2	4,2	4,3	17,0
	(4) Önemli	20	41,7	42,6	59,6
	(5) Çok önemli	19	39,6	40,4	100,0
	Total	47	97,9	100,0	
Missing	System	1	2,1		
Total		48	100,0		

(EK 1'in devamı)**13.24 Yeni pazarlarda yer edinmek**

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(2) Ne önemli ne önemsiz	1	2,1	2,1	2,1
	(3) Fikrim Yok	1	2,1	2,1	4,3
	(4) Önemli	12	25,0	25,5	29,8
	(5) Çok önemli	33	68,8	70,2	100,0
	Total	47	97,9	100,0	
Missing	System	1	2,1		
Total		48	100,0		

13.25 Pazarı daha hızlı giriş sağlamak

		Frequency	Percent (Beklene n % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(4) Önemli	15	31,3	31,9	31,9
	(5) Çok önemli	32	66,7	68,1	100,0
	Total	47	97,9	100,0	
Missing	System	1	2,1		
Total		48	100,0		

13.26 Pazardaki konumunu sürdürebilmek

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(2) Ne önemli ne önemsiz	1	2,1	2,1	2,1
	(4) Önemli	19	39,6	40,4	42,6
	(5) Çok önemli	27	56,3	57,4	100,0
	Total	47	97,9	100,0	
Missing	System	1	2,1		
Total		48	100,0		

13.27 Pazar payını artırmak

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(2) Ne önemli ne önemsiz	1	2,1	2,1	2,1
	(4) Önemli	14	29,2	29,8	31,9
	(5) Çok önemli	32	66,7	68,1	100,0
	Total	47	97,9	100,0	
Missing	System	1	2,1		
Total		48	100,0		

(EK 1'in devamı)

13.28 Ticaret engellerini aşmak

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(2) Ne önemli ne önemsiz	4	8,3	8,5	8,5
	(3) Fikrim Yok	1	2,1	2,1	10,6
	(4) Önemli	15	31,3	31,9	42,6
	(5) Çok önemli	27	56,3	57,4	100,0
	Total	47	97,9	100,0	
Missing	System	1	2,1		
Total		48	100,0		

13.29 Uluslar arası pazarlara yayılmak

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç önemli değil	2	4,2	4,3	4,3
	(2) Ne önemli ne önemsiz	2	4,2	4,3	8,5
	(3) Fikrim Yok	1	2,1	2,1	10,6
	(4) Önemli	7	14,6	14,9	25,5
	(5) Çok önemli	35	72,9	74,5	100,0
	Total	47	97,9	100,0	
Missing	System	1	2,1		
Total		48	100,0		

13.30 Yerel Pazar bilgilerine kolay erişebilmek

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(2) Ne önemli ne önemsiz	10	20,8	21,3	21,3
	(3) Fikrim Yok	2	4,2	4,3	25,5
	(4) Önemli	18	37,5	38,3	63,8
	(5) Çok önemli	17	35,4	36,2	100,0
	Total	47	97,9	100,0	
Missing	System	1	2,1		
Total		48	100,0		

(EK 1'in devamı)**13.31 Ortağın ulusal kimliğinden yararlanmak**

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç önemli değil	6	12,5	12,8	12,8
	(2) Ne önemli ne önemsiz	8	16,7	17,0	29,8
	(3) Fikrim Yok	4	8,3	8,5	38,3
	(4) Önemli	19	39,6	40,4	78,7
	(5) Çok önemli	10	20,8	21,3	100,0
	Total	47	97,9	100,0	
Missing	System	1	2,1		
Total		48	100,0		

13.32 Başka Yasal engellerden dolayı yeni pazarlara girişte yaşanan zorlukları azaltmak

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç önemli değil	1	2,1	2,1	2,1
	(2) Ne önemli ne önemsiz	8	16,7	17,0	19,1
	(3) Fikrim Yok	5	10,4	10,6	29,8
	(4) Önemli	18	37,5	38,3	68,1
	(5) Çok önemli	15	31,3	31,9	100,0
	Total	47	97,9	100,0	
Missing	System	1	2,1		
Total		48	100,0		

13.33 Başka alanlarda ortaya çıkan fırsatları değerlendirmek

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç önemli değil	1	2,1	2,1	2,1
	(2) Ne önemli ne önemsiz	6	12,5	12,8	14,9
	(4) Önemli	22	45,8	46,8	61,7
	(5) Çok önemli	18	37,5	38,3	100,0
	Total	47	97,9	100,0	
Missing	System	1	2,1		
Total		48	100,0		

(EK 1'in devamı)**13.34 Serbest kalan kaynakları başka alanlarda kullanmak**

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç önemli değil	3	6,3	6,4	6,4
	(2) Ne önemli ne önemsiz	7	14,6	14,9	21,3
	(3) Fikrim Yok	2	4,2	4,3	25,5
	(4) Önemli	19	39,6	40,4	66,0
	(5) Çok önemli	16	33,3	34,0	100,0
	Total	47	97,9	100,0	
Missing	System	1	2,1		
Total		48	100,0		

13.35 Rekabet pozisyonunun güçlendirmek

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(3) Fikrim Yok	4	8,3	8,5	8,5
	(4) Önemli	13	27,1	27,7	36,2
	(5) Çok önemli	30	62,5	63,8	100,0
	Total	47	97,9	100,0	
Missing	System	1	2,1		
Total		48	100,0		

13.36 Ar&Ge çalışmalarında zamanı azaltmak

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç önemli değil	7	14,6	14,9	14,9
	(2) Ne önemli ne önemsiz	6	12,5	12,8	27,7
	(3) Fikrim Yok	4	8,3	8,5	36,2
	(4) Önemli	12	25,0	25,5	61,7
	(5) Çok önemli	18	37,5	38,3	100,0
	Total	47	97,9	100,0	
Missing	System	1	2,1		
Total		48	100,0		

(EK 1'in devamı)**13.37 Yeni ürün veya hizmet yaratılmasını hızlandırmak**

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç önemli değil	4	8,3	8,5	8,5
	(2) Ne önemli ne önemsiz	3	6,3	6,4	14,9
	(3) Fikrim Yok	2	4,2	4,3	19,1
	(4) Önemli	11	22,9	23,4	42,6
	(5) Çok önemli	27	56,3	57,4	100,0
	Total	47	97,9	100,0	
Missing	System	1	2,1		
Total		48	100,0		

13.38 Ucuz enerjiye (su, elektrik, petrol ve türevleri) sahip olmak

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç önemli değil	7	14,6	14,9	14,9
	(2) Ne önemli ne önemsiz	17	35,4	36,2	51,1
	(3) Fikrim Yok	5	10,4	10,6	61,7
	(4) Önemli	13	27,1	27,7	89,4
	(5) Çok önemli	5	10,4	10,6	100,0
	Total	47	97,9	100,0	
Missing	System	1	2,1		
Total		48	100,0		

13.39 Fırsat ülkelerinde yatırım yapmak (hammaddenin ucuz, talebin yoğun olduğu)

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç önemli değil	5	10,4	10,6	10,6
	(2) Ne önemli ne önemsiz	3	6,3	6,4	17,0
	(3) Fikrim Yok	2	4,2	4,3	21,3
	(4) Önemli	13	27,1	27,7	48,9
	(5) Çok önemli	24	50,0	51,1	100,0
	Total	47	97,9	100,0	
Missing	System	1	2,1		
Total		48	100,0		

EK 2. Ortak Girişim Stratejik İşbirliğinde Karşılaşılan Sorunlar

14.0 Ortak girişimi kurduğunuz ortak/ortaklarınız ile ortak bir amacın belirlenmesi sorunu yaşandı mı?

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç yaşanmadı	34	70,8	73,9	73,9
	(2) Ara sıra yaşandı	7	14,6	15,2	89,1
	(3) Fikrim yok	2	4,2	4,3	93,5
	(4) Çok sık yaşandı	3	6,3	6,5	100,0
	Total	46	95,8	100,0	
Missing	System	2	4,2		
Total		48	100,0		

14.1 Ortak girişimi kurduğunuz ortak/ortaklarınız ile etkin bir bilgi akışı sağlanabilmesi ile ilgili sorun yaşandı mı?

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç yaşanmadı	14	29,2	35,0	35,0
	(2) Ara sıra yaşandı	14	29,2	35,0	70,0
	(3) Fikrim yok	3	6,3	7,5	77,5
	(4) Çok sık yaşandı	8	16,7	20,0	97,5
	(5) Bu yüzden ayrıldık	1	2,1	2,5	100,0
	Total	40	83,3	100,0	
Missing	System	8	16,7		
Total		48	100,0		

14.2 Ortak girişimi kurduğunuz ortak/ortaklarınız ile görev, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi (dağıtılması) sorunları yaşandı mı?

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç yaşanmadı	31	64,6	67,4	67,4
	(2) Ara sıra yaşandı	13	27,1	28,3	95,7
	(3) Fikrim yok	2	4,2	4,3	100,0
	Total	46	95,8	100,0	
Missing	System	2	4,2		
Total		48	100,0		

(EK 2' nin devamı)

14.3 Ortak girişimde hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının yada sürecin kontrolü aşamasında sorunlar yaşandımı?

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç yaşanmadı	26	54,2	56,5	56,5
	(2) Ara sıra yaşandı	17	35,4	37,0	93,5
	(3) Fikrim yok	2	4,2	4,3	97,8
	(4) Çok sık yaşandı	1	2,1	2,2	100,0
	Total	46	95,8	100,0	
Missing	System	2	4,2		
Total		48	100,0		

14.4 Ortak girişim süreci boyunca ortak/ortaklarınız ile yada çalışanlar yöneticileriyle güven boşluğu yaşandımı?

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç yaşanmadı	30	62,5	65,2	65,2
	(2) Ara sıra yaşandı	15	31,3	32,6	97,8
	(4) Çok sık yaşandı	1	2,1	2,2	100,0
	Total	46	95,8	100,0	
Missing	System	2	4,2		
Total		48	100,0		

14.5 Ortak girişim süreci boyunca ortak/ortaklarınız ile müzakere kültürlerinin farklılığı sorunları yaşandımı?

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç yaşanmadı	25	52,1	54,3	54,3
	(2) Ara sıra yaşandı	16	33,3	34,8	89,1
	(3) Fikrim yok	4	8,3	8,7	97,8
	(4) Çok sık yaşandı	1	2,1	2,2	100,0
	Total	46	95,8	100,0	
Missing	System	2	4,2		
Total		48	100,0		

(EK 2' nin devamı)

14.6 Kültürel sinerjiyi başarmada lider özelliği olmayan yönetici sorunu yaşandımı (yerli-yabancı ortak girişim işletmesi iseniz cevaplayınız) ?

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç yaşanmadı	10	20,8	26,3	26,3
	(2) Ara sıra yaşandı	4	8,3	10,5	36,8
	(3) Fikrim yok	11	22,9	28,9	65,8
	(4) Çok sık yaşandı	9	18,8	23,7	89,5
	(5) Bu yüzden ayrıldık	4	8,3	10,5	100,0
	Total	38	79,2	100,0	
Missing	System	10	20,8		
Total		48	100,0		

14.7 Birlikteliğin sağladığı avantaj ve becerilerden kaynaklanan sorunlar yaşandımı?

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç yaşanmadı	22	45,8	47,8	47,8
	(2) Ara sıra yaşandı	20	41,7	43,5	91,3
	(3) Fikrim yok	4	8,3	8,7	100,0
	Total	46	95,8	100,0	
Missing	System	2	4,2		
Total		48	100,0		

14.8 Ortak hareket etme zorunluluğu sorunu yaşandımı?

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç yaşanmadı	22	45,8	47,8	47,8
	(2) Ara sıra yaşandı	21	43,8	45,7	93,5
	(3) Fikrim yok	2	4,2	4,3	97,8
	(4) Çok sık yaşandı	1	2,1	2,2	100,0
	Total	46	95,8	100,0	
Missing	System	2	4,2		
Total		48	100,0		

(EK 2' nin devamı)**14.9 İşbirliğinden beklenen yararların farklı olmasından kaynaklanan sorunlar yaşandı mı?**

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç yaşanmadı	25	52,1	54,3	54,3
	(2) Ara sıra yaşandı	17	35,4	37,0	91,3
	(3) Fikrim yok	3	6,3	6,5	97,8
	(4) Çok sık yaşandı	1	2,1	2,2	100,0
	Total	46	95,8	100,0	
Missing	System	2	4,2		
Total		48	100,0		

14.10 Ortak girişim süreci boyunca stratejik ve kültürel açıdan bir uyum sorunu yaşandı mı?

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç yaşanmadı	12	25,0	26,1	26,1
	(2) Ara sıra yaşandı	31	64,6	67,4	93,5
	(3) Fikrim yok	2	4,2	4,3	97,8
	(4) Çok sık yaşandı	1	2,1	2,2	100,0
	Total	46	95,8	100,0	
Missing	System	2	4,2		
Total		48	100,0		

14.11 Ortak girişim süreci boyunca ortak/ortaklarınız ile bir güven sorunu yaşandı mı?

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç yaşanmadı	21	43,8	45,7	45,7
	(2) Ara sıra yaşandı	21	43,8	45,7	91,3
	(3) Fikrim yok	4	8,3	8,7	100,0
	Total	46	95,8	100,0	
Missing	System	2	4,2		
Total		48	100,0		

(EK 2' nin devamı)

14.12 Ortak girişim süreci boyunca ortak/ortaklarınızdan sizde bulunmayan yeteneklerin, tecrübelerin aktarılması sorunu yaşandımı?

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç yaşanmadı	20	41,7	44,4	44,4
	(2) Ara sıra yaşandı	22	45,8	48,9	93,3
	(3) Fikrim yok	3	6,3	6,7	100,0
	Total	45	93,8	100,0	
Missing	System	3	6,3		
Total		48	100,0		

14.13 Ortak girişim süreci boyunca ortak/ortaklarınız sahip olduğu uzmanlığı isteklikle (gönüllü olarak) paylaşma sorunu yaşandımı?

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç yaşanmadı	15	31,3	34,9	34,9
	(2) Ara sıra yaşandı	16	33,3	37,2	72,1
	(3) Fikrim yok	6	12,5	14,0	86,0
	(4) Çok sık yaşandı	6	12,5	14,0	100,0
	Total	43	89,6	100,0	
Missing	System	5	10,4		
Total		48	100,0		

14.14 Ortak girişim süreci boyunca ortak/ortaklarınız teknik bilgi ve teknolojik yetenekleri gönüllü olarak paylaşma konusunda sorun yaşandımı?

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç yaşanmadı	16	33,3	36,4	36,4
	(2) Ara sıra yaşandı	20	41,7	45,5	81,8
	(3) Fikrim yok	4	8,3	9,1	90,9
	(4) Çok sık yaşandı	4	8,3	9,1	100,0
	Total	44	91,7	100,0	
Missing	System	4	8,3		
Total		48	100,0		

(EK 2' nin devamı)

14.15 Ortak girişim süreci boyunca ortak/ortaklarınız ile farklı çalışma yöntemleri, teknolojiler, karar verme stilleri ve tercihlere sahip olmalarının getirdiği uyumsuzluk yaşandı mı?

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç yaşanmadı	27	56,3	58,7	58,7
	(2) Ara sıra yaşandı	16	33,3	34,8	93,5
	(3) Fikrim yok	3	6,3	6,5	100,0
	Total	46	95,8	100,0	
Missing	System	2	4,2		
Total		48	100,0		

14.16 Ortak girişim süreci boyunca ortak/ortaklarınız ile misyon sorunları yaşandı mı?

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç yaşanmadı	33	68,8	73,3	73,3
	(2) Ara sıra yaşandı	9	18,8	20,0	93,3
	(3) Fikrim yok	3	6,3	6,7	100,0
	Total	45	93,8	100,0	
Missing	System	3	6,3		
Total		48	100,0		

14.17 Ortak girişim süreci boyunca ortak/ortaklarınız ile yaşanan hukuksal sorunların çözümünde ilgili yasalarımızdan dolayı sorunlar yaşandı mı? (ortak girişim işletmesi Türkiye'de ise cevaplayınız)

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç yaşanmadı	30	62,5	73,2	73,2
	(2) Ara sıra yaşandı	4	8,3	9,8	82,9
	(3) Fikrim yok	6	12,5	14,6	97,6
	(4) Çok sık yaşandı	1	2,1	2,4	100,0
	Total	41	85,4	100,0	
Missing	System	7	14,6		
Total		48	100,0		

(EK 2' nin devamı)

14.18 Ortak girişim süreci boyunca orta/ortaklarınız ile ortak girişim dışında kendi işletmelerinizdeki faaliyetlerden dolayı rekabet sorunu yaşandımı?

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç yaşanmadı	24	50,0	52,2	52,2
	(2) Ara sıra yaşandı	16	33,3	34,8	87,0
	(3) Fikrim yok	5	10,4	10,9	97,8
	(4) Çok sık yaşandı	1	2,1	2,2	100,0
	Total	46	95,8	100,0	
Missing	System	2	4,2		
Total		48	100,0		

14.19 Ortak girişim süreci boyunca orta/ortaklarınız ile farklı yönetici özelliklerinden kaynaklanan sorunlar yaşandımı?

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç yaşanmadı	13	27,1	28,3	28,3
	(2) Ara sıra yaşandı	29	60,4	63,0	91,3
	(3) Fikrim yok	4	8,3	8,7	100,0
	Total	46	95,8	100,0	
Missing	System	2	4,2		
Total		48	100,0		

14.20 Ortakların finansal yükümlülüklerini yerine getirmeme sorunları yaşandımı?

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç yaşanmadı	32	66,7	69,6	69,6
	(2) Ara sıra yaşandı	9	18,8	19,6	89,1
	(3) Fikrim yok	5	10,4	10,9	100,0
	Total	46	95,8	100,0	
Missing	System	2	4,2		
Total		48	100,0		

14.21 Kişisel faktörlerden kaynaklanan personel yönetim sorunları yaşandımı?

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç yaşanmadı	24	50,0	52,2	52,2
	(2) Ara sıra yaşandı	16	33,3	34,8	87,0
	(3) Fikrim yok	6	12,5	13,0	100,0
	Total	46	95,8	100,0	
Missing	System	2	4,2		
Total		48	100,0		

(EK 2' nin devamı)

14.22 Ortak girişim stratejik işbirliği yaptığınız ortağınızla iş yapma anlayışlarınızın farklılığından dolayı çatışma yaşadınız mı?

		Frequenc y	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç yaşanmadı	13	27,1	32,5	32,5
	(2) Ara sıra yaşandı	23	47,9	57,5	90,0
	(3) Fikrim yok	3	6,3	7,5	97,5
	(4) Çok sık yaşandı	1	2,1	2,5	100,0
	Total	40	83,3	100,0	
Missing	System	8	16,7		
Total		48	100,0		

EK 3. Ortak Girişim Stratejik İşbirliği (Joint Venture) Modelinde Kritik Başarı Faktörleri Faktörleri

15.0 Benzer öz sermaye miktarına sahip olmaları

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç Önemli Değil	5	10,4	10,6	10,6
	(2) Kısmen Önemli	16	33,3	34,0	44,7
	(3) Fikrim Yok	2	4,2	4,3	48,9
	(4) Önemli	9	18,8	19,1	68,1
	(5) Çok Önemli	15	31,3	31,9	100,0
	Total	47	97,9	100,0	
Missing	System	1	2,1		
Total		48	100,0		

15.1 Kredi elde edebilme gücü

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç Önemli Değil	2	4,2	4,2	4,2
	(2) Kısmen Önemli	6	12,5	12,5	16,7
	(4) Önemli	17	35,4	35,4	52,1
	(5) Çok Önemli	23	47,9	47,9	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

15.2 Daha önceden başarılı stratejik işbirliği yapmış olması

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç Önemli Değil	4	8,3	8,3	8,3
	(2) Kısmen Önemli	2	4,2	4,2	12,5
	(4) Önemli	12	25,0	25,0	37,5
	(5) Çok Önemli	30	62,5	62,5	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

(EK 3' ün devamı)

15.3 Ortak/ortaklardan birisinin ortak girişim süreci boyunca faaliyetler üzerinde (karar verme ve kontrol sürecinde) birincil sorumluluğa sahip olması

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç Önemli Değil	7	14,6	14,6	14,6
	(2) Kısmen Önemli	13	27,1	27,1	41,7
	(3) Fikrim Yok	12	25,0	25,0	66,7
	(4) Önemli	13	27,1	27,1	93,8
	(5) Çok Önemli	3	6,3	6,3	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

15.4 Ortak/ortakların (ortaklık oranı ne olursa olsun) ortak girişim süreci boyunca faaliyetler üzerinde (karar verme ve kontrol sürecinde) eşit sorumluluğa sahip olması

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç Önemli Değil	3	6,3	6,3	6,3
	(2) Kısmen Önemli	7	14,6	14,6	20,8
	(3) Fikrim Yok	1	2,1	2,1	22,9
	(4) Önemli	19	39,6	39,6	62,5
	(5) Çok Önemli	18	37,5	37,5	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

15.5 Ortak/ortakların, faaliyetlerin yürütülmesine aktif olarak katılmadan yönetim fonksiyonunu girişimin yöneticisine (profesyonellere) devretmeleri.

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç Önemli Değil	2	4,2	4,2	4,2
	(2) Kısmen Önemli	8	16,7	16,7	20,8
	(3) Fikrim Yok	14	29,2	29,2	50,0
	(4) Önemli	15	31,3	31,3	81,3
	(5) Çok Önemli	9	18,8	18,8	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

(EK 3' ün devamı)

15.6 Benzer teknoloji geliştirebilme yeteneğine sahip olmaları

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç Önemli Değil	2	4,2	4,2	4,2
	(2) Kısmen Önemli	8	16,7	16,7	20,8
	(3) Fikrim Yok	1	2,1	2,1	22,9
	(4) Önemli	17	35,4	35,4	58,3
	(5) Çok Önemli	20	41,7	41,7	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

15.7 Benzer teknoloji transfer edebilme yeteneğine sahip olmaları

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(2) Kısmen Önemli	9	18,8	18,8	18,8
	(3) Fikrim Yok	2	4,2	4,2	22,9
	(4) Önemli	15	31,3	31,3	54,2
	(5) Çok Önemli	22	45,8	45,8	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

15.8 Patent, lisans ve know-how'a sahip olması

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(2) Kısmen Önemli	7	14,6	14,6	14,6
	(3) Fikrim Yok	4	8,3	8,3	22,9
	(4) Önemli	12	25,0	25,0	47,9
	(5) Çok Önemli	25	52,1	52,1	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

15.9 Ortak/ortakların sahip oldukları asıl faaliyetlerini sürdürdükleri işletmeye özgü teknolojik sırlarının bulunması

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç Önemli Değil	5	10,4	10,4	10,4
	(2) Kısmen Önemli	8	16,7	16,7	27,1
	(3) Fikrim Yok	3	6,3	6,3	33,3
	(4) Önemli	13	27,1	27,1	60,4
	(5) Çok Önemli	19	39,6	39,6	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

(EK 3' ün devamı)

15.10 İşletmenin ticari saygınlığı

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	2	1	2,1	2,1	2,1
	3	1	2,1	2,1	4,2
	4	7	14,6	14,6	18,8
	5	39	81,3	81,3	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

15.11 Yöneticilerin geliştirmiş olduğu politik ve siyasi ilişkiler

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç Önemli Değil	4	8,3	8,3	8,3
	(2) Kısmen Önemli	5	10,4	10,4	18,8
	(3) Fikrim Yok	6	12,5	12,5	31,3
	(4) Önemli	13	27,1	27,1	58,3
	(5) Çok Önemli	20	41,7	41,7	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

15.12 Ortak/ortakların borsada işlem gören hisse senetlerinin değeri

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç Önemli Değil	2	4,2	4,2	4,2
	(2) Kısmen Önemli	10	20,8	20,8	25,0
	(3) Fikrim Yok	4	8,3	8,3	33,3
	(4) Önemli	17	35,4	35,4	68,8
	(5) Çok Önemli	15	31,3	31,3	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

15.13 Ar-ge ortak girişim işbirliklerinde teknoloji ve üretim bilgisine sahip olan ortağın insan kaynakları yönetimi üzerinde tam yetki sahibi olması

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç Önemli Değil	5	10,4	10,4	10,4
	(2) Kısmen Önemli	16	33,3	33,3	43,8
	(3) Fikrim Yok	8	16,7	16,7	60,4
	(4) Önemli	14	29,2	29,2	89,6
	(5) Çok Önemli	5	10,4	10,4	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

(EK 3' ün devamı)

15.14 Ortak girişimi oluşturan taraflar arasındaki iletişim kanallarının açık olması, raporlama zamanları ve formatları konusunda ortak karara ulaşılması

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç Önemli Değil	3	6,3	6,3	6,3
	(2) Kısmen Önemli	2	4,2	4,2	10,4
	(3) Fikrim Yok	1	2,1	2,1	12,5
	(4) Önemli	20	41,7	41,7	54,2
	(5) Çok Önemli	22	45,8	45,8	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

15.15 Üst yönetimin demografik ve kültürel özelliklerinin, karar alma süreçlerinde etkili olmasından dolayı ortak girişimin çalışma ve performansına olumlu sinerjik etki sağlaması

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç Önemli Değil	1	2,1	2,1	2,1
	(2) Kısmen Önemli	7	14,6	14,6	16,7
	(3) Fikrim Yok	5	10,4	10,4	27,1
	(4) Önemli	16	33,3	33,3	60,4
	(5) Çok Önemli	19	39,6	39,6	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

15.16 Üst yönetimin demografik ve kültürel özelliklerinin, karar alma süreçlerinde etkili olmasından dolayı ortak girişimin çalışma ve performansına çatışma olarak yansması

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç Önemli Değil	2	4,2	4,2	4,2
	(2) Kısmen Önemli	18	37,5	37,5	41,7
	(3) Fikrim Yok	9	18,8	18,8	60,4
	(4) Önemli	16	33,3	33,3	93,8
	(5) Çok Önemli	3	6,3	6,3	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

(EK 3' ün devamı)

15.17 Benzer organizasyon kültürüne sahip olmaları

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç Önemli Değil	2	4,2	4,2	4,2
	(2) Kısmen Önemli	19	39,6	39,6	43,8
	(3) Fikrim Yok	4	8,3	8,3	52,1
	(4) Önemli	10	20,8	20,8	72,9
	(5) Çok Önemli	13	27,1	27,1	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

15.18 Aynı lisansı konuşan yöneticilere sahip olmaları

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç Önemli Değil	5	10,4	10,4	10,4
	(2) Kısmen Önemli	15	31,3	31,3	41,7
	(3) Fikrim Yok	2	4,2	4,2	45,8
	(4) Önemli	10	20,8	20,8	66,7
	(5) Çok Önemli	16	33,3	33,3	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

15.19 İşletmenin tedarikçilerine yakınlığı

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç Önemli Değil	3	6,3	6,3	6,3
	(2) Kısmen Önemli	6	12,5	12,5	18,8
	(3) Fikrim Yok	4	8,3	8,3	27,1
	(4) Önemli	10	20,8	20,8	47,9
	(5) Çok Önemli	25	52,1	52,1	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

15.20 İşletmenin sahip olduğu dağıtım kanalları

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(2) Kısmen Önemli	7	14,6	14,6	14,6
	(3) Fikrim Yok	2	4,2	4,2	18,8
	(4) Önemli	13	27,1	27,1	45,8
	(5) Çok Önemli	26	54,2	54,2	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

(EK 3' ün devamı)

15.21 İşletmenin pazara yakınlığı

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç Önemli Değil	1	2,1	2,1	2,1
	(2) Kısmen Önemli	5	10,4	10,4	12,5
	(3) Fikrim Yok	2	4,2	4,2	16,7
	(4) Önemli	12	25,0	25,0	41,7
	(5) Çok Önemli	28	58,3	58,3	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

15.22 Makine ve donanımın teknolojik üstünlüğü

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(2) Kısmen Önemli	2	4,2	4,2	4,2
	(3) Fikrim Yok	1	2,1	2,1	6,3
	(4) Önemli	19	39,6	39,6	45,8
	(5) Çok Önemli	26	54,2	54,2	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

15.23 İşletmenin tecrübeli yönetim ekibine sahip olması

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç Önemli Değil	1	2,1	2,1	2,1
	(2) Kısmen Önemli	7	14,6	14,6	16,7
	(3) Fikrim Yok	1	2,1	2,1	18,8
	(4) Önemli	22	45,8	45,8	64,6
	(5) Çok Önemli	17	35,4	35,4	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

15.24 İşletmenin kalifiye işgücüne sahip olması

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç Önemli Değil	5	10,4	10,4	10,4
	(2) Kısmen Önemli	10	20,8	20,8	31,3
	(3) Fikrim Yok	4	8,3	8,3	39,6
	(4) Önemli	22	45,8	45,8	85,4
	(5) Çok Önemli	7	14,6	14,6	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

(EK 3' ün devamı)

15.25 Çalışanların işletmeye bağlılıkları

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(2) Kısmen Önemli	11	22,9	22,9	22,9
	(3) Fikrim Yok	2	4,2	4,2	27,1
	(4) Önemli	22	45,8	45,8	72,9
	(5) Çok Önemli	13	27,1	27,1	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

15.26 Çalışanlarıyla ortak girişim işletmesi yöneticileri arasındaki psikolojik kontrat

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç Önemli Değil	2	4,2	4,2	4,2
	(2) Kısmen Önemli	13	27,1	27,1	31,3
	(3) Fikrim Yok	2	4,2	4,2	35,4
	(4) Önemli	24	50,0	50,0	85,4
	(5) Çok Önemli	7	14,6	14,6	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

15.27 Ortakların aynı din, ırk, milliyet değerlerine sahip olmaları

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç Önemli Değil	32	66,7	66,7	66,7
	(2) Kısmen Önemli	6	12,5	12,5	79,2
	(3) Fikrim Yok	1	2,1	2,1	81,3
	(4) Önemli	5	10,4	10,4	91,7
	(5) Çok Önemli	4	8,3	8,3	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

15.28 Ortakların aynı lisansı etkin bir biçimde konuşabilme yeteneği

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç Önemli Değil	7	14,6	14,6	14,6
	(2) Kısmen Önemli	12	25,0	25,0	39,6
	(3) Fikrim Yok	1	2,1	2,1	41,7
	(4) Önemli	10	20,8	20,8	62,5
	(5) Çok Önemli	18	37,5	37,5	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

(EK 3' ün devamı)

15.29 Özellikle üst yönetimi oluşturan personelin üniversite mezunu (en az lisans düzeyinde) olmaları

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç Önemli Değil	3	6,3	6,3	6,3
	(2) Kısmen Önemli	10	20,8	20,8	27,1
	(3) Fikrim Yok	2	4,2	4,2	31,3
	(4) Önemli	25	52,1	52,1	83,3
	(5) Çok Önemli	8	16,7	16,7	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

15.30 Benzer finansal kaynaklara sahip olunması

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç Önemli Değil	3	6,3	6,3	6,3
	(2) Kısmen Önemli	18	37,5	37,5	43,8
	(4) Önemli	22	45,8	45,8	89,6
	(5) Çok Önemli	5	10,4	10,4	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

15.31 Benzer teknolojik alt yapıya (Fabrika donanımı, dağıtım, pazarlama, makine parkı vs.alt yapısı) sahip olmak

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç Önemli Değil	2	4,2	4,2	4,2
	(2) Kısmen Önemli	14	29,2	29,2	33,3
	(3) Fikrim Yok	8	16,7	16,7	50,0
	(4) Önemli	19	39,6	39,6	89,6
	(5) Çok Önemli	5	10,4	10,4	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

15.32 Bilgi/tecrübe sahibi insan kaynaklarına sahip olmak

		Frequency	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(2) Kısmen Önemli	6	12,5	12,5	12,5
	(3) Fikrim Yok	1	2,1	2,1	14,6
	(4) Önemli	22	45,8	45,8	60,4
	(5) Çok Önemli	19	39,6	39,6	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

(EK 3' ün devamı)

15.33 Farklı örgüt kültürü, işbirliği kültürü, normlar, iş yapma gelenekleri ve prosedürlere sahip olmak

		Frequency (Cevap Veren adedi)	Percent (Beklenen % değeri)	Valid Percent (Gerçekleşen % değeri)	Cumulative Percent
Valid	(1) Hiç Önemli Değil	4	8,3	8,3	8,3
	(2) Kısmen Önemli	18	37,5	37,5	45,8
	(3) Fikrim Yok	6	12,5	12,5	58,3
	(4) Önemli	17	35,4	35,4	93,8
	(5) Çok Önemli	3	6,3	6,3	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

ANKET SORULARI

STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR VE ORTAK GİRİŞİM(JOINT VENTURE) STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNDE KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİNİN TESPİTİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

I. BÖLÜM

1. Çalışmakta olduğunuz konum aşağıdakilerden hangisidir? (sizin için birden fazla seçenek uygunsa, uygun seçeneklerin tamamını işaretleyiniz)

- a) Yönetim Kurulu Başkanı ()
- b) Yönetim Kurulu üyesi ()
- b) Genel müdür ()
- c) Genel müdür yardımcısı ()
- d) Fabrika Müdürü ()
- e) Üst düzey yönetici ()
- e) Orta düzey yönetici ()
- f) Yönetici konumunda değilim ()
- g) Diğer (lütfen departmanınızı yazınız) (.....)

2. Faaliyette bulunduğunuz sektör/sektörleri yazınız.

(.....)

.....)

3. Ortak girişim stratejik işbirliği yaptığınız ortak/ortaklarınızın faaliyet gösterdiği sektör/sektörleri yazınız.

(.....)

.....)

4. Ortak girişim stratejik işbirliği yaptığınız sektör/sektörleri yazınız.

.....)

5. Ortak girişimin türünü (yerli ortaklı, yabancı ortaklı) belirtiniz?(.....)

6. İşletmenizin daha önce başka işletmelerle ortaklık ilişkisi var mıydı? İşaretleyiniz.

Evet () Hayır()

7. Stratejik işbirliği yaptığınız ortağınızın daha önce başka işletme/ işletmelerle ortaklık ilişkisi var mıydı?

Evet () Hayır()

8. İşletmeniz stratejik işbirliği anlaşma veya anlaşmalarını hangi yıllarda yaptı? (işbirliği halen devam etmekte ise (.....yılında halen diye yazınız))
9. İşletmenizin yaptığı ortak girişim stratejik işbirliğinde ortak/ortaklarınızın milliyetini yazınız.....
10. Yabancı ortağınızla yaptığınız işbirliğinin süresini seçiniz. (yabancı ortağınız yoksa lütfen diğer soruya geçiniz)
- 1 yıldan az () 1–5 yıl arası () 6–10 yıl arası () 11–15 yıl arası () 15 yıldan fazla()
11. Türk ortağınızla yaptığınız ortak girişim işbirliğinin süresini seçiniz. (Türk ortağınız yoksa lütfen diğer soruya geçiniz)
- 1 yıldan az () 1–5 yıl arası () 6–10 yıl arası () 11–15 yıl arası () 15 yıldan fazla()
12. İşletmenizin daha önceden yapmış olduğu stratejik işbirliği anlaşma/anlaşmaları aşağıdakilerden hangisi/hangileridir? (birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)
- a. Ortak girişim ()
- b. Azınlık hisseli stratejik ittifak ()
- c. Ortak araştırma - geliştirme anlaşmaları ()
- d. Ortak ürün geliştirme anlaşmaları ()
- e. Ortak imalat anlaşmaları ()
- f. Ortak pazarlama anlaşmaları ()
- g. Know-How anlaşmaları ()
- h. Lisans anlaşmaları ()
- ı. Taşeronluk anlaşmaları ()
- i. Franchising anlaşmaları ()
- j. Diğer (lütfen belirtiniz) (.....)

II. BÖLÜM

13. İşletmenizin ortak girişim stratejik işbirliği yapma nedenleri önem derecesine göre işaretleyiniz.

	Hiç önemli değil	Ne önemli ne önemsiz	Fikrim Yok	Önemli	Çok önemli
Ölçek ekonomisinden yararlanmak,					
Riskleri paylaşmak /azaltmak,					
Ortağın finansal gücünden faydalanmak,					
Tutundurma maliyetlerini ve tutundurma için kullanılacak zamanı azaltmak,					
Hisse senetlerinin değerini artırmak,					
Üretim, pazarlama ve ar-ge maliyetlerini azaltmak,					
Ortağıyla bilgi paylaşımı sağlamak,					
Endüstride teknolojik eksikliği kapatmak,					
Küresel pazarlara açılmak,					
Lisanslaşma ve patentleşme problemleri aşmak,					
Değişen trendlere uyum sağlamak isteği (modayı yakalama ve korku güdüsü),					
Üretim için gerekli kaynakları sağlamak,					
Yeni yatırımlar için gerekli sermaye ihtiyacını karşılayabilmek,					
Kaynak ve kapasite kullanımını arttırmak,					
Girdi maliyetlerinin azaltmak (ucuz hammaddeye kolay erişimi sağlayarak),					
Yeni teknoloji transfer etmek,					
Yönetmelik bilgi birikimine sahip olmak,					
Çalışanlara işbirliği çalışmalarıyla yeni tecrübe ve yetenekler kazandırmak,					
İşgücünün verimliliğinin yükseltmek,					
İşletmenin kurumsallaşma sürecine katkıda bulunmak,					
Başarılı olan firmanın işletme stratejisini öğrenmek,					
Üretimde uzmanlık kazanmak,					
İşletmenin ticari saygınlığını artırmak,					

(13. sorunun devamı)	Hiç önemli değil	Ne önemli ne önemsiz	Fikrim Yok	Önemli	Çok önemli
Yeni pazarlarda yer edinmek,					
Pazara daha hızlı giriş sağlamak,					
Pazardaki konumunu sürdürebilmek,					
Pazar payını artırmak,					
Ticaret engellerini aşmak,					
Uluslar arası pazarlara yayılmak,					
Yerel Pazar bilgilerine kolay erişebilmek,					
Ortağın ulusal kimliğinden yararlanmak,					
Yasal engellerden dolayı yeni pazarlara girişte yaşanan zorlukları azaltmak,					
Başka alanlarda ortaya çıkan fırsatları değerlendirmek,					
Serbest kalan kaynakları başka alanlarda kullanmak,					
Rekabet pozisyonunun güçlendirmek,					
Ar&Ge çalışmalarında zamanı azaltmak,					
Yeni ürün veya hizmet yaratılmasını hızlandırmak,					
Ucuz enerjiye (su, elektrik, petrol ve türevleri) sahip olmak,					
Fırsat ülkelerinde yatırım yapmak (hammaddenin ucuz, talebin yoğun olduğu),					

III. BÖLÜM

14. Ortak girişim stratejik işbirliği sürecinde işletmelerde yaşandığı düşünülen aşağıdaki sorunların tesbitine yönelik olarak hazırlanan aşağıdaki soruları lütfen cevaplayınız.

	Hiç yaşanmadı	Ara sıra yaşandı	Fikrim yok	Çok sık yaşandı	Bu yüzden ayrıldık
Ortak girişimi kurduğunuz ortak/ortaklarınız ile ortak bir amacın belirlenmesi sorunu yaşandımı?					
Ortak girişimi kurduğunuz ortak/ortaklarınız ile etkin bir bilgi akışı sağlanabilme sorunu yaşandımı?					
Ortak girişimi kurduğunuz ortak/ortaklarınız ile görev, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi (dağıtılması) sorunları yaşandımı?					
Ortak girişimde hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının yada sürecin kontrolü aşamasında sorunlar yaşandımı?					
Ortak girişim süreci boyunca ortak/ortaklarınız ile yada çalışanlar yöneticileriyle güven boşluğu yaşandımı?					
Ortak girişim süreci boyunca ortak/ortaklarınız ile müzakere kültürlerinin farklılığı sorunları yaşandımı?					
Kültürel sinerjiyi başarmada lider özellikli olmayan yönetici sorunları yaşandımı? (yerli-yabancı ortak girişim işletmesi iseniz cevaplayınız)					
Birlikteliğin sağladığı avantaj ve becerilerden kaynaklanan sorunlar yaşandımı?					
Ortak hareket etme zorunluluğu sorunu yaşandımı?					
İşbirliğinden beklenen yararların farklı olmasından kaynaklanan sorunlar yaşandımı?					
Ortak girişim süreci boyunca stratejik ve kültürel açıdan bir uyum sorunu yaşandı mı?					
Ortak girişim süreci boyunca ortak/ortaklarınız ile bir güven sorunu yaşandı mı?					
Ortak girişim süreci boyunca ortak/ortaklarınızdan sizde bulunmayan yeteneklerin, tecrübelerin aktarılması sorunu yaşandımı?					
Ortak girişim süreci boyunca ortak/ortaklarınız ile sahip olduğu uzmanlığı isteklikle (gönüllü olarak) paylaşma sorunu yaşandımı?					
Ortak girişim süreci boyunca ortak/ortaklarınız teknik bilgi ve teknolojik yetenekleri paylaşma konusunda gönüllü davranmama sorunu yaşandımı?					

(14. sorunun devamı)	Hiç yaşanmadı	Ara sıra yaşandı	Fikrim yok	Çok sık yaşandı	Bu yüzden ayrıldık
Ortak girişim süreci boyunca ortak/ortaklarınız ile misyon sorunları yaşandımı?					
Ortak girişim süreci boyunca ortak/ortaklarınız ile yaşanan hukuksal sorunların çözümünde ilgili yasalarımızdan dolayı sorunlar yaşandımı? (ortak girişim işletmesi Türkiye'de ise cevaplayınız)					
Ortak girişim süreci boyunca orta/ortaklarınız ile ortak girişim dışında kendi işletmelerinizdeki faaliyetlerden dolayı rekabet sorunu yaşandımı?					
Ortak girişim süreci boyunca orta/ortaklarınız ile farklı yönetici özelliklerinden kaynaklanan sorunlar yaşandımı?					
Ortakların finansal yükümlülüklerini yerine getirmeme sorunları yaşandımı?					
Kişisel faktörlerden kaynaklanan personel yönetim sorunları yaşandımı?					
Ortak girişim stratejik işbirliği yaptığınız ortağınızla iş yapma anlayışlarınızın farklılığından dolayı çatışma yaşadınız mı?					

IV. BÖLÜM

15. Sizce, aşağıda sıralanan faktörler ortak girişim stratejik işbirliği sürecinde işletmelerin başarılı bir işbirliği süreci yaşamaları için kritik başarı faktörü niteliğinde midir?

	Hiç Önemli Değil	Kısmen Önemli	Fikrim Yok	Önemli	Çok Önemli
Benzer öz sermaye miktarına sahip olmaları,					
Kredi elde edebilme gücü,					
Daha önceden başarılı stratejik işbirliği yapmış olması,					
Ortak/ortaklardan birisinin ortak girişim süreci boyunca faaliyetler üzerinde (karar verme ve kontrol sürecinde) birincil sorumluluğa sahip olması,					
Ortak/ortakların (ortaklık oranı ne olursa olsun) ortak girişim süreci boyunca faaliyetler üzerinde (karar verme ve kontrol sürecinde) eşit sorumluluğa sahip olması,					
Ortak/ortakların, faaliyetlerin yürütülmesine aktif olarak katılmadan yönetim fonksiyonunu girişimin yöneticisine (profesyonellere) devretmeleri,					
Benzer teknoloji geliştirebilme yeteneğine sahip olmaları,					
Benzer teknoloji transfer edebilme yeteneğine sahip olmaları,					
Patent, lisans ve know-how'a sahip olması,					
Ortak/ortakların sahip oldukları asıl faaliyetlerini sürdürdükleri işletmeye özgü teknolojik sırlarının bulunması,					
İşletmenin ticari saygınlığı,					
Yöneticilerin geliştirmiş olduğu politik ve siyasi ilişkiler,					
Ortak/ortakların borsada işlem gören hisse senetlerinin değeri,					
Ar-ge ortak girişim işbirliklerinde teknoloji ve üretim bilgisine sahip olan ortağın insan kaynakları yönetimi üzerinde tam yetki sahibi olması,					
Ortak girişimi oluşturan taraflar arasındaki iletişim kanallarının açık olması, raporlama zamanları ve formatları konusunda ortak karara ulaşılması,					
Üst yönetimin demografik ve kültürel özelliklerinin, karar alma süreçlerinde etkili olmasından dolayı ortak girişimin çalışma ve performansına olumlu sinerjik etki sağlaması,					
Üst yönetimin demografik ve kültürel özelliklerinin, karar alma süreçlerinde etkili olmasından dolayı ortak girişimin çalışma ve performansına çatışma olarak yansımaları,					
Benzer organizasyon kültürüne sahip olmaları,					

(15. sorunun devamı)	Hiç Önemli Değil	Kısmen Önemli	Fikrim Yok	Önemli	Çok Önemli
İşletmenin tedarikçilerine yakınlığı,					
İşletmenin sahip olduğu dağıtım kanalları,					
İşletmenin pazara yakınlığı,					
Makine ve donanımın teknolojik üstünlüğü,					
İşletmenin tecrübeli yönetim ekibine sahip olması,					
İşletmenin kalifiye işgücüne sahip olması,					
Çalışanların işletmeye bağlılıkları,					
Çalışanlarıyla ortak girişim işletmesi yöneticileri arasındaki psikolojik kontrat,					
Ortakların aynı din, ırk, milliyet değerlerine sahip olmaları,					
Ortakların aynı lisansı etkin bir biçimde konuşabilme yeteneği,					
Özellikle üst yönetimi oluşturan personelin üniversite mezunu (en az lisans düzeyinde) olmaları,					
Benzer finansal kaynaklara sahip olunması,					
Benzer teknolojik alt yapıya (Fabrika donanımı, dağıtım, pazarlama, makine parkı vs.alt yapısı) sahip olmak,					
Bilgi/tecrübe sahibi insan kaynaklarına sahip olmak,					
Farklı örgüt kültürü, işbirliği kültürü, normlar, iş yapma gelenekleri ve prosedürlere sahip olmak,					