

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞTE ORTAK
GİRİŞİMLERİN BAŞARISINI ETKİLEYEN ETKENLER

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan: Assel DAULBAYEVA

Ankara, 2009

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞTE ORTAK
GİRİŞİMLERİN BAŞARISINI ETKİLEYEN ETKENLER

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan:
Assel DAULBAYEVA

TEZ DANIŞMANI:
Yard. Doç. Dr. Alper ÖZER

Ankara, 2009

ÖNSÖZ

Uluslararası alana girmeyi veya uluslararası alandaki mevcut faaliyetlerini genişletmeyi isteyen işletmelerin tercih ettikleri bir yapı olan ortak girişim, yeni bir işe başlamanın yüksek riskini azaltması, yeni teknolojilerin kolayca elde edilebilmesine imkân vermesi ve küçük işletmelere büyük işletmelerle rekabet etme ve onlar arasında yaşama şansı sağlaması gibi sebeplerden dolayı işletmelere cazip gelen bir stratejidir. Bu nedenle son yıllarda işletmeler açısından rekabette üstünlük elde edebilmek için işbirliği yapmak rekabet etmekten daha fazla yaygınlaşmıştır. Bu bağlamda iyi bir şekilde oluşturulan işbirliği ilişkilerinde tarafların güçlü yönlerinin birleşmesinden doğan sinerjinin birçok endüstrideki zorluklara çare olarak görülmesi doğrultusunda gelecekte stratejik işbirliklerinin sayısı daha fazla artacaktır. Ancak işletmeler açısından asıl önemli olan ortak girişimlerinin sayılarının artması değil, bu yapıların başarılı bir şekilde oluşturulmasının ve sürdürülmesinin temelinde yer alan faktörleri bilmek ve ilişkileri buna göre düzenleyerek faaliyette bulunmaktır. Bu çalışmanın bu konuda yapılacak araştırmalara katkı sağlaması ümit edilmektedir.

Çalışma süresince, gerek akademik gerekse manevi desteğini esirgemeyen çok değerli hocam Yard.Doç.Dr. Alper ÖZER'e katkılarından dolayı teşekkür ve saygılarımı sunarım. Ayrıca yardımlarından dolayı değerli arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Eğitimim boyunca gösterdiği sonsuz destek, özveri ve yardımları için Aileme teşekkür ederim.

TEZ ONAY SAYFASI

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA ANABİLİM DALI

ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞTE ORTAK GİRİŞİMLERİN BAŞARISINI
ETKİLEYEN ETKENLER

YÜKSEK LİSANS TEZİ

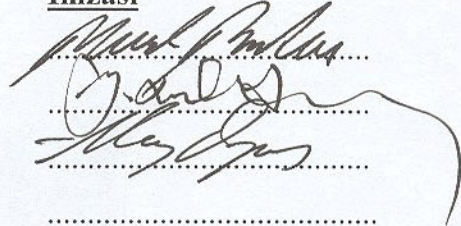
Tez Danışmanı : Yard. Doç. Dr. Alper ÖZER

Tez Jürisi Üyeleri

Adı ve Soyadı

Doç. Dr. M. Murat BASKICI
Y. Doç. Dr. Yılmaz KILIÇASLAN
Y. Doç. Dr. Alper ÖZER

İmzası



Tez Sınavı Tarihi 31.07.2009

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge ile, tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim.(...../...../.....)

Assel DAULBAYEVA

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	III
TABLolar LİSTESİ.....	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	X
KISALTMALAR	XI
GİRİŞ	1
1.1 ULUSLARARASI STRATEJİK İŞBİRLİKLER.....	3
1.1.1. Uluslararası Stratejik İşbirlikler Tanımı	8
1.1.2.Stratejik İşbirliklerinin Özellikleri.....	16
1.1.2.1. Genel Özellikleri	16
1.1.2.2. Stratejik İşbirliklerini Çokuluslu Şirketlerden Ayıran Özellikler	18
1.1.3. Stratejik İşbirliği Türleri	19
1.1.4. Stratejik İşbirliklerinin Avantajları ve Dezavantajları	21
1.1.4.1. Stratejik İşbirliklerinin Avantajları	21
1.1.4.2. Stratejik İşbirliklerinin Dezavantajları.....	25
1.1.5. Stratejik İşbirliklerinin Teorileri.....	27
1.2 ULUSLARARASI ORTAK GİRİŞİMLER	31
1.2.1. Uluslararası Ortak Girişim Tanımı.....	31
1.2.2. Ortak Girişimin Özellikleri.....	36
1.2.3. Ortak Girişimlerinin Avantajları ve Dezavantajları.....	37
1.2.4. Ortak Girişim Türleri	42
1.2.4.1. Ekonomik Faaliyet Alanlarına Göre Ortak Girişimler	42
1.2.4.2. Kuruluş Şekillerine Göre Ortak Girişimler	44
1.2.4.3. Bağımlılık Derecelerine Göre Ortak Girişimler.....	47
1.2.4.4. Kuruluş Yerlerine ve Kurucularına Göre Ortak Girişimler	49
1.2.5. Şirketlerinin Ortak Girişime Yönelme Nedenleri.....	51
1.2.6. Ortak Girişimlerin Kontrolü	52

2. ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞTE ORTAK GİRİŞİMLERİN BAŞARISINI ETKİLEYEN ETKENLER

2.1. Başarılı Ortak Girişim Modeli.....	54
2.1.1. Stratejik Nitelikler.....	59
2.1.1.1. Pazarlama Yeterliği.....	59
2.1.1.2. İlişki Oluşturma.....	60
2.1.1.3. Piyasa Konumu	60
2.1.1.4. Endüstriyel Deneyim	61
2.1.1.5. Stratejik Yönelim	61
2.1.1.6. Kurumsal İmaj.....	62
2.1.2. Organizasyonel Nitelikler.....	62
2.1.2.1. Organizasyonel Liderlik	62
2.1.2.2. Organizasyonel Mevki.....	63
2.1.2.3. Mülkiyet Türü	63
2.1.2.4. Öğrenme Kabiliyeti	64
2.1.2.5. Yabancı Deneyim.....	65
2.1.2.6. İnsan Kaynakları Yetileri.....	65
2.1.3. Finansal Nitelikler.....	66
2.1.3.1. Kârlılık.....	66
2.1.3.2. Likidite.....	67
2.1.3.3. Borcun Sermayeye Oranı (Kaldırma Gücü)	68
2.1.3.4. Aktif / Varlık Verimliliği	68
2.2. Uluslararası Ortak Girişimlerde Kritik Başarı Faktörleri.....	70
2.2.1. Ortakların Uyumuna	70
2.2.1.1. Ortaklararası Güven.....	70
2.2.1.2. Ortaklararası Amaç ve Hedeflerin Uyuşması	73
2.2.1.3. Ortaklararası Risk Paylaşması	75
2.2.1.4. Ortaklararası Açıkça Anlaşılır Roller	76
2.2.2. Ortağın Değerlendirilmesi	77
2.2.2.1. Ortak Seçim	78
2.2.2.2. Ortaklararası İletişim	80

2.2.2.3. Karşılıklı Bağımlılık	82
2.2.2.4. Karşılıklı Çaba ve Esneklik	83
2.2.2.5. Ortaklararası Yetenekler ve Özelliklerin Farklılığı.....	83
2.2.2.6. Yeni Pazarlara Yayılma İmkânı	84
2.2.2.7. Rekabet Gücü	86
2.2.3. Organizasyonel Savunma	87
2.2.3.1. Özel Yönetim Takımı	87
2.2.3.2. Ortaklararası Uyum	89
2.2.4. Hükümet Politikaları	90
2.2.5. Organizasyonel Konular.....	91
2.2.5.1. Örgüt Yapısı ve Yönetim Felsefelerinin Benzer Olması.....	92
2.2.6. Kültürel Endişeler	93
2.2.6.1. Ortaklararası Kültürel Uyum.....	94
2.2.7. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Uygulamaları	97
2.2.8. Ortak Üstünlüğü.....	98
2.2.8.1. Teknoloji Paylaşımı	98
2.3. Ortak Girişimlerde Başarısızlık Nedenleri	99
3. ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞTE ORTAK GİRİŞİMLERİN	
BAŞARI PERFORMANSINI ETKİLEYEN KRİTİK BAŞARI	
UNSURLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	
3.1. Genel Bilgiler.....	102
3.2. Araştırmanın Amacı	110
3.3. Araştırmanın Modeli.....	110
3.4. Araştırmanın Kapsamı, Sınırları ve Yöntemi.....	110
3.5. Araştırmanın Değişkenleri, Boyutları ve Kullanılan Ölçek	111
3.6. Hipotezler	114

3.7. Kullanılan İstatistik Analizler	115
3.8. Araştırmanın Bulguları ve Yorumları	116
3.8.1. Uluslararası Ortak Girişimlerin Başarı Performansını Etkileyen Unsurlar.	121
3.8.2. İkili ve Çoklu Karşılaştırmalar	125
3.8.3. Uluslararası Ortak Girişimlerin Başarı Performansının Ortak Girişim Başarısını Etkileyen Unsurlarla İlişkisi	138
3.8.4. Uluslararası Ortak Girişimlerin Başarısını Etkileyen Unsurlar Arasındaki İlişkiler	140
3.8.5. Uluslararası Ortak Girişimlerin Başarısını Etkileyen Unsurların Başarı Performansı Üzerindeki Etkisi	141
SONUÇ.....	145
KAYNAKÇA.....	149
EK 1. Kazakistan’da İş Yapan Türk Firmalarının Yaptığı Ortak Girişimlerine Yönelik Soru Formu	166
ÖZ/ABSTRACT.....	171

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Stratejik işbirliklerini ÇUŞ'lerden ayıran özellikler.....	18
Tablo 2: Stratejik işbirliklerinin temel teorik perspektifler	30
Tablo 3: Sektörlere göre şirketleri dağılımı	117
Tablo 4: Şirketlerin faaliyette bulundukları sürelerle göre dağılımı.....	118
Tablo 5: İşletmenin daha önce başka işletmelerle ortaklık ilişkisi olmasına göre dağılımı	118
Tablo 6: Mevcut ortağı dışında başka işletmelerle de ortaklığı olmasına göre dağılımı.....	118
Tablo 7: İşbirliğine girme nedenleri için sıklık dağılımları	119
Tablo 8: Başarı performansını etkileyen her bir değişken için sıklık dağılımları.....	120
Tablo 9: Başarı performansını etkileyen her bir değişken için güvenilirlik analizi	121
Tablo 10: Değişkenlerin ortalama ve standart sapma değerleri	123
Tablo 11: İşbirliğine girme ölçeği için işletmenin daha önce başka işletmelerle ortaklık ilişkisi olması bakımından farklılık olup olmadığının incelenmesi.....	125
Tablo 12: İşbirliğine girme ölçeği için mevcut ortağı dışında başka işletmelerle de ortaklığı bulunması bakımından farklılık olup olmadığının incelenmesi	125
Tablo 13: Başarı performansını etkileyen her bir değişken için işbirliği sonucunda kârlılık durumu bakımından farklılık olup olmadığının incelenmesi	126
Tablo 13.1: Kârlılık ve Ortakların uyumu.....	127

Tablo 13.2: Kârlılık ve Ortağın değerlendirilmesi	127
Tablo 13.3: Kârlılık ve Organizasyonel savunma	128
Tablo 13.4: Kârlılık ve Hükümet politikaları	128
Tablo 13.5: Kârlılık ve Oganizasyonel konular	128
Tablo 13.6: Kârlılık ve Kültürel endişeler	129
Tablo 13.7: Kârlılık ve İnsan kaynakları yönetimi	129
Tablo 13.8: Kârlılık ve Ortak üstünlüğü	130
Tablo 14: Başarı performansını etkileyen her bir değişken için işbirliği sonucunda pazar payı durumu bakımından farklılık olup olmadığının incelenmesi	130
Tablo 14.1: Pazar payı ve Ortakların uyumu	131
Tablo 14.2: Pazar payı ve Hükümet politikaları	131
Tablo 14.3: Pazar payı ve Organizasyonel konular	132
Tablo 14.4: Pazar payı ve Kültürel endişeler	132
Tablo 14.5: Pazar payı ve İnsan kaynakları yönetimi	132
Tablo 14.6: Pazar payı ve Ortak üstünlüğü	133
Tablo 15: Başarı performansını etkileyen her bir değişken için işbirliği sonucunda satış durumu bakımından farklılık olup olmadığının incelenmesi	134
Tablo 15.1: Satışlar ve Ortakların uyumu	135
Tablo 15.2: Satışlar ve Ortağın değerlendirilmesi	135
Tablo 15.3: Satışlar ve Organizasyonel savunma	135
Tablo 15.4: Satışlar ve Hükümet politikaları	136
Tablo 15.5: Satışlar ve Organizasyonel konular	136
Tablo 15.6: Satışlar ve Kültürel endişeler	136
Tablo 15.7: Satışlar ve İnsan kaynakları yönetimi	137

Tablo 15.8: Satışlar ve Ortak üstünlüğü.....	137
Tablo 16: Korelasyon analizi	141
Tablo 17: Uluslararası ortak girişimleri başarı performansı değişkenleri için çoklu regresyon analizi sonuçları.....	142
Tablo 18: Regresyon analizi.....	143

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL 1: İşbirlikçi düzenlemelerin bir çerçevesi	11
ŞEKİL 2: İşletmelerarası ilişkiler aralığı	15
ŞEKİL 3: Ortak girişim.....	34
ŞEKİL 4: Uluslararası ortak girişimlerinin sağladığı faydalar.....	40
ŞEKİL 5: Başarılı ortak girişimin bir modeli	58

KISALTMALAR

A.B.	:	Avrupa Birliği
ABD	:	Amerika Birleşik Devletleri
a.g.e.	:	Adı geçen eser
a.g.m.	:	Adı geçen makale
AR-GE:		Araştırma Geliştirme
BDT	:	Bağımsız Devletler Topluluğu
ÇUŞ	:	Çok Uluslu Şirket
DCC	:	Dijital Kompakt Disk
GSM	:	Global System for Mobile Comunations
GSYİH:		Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
İKY	:	İnsan Kaynakları Yönetimi
KOBİ	:	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler
NATO:		Kuzey Atlantik Antlaşması Örgütü (North Atlantic Treaty Organization)
TPAO	:	Türk Petrolleri Anonim Ortaklığı
UOG	:	Uluslararası Ortak Girişim
USİ	:	Uluslararası Stratejik İşbirliği

GİRİŞ

Dünyada çok ciddi bir değişim yaşanmaktadır. Her alanda görülen bu değişimin iş koşullarını önemli ölçüde etkilemesi nedeniyle, işletmelerin değişen pazar şartlarına ve müşteri ihtiyaçlarına cevap verme sürecinde çeşitli problemler ile karşı karşıya kalmaları kaçınılmaz olmaktadır. Bu doğrultuda işletmelerin, karşılaştıkları problemlerin üstesinden gelebilmek, yaşamlarını sürdürebilmek, pazar paylarını arttırabilmek ve yeniliklere uyum sağlayabilmek gibi çeşitli amaçlarla işbirliğine dayalı farklı yapıları oluşturmayı tercih ettikleri görülmektedir.

Rekabetin geçmişe göre daha yoğun olması ve küresel boyutta faaliyette bulunma istekleri işletmeleri çeşitli işbirliği arayışlarına sevk etmiştir. Bu doğrultuda işletmeler lisans anlaşmaları, araştırma ve geliştirme ortaklıkları, teknoloji işbirlikleri, franchising anlaşmaları ve ortak girişim gibi farklı iş düzenlemelerini oluşturma yoluna gitmektedirler. Bu sayede rakipler, tedarikçiler, müşteriler veya diğer endüstrilerdeki işletmeler ile işbirliği faaliyeti içerisine girmeyi tercih eden işletmeler, rekabette daha güçlü hale gelebilmek için işbirliklerini oluşturmadaki değer yaratan stratejileri öğrenerek hem kendilerinin hem de endüstrilerinin başarısına olumlu yönde katkıda bulunmayı amaçlamaktadırlar.

İşletmeler, pazarda faaliyette bulunurken ekonomik, teknolojik, politik, rekabet yapısı ve pazar çevrelerindeki artan belirsizlik nedeniyle risk ile karşı karşıya kalmakta ve bu nedenle varlıklarını sürdürme konusunda büyük zorluklar yaşamaktadırlar. Çoğunlukla tedarikçiler, müşteriler, rakipler veya finansal pazarlardan kaynaklanan

Çevresel belirsizlik, işletmelerin geleceği tahmin etme konusunda önemli ölçüde zorluk çekmelerine neden olmaktadır. Bu nedenle belirsizliğe karşı kendini korumak ve pazar fırsatlarını etkin bir şekilde elde etmek isteyen işletmeler, ihtiyaç duydukları kaynaklara kendileri sahip olmayıp, bu kaynakları diğer işletmeler ile değişim faaliyetleri içerisine girerek sağlamayı tercih etmektedirler. Bu tür işletmeler arası işbirliği ilişkileri türlerinin içinde en yaygın olarak kullanılan türlerden biri de şirketler arası stratejik işbirlikleri olmaktadır.

Uluslararası stratejik işbirlikler kavramı ülkemizde yeni yeni gündeme gelmektedir ve buna bağlı olarak da konuyla ilgili kaynak çok kısıtlıdır. Bu nedenle çalışmamızda genel olarak uluslararası makaleler ve yayınlardan yararlanılmıştır. Bu çerçevede çalışmanın amacı, uluslararası stratejik işbirliklerin global iş dünyasının çok yaygın ağdaş stratejik yönetim tekniği olarak ortaya konması ve uygulamaya yönelik başarı unsurlarının araştırılması ve bu amaç çerçevesinde gelişmekte olan Kazakistan devletinin yürüttüğü Yabancı Yatırım Teşvik politikası sayesinde bu ülkeye yatırım yapan Türk şirketlerinin yerel veya yabancı şirketlerle yaptığı uluslararası stratejik işbirliklerin genel durumunu ve ortaya çıkan faydaları araştırmaktır.

1.1. ULUSLARARASI STRATEJİK İŞBİRLİKLER

Stratejik işbirlikleri oluşturan firmalar kendi başlarına yetersizdirler, bu nedenle hedeflerini gerçekleştirmek için dış kapasitelere erişimi elde etmeleri çok önemli olmaktadır. İşletmelerin sayısız hedefleri gerçekleştirmek için güçleri tek başına yetersiz kalmakta, işbirliklerine ihtiyaç duymaktadırlar. İşletmelerin başlıca stratejik hedefleri arasında; büyüme, giderleri azaltma, yeni yetenekler, yeni ürünler ve/veya yeni pazarlar edinme ve riskleri azaltma sayılabilir.¹ Her türlü küçük, orta ve büyük firmalar stratejik işbirliklerden yarar elde etmeye çabalamaktadırlar. Bugünkü dinamik ve heterojen küresel pazarda bir firmanın zengin organizasyonlarla (ticari veya ticari olmayan organizasyonlar) bağ kurmaya ihtiyacı vardır. Başka bir deyimle o firmanın iç kapasitesinin bazı güçlü organizasyonlar tarafından tamamlanması gerekmektedir. Tamamlayıcı kaynaklar ve/veya aktivitelere dışarıdan ulaşmanın bir yolu da yabancı bir ortakla işbirliği kurmak olmaktadır.²

Pratikte işletmeler faaliyetlerini yürütmek için üç temel seçeneğe sahiptirler:

- (1) Faaliyetlerin işletme içerisinde yürütülmesi (içselleştirme),
- (2) Faaliyetlerin başka firmalar aracılığıyla yürütülmesi (piyasa işlemleri),
- (3) Faaliyetlerin bir ortakla yürütülmesi (stratejik işbirlikleri).

Pazara uygun ürünü geliştirebilmeyi ve hangi yöntemlerle pazarlaması gerektiğini bilmek zorunda olan işletmeler, müşteri ile işbirliğine girerek pazar ile ilgili

¹ James D.Bamford, Benjamin Gomes-Casseres and Michael S. Robinson, 'Mastering Alliance Strategy: A Comprehensive Guide to Design, Management, and Organization', First Edition, San Francisco: John Wiley & Sons, 2003, s.12.

² Abraha Gebrekidan D., Gabriel Awuah B., 'Interorganizational cooperation: a new view of strategic alliances.The case of Swedish firms in the international market', Industrial Marketing Management 31, 2002, p. 679.

bilgi edinir ve yeni pazara girerken rakipler karşısında fark yaratacak ürünleri hangi etkin yöntemlerle pazarlaması gerektiğini öğrenir.³

Yeni teknolojilere girişlerin ve teknolojik gelişmelerin hızla artması da birçok endüstri için işbirliklerini başarı için kaçınılmaz kılmıştır. Bu da “geleneksel maliyeti esas alan (traditional cost - driven)” işbirliklerinin “bilgi yoğun (knowledge-intensive)” işbirlikleriyle yer değiştirmesine neden olmuştur. Bu işbirliklerinin başlıca amacı diğer tarafın organizasyon yapısını ve işleyişini öğrenmektir. Geleneksel düşünceye göre firmanın bağımsızlığını ve kimliğini kaybetmemek için geçici bir süre için stratejik işbirliklerine başvurması gerektiği düşüncesi artık geçerli değildir. Çünkü kurulan birliklerin çok küçük bir oranı sadece % 5’i satın almalara veya birleşmelere dönüşmektedir. Bu yüzden işbirlikleri yeni ekonominin bir parçası ve örgüt şekillerinden biri haline gelmiştir.⁴

Yakın zamanda yapılan analizler sonucunda işbirliklerinin; hem yeni hem de eski ekonomi şirketlerinin katma değer (value creation) için kullandıkları en güçlü yöntem olduğu belirtilmektedir.⁵ Herhangi bir ülkenin, özellikle de gelişmekte olan ülkelerin hükümeti yabancı yatırım teşvik politikası vasıtasıyla, yabancı firmaların yerel firmalar ile işbirliği oluşturmalarını desteklemektedir. Örneğin yabancı yatırımcı finansal ve teknolojik kaynağa sahip ise, yerel firma yerel pazar bilgisi, dağıtım kanalları ve başka da kaynaklarla tamamlayıcı özelliğe sahip olabilmektedir.

³ Hiroshi Yasuda and Junichi Iijima, ‘Linkage Between Strategic Alliances and Firm’s Business Strategy: The Case of Semiconductor Industry’, Technovation, 30 October 2003, s.5.

⁴ Marc U.Douma, Jan Bilderbeek, Peter J.Idenburg and Jan Kees Looise, ‘Strategic Alliances, Managing the Dynamics of Fit’, Long Range Planning, Vol.33 (2000),s.580

⁵ R.Duane Ireland, Michael A.Hitt and Deepa Vaidyanath, ‘Alliance Management as a Source of Competitive Advantage’, Journal of Management, Vol.28, No.3 (2002), s.413-415.

Şirketlerin stratejik ortak olarak işbirliği kurmalarını motive eden en önemli unsur - kazanç elde etme fırsatıdır. IBM ve Apple ve Siemens; Disney ve Kodak; Merck ve Johnson&Johnson; Coca-Cola ve Nestle; GM ve Toyota; Chrysler-Mitsubishi-Fiat ve diğerleri yıllarca tek başlarına iş yaptıktan sonra, bu ve diğer şirketlerin birtakım pazarlama ilişkilerine girdikleri görülmektedir. Bu işletmeler pazarlama anlaşmalarında, şebeke yapılarında, konsorsiyumlarda, ortak girişimlerde ve “stratejik işbirlik” başlığı altına giren diğer bağlantılarla güçlerini birleştirmektedir. İşletmeler çeşitli sebeplerle işbirliklere girmektedirler: Bir ürünü pazara çıkartmanın sıkıntılı olduğu dönemi kolaylaştırmak, geliştirme maliyetlerini mümkün olduğunca indirmek, sermaye harcamasını kontrol etmek, ürün hatlarındaki boşluğu kapatmak, değerli yetenekleri eklemek, imajları arttırmak, yabancı pazarları keşfetmek ve genel olarak müşteriler ile rekabetçi pozisyonunu arttırmaktır. ⁶

İşbirlikçi ilişkiler tamamlayıcı ilişki (istenilen türü) ve ilaveli ilişki (az çekici olan türü) olarak ayrılmaktadır. Tamamlayıcı ilişkide işbirlik taraflarının her biri güçlü yönleri sahiptir ve tek başına olduğundan daha güçlü olmak için güçlerini birleştirmektedir. İlaveli ilişki türünde güçlü olan taraf zayıf olan tarafın zayıf yönünü telafi etmektedir. Hangi sebepler ile bir araya gelirlerse gelsinler, önemli olan işbirliği yapan firmaların güçlerinin birbirini dengeleyebilmesi olmaktadır. Aksi takdirde ortaklar arasında güç dengesizliğinin oluşması zamanla işbirliğini başarısızlığa sürükleyebilmektedir.

Yurtiçi işbirlikler yanında, uluslararası işbirlikler oluşumunun artışı çağdaş global çevrenin gittikçe göze çarpan parçası haline gelmektedir. Bu işbirlikler farklı kurumsal çevrelerden gelen firmaları bir araya getirmektedir. Uluslararası stratejik

⁶ David Gibson W., ‘Holly Alliances!’, Sales and Marketing Management, 145/8, Jul 1993, p.85-86.

işbirlikler, farklı ülkelerden gelen iki veya daha fazla bağımsız firmalar arasındaki işbirlikçi ilişki sayesinde meydana gelmektedir. Bu tür işbirliğin genelde oluşma nedeni ortak ürün geliştirme veya yeni bir pazara girmek olmaktadır.⁷

Uluslararası iş alanında rekabet etme zorunluluğundan dolayı birçok organizasyon kendi sınırlı kaynaklarını yurtiçi ve uluslararası piyasalar arasında dağıtmaktadır. Sonuç olarak, bu organizasyonların bazıları kendi öz kaynakları ve araçları ile çeşitli pazar taleplerini yerine getirmekten aciz olmaktadır. Dolayısıyla hayatta kalmak için organizasyonlar yeni yöntemlerle kendi yeterlilik noksanlıklarının üstesinden gelebilmek için çabalamaktadırlar. Organizasyonların böyle yeterlilik noksanlıklarının üstesinden gelmek için kullandıkları esas araçlarından biri - diğer organizasyonlarla rekabetçi olmayan ilişkileri kurmaktır. Bu ilişki türüne stratejik işbirlikler denilmektedir. İşbirlikler aynı ülkeden olan organizasyonlar arasında olabilir, ancak büyüyen globalizasyon ile birçok işbirlik iş ilişkilerinde yurtiçinden uluslararası işbirliklere doğru yönelmektedirler.⁸ Örneğin, uluslararası üreticiler yerel firmalar ile işbirliği yapma sayesinde ucuz işgücüne ve ucuz kaynaklara sahip olan yabancı ülkelere yatırım yaparak pahalı ülkeden ucuz ülkeye üretimlerini kaydırmaktadırlar ki, ancak o halde küresel pazar taleplerine cevap verebilme yeteneği kazanabilmektedirler.

Son yıllarda çoğu sanayiler gelişmiş iletişim ve taşıma teknolojileri, her türlü milletlere ait müşteri talepleri arasındaki azalmış açıklıklar gibi çeşitli itici güçlerden dolayı artan bir şekilde küresel olmaktadır. Bu durum ise birçok firmayı uluslararası

⁷ Rajesh Kumar, Poul Houman Andersen, 'Interfirm Diversity and the management of meaning in international strategic alliances', International Business Review, 9, 2000, p.237.

⁸ B. Ramaseshan, Loo C.P., 'Factors affecting a partner's perceived effectiveness of strategic business alliance: some Singaporean evidence', International Business Review, 7, 1998, p.443-444.

pazarlara hızlıca girmek için ve yeryüzü şebeke ağları vasıtasıyla rekabetçi avantajlar yaratmak için yabancı ortaklarla stratejik işbirlikler yapmaya itmektedir.⁹

Bir yabancı girişimci firma kendi ticari gücünü artırmak için işbirlikleri kullanabilir. Stratejik işbirliklere girmek ile bu firma uluslararası pazarlara genişleme yolunda ortağının tamamlayıcı kaynaklarından, bir de yaratıcılığından faydalanabilmektedir. Uluslararası işletme ve strateji kaynakları, uluslararası işbirliklerin yabancı pazarlara ulaşma ve genel olarak satışı büyütme konusunda yardımcı olduğunu ileri sürmektedir.¹⁰

Son araştırmalar gösteriyor ki, dünyada uluslararası işbirliklerin büyük bir bölümü ortak girişimler vasıtasıyla hisseye dayalı, yurtiçi işbirlikler ise daha çok anlaşmaya dayalı olmaktadır. Çünkü uluslararası işbirlikler ortak girişimleri seçmek ile uzun vadeli anlaşmalarda olabilecek tehlike ve riskleri mülkiyet paylaşımı sayesinde kontrol edebilmektedirler. Dolayısıyla da hisseye dayalı düzenlemeleri bir garanti olarak tercih etmektedirler.

1990'larda 10,000'den fazla uluslararası stratejik işbirlikler kaydedilmiştir. Dörtte birinden fazlası mikroelettronikle, hesap teknikleriyle, sanayi üretiminin otomotizasyonu ve telekomünikasyon teknolojileriyle ilişkili olmuştur. Ayrıca işbirlikler biyoteknoloji ve yeni materyaller alanında da aktif olarak kullanılmaktadır. Ülkeler anlamında en çok sayıda işbirliklerin kullanımı ABD ve Batı Avrupa ortakları arasında olmaktadır.¹¹

⁹ J. Park, Kim K., 'International alliances formation and stock market responses: Industry globalization as an environmental contingency', Journal of International Management, Vol.5, 1999, p.267.

¹⁰ Michael Leiblein J., Reuer Jeffrey J., 'Building a foreign sales base: the roles of capabilities and alliances for entrepreneurial firms', Journal of Business Venturing, Vol 19, 2004, s.289.

¹¹ A.Dagayev, 'Yenilikçi büyümenin kolları', www.inti.kz, 1998 (Дараев А., «Рычаги инновационного роста», www.inti.kz, 1998)

Stratejik işbirlikleri globalleşmeye paralel olarak son yıllarda bütün dünyada çoğalmaktadır. Söz konusu işletmeler arasında hisse alışverişi olmadan, hiçbir işletmenin para yatırmadan neredeyse bir ortaklık gibi hareket ettikleri stratejik işbirliklerinde amaç; üretim, AR-GE ve pazarlama gibi konularda sinerji oluşturup, yeni değer yaratmaktır.

Küresel stratejik işbirliklerine verilebilecek en güzel örneklerden biri de Mc Donald's ve Coca Cola'nın gerçekleştirdiği sermaye temelli olmayan stratejik işbirliğidir. Neredeyse dünyanın her yerinde mevcut olan Mc Donalds Restaurant'larında içecek olarak Coca Cola satılmaktadır. Üstelik bu iki işletme arasındaki işbirliği, bu kadarla da sınırlı değildir. İki işletme, yeni ülke pazarlarına her zaman birlikte girmeye karar verirler. Birinin girdiği ülkeye, diğeri de mutlaka yatırım yapar. Ancak, aralarında hiçbir ortaklık, hisse değişimi, para alışverişi yoktur. Buna rağmen, yıllardır başarıyla giden bir ilişkileri vardır.¹²

1.1.1. Uluslararası Stratejik İşbirlikler Tanımı

Stratejik işbirliklerine ilişkin geniş kapsamlı literatür bulunmasına karşın bu kavrama ilişkin tek bir ortak tanım bulunmamaktadır. Çok boyutlu ve geniş kapsamlı bir yapıya sahip olan stratejik işbirlikleri konusunda farklı tanımlamalar yapılmış olup, bunlardan bazıları şöyledir:

Alliance “işbirliği - ittifak” sözcüğü; Oxford İngilizce Sözlüğünde (1) ortaklık, veya birisiyle arkadaşlık veya birbirine bağlanan/yakınlaşan birlik (2) kişilerin, ailelerin

¹² Şeyma Öncel, ‘Nişanlar Artıyor’, Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi, Aralık 2002, s.12.

(evlilik ile) veya ülkelerin (pakt ile iki ülke arasındaki ticaret paktı veya anlaşması gibi) birleşme hali olarak sıralanmaktadır.¹³

Türk Dil Kurumu Sözlüğünde; işbirliği: “(1) amaç ve çıkarları bir olanların oluşturdukları çalışma ortaklığı, teşrikimesai (2) bir işin çeşitli işçilerce yapılması” şeklinde tanımlanmıştır.¹⁴

Sosyal Bilimler Sözlüğüne göre ise; “alliance” kelimesi, yoğun muhalefet ile karşı karşıya gelen (gerçek veya olası veya mecazi muhalefet) iki veya daha fazla kişilerin veya grupların birleşmesini ifade etmektedir. Bu anlam için iki liderin diğer bir lidere karşı işbirliği yapması veya hastalığa karşı para ile bilimin işbirliği yapması örnek verilebilir.¹⁵

Guttermann’a göre stratejik işbirliği; iki veya daha fazla işletmenin karşılıklı üstünlüklerini sürdürebilmeleri için belli maddi ve maddi olmayan varlık ve kaynaklarını birleştirmeleri konusunda anlaşmalarıdır.¹⁶

Lynn ise işbirliğini; iki veya daha fazla işletmenin tek başına gerçekleştirmeleri zor olan karşılıklı tamamlayıcı hedeflerini gerçekleştirmeyi amaçladıkları yakın işbirlikçi (collaborative) ilişkisi olarak tanımlamaktadır.¹⁷

Ülgen ve Mirze’ye göre: “İşletmelerin temel stratejiler (büyüme, küçülme, durağan ve karma stratejiler) ile farklı yönetim düzeylerindeki kurumsal, iş yönetim (rekabet) ve işlevsel stratejileri uygularken kullandığı tekniklerden biri - aralarında

¹³ A.S. Hornby, E.V.Gatenby and H. Wakefield, Oxford English Dictionary, The Advanced Learner’s Dictionary of Current English, 2.Edition, London: Oxford University Press, 1963, s.26.

¹⁴ Türk Dil Kurumu, “Güncel Türkçe Sözlük”, *işbirliği*, (<http://www.tdk.gov.tr/TDKSOZLUK/SOZBUL.ASP?Kelime=%20iş%20birliği&EskiSoz=birlik&GeriDon=2>), (07.08.2005).

¹⁵ Julius Gould and William L. Kolb, A Dictionary of the Social Sciences, 1. Edition, Great Britain: United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization, 1964, s.21.

¹⁶ Alan S. Guttermann, The Law of Domestic and International Strategic Alliances, First Edition, U.S.A.: Greenwood Publishing Group, 1995, s.1.

¹⁷ Isabella A. Lynn, ‘Managing an Alliance is Nothing Like Business as Usual’, Organizational Dynamics, Vol.31, No.1 (August 2002), s.47.

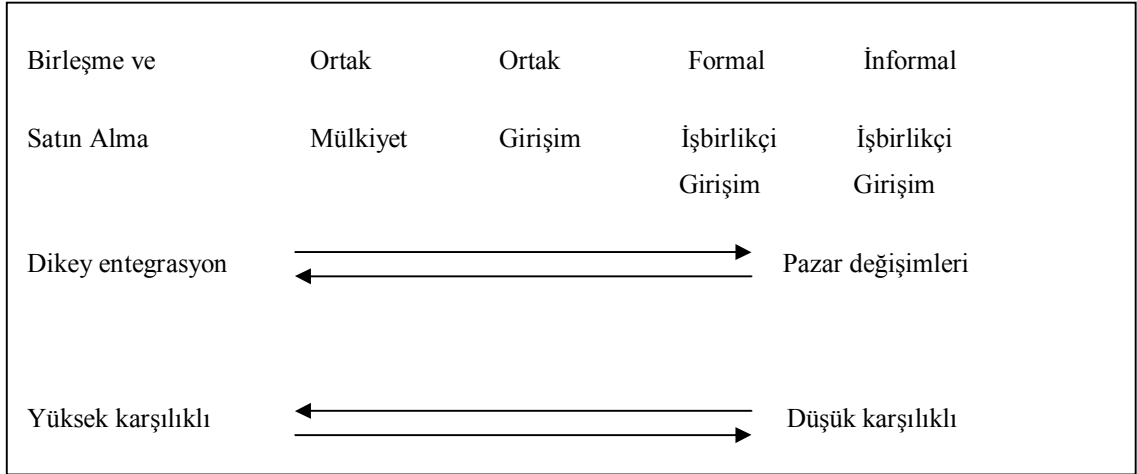
yaptıkları işbirlikleridir. Stratejik ortaklıklar ve ortak girişimler, bu konuda en çok rastlanan ve kullanılan tekniklerdir. Her iki olayın da ortak özelliği, işbirliği yapan işletmelerin, gerek kimliklerinin ve gerekse mülkiyet yapılarının değişmeden, sadece belirli bazı alanlarda sahip oldukları varlık ve yeteneklerini birleştirerek veya belirli bir işi gerçekleştirmek için ortaklaşa başka bir işletme oluşturarak, temel veya rekabetçi stratejilerini gerçekleştirmeye çalışmalarıdır”.¹⁸

Stratejik işbirlikler, organizasyonlar arasında çeşitli esnek işbirlikçi düzenlemeleri kapsayarak, akıcı kısa vadeli işbirliğinden uzun vadeli formal anlaşmalara kadar çok geniş bir şekilde tanımlanabilmektedir. Bir stratejik işbirlikte ortaklar işbirlik oluşturduktan sonra bağımsız kalabilmektedirler, her ikisi de işbirlik yönetimi ve kazançlarını paylaşmaktadırlar, her ikisi de sürekli bir temel üzerinde işbirliğe katkıda bulunmaktadır. Stratejik işbirlikler, organizasyonlar arasında şu kriterleri karşılayan işbirlikçi ilişkiler olarak tanımlanmaktadır:¹⁹ 1) Stratejik ortaklar kaynakları, yetenekleri ve/veya bilgiyi sürekli bir temel üzerinde paylaşmalıdırlar; 2) İşbirlik, ortaklar için stratejik bir anlam ifade etmesi gerekir; 3) İşbirliğin amaçları; ürünlerin, hizmetlerin, bilgi ve kazançların paylaşımını ve/veya değişimini kapsamalıdır. Son kriter olarak, paylaşılan araştırma ve ürün geliştirme, nihai ürün ve enformasyon ağları, süreç iyileştirmeden dağıtım ve hizmet entegrasyonuna kadar sıralanan çok sayıda işbirlikçi faaliyetleri çevrelemektedir.

Böylece, stratejik işbirlikler Şekil 1’deki Pazar değişim işlemleri ve dikey veya yatay entegrasyon arasındaki işbirlikçi ilişkilerin tüm türlerini kapsamaktadır. Bu ilişkiler bazen “hibrid düzenlemeler” olarak adlandırılır:

¹⁸ Hayri Ülgen, S.Kadri Mirze, İşletmelerde stratejik yönetim, Literatür Yayınları No: 113, Birinci Basım, İstanbul, Şubat 2004 s.324

¹⁹ David Sparling, Roberta Cook, ‘Strategic Alliances and Joint Ventures under NAFTA: concepts and evidence’, Policy Harmonization, 2001, p.70.



ŞEKİL 1. İŞBİRLİKÇİ DÜZENLEMELERİN BİR ÇERÇEVESİ

Kaynak: David Sparling, Roberta Cook, “Strategic Alliances and Joint Ventures under NAFTA: concepts and evidence“, **Policy Harmonization**, 2001, p.70.

Stratejik işbirlikler, ortak bir iş hedefi olan iki veya daha fazla şirketin formal veya informel anlaşması olarak tanımlanmaktadır. Stratejik işbirlikler; işbirlikçi firmaların stratejik hedeflerine bağlı olan bir veya birçok amaçlara ulaşmak için işbirliği ortakları tarafından yetenekler ve kaynaklarını birleştirmelerini zorunlu kılan organizasyonlar arası işbirlikçi stratejilerin bir belirtisi olarak görülmektedir.²⁰

Stratejik işbirlik - ”iki veya daha fazla şirketin belirli yönlerini birbirine bağlayan ve katılımcı şirketlerin rekabetçi stratejilerinin etkinliğini teknoloji, uzmanlık veya ürün takasıyla artıran ticari bir ortaklık” şeklinde tanımlanmaktadır. Tanımlardan da anlaşılacağı üzere, stratejik işbirlik; iki ya da daha fazla işletmenin ya da iş biriminin stratejik olarak önemli amaçlarını başarmak için birlikte çalışmak düşüncesiyle karşılıklı yarar elde edecekleri ortaklıklar oluşturmalarıdır. Bu işbirliği türünde önemli olan husus işletmelerin anlaşma sonrasında hukuki bağımsızlıklarını

²⁰ Abraha Gebrekidan D., Gabriel Awuah B., a.g.m., s 679.

devam ettirmeleridir. Bu durum stratejik işbirliklerini, birleşme ve satın almalarından ayıran başlıca özelliktir”.²¹

İşbirlik, rekabetçi pazarlar ve sonuçlar üzerinde belirsizliği içeren ortamlarda (entelektüel varlıklar, insanlar, sermaye, organizasyonel yetenekler ve fiziksel varlıklar) kaynakları paylaşmak vasıtasıyla birtakım özel ve ortak hedefleri koalamak için iki veya fazla organizasyon arasındaki formal bir anlaşma olmaktadır. İşbirlik oluşumunun motivasyonu tamamen ekonomik sebeplerden (örneğin, ölçek ekonomisi elde etme, verimlilik, risk paylaşma) daha kompleks stratejik sebeplere kadar sıralanabilmektedir (örneğin, yeni teknolojileri öğrenme, politik avantajları arama gibi). İşbirlikler geniş anlamda hisse temelli ortak girişimler, hisse temelli olmayan işbirlikçi düzenlemeler, lisans veya franchising anlaşmaları, yönetim anlaşmaları ve uzun vadeli tedarik anlaşmaları, firmaların konsorsiyumu ve şebeke yapıları gibi ilişki türlerini içerebilmektedir.²²

Farklı kaynaklardan uluslararası işbirliklerle ilgili çeşitli tanımlar sırayla verilecek olursa: Kumar ve Andersen’e göre (2000) uluslararası stratejik işbirlik; farklı ülkelerde yerleşik olan hukuki olarak bağımsız iki veya daha fazla firma arasındaki işbirlikçi bir ilişki olarak tanımlanabilmektedir.²³

Parkhe (2003)’e göre uluslararası işbirlikler; katılımında bulunan organizasyonların kaynaklarını ve/veya yönetim yapısını kullanmak ile kendileri için

²¹ Fatih Semerciöz ve Arzu Çakınberk, ‘Stratejik İttifaklar: Türk İlaç Dağıtım Kanalından bir örnek’ Yönetim Dergisi, Yıl 13, Sayı 46, Ekim 2003, s.24.

²² Africa Arino, Jose de la Torre, Peter Smith Ring, ‘Relational quality: Managing trust in corporate alliances’, California Management Review, Vol 44.No.1 Fall 2001,p.110.

²³ Kumar, Rajesh; Andersen, Poul Homan, a.g.m. s.238.

kazanç yaratmak üzere işbirliği yapan iki veya daha fazla firmadan oluşan “hibrid” organizasyonel düzenlemenin bir türüdür.²⁴

Coombs ve Deeds’e göre (2000) uluslararası işbirlik – bir firma ve uluslararası bir ortak ile arasındaki “hisse paylaşımı olmadan ortak geliştirme sözleşmeleri, ortak araştırma anlaşmaları, çapraz lisanslama, ikincil kaynak sözleşmeleri ve Ar-Ge sözleşmeleri gibi” bir sözleşmeye dayalı işbirlik olmaktadır.²⁵

Tsang’a göre (1999) uluslararası stratejik işbirlik; karşılıklı ekonomik kazanç için iş ilişkilerinde bulunan iki veya daha fazla ülkelerden gelen bağımsız firma ortakları arasındaki uzun vadeli işbirlikçi bir anlaşmadır.²⁶

Slesarev E.S.’e göre (1999) ise: “Uluslararası stratejik işbirlik – iki veya daha fazla ülkeden gelen iki veya fazla sayıda bağımsız organizasyonların her birinin kurumsal misyonuna bağlı olarak ortak amaçlarına ulaşmak için kaynakları ve/veya yönetim yapısını ortak olarak kullanmayı kararlaştıran, oldukça uzun vadeli işbirliğini temsil eden organizasyonlar arası bir anlaşmadır. Geniş bir anlamda USİ’lere (Uluslararası Stratejik İşbirliği) fonksiyonel anlaşmalar (ortak Ar-Ge çalışmaları, üretim geliştirme, ürün iyileştirme, konsorsiyumlar v.b.), hem yeni bir organizasyon kurmak yoluyla hisse katılımına girmek (örneğin ortak girişimler), hem de yeni organizasyon kurmadan da (karşılıklı hisse değişimi, azınlık hisseli katılım) oluşturulan anlaşmalar girmektedir. Böylelikle, USİ formal veya informel anlaşmalara dayanan

²⁴ Arvind Parkhe, ‘Institutional environments, institutional change and international alliances’, Journal of International Management, 9, 2003, p.307.

²⁵ J.E. Coombs, D.L. Deeds, ‘International Alliances as sources of capital: evidence from the biotechnology industry’, The Journal of High Technology Management Research, Vol.11/2, 2000,p.236-237.

²⁶ Eric Tsang W., ‘A Preliminary Typology of Learning in International Strategic Alliances’, Journal of World Business 34/3, 1999, p.212.

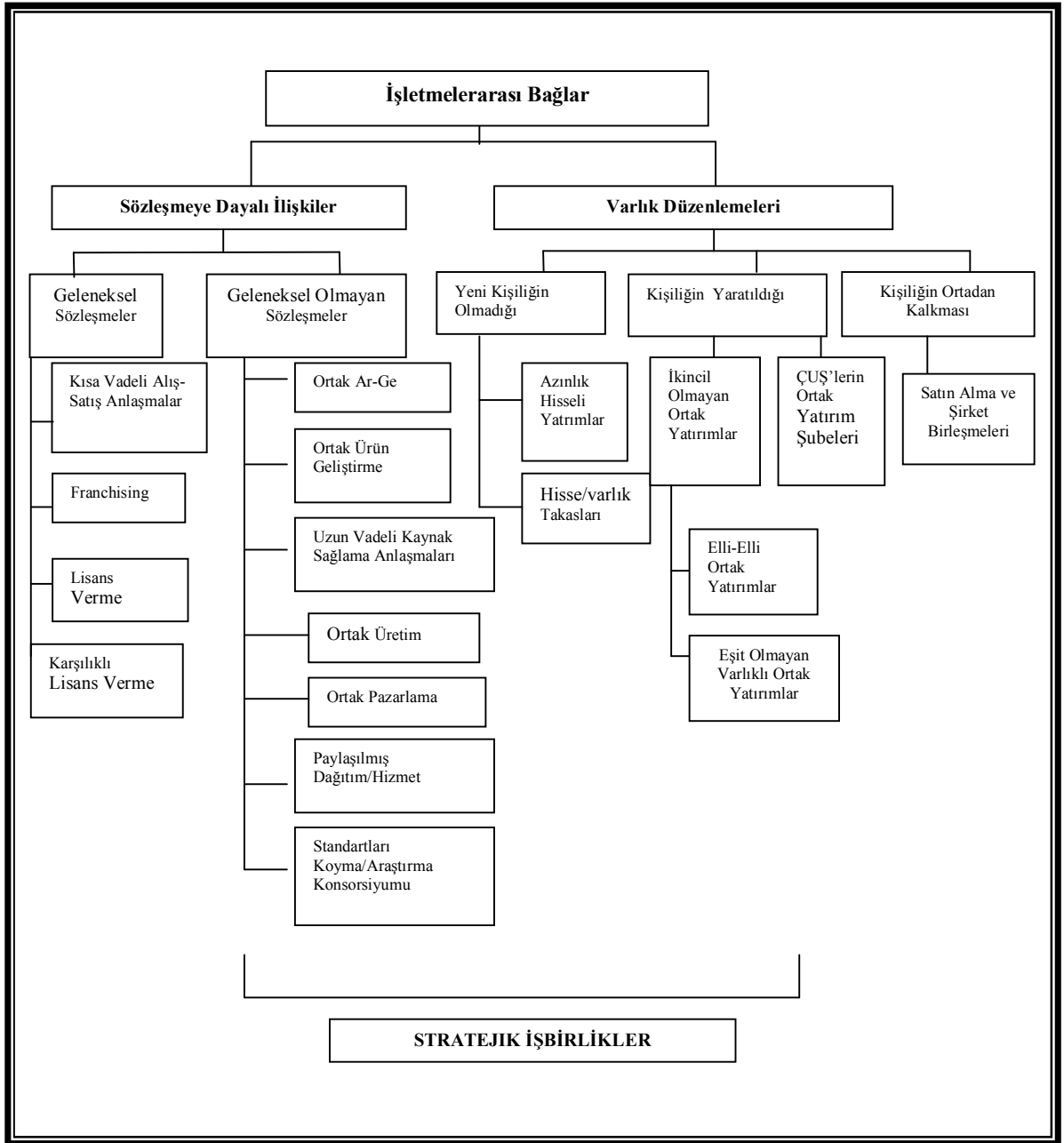
fonksiyonel yapılar olmaktadır. Kurucu organizasyonlar ortak faaliyetlerinin ortak yönetimi ve kontrolünü gerçekleştirmektedirler.²⁷

Böylece birbirine yakın olan bu tanımlara göre uluslararası bir işbirliğin normal yurtiçi stratejik işbirliklerinden farkının bir tek bu uluslararası işbirliğin milli sınırlar içinde değil uluslararası alanda ve global bir düzeyde olduğu görülmektedir.

Bir işbirlik uluslararası stratejik işbirlik olarak tanımlanabilmesi için hangi özelliklere sahip olmalıdır? İlk önce: ortakların kaynak kombinasyonları değer yaratmaya yöneltilmelidir ve bu değerın genel büyüklüğü kaynakların ayrı ayrı kullanımı halinde yaratılan değerin durumundan büyük olmalıdır. Bu tip sinerji birçok çağdaş faaliyet türlerinde, özellikle yüksek teknoloji sektörlerinde yaygın olmaktadır. İkinci bir özellik: anlaşma esasında amaçlarının gerçekleştirilmesi için işbirliği oluşturan iki veya daha çok organizasyon işbirlik oluşumundan sonra bağımsız kalmalıdır. Üçüncü olarak, ortaklık kuran firmalar işbirliğin getirdiği kazancı ortak olarak paylaşmalıdırlar ve ortak bir kontrol gerçekleştirmelidirler. Nihayet dördüncü olarak, ortak olan organizasyonlar işbirlik faaliyetinin bir veya birkaç stratejik yönelimlerine (örneğin teknoloji gelişimine, ürün üretimine v.b.) sürekli olarak destekçi olmalıdırlar. Önemli olan bir husus da şudur: ortaklardan hiçbirinin diğer ortaklardan birinin yerine iş ile ilgili büyük önem arz eden problemlerin stratejik karar verme sürecini kendi kafasına göre kontrol edemeyeceğini bilmelidirler.²⁸

²⁷ E.S. Slesarev, "Uluslararası ittifakların organizasyonel öğrenmeyi yaratma sürecine etkisi", Rusya ve ülke dışında yönetim, N.4, 1999, s.1 (Слесарев Е.С., «Воздействие международных альянсов на процесс создания организационного знания», Менеджмент в России и за рубежом: №4 / 1999, с.1)

²⁸ S.E. Pivovarov, İ.S. Mayzel, T. Tumarova, M Epstein., Uluslararası yönetim, Kısa Kur. 2003, s.2 (Пивоваров С.Э, Майзель А.И., Пивоваров И.С., Тумарова Т., Эпштейн М., Международный Менеджмент. Краткий Курс.2003, с.2)



ŞEKİL 2. İŞLETMELERARARASI İLİŞKİLER ARALIĞI

Kaynak: Robert Monzcka, Kenneth Petersen J. ve diğ., “Success factors in strategic supplier alliances”, **Decision Sciences**, 29/3, 1998, s.556.

Her işbirliği “pazarlık”, “taahhüt” ve “yerine getirme” aşamalarının; tarafların stratejik hedeflerinin, örgüt yapılarının, işletme faaliyetlerinin ve kültürlerinin ve hatta bireysel çıkarlarının düzenlenerek; tekrarlandığı bir döngüdür.²⁹

Sonuç olarak farklı tanımların genelleştirme yapıldığında stratejik işbirlikleri şöyle tanımlanabilir;

Stratejik işbirlikleri iki veya daha fazla bağımsız işletmenin belirli stratejik amaçlara ulaşabilmek ve karşılıklı fayda sağlayabilmek için sahip oldukları kaynakları ve yetenekleri paylaşmak suretiyle gönüllülük esasına dayalı olarak oluşturdukları karşılıklı değişimi kapsayan işbirliği düzenlemeleridir.

1.1.2. Stratejik İşbirliklerinin Özellikleri

İşbirliklerinin özellikleri işbirliği şekillerine ve işletmelerin ilişki düzeylerine göre farklılık göstermektedir.³⁰

1.1.2.1. Genel Özellikleri

Tüm işbirlikleri için geçerli olan genel özellikler ise aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

- Tüm işbirlikleri iki veya daha fazla şirket arasında ortak fayda elde etmek için kendi kaynaklarını ortak kullanıma sundukları anlaşmalardır. Ortak kullanıma sunulan başlıca kaynaklar: teknoloji, personel, müşteriler, markalar, sermaye ve teçhizat v.b.

²⁹ Marc U.Douma, Jan Bilderbeek, Peter J.Idenburg and Jan Kees Looise, a.g.m., s. 580

³⁰ Koçel, Tamer ‘İşletme Yöneticiliği’, 9.Basım, İstanbul: Beta Basım Yayımlar A.Ş., 2003, s.291

- İşbirliklerinde hiçbir surette yeni veya aynı bir işletme meydana getirilmez. Bunun yerine, taraflar sadece ihtiyaç duydukları konuları veya gerçekleştirmek istedikleri faaliyetleri paylaşırlar.³¹

- Stratejik işbirliklerinin öncelikle esas amacı stratejiktir, ikinci olarak da işletmeler stratejik amaçlarına ulaşmayı işbirlikleri aracılığıyla gerçekleştirirler.³²

- İş yönetmek ve kazancı paylaşmak için ortak kararlar alınmak zorundadır.

- İşbirliğine giren işletmeler işbirliği türüne bağlı olmaksızın bağımsız kalırlarken işbirliği yapılan konuda sürekli olarak karşılıklı birbirine bağımlı olma özelliğine sahiptirler. Karşılıklı bağımlı olma denetim ve yönetim işinin paylaşılmasına yol açmaktadır. Bundan dolayı işbirliği yönetimi karmaşık bir durum alır ve bu da önemli yönetim ve koordinasyon giderlerine sebep olur.³³

- Ortaklardan (işbirliğine giren taraflardan) her biri kendi yükümlülüklerini diğerinden bağımsız olarak yerine getirmektedir.³⁴

- İşbirliği sadece büyük proje ve işler ile ilgili olarak yapılmaz. Büyüme, çeşitlendirme, rekabet, verimlilik veya müşteri tatmini nedenleriyle, işletmeler için önemli üstünlük sağlayabilecek büyük veya küçük her faaliyet, iş ve her yönetim düzeyindeki stratejilerin gerçekleştirilmesinde de işletmeler arası stratejik ortaklıklar yapılabilir.³⁵

- Stratejik ortaklıklar kısa veya uzun süreli olabilir.

³¹ Coulter, Mary 'Strategic Management in Action', 2.Basım, New Jersey: Prentice Hall Inc., 2002,s. 269

³² Davies, Warnock 'Partner Risk – Managing the Downside of Strategic Alliances' USA, Purdue University, 2001,s. 9

³³ Rugman A.M. and Brewer T.L., 'Oxford Handbook of International Business', 2001, s.403.

³⁴ Fatih Semerciöz ve Arzu Çakınberk, a.g.m., s. 29.

³⁵ Ülgen Hayri ve S.Kadri Mirze, a.g.e., s. 328.

1.1.2.2.Stratejik İşbirliklerini Çokuluslu Şirketlerden Ayıran Özellikler

Stratejik işbirliklerinin özelliklerine değinildikten sonra, stratejik işbirliği kuran firmalarla çok uluslu şirketler arasındaki farklara değinilmesi yararlı olacaktır. Tablo 2'de bu iki kavramı birbirinden ayıran özelliklere yer verilmiştir.

Tablo 1: Stratejik İşbirliklerini ÇUŞ'lerden Ayıran Özellikler

ÇOKULUSLU ŞİRKETLER	STRATEJİK ORTAKLIKLAR
Faaliyetlerinin tamamı bir ülkede gerçekleştirilir	Faaliyetlerin her biri değişik ülkelerde gerçekleştirilir
Çeşitli ülkeler için değişik ürünler üretilir	Ürünlerini ülkelere göre farklılaştırmamaya ve standart tutmaya çalışır
Ülkelerin kendi başına sağlayabilecekleri potansiyele bakarak ülkeyi seçer	Her ülkenin global yararlarına yapacağı katkıyı esas alarak seçimde bulunur
Rekabet politikasını her ülkeye göre ayrı düzenler	Rekabet politikasını tüm ülkeleri kapsayacak şekilde düzenler
Pazarlama faaliyetlerini ülke bazında yerel ve farklılaştırılmış olarak yapar	Pazarlama faaliyetlerini dünya genelinde ve tekdüze biçimde yapar
Şirketlerin çoğunda ürünün son olarak bir araya getirilmesi tek bir ülkede olur ve o ülkeden diğerlerine ihracat yapılır	İhracat birkaç ülkeden birden yapılır.

Kaynak: ESENER, Ömer, **Stratejik Ortaklıklar: Türk Şirketleri için Büyüme ve Global Pazara Açılma Teknikleri** İMKB Yayınları, Mart Matbaacılık İstanbul, Nisan 1997, s-65

Çok uluslu işletmeleri ve stratejik işbirliklerini birbirinden ayıran özelliklerden en önemlileri, bu firmaların pazara sundukları ürünün özellikleri, faaliyet alanları, rekabet dereceleri ve pazarlama yöntemleridir. Çok uluslu şirketler, faaliyetlerinin

tamamını bir ülkede gerçekleştirirken, stratejik ortaklıklar faaliyetlerini değişik ülkelerde gerçekleştirir. Stratejik işbirliği kuran firmaların rekabet stratejisi küresel rekabete karşı koyabilecek biçimde olurken, çok uluslu şirketler bulundukları pazara göre rekabet stratejisi belirler. Stratejik ortakların ürünleri ve uyguladıkları tutundurma çabaları daha global ve standarttır. Aksi takdirde birçok ülkede faaliyet göstermeleri sebebiyle üretim ve ar-ge maliyetleri yükselecektir. Çok uluslu şirketler ise ürünlerini ve pazarlama faaliyetlerini bulundukları pazarlara göre farklılaştırmıştır. Bu ayırt edici özelliklere de bakılarak stratejik işbirlikleri ve çok uluslu işletmelerin birbirinde farklı kavramlar olduğu görülmektedir.³⁶

1.1.3. Stratejik İşbirliği Türleri

Stratejik işbirlikleri özelliklerine göre çeşitli türlere ayrılmaktadır;

Stratejik işbirliği türlerini Barney; aynı hedeflere sahip firmaların oluşturdukları işbirlikleri (symmetric alliances), farklı hedeflere ve yeteneklere sahip firmaların oluşturdukları işbirlikleri (asymmetric alliances), karma (aynı ve farklı) hedeflere sahip firmaların oluşturdukları işbirlikleri (mixed alliance) olarak üç ana başlık altında,³⁷ Ülgen ve Mirze; satın almalar (acquisitions) ve işletme birleşmeleri (mergers), hisse temelli olmayan stratejik ortaklıklar (strategic alliances) ve ortak girişimler (joint ventures) olarak üç ana başlıkta toplarken,³⁸ Culpan; hisse temelli (equity alliances) ve hisse temelli olmayan (non-equity alliances) stratejik işbirlikleri olarak iki ana başlık altında toplamış ve yukarıda belirtilen diğer yazarlar ortak girişimleri (joint ventures)

³⁶ Esener, Ömer, 'Stratejik Ortaklıklar Türk Şirketleri için Büyüme ve Global pazara Açılma Teknikleri', İMKB Yayınları, Mart Matbaacılık İstanbul, Nisan 1997, s.65

³⁷ Barney, J.B. 'Gaining and Sustaining Competitive Advantage', 2.Basım, New Jersey: Pearson Education Inc., 2002, s.379-380

³⁸ Ülgen Hayri ve S.Kadri Mirze, a.g.e., s.310

işbirliklerinin dışında ayrı bir başlık olarak işlerken, Culpan uluslararası ortak girişimleri (international joint ventures) hisse temelli stratejik işbirliklerinin (equity alliances) alt başlığı olarak ele almıştır.³⁹ Bamford ve diğerleri ise; stratejik işbirliği türlerinin çok geniş bir yelpazede geleneksel hisse temelli ortak girişimlerden (classic stand-alone equity joint ventures) hisse temelli olmayan ilişkilere (non-equity relationships) kadar uzandığına değinmiştir.⁴⁰

Kuglin ile Hook ise; işbirliklerinin beş temel türüne değinmişlerdir. Bunlar; satış arttırıcı işbirlikleri (sales alliance), çözüm odaklı işbirlikleri (solution-specific alliances), coğrafya odaklı işbirlikleri (geographic-specific alliance), yatırım amaçlı işbirlikleri (investment alliance), ortak girişim işbirlikleri (joint venture alliance) olarak adlandırmışlardır.⁴¹

İşletmelerin stratejik işbirlikleri kurdukları konular çoğunluk ve önem sırasına göre genellikle aşağıdaki şekilde sıralanabilir :

- Ortaklaşa pazarlama ve tutundurma
- Ortaklaşa satış ve dağıtım
- Teknoloji lisansları
- Ar-Ge sözleşmeleri
- Tasarım ve ürün işbirliği
- Yurtdışı iş genişlemesi
- Dış kaynak kullanımı
- Diğer

³⁹ Culpan Refik 'Global Business Alliances Theory and Practise', New York, Greenwood Publishing Group Inc., 2002, s.68

⁴⁰ Bamford J.D., Gomes-Casseres B., Robinson M.S., a.g.m., s.12

⁴¹ Fred A.Kuglin, Jeff Hook, 'Building, Leading, and Managing Strategic Alliances: How to Work Effectively and Profitably with Partner Companies', First Edition, U.S.A.: Ernst & Young U.S. LLC., 2002, s.4.

Günümüzde stratejik ittifakların en yaygın olduğu sektörler elektronik, bilgisayar teknolojileri, otomotiv, uçak-havayolları, bankacılık-sigorta, telekomünikasyon, kimya - ilaç sektörleridir. Avrupa Birliği ve NATO da birer stratejik işbirliği örneği olarak görülebilir.

1.1.4. Stratejik İşbirliklerinin Avantajlar ve Dezavantajları

Hızlı değişimlere sahne olan dünyamızda stratejik işbirliklerinin değişime gereken hızda cevap verilmesi ve küresel yayılmanın sağlanabilmesi konularında en etkin yol olduğu bilinmektedir. Bu avantajların yanı sıra belirsizliklerin çok olması, taraflar arasında çıkabilecek olası çatışmaların veya sözleşmeye uygun hareket edilmemesinin işletme performanslarını olumsuz yönde etkileyebileceği, yeni rakipler doğurabileceği ve tam denetimin imkânsız olması v.b. dezavantajları da beraberinde getirmektedir.

1.1.4.1. Stratejik İşbirliklerinin Avantajları

Araştırmalara göre, belirsizliğin yoğun olduğu durumlarda, ortaklar arasında bilgi paylaşımının gerekli olduğu hallerde ve özellikle küçük ve orta ölçekli firmalarla çalışırken stratejik esneklik önemliyse stratejik işbirliği oluşturmak işletmelere avantaj sağlamaktadır.⁴²

Yabancı Pazarlara Kolay Girişi

Özellikle pazara girişler yerel yönetim tarafından sınırlandırılmışsa, yabancılara uygulanan vergi, kota ve diğer olumsuzluklardan etkilenmemek için yerel bir ortak gerektiği durumlarda işbirlikleri yabancı pazara girişi kolaylaştırmaktadır.

⁴² Hitt M.A., Duane R.I., Hoskisson R.E. 'Strategic Management', 6.Basım, Ohio: Thomson, 2005, s.251

Örneğin, İsveçli telekomünikasyon gereçleri üreticisi Telefon L.M. Ericsson'un 2003 yılı itibarıyla Çin'de 9 adet ortak girişimi bulunmaktadır. Çin kanunlarına göre şahıs şirketleri kurulamadığından, Ericsson, işbirlikleri sayesinde cep telefonları ve diğer telekomünikasyon gereçleri pazarının en büyükleri arasına girmiştir.⁴³

Teknoloji Transferi ve Ürün Sinerjilerini Kolaylaştırması

Teknoloji transferi amacıyla kurulan müşterek yatırım ortaklıklarında genellikle hammadde, işgücü, fabrika ve arsa geliştirmekte olan ülkelerin işletmeleri tarafından sağlanmakta, teknoloji, makine ve teçhizat ile uzman ve bazen yönetici personel gelişmiş ülkelerin işletmeleri tarafından sağlanmaktadır.⁴⁴

Ürün sinerjisine örnek olarak; PepsiCo ile Lipton kutulanmış soğuk çay içeceklerini ortaklaşa satmak için bir araya gelmişlerdir. PepsiCo, işbirliğine kutulanmış içecek pazarındaki pazarlama gücünü getirirken Lipton, tanınmış çay markasını ve müşteri tabanını getirmiştir. Bu ürün sinerjisi sayesinde işletmeler, sürdürülebilir rekabet avantajlarını tek başına geliştirme zorluğunu bertaraf etmişlerdir.⁴⁵

Sabit Giderleri ve Riskleri Paylaşması

Ürün ve hizmetlerin kısa yaşam eğrisi, yenilikler için yapılan yatırımının geri dönüşüm süresini de kısaltmıştır. Bu yüzden birçok işletme yeni ürünler geliştirmenin giderlerini paylaşmak için işbirliğine girmektedirler. Örneğin; Japon Toshiba, Alman

⁴³ David F.R. 'Strategic Management – Concept and Cases', 9.Basım, New Jersey: Prentice Hall, 2003, s.179

⁴⁴ Erol Eren, İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 5.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2000, s.246.

⁴⁵ Coulter, Mary, a.g.e., s. 270

Siemens ve Amerikan IBM şirketleri ufak, etkin bilgisayar hafıza çiplerini üretmek için Japonya’da Nagoya yakınlarında kurdukları tesis için oluşan 1 milyar Amerikan Doları değerindeki giderleri paylaşmışlardır.⁴⁶

Örneğin, Boeing 767 uçağını yapabilmek için Boeing Firması birtakım Japon işletmelerle işbirliğine girerek tahmini 2 trilyon Amerikan Doları değerindeki yatırımı paylaşmıştır. Bu yatırımı tek başına yapması imkânsız olacaktı.⁴⁷

Tamamlayıcı Yetenek ve Varlıkları Bir Araya Getirmesi

Kaynakların azaldığı ve kısıtlı bulunduğu çağımızda işbirlikleri şirketlerin kapasitelerini genişletmelerine, daha az kaynakla daha çok iş yapmalarına ve ellerinde bulunan kaynakların izin verdiğinden çok daha farklı işler yapmalarına imkân tanımaktadır. İşletmeler işbirlikleri sayesinde ihtiyaç duydukları kaynaklara daha kolay ve rahat ulaşabilmekteler.⁴⁸ Örneğin, Ağustos 2000’de Toys “R” Us ve Amazon.com, online oyuncak mağazası hizmeti verebilmek üzere Toysrus.com işletmesini aralarında gerçekleştirdikleri bir ortak girişim sözleşmesiyle kurmuşlardır. Buna göre, Amazon bu girişimi kendi web sayfasına dahil etmiş, ürünlerin nakliyesini sağlamış ve müşteri hizmetleriyle ilgilenmiştir. Buna karşılık, Toys “R” Us ise, ortağının satınalma gücünü kullanarak en çok talep edilen oyuncak en uygun fiyata taşeron oyuncak üreticisi fabrikalardan seçip satın alabilmiştir.⁴⁹

⁴⁶ Wild J.J., Wild K.L., Han J.C.Y. ‘International Business’, 2.Baskı, New Jersey: Prentice Hall, 2004, s. 390

⁴⁷ Hill C.W.L. ‘International Business – Competing in the Global Marketplace’, 3.Basım, USA: The McGraw-Hill Companies Inc., 2002, s.445

⁴⁸ Bergquist W., Betwee J., Meuel D. ‘Building Strategic Relationship, How to Extent Your Organization’s Reach Through Partnership, Alliances and Joint Ventures’, 1.Basım, San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1995, s.11-12

⁴⁹ Thomas L. Wheelen and J. David Hunger, Strategic Management and Business Policy, 9.Edition, New Jersey: Prentice Hall, 2004, s.128.

Çevresel Belirsizlikleri Azaltması

Tüketicinin satınalma davranışlarının tahmin edilememesinden kaynaklanan talep belirsizlikleri ve sektörde yer alan işletmelerin stratejik kararlarının diğerlerinin pazar konumunu derinden etkilemesinden meydana gelebilecek rekabetçi çevresel belirsizlikleri azaltmak üzere rakiplerle işbirlikleri oluşturmaktadır.⁵⁰

Teknolojik Standardı Belirlemeye Yardımcı Olması

Stratejik işbirlikleri, işletmenin kazanç elde edebileceği sanayi için gerekli teknolojik standardı oluşturmaya yardımcı olabilmektedir.

Örneğin; 1992’de, Philips NV geliştirdiği dijital kompakt disk (DCC) üretmek ve pazarlamak için küresel rakibi Matsushita ile işbirliğine girerek kayıt cihazı (recording) ve tüketici elektronik eşya endüstrisinde DCC sisteminin yeni bir teknolojik standard olmasını hedeflemiştir. Çünkü Sony de yeni teknolojik standard yaratma hayaliyle “mini kompakt disk” rakip ürün olarak geliştirmiştir. Bu iki yeni teknoloji hemen hemen aynı işlevi görmesinden ve sadece tek standarda yer verilmesinden dolayı Philips stratejik hedefine bu işbirliği sayesinde ulaşabilmiştir.⁵¹

İşletmelerde Esnekliği Teşvik Etmesi

Esneklik; işletme faaliyetlerinin yer aldığı çevrenin değişimine işletmenin adapte olabilmesi için çok gereklidir.⁵² Esneklik sayesinde; değişen ihtiyaçları ve koşulları karşılayabilecek anlaşmalar ve ortaklık yapılan hızla değiştirilebilir.⁵³

⁵⁰ Eryılmaz M. ‘Stratejik İttifaklar ve Bu İttifaklar İçerisinde Sanal Takımların Yeri’, İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar (Ed.Zeyyat Sabuncuoğlu). Bursa: Ezgi Kitabevi, 2002, s. 54-55

⁵¹ Hill C.W.L., a.g.e., s.445

⁵² Pena N.A., Arroyabe J.C.F. ‘Business Cooperation from Theory to Practice’, Great Britain: Antony Rowe Ltd., 2002, s.39

⁵³ Bergquist W., Betwee J., Meuel D., a.g.e., s.18

Stratejik işbirlikleri işletmelere tek sahipli olmayan işletmelerde ve birleşmelerde olmayan bir esneklik sağlamaktadır.

1.1.4.2. Stratejik İşbirliklerinin Dezavantajları

Stratejik işbirliklerinin avantajları yanında yeni rakipler yaratma, işletmenin kaybının kazancından yüksek olması, işletme performansının düşmesi, etkin denetimin sağlanamaması sonucu ortaya çıkan çeşitli sorunlar v.b. dezavantajların olduğu da unutulmamalıdır.

Yeni Rakipler Yaratma Riski

İşletmeler kendi elleriyle kendilerine rakip yaratabilirler.

Genellikle ortaklık ilişkisine giren işletmenin yeteneklerini kaybetmesi veya içinin boşalması (hollowing out) olarak ele alınan bu durum, bir partner işletmenin, diğerinin tüm bilgi, yetenek ve becerilerini öğrenmesi ve ortağına rakip bir işletme haline gelmesini ifade etmektedir.⁵⁴

Birçok Kuzey Amerikan Firması Asya'daki üreticilere ürünlerinin imalatı konusunda taşeronluk (subcontracting) vermiş ve taşeronlar yeterli düzeyde büyüdükten ve yeni teknolojiyi öğrendikten sonra ürünleri direk nihayi tüketiciye kendileri satmaya başlamış ve olabilecek en kötü rakiplere dönüşmüşlerdir.⁵⁵

İşletmenin Kaybının Kazancından Daha Çok Olması Riski

İşbirliği için güvenilir bir ortak seçilmiş olsa bile, işbirliğinin planlama aşamasında işbirliğinin işletmeye sağlayacağı faydalar karşılığında işletmenin

⁵⁴ Koçel, Tamer, a.g.e., s.349

⁵⁵ Capron L., Mitchell W., Oxley J., 'Recreating the company: four contexts for change', Mastering Strategy (Ed. Dickson T.). Harlow: Pearson Education Limited, 2000, s.388

işbirliğine katacağı varlıklar ve yeteneklerin değeri, sağlayacağı faydalardan daha çok ise işletme bu işbirliği sonucunda zarar eder.⁵⁶

Özellikle Kuzey Amerikalı işletmelerin başlangıçta maliyet avantajı stratejileri doğrultusunda üretim süreçlerine Japonya'dan ucuz işgücünü katmak amacıyla Japonya'ya gerçekleştirdikleri teknoloji transferleri nedeniyle bazı ürünler üzerindeki üretim hakimiyetlerini yitirdikleri gibi Japonların geliştirdikleri yeni ürünlerine Amerikan pazarlama ve dağıtım ağına da sunmuşlardır.⁵⁷

İşletme Performansının Azalması Riski

İki veya daha fazla bağımsız işletmenin (farklı örgüt yapısı, sistem ve kültürlere sahip) kararlarının ve faaliyetlerinin koordine edilmesi ve uyumlaştırılması ihtiyacı; işletmeler arası çatışmalara veya işbirliğinin amacı olan faaliyetinin engellenmesine sebep olabilir. Bu da her tarafın performansının bozulmasına neden olur.⁵⁸

Etkin Denetimin Sağlanamaması

Tek sahipli işletmelerde tam denetim mekanizması başarıyla yürütülebilirken stratejik işbirliklerinde işbirliğine giren taraflar birbirlerinin günlük işleri, ürün ve/veya hizmet çıktıları, maliyet ve fiyatlandırma faaliyetleri üzerinde tam denetim hakkına sahip değildirler.⁵⁹

⁵⁶ Capron L., Mitchell W., Oxley J., 'Recreating the company: four contexts for change', Mastering Strategy (Ed. Dickson T.). Harlow: Pearson Education Limited, 2000, s.388

⁵⁷ Hill C.W.L., a.g.e., s.445

⁵⁸ Pena N.A., Arroyabe J.C.F., a.g.e., s.39

⁵⁹ Wild J.J., Wild K.L., Han J.C.Y., a.g.e., s.387

Belirsizliklerin Olması

Seçilen ortağın işbirliği için tam olarak güvenilir olup olmadığı ve seçilen ortağın gerçekleştirilecek işbirliğinde ortaya eşit şekilde kaynak ve yetenek koyup koymayacağı belirsizdir.⁶⁰

İşbirliğine giren taraflar bağımsız kaldığından dolayı bir tarafın diğer tarafın yaptığı işten beklentisi konusunda belirsizlik olmaktadır.⁶¹

Ayrıca, anlaşmalar belirsizdir. İşbirliği anlaşmaları genellikle “yazılıdır”. Ancak, yasaların izin vermediği bazı durumlarda stratejik ortaklık anlaşmalarını yazılı olarak yapmak mümkün değildir. Örneğin; rekabeti engellemek amacı ile, ürün fiyatı ve çıktı miktarı ile ilgili gizli anlaşmalar yolu ile üstünlük sağlamak arzusunda olan tröst ve kartel oluşumlarına benzeyen işbirliklerinde yapılan anlaşmalar yazılı olarak yapılmazlar.⁶²

1.1.5. Stratejik İşbirliklerinin Teorileri

Son yıllarda, artan sayıdaki işletme aynı veya başka endüstrideki işletmelerle, yeni pazarlara girme imkânı kazanma, yeni pazarlara giriş adımlarını hızlandırma, araştırma-geliştirmenin paylaşılması, üretim veya pazar maliyetlerini azaltma, üretim hattını geliştirme, üretim hattındaki boşlukları doldurma ve yeni yetenekleri öğrenme gibi farklı amaçlarla işbirliği ilişkilerine girerek gelişme sağlamıştır.⁶³

Stratejik işbirliklerinin karmaşık yapıya sahip olmaları ve çok çeşitli tür ve yapılarının bulunması nedeniyle bu kavramı en iyi şekilde açıklayabilecek tek bir

⁶⁰ Fatih Semerciöz ve Arzu Çakınberk, a.g.m., s.27

⁶¹ Rugman A.M. and Brewer T.L., a.g.e., s.403.

⁶² Ülgen Hayri ve S.Kadri Mirze, a.g.e., s.328.

⁶³ Varadarajan R., M.H. Cunningham, “Strategic alliances: A synthesis of conceptual foundations”, Journal of the Academy of Marketing Science, Fall 1995, Vol: 23, Sayı: 4, 282

yaklaşım yoktur.⁶⁴ Bu doğrultuda işletmelerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri bazı amaçlara ulaşmalarına olanak sağlayan stratejik işbirliklerinin oluşumu ve faaliyet gösterdikleri koşulları açıklayabilmek açısından araştırmacılar tarafından çok sayıda teori kullanılmıştır, bunlar gibi:

- İşlem maliyeti ekonomisi (Hennart, 1988; Spekman, 2000),
- Şebeke ilişkileri (Jarillo, 1988),
- Oyun teorisi (Parkhe, 1993),
- Gelişimsel süreçler (Ring ve Van de Ven, 1994),
- Etik perspektifi (Gaundlach ve Murphy, 1983),
- Uluslararasılaşma (Beamish ve Banks, 1987),
- Pazar gücüne ilişkin teoriler,
- Stratejik yönetim ve örgütsel teori (Evans, 2001; Child ve Faulkner, 1998),
- Pazarlık teorisi (Yan ve Gary, 1994),
- Kaynak bağımlılığı teorisi (Pfeffer ve Salancik, 1978),
- Kaynak temelli yaklaşım (Das ve Teng, 2000),
- Stratejik davranış teorisi (Glaister ve Buckley, 1996),
- Sosyal yapısal bağlam (Gulati, 1995)

⁶⁴Xie F.T., W.J. Johnston, “Strategic alliances: Incorporating the impact of e-business technological innovations”, Journal of Business & Industrial Marketing, 2004, Vol: 19, No: 3, 209

gibi farklı teorik perspektifler yer almaktadır. Ancak bu konuda yapılan çalışmalarda işletmelerin başarılı bir şekilde işbirliği yapmalarını etkileyen yeteneklere çok az odaklanıldığı görülmektedir.⁶⁵

Yukarıda yer alan teorilerden işlem maliyeti teorisi maliyetin azaltılmasına, kaynak bağımlılığı teorisi kaynakların elde edilmesine, organizasyonel öğrenme teorisi bilgiye, stratejik davranış teorisi kâr maksimizasyonuna, ilişkisel pazarlama ise, daha üstün müşteri değeri sağlamaya odaklanmıştır. İşletmelere ilişkin olarak geliştirilen bu teorilerin farklı konulara odaklanmalarına rağmen birbirleriyle rekabet etmek yerine birbirlerini tamamlayıcı özelliğe sahip oldukları görülmektedir.⁶⁶ Bu bağlamda Tablo 1’de işlem maliyeti, kaynak bağımlılığı ve sosyal değişim olmak üzere literatürde üzerinde en fazla durulan teorilere ilişkin bilgiler yer almaktadır.

⁶⁵ Simonin B.L., “The nature of collaborative know-how”, Cooperative Strategies and Alliances, Ed. F. J. Contractor, P. Lorange, Netherlands, Elsevier Science Ltd, 2002, p. 238.

⁶⁶ Hynes N., D.A. Mollenkopf, “Strategic alliance formation: Developing a framework for research”, 1998 <http://smib.vuw.ac.nz>

Tablo 2: Stratejik İşbirliklerinin Temel Teorik Perspektifler

	İşlem Maliyeti Ekonomileri	Kaynak Temelli Yaklaşım	Sosyal Değişim Teorisi
İşbirliğinin Oluşturulması	Üretim ve işlem maliyetini azaltıyorsa stratejik işbirlikleri tercih edilmektedir.	Diğer işletmelerin kritik kaynaklarına ihtiyaç duyulduğunda işbirlikleri tercih edilmektedir.	İşletmelerarası ilişkilerde kaynaklardaki sosyal değişim önemli ise işbirlikleri tercih edilmektedir.
İşbirliği Operasyonu	Davranış, çıktı ve sosyal kontrol gibi farklı kontrol mekanizmalarını kullanarak işbirliğindeki fırsatçılık problemleriyle baş edebilmek.	Ortak işletmelerin kaynakları arasında sinerji yaratmak.	İşletmelerarası güven karşılıklı olarak geliştirilmekte. Asimetrik bağımlılık güç konusunda dengesizliğe ve işletmelerarası çatışmaya yol açmaktadır.
İşbirliği Yapısı	Yapısal seçimler fırsatçılık davranışına ilişkin algıya bağlıdır.	Yapısal seçimler mal temelli ve bilgi temelli kaynakların göreceli önemine bağlıdır.	Yapısal seçimler işbirliğinin stratejik vurgusuna ve sosyal değişimin göreceli önemine bağlıdır.

Kaynak: DAS, T.K., B.S. TENG (2002), “A social exchange theory of strategic alliances”, *Cooperative Strategies and Alliances*, Ed. F.J. Contractor, P. Lorange, Netherlands, Elsevier Science Ltd., 455.

1.2. ULUSLARARASI ORTAK GİRİŞİM

1.2.1. ORTAK GİRİŞİMİN TANIMI

Günümüzde yaygın bir şekilde uygulama alanı bulan bu yapılanma için genel bir tanım yapmak pek mümkün değildir. Bunun nedeni, ortak girişimin çok çeşitli uygulama seçeneklerinin olmasıdır.

Ortak mülkiyet veya daha yaygın kullanımı ile joint venture, iki veya daha fazla işletmenin ortak bir şekilde yeni bir işletme kurup, sahip olmalarıyla gerçekleşmektedir.⁶⁷

İki veya daha fazla işletmenin ayrı bir tüzel kişiliğe sahip ortaklaşa yeni bir işletme kurmasını ifade eden ortak girişim⁶⁸, işletmelerin belirli bir alanda, belirli bir işi veya projeyi beraberce gerçekleştirmek için varlık ve yeteneklerini bir araya getirdikleri işbirliği türüdür.⁶⁹ Örneğin, iki firmanın değişik hisse oranlarıyla, kendi ülkelerinde ya da yabancı bir ülkede kurdukları "yeni bir firma" ortak girişim kapsamına girmektedir.

Hukuken ve iktisaden birbirinden bağımsız birden fazla gerçek veya tüzel kişiliğin belirli bir işi ya da süreklilik arz eden bir faaliyeti bir ticaret ortaklığı kurarak veya böyle bir ortaklık söz konusu olmaksızın gerçekleştirmek ve kazanç elde etmek amacıyla bir sözleşme çerçevesinde bir araya gelmeleri ve o faaliyetin rizikolarından her birini müteselsilin sorumluluk altına girmeleri suretiyle üstlenmeleridir.⁷⁰

⁶⁷ İbrahim Kaplan, 'İnşaat Sektöründe Müşterek İş Ortaklığı-Joint Venture', Ankara, Dayınlarlı Yayınları, 1994, s.4.

⁶⁸ Özgen H., A.Yalçın, A.Öztürk, 'İşletmelerarası stratejik işbirlikleri ve Türkiye açısından değerlendirme', 3. Ulusal Yönetim Kongresi, 1995, s.4

⁶⁹ Ülgen, Hayri, Mirze, S. Kadri, a.g.e., s. 328

⁷⁰ Nami Barlas, 'Adi Ortaklık Temeline Dayalı Sözleşme İlişkileri', İstanbul, Beta Basım Yayım, 1998, s.188.

Çoğunlukla yabancı bir işletmenin yerli bir işletmeyle ortaklık kurması sonucu uluslararası joint venture kurulmuş olur (geleneksel uluslararası ortak girişim).

Eğer joint venture grupları yerel ise, yapılan ortak girişim yerel (şirketlerarası) joint venture olarak adlandırılır. Eğer bütün gruplar ev sahibi ülkeye yabancı ise, yabancıların joint venture'u (ülkeler arası ortak girişimcilik) ismi verilir.⁷¹

Joint Venture'ı kuran ana şirketlerden birinin merkezinin ortak girişimin kurulduğu ülke dışında olması halinde bu tür ortaklıklara uluslararası ortak girişimler denmektedir. Yani bir Joint Venture'ın uluslararası sayılması için ana şirketlerden birinin yabancı olması gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında uluslararası ortak girişimler doğrudan yabancı yatırım aracı olarak da kabul edilebilirler.

Bir şirketin kendisine yabancı bir ülkede uluslararası ortak girişimler şeklinde iş ortaklığına giderek iş yapması, o ülkedeki vergi sistemi, gümrük mevzuatı, iş yasaları, işçi-işveren ilişkileri, faiz oranları, kâr transferleri, enflasyon vs. konusundaki istikrar ortamına, iç pazarın büyüklüğüne, halkın satın alma gücüne, alt yapı olanaklarına, iş gücünün maliyetine, yerel para biriminin prestijine vs. bağlıdır. Kısaca ekonomik, siyasal ve kültürel ortam bir ülkenin uluslararası ortak girişimler için uygun olup olmadığını belirler. Uygun bir ortam olması halinde ana şirketleri uluslararası ortak girişim kurmaya yönelten faktörler, faaliyette bulundukları ekonomik, siyasal, kültürel ortam ve firmaya özgü farklılıklardan doğan avantajlar ve dezavantajlardır. Taraflar avantajlı oldukları faktörleri birbirini bütünler bir şekilde bir araya getirdiklerinde, karşılıklı dezavantajlardan kurtulacaklarına inanırlarsa uluslararası ortak girişimler kurmaya yönelirler. Karşılıklı müzakerelerde kendileri açısından uluslararası ortak

⁷¹ Douglas S.P. and Craig C.S., 'Global Marketing Strategies', New York, McGraw-Hill, Inc.,1995, s. 167-168.

girişimler kurmanın maliyet-fayda analizi yaparak uluslararası ortak girişimlere olan katkıları karşılığında ne elde edeceklerine bakarlar. Katkıları karşılığında elde etmeyi bekledikleri faydalar birbirine yakınsa uluslararası ortak girişimler kurmaya karar verirler. Tarafların uluslararası ortak girişimlere katkılarının karşılıklı olarak değerlendirilmesi sürecinde sahip olunan farklı avantajlar ve dezavantajlar pazarlık güçlerini belirleyen faktörler haline gelir.

Ortak girişimin varlık amacı, ana işletmelerin tek başlarına yapmakta zorlanabilecekleri veya gerçekleştiremeyecekleri belirli proje veya işlerin ortaklaşa yapılmasını sağlamaktır. Bu nedenle proje veya iş bitirildikten sonra, ortak girişimin varlık nedeni ortadan kalktığından, işbirliği sona ermektedir. Ancak bazı durumlarda sonuçtan memnun olan taraflar ortak girişimin varlığını sürdürmeyi tercih etmektedirler.⁷²

Ortak girişim doğrudan yatırıma izin verilmeyen ülkelerde daha sık uygulanmaktadır.⁷³

Uluslararası ortak girişim şeklindeki bir ortaklıkta ana şirketler sadece yeni bir şirkete yatırım yapmakla kalmazlar, kurulan şirketi aktif olarak birlikte yönetirler ve karar verme konusunda birlikte hareket ederler. Çalışanların kimler olacağı ana şirketler tarafından belirlenir ve ana şirketlerden personel transfer edilebilir. Genellikle uluslararası firmanın ortaklıktaki mülkiyet payı %25 ile %75 arasında değişmektedir. Uluslararası şirketin katılım payı bakımından ortak girişimler çoğunluk (majority), azınlık (minority) ve 50–50 (eşit) ortak girişimler olarak bölünebilir.

⁷² Ülgen H., Mirze S.K., a.g.e., s. 328

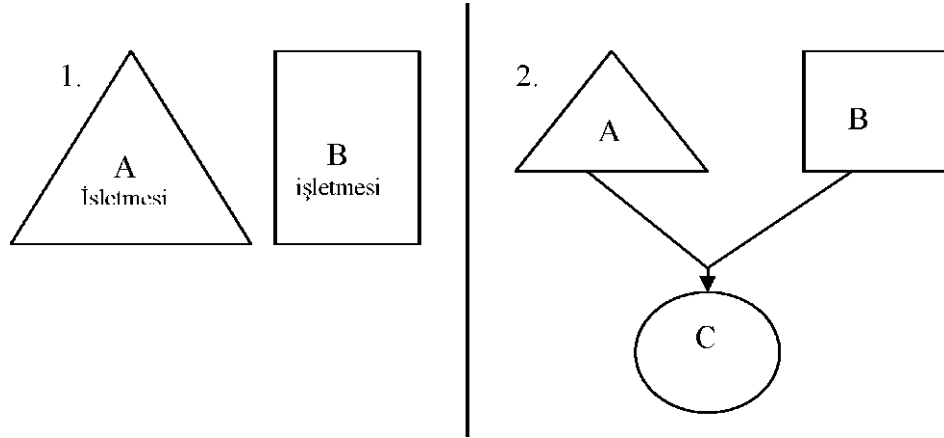
⁷³ Uğur Anlar, “Küreselleşme Sürecinde Stratejik Ortaklıklar ve Türk İşletmeleri”, *İGEME’den Bakış*, Ekim-Aralık 2000, s.36.

Ortak girişimler literatürde şu şekilde sınıflandırılmıştır: ⁷⁴ (ortaklık payı)

- Yüzde 95-100.....yan kuruluş
- Yüzde 11-94.....ortak girişim
- Yüzde 51-94.....çoğunluk paylı ortak girişim
- Yüzde 50-50.....eşit paylı ortak girişim
- Yüzde 11-49.....azınlık paylı ortak girişim

Ortak girişime sermaye koyan ana firmalardan her birinin sermaye payları yüzde 90'dan fazla yüzde 10'dan az olamaz. ⁷⁵

Şekil 3: Ortak Girişim



Kaynak: ÜLGİN, Hayri, MİRZE, S. Kadri, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul: Literatür Yayınları, Kasım 2004

⁷⁴ Dilber Ulaş, “Çokuluslu Şirketlerin Ortak Girişim Stratejisini Kullanma ve Sonlandırma Nedenleri”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt:59, Sayı:2, Şubat 2004, s.11

⁷⁵ Dilber Ulaş, Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejisi Olarak Ortak Girişimler (Joint Venture) ve Türkiye’de Uygulamaları, Ankara, Turhan Kitabevi, 2003., s.58.

Uluslararası pazara yayılma konusunda tercih edilen ortak girişimler işlem maliyetlerinin azaltılması konusunda güçlü bir yapı olarak görülmektedirler.⁷⁶ Bu bağlamda uluslararası pazarlara girmek veya bu alandaki mevcut faaliyetlerini genişletmek isteyen işletmeler ortak girişim oluşturmak suretiyle sahiplik sınırlamalarının üstesinden gelmeyi, riski azaltmayı, küresel rekabetle başa çıkmayı ve ortaklarından bir şeyler öğrenmeyi amaçlamaktadırlar.⁷⁷ Yerel işletmeyle oluşturulacak işbirliği, pazar, rekabet koşulları, yasal düzenlemeler ve kültürel yapı hakkında önemli bilgiler elde edilmesini sağlamaktadır. Ayrıca ortakların işbirliğine yönlendirecekleri yetenek ve kaynaklar konusunda anlaşmaya varmaları doğrultusunda, yeteneklerin rekabet avantajı sağlayacak şekilde geliştirildiği ortak girişimlerde üretim ve pazarlama konusunda daha iyi kontrol ve daha iyi pazar geri bildiriminin bulunması, pazarda direkt yer alınması, ortağın rakip olma şansının daha düşük olması ve ortakların güçlü yönlerinin etkin bir şekilde birleştirilmesi söz konusu olmaktadır.⁷⁸

Ortak girişimlerin sağladıkları avantajların yanı sıra; yüksek sermaye maliyeti ve finansal destek gerektirmesi, personel ve yönetimin yüksek düzeyde bağlılığa sahip olmaları, ortaklar arasında çatışmaların ortaya çıkması, kültürel farklılıklar ve iletişim sorunların bulunması, faaliyet gösterilen ülkede riskin yer alması, girişimden hızlı bir şekilde ayrılmanın zor olması, kontrolün kaybedilmesi, kârın azalması ve teknolojik avantajın ortağa transfer edilmesi gibi birtakım dezavantajları yaratmaları da söz

⁷⁶ Buckley P.J., K.W. Glaister, 'What do we know about international joint ventures?', Cooperative Strategies and Alliances, Ed. F.J. Contractor, P. Lorange, Netherlands, Elsevier Science Ltd., 2002, s. 50

⁷⁷ Yalçın A., F.N. İplik, K.C. Kılıç, 'Why international joint ventures are not always successful? : A case study in Turkey', Bourgas Prof.Assen Zlatarov University, Education, Science, Economics and Technologies in the Global World, 14-16 Eylül Bulgaristan, 2007, s.203

⁷⁸ Dess G.G., GT. Lumpkin, A.B. Eisner, 'Strategic Management', Text and Cases, Second Edition, New York: McGraw Hill Companies Inc., 2005, s.243

konusudur.⁷⁹ Bu dezavantajlara ek olarak, doğru ortağın belirlenmesi ve anlaşma yapılması, güçlü ilişkilerin geliştirilmesi, ortaklar arasında güven ve bağlılığın oluşturulması ve performansın değerlendirilmesi, ortak girişimleri oluşturma ve yönetme konusunda problem yaratan diğer önemli hususlardır.⁸⁰

1.2.2. ORTAK GİRİŞİMİN ÖZELLİKLERİ

Bir ortak girişimin varlığından söz edebilmek için şu unsurların mevcudiyeti gereklidir.⁸¹

- Tüzel kişiliğinin bulunması zorunlu olmayan bağımsız bir organizasyona sahip ortaklık (ortaklık unsuru) olması,

- En az iki birbirinden hukuken ve iktisaden bağımsız ortağın müşterek işbirliği yapmak üzere anlaşmalarının (ortaklar arası sözleşme unsuru) olması,

- Müştereken taahhüt edilen belli bir işi gerçekleştirme ve kâr elde etme amacının (müşterek işi gerçekleştirme ve kâr elde etme amacı) olması,

- Müşterek yönetim esasının (müşterek yönetim unsuru) olmasıdır.

Ortak girişim her şeyden önce bir işbirliğidir. Ortak girişim taraflarını işbirliği yapmaya sevk eden nedenler çeşitlidir. Büyük sermaye gerektiren ve riskin yüksek olduğu işleri ortaklaşa üstlenmek ve gerçekleştirmek için oluşturulabilir. Ortak girişimde temel amaçlardan biri de, riski dağıtmak ve sermaye teminini

⁷⁹ Wheelen T.L. ve Hunger J.D., 'Strategic Management and Business Policy', 9.Edition, Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall, s. 129

⁸⁰ Yalçın A., F.N. İplik, K.C. Kılıç, 'Why international joint ventures are not always successful? : A case study in Turkey', Bourgas Prof.Assen Zlatarov University, Education, Science, Economics and Technologies in the Global World, 14-16 Eylül Bulgaristan, 2007, s.203

⁸¹ İbrahim Kaplan, a.g.e., s.5-6.

kolaylaştırmaktır.⁸² Böylece işletmeler tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri işleri işbirliği halinde gerçekleştirebilecekleri yönünde bir inanca sahip olurlar.

1.2.3. ORTAK GİRİŞİMLERİNİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI

Ortak girişimlerin tercih edilmesinin en önemli sebebi direkt (doğrudan) yabancı yatırımlarının (sole venture) hükümet tarafından yasaklanması veya zorlaştırılmasıdır. Genel olarak söylemek gerekirse, iş politikalarından ziyade hükümetler tarafından dikte edilen strateji olması nedeniyle ortak girişimler birçok üretici tarafından ikinci en iyi giriş stratejisi olarak kabul edilmektedir. Yurtdışında yatırım yapmak isteyen üretici şirketlerin çoğu için direkt yatırım birinci en iyi giriş stratejisi olmaya devam etmektedir.⁸³

Çoğunlukla hükümet politikalarına tepki olarak görülmesine rağmen ortak girişimler yerel ortağın yardımı vasıtasıyla yabancı ortağa önemli katkılar sağlayabilir: yerel sermaye (hem gerekli olan yatırım tutarını hem de riskini aşağı çekmekte), ev sahibi ülkenin çevre ve iş uygulamaları hakkında bilgi sağlamakta, yerel tedarikçiler, müşteriler, bankalar ve hükümet görevlileri ile kişisel bağlantılar, yönetim, üretim ve pazarlama becerileri, yerel prestij ve diğer kaynaklar. Bazı durumlarda hedef ülkedeki ortak, üretilecek olan ürünlerin önemli bir tüketicisi de olabilir. Çoğunlukla yerel ortağın sağladığı en önemli fayda çevre bilgisi ve bunları kullanabilme becerisidir. Bu nedenle bazı şirketler Japonya pazarına girerken doğrudan yatırıma müsaade edildiği durumda bile ortak girişimi tercih etmiştir. Bunların yanı sıra ortak girişimler yurtdışı tecrübesi olmayan şirketler için önemli kolaylıklar getirmektedir. Yerel ortağın sağladığı faydalar ile yabancı ortağın getirdiği faydalar (özellikle teknoloji ve buna

⁸² Gülören Tekinalp, Ünal Tekinalp, 'Joint Venture', Ankara, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1988, s.149

⁸³ Young S., Hamili J., Wheeler C., Davies J.R., 'International Market Entry and Development', Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1989, s. 29

bağlı diğer yetenekler) bir araya geldiğinde bazen doğrudan yatırımdan daha başarılı performans sergilenebilmektedir. Bu nedenle uluslararası şirket yöneticileri için yerel ortağı sırf hedef ülke hükümetinin zorunluluğu olarak görmek ve sağlayabileceği yardımı göz ardı bırakmak yanlış olacaktır.⁸⁴

Ortak girişim belirli bir pazara girmenin kolay, hatta bazen de tek yoludur. Çünkü pek çok ülkede yüzde yüz yabancı işletme yatırımına izin verilmemektedir. Bazı ülkelerde ise hükümetler sadece politik açıdan yakınlık duydukları ülkelerin işletmelerine yatırım yapma iznini vermektedirler. Bu nedenle çok uluslu işletmeler yabancı ülkelere ev sahibi ülkenin yerel yatırımcılarıyla mülkiyeti ve denetimi paylaşarak ortak bir işletme oluşturma yolunu tercih ederler.

Çokuluslu işletmeler temelde böyle anlaşmalar yaparak, yerel ortak aracılığıyla ev sahibi ülkedeki çevresel koşullar hakkında daha kolay bilgi elde ederek yatırım riskini de azaltabilirler.

Joint venture, yabancı bir ülkede yerel bir işletmeye ortak olarak katılma, yerel işletmenin hisse senetlerinin bir kısmını satın alma veya yeni bir işletme kurma şeklinde gerçekleşebilir.

Yabancı ortak olan çokuluslu işletme açısından, joint venture'un bazı avantajları aşağıdaki gibi sıralanabilir:⁸⁵

1. Joint venture ile yabancı ortak riski yerel işletme ile paylaşmış olmaktadır.
2. Yerel işletme, ev sahibi ülke ile ilgili çok değerli bilgilere sahiptir ve bunları yabancı ortakla paylaşmaktadır.
3. Bu tür ortaklık bazı durumlarda siyasi avantajlar sağlayabilmektedir.

⁸⁴ Root F.F., 'Entry Strategies for International Markets', Revised and Expanded Edition, San Francisco, Jossey-Bass Inc., Publishers, 1994, s.146-148; Jeannet J.P and Hennessey H.D. 'Global Marketing Strategies', Fifth Edition, Boston, Houghton Mifflin Company, 2001, s.368

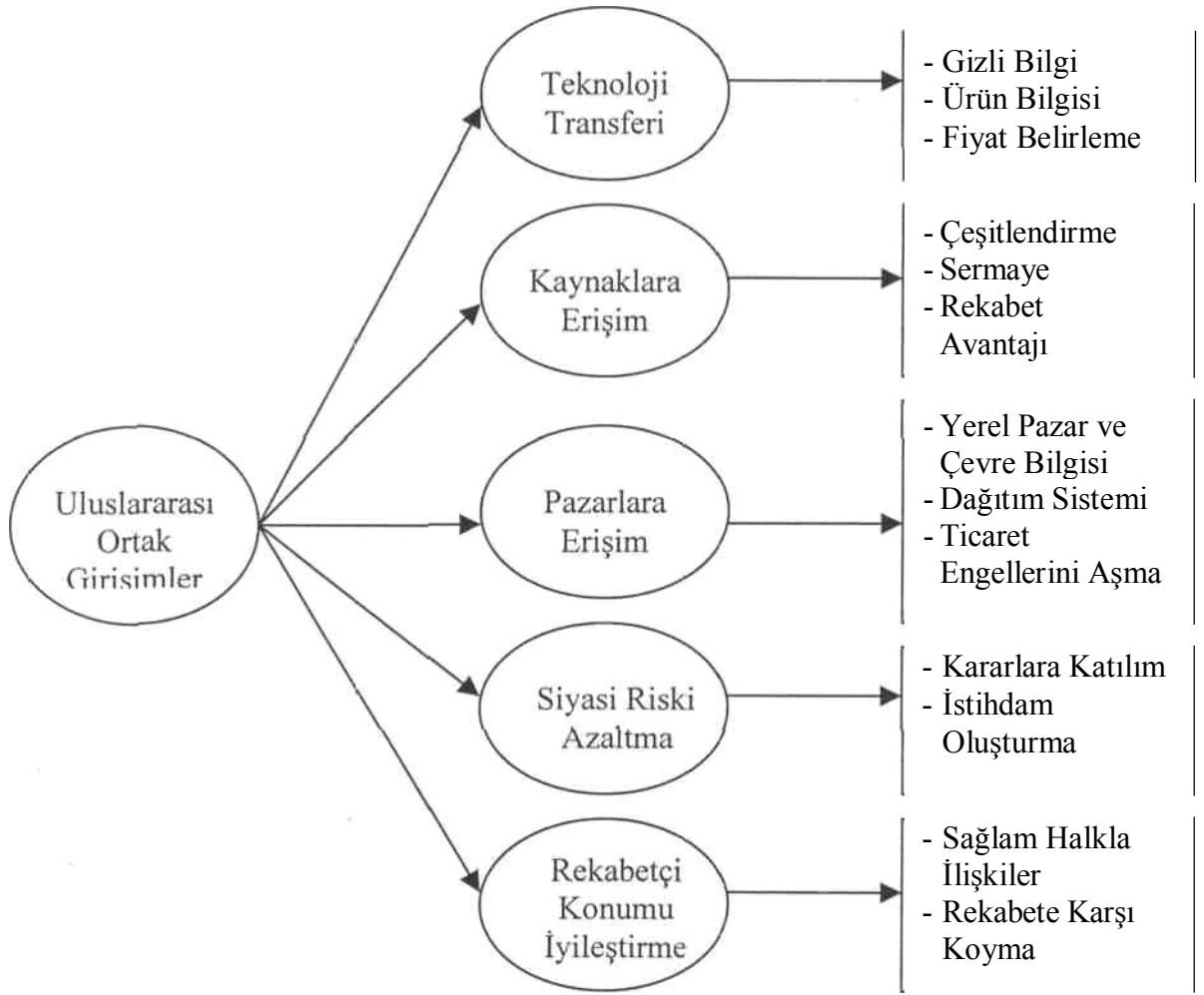
⁸⁵ Mutlu Esin Can, 'Uluslararası İşletmecilik', Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1999, s. 115-116

4. Maliyetlerde düşme (ölçek ekonomisi) gerçekleştirilmiş olmaktadır.
5. Rakiplere teknolojik üstünlük sağlanabilir.
6. Pazarda rekabetçi üstünlük sağlanır.
6. Kaynaklara daha kolay ulaşılır.
7. Çokuluslu işletme üzerindeki politik baskılar azalmaktadır.
8. Yeni pazarlara giriş kolaylaşmaktadır.

Uluslararası ortak girişimlerin sağladığı yararlar ayrıca Şekil 4'te özetlenmektedir. Ortak girişimler kullanıldığında firmaya sağlanan en önemli faydalar arasında teknolojinin yeni pazarlara transferi, yerel ülkenin kaynaklarına erişim, yerel ülkenin pazarına erişim, yeni girilen pazarda siyasi riskin azalması ve rekabetçi konumun iyileştirilmesi sayılabilir. Bu faydalar sayesinde firmalar ortak girişim oluşturarak yeni bir pazara daha hızlı ve kolay bir şekilde girebilmekte ve ayrıca daha kısa bir sürede amortisman elde etmektedir. Ortak girişimler kaynaklara erişimi kolaylaştırmakta ve özellikle uygun eğitim ve kültürel alt yapıya sahip kıt insan kaynaklarına erişme avantajını sağlamaktadır. Erişilen kaynaklar arasında sermaye de göz ardı edilemeyecek önemli bir unsurdur. Yerel ortaklar, ortak girişimin pazara erişimini kolaylaştırır.⁸⁶

⁸⁶ Emrah Cengiz, Ercan Gegez, F.Müge Arslan, Serdar Pirtini, Mehmet Tıgılı, 'Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri', İstanbul: Der Yayınları, 2003, s.145

Şekil 4. Uluslararası Ortak Girişimlerinin Sağladığı Faydalar



Kaynak: Emrah Cengiz, Ercan Gegez, F.Müge Arslan, Serdar Pirtini, Mehmet Tıǧlı, **Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri**, İstanbul: Der Yayınları, 2003, s. 146

Yukarıda da bahsedildiği gibi bu avantajların yanı sıra, çokuluslu işletmeler açısından düşünüldüğünde joint venture'lerin, teknoloji transferi nedeniyle kontrolü kaybetmesi gibi bir dezavantaj da ortaya çıkabilmektedir. Bu tür anlaşmalar, çokuluslu işletmelere direkt yabancı yatırımla sahip oldukları işletmeler kadar kontrol imkânı vermemektedir.

Bir başka dezavantajı da, elde edilen kârların paylaşımından kaynaklanmaktadır. Çokuluslu işletme çoğu kez direkt yatırımla elde edebileceğinden daha az bir kârla yetinmek zorunda kalabilir.⁸⁷ Problemler ayrıca ortaklardan birinin yeniden yatırım yerine dividantların arttırılmasını talep etmesi veya sermaye artırımına gidildiğinde taraflardan birinin gerekli kaynakları sağlayamaması durumunda çıkabilmektedir. Her iki ortağın hedefleri aynı olması durumunda ortak girişimin başarılı olma şansı doğal olarak artmaktadır.⁸⁸

Ortak girişimlerde oluşan çatışmanın en aza indirgenmesi için çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Ortak girişimlerdeki belki de en önemli unsur ortak seçimi aşamasıdır. Herhangi bir ortaklık oluşturulmadan önce alınabilecek önlemlerden biri her iki tarafın birbiri hakkında bilgi toplaması ve karşı tarafı mümkün olduğunca fazla tanımaya çalışmasıdır. Bir başka yöntem, ortaklık oluşturacak taraflar arasında her iki tarafın da yararına olacak bir sözleşme imzalanmasıdır. Böylelikle ortak

⁸⁷ Mutlu Esin Can, a.g.e., s. 117-118

⁸⁸ Jeannet J.P ,Hennessey H.D. 'Global Marketing Strategies', Fifth Edition, Boston, Houghton Mifflin Company, 2001, s. 368

girişimle ilgili tüm konular sözleşmede ele alınır ve ne yapılması gerektiği anlatılır. Söz konusu sözleşmede, anlaşmazlıkların ve/veya fikir ayrılıklarının çıkması durumunda nasıl hareket edileceği de ifade edilmelidir. Ayrıca, ortaklığın payı ve elde edilecek gelirlerin ne kadarının yatırıma dönüştürüleceği, transfer fiyatlamanın (ortaklığa ait girişim tarafından üretilen ürünün satın alınması durumuna uygulanan kurum içi özel fiyatlandırma) hangi kurala göre belirleneceği, üçüncü ülkelere ihracat politikasının ne olacağı gibi konular da sözleşmede açıkça ifade edilmelidir. Anlaşmaya uyulmaması durumunda cezai şartların ve yaptırımın ne olacağı da önceden belirlenmesi gereken konular arasında yer almaktadır.⁸⁹

1.2.4. ORTAK GİRİŞİM TÜRLERİ

1.2.4.1. Ekonomik Faaliyet Alanlarına Göre Ortak Girişimler

Ortak girişim türündeki işletme birleşme faaliyetlerinin ekonomik sınıflandırması genel olarak işletme birleşme faaliyetinde olduğu gibi üç kategoride yapılır ve oluşum amaçları aynıdır.⁹⁰

Yatay Ortak Girişimler: Aynı iş kolunda ve aynı ürünleri üreten, satan veya dağıtan firmaların bir araya gelmesini ifade etmektedir. Bu türdeki ortak girişim faaliyetleri, genellikle talep belirsizliğinin yüksek olduğu ve bu belirsizliğin kendisini, talebin çok yavaş artma veya düşme eğiliminde olması şeklinde ortaya koyması durumlarında yapılır. Ana işletme ile ortak girişim arasındaki ilişkinin rekabeti ortadan kaldırması nedeniyle, diğer ortak girişimlere göre ekonomi açısından daha sakıncalı görülen bir ortak girişim türüdür. Ortak girişimde, ana

⁸⁹ Emrah Cengiz, Ercan Gegez, F.Müge Arslan, Serdar Pirtini, Mehmet Tıgılı, a.g.e., s.148

⁹⁰ Kathryn Rudie Harrigan, 'Managing for Joint Venture Success', Toronto, Lexington Books, 1988, s.134.

işletmeden kaynak transferi yapılabileceğinden, yüksek verimlilik sağlanabilmekte, rasyonalizasyon gerçekleştirilebilmektedir.⁹¹

Dairesel Ortak Girişimler: Yatay ortak girişimlerin özel bir durumunu ifade eder. Dairesel ortak girişimlerde, aynı dağıtım kanallarını kullanan işletmelerin işbirliği söz konusudur. Burada ortakların birbirleriyle rekabet etmesi söz konusu değildir. Genellikle bu tür ortaklıkların rekabeti tehlikeye sokmayacakları ve iyi bir piyasanın oluşturulmasına katkıda bulunacağı düşünülür.⁹²

Dikey Ortak Girişimler: Herhangi bir alanda faaliyet gösteren alıcıların ve satıcıların birlikte ortak girişim oluşturması durumunda dikey ortak girişimler ortaya çıkar. Bu tip anlaşmalardan mevcut rakipler kadar potansiyel rakipler de etkilenir. Diğer rakip ürünlerin ya da müşterilerin piyasaya girmesi engellenebilir. Bu tür ortaklıkların ekonomiye olan olumsuz etkisi, giriş engellerinden ve ortak hareket etmeden ileri gelir. Olumlu etkisi ise, işlem maliyetlerinin düşürülmesi ve kaynakların verimli kullanılmasıdır.⁵⁶

Dikey ortak girişimlerde şirketlerin hammadde gereksinimini sağlayan ve diğer malzemelerin üretimini yapan firmalar ile işbirliği söz konusudur. Bu türdeki ortak girişim oluşumları, pazarda öncü bir rol üstlenir. Özellikle hızlı talep artışlarının olduğu zamanlarda dikey ortak girişim şirketlerinin oluşumunda artış gözlenir. Burada temel amaç artan talebin zamanında karşılanmasıdır.

⁹¹ Aydın Nurhan, 'Uluslararası Doğrudan Yatırımlar ve Ortak Girişimler (Joint Ventures)', Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1997, s.19

⁹² Aydın Nurhan, a.g.m., s.19

1.2.4.2. Kuruluş Şekillerine Göre Ortak Girişimler

Ortak girişim, her zaman bir sözleşme çerçevesinde kurulur. Ancak her zaman yeni bir şirket oluşumu gündeme gelmeyebilir. Kimi zaman ortak girişimlerin sadece bir sözleşme çerçevesinde oluşmaları söz konusu olabilir. Bu türdeki ortak girişimler, beraberinde hukuki bağımsızlığı olan yeni bir şirket oluşumunu getirmez. Bu açıdan bakıldığında, kuruluş şekillerine göre sınıflandırmanın kriteri, ortak girişimin yeni bir şirket oluşturup oluşturmadığıdır.

Sözleşmeye Dayalı Ortak Girişimler: Sözleşmeye dayalı ortak girişimde tarafların bir araya gelerek ortak bir amaç için güçlerini birleştirmeleri söz konusudur. Bu tür, klasik ortak girişim türü olup, bankaların yüksek miktarda kredi temini için ortak girişim oluşturmaları uygulamasında olduğu gibi ortak bir organizasyon gerektirmeyebileceği gibi, iki veya daha fazla firmanın bir araya gelerek bir inşaatın yapımını üstlenmeleri durumunda olduğu gibi ortak bir organizasyon gerektirebilir.⁹³ Bu uygulama Türkiye’de sık rastlanılan bir durumdur.

Sözleşmeye dayalı ortak girişimlerde şirketleri bir araya getiren belirgin nedenler olmasına rağmen, yeni bir şirket oluşumu söz konusu değildir. Bu nedenlerden dolayı, bu tür oluşumlarda her iki şirketin mevcut personelinin beraber çalışması, sermaye katılımlı ortak girişim şirketlerine nazaran daha azdır. Bu türdeki ortak girişimler, yeni bir şirket oluşumu meydana getirmediği, organize edilmiş faaliyetler gerektirmediği ve ortaklara yeni hisse senedi paylaşımları sunmadığı için,

⁹³ Öztürk, Pınar, ‘Ortak Girişim ve Uygulanacak Hukuk’, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2001, s.19

sermaye katılımlı ortak girişimlere göre daha sınırlı bir uygulama alanı bulmaktadır.⁹⁴

Sözleşmeye dayalı ortak girişimler, sürekli bir ilişkinin gerekmediği ve başarı için esnekliğin esas olduğu düzenlemelerdir. Belirli bir süreyi kapsayan projeler için oluşturulup, proje tamamlandığında sona ererler. Türleri şunlardır:⁹⁵

- Belirli bir alandaki inşaat projesi için konsorsiyum oluşturmak,
- Ortak araştırma geliştirme anlaşmaları,
- Üretim sözleşmeleri,
- Teknik yardım, pazarlama, dağıtım, tedarik anlaşmaları,
- Teknoloji ortaklığı,
- Patent, ticari marka, know-how, karşılıklı lisans anlaşmaları,
- Araştırma geliştirme ortaklıkları,
- Hizmet ya da yönetim sözleşmeleri.

Sermaye Katılımlı Ortak Girişimler: Ortak girişimin bu türü, literatürde bazen “ortak girişim şirketi” , “sermayesi paylara bölünmüş ortak girişim” veya “ticaret şirketi” kurmak suretiyle oluşturulan ortak girişim olarak ifade edilmektedir.⁹⁶

Bu tür ortak girişimlerde iki ya da daha fazla sayıda işletmenin, sermayelerini ortaya koymalarıyla oluşturulan, yasal olarak ayrı, yeni bir işletmenin kurulması söz konusudur.⁹⁷ Sermaye katılımlı ortak girişimlerde, tüm ortaklıklar

⁹⁴ Kathryn Rudie Harrigan, a.g.e., s.142.

⁹⁵ Dilber Ulaş, a.g.e., 2003, s.81.

⁹⁶ Kemal Dayınlarlı, ‘Joint Venture Sözleşmesi’, Ankara, Dayınlarlı Hukuk Yayınları, 1999, s.121.

⁹⁷ Dilber Ulaş, a.g.e., 2003, s.78.

birden fazla kişinin belirli bir miktardaki ortaklık sermayesine katılımı ile kurulur.⁹⁸

Bu tür ortaklıklarda, her ortağın, bağlı işletmede sahip olduğu sermaye payı ile orantılı olarak kâr ve zararı paylaştığı hissesi bulunmaktadır.

Sermaye; nakit, mal, her türlü menkul ve gayrimenkul, telif hakkı, lisans, know-how, teknik yardım, makine, teçhizat, patent, ticari marka olabilir. İktisadi değeri olan her şey ortaklığa sermaye olarak konulabilir.⁹⁹

Sermaye katılımlı ortak girişim, ortakların aralarında ortak girişim sözleşmesi yaptıktan sonra ortak girişimin kurulduğu ülke hukukundaki ortaklık türlerinden birini seçerek, o şekle uygun olarak sermaye katılımı ile kurulur. Bu türde ortak girişimin bir ortaklık sermayesi vardır ve ortak girişim ortakları birlikte sahip oldukları bir yavru şirket kurarlar.¹⁰⁰

Sermaye katılımlı ortak girişimlerin özellikleri şunlardır:¹⁰¹

- İki veya daha fazla sayıda birbirinden ekonomik ve hukuki bakımdan bağımsız gerçek ya da tüzel kişi bulunmalıdır,

- Bu kişiler gayelerine erişebilmek için tüzel kişiliği olan bir yavru şirket kurmak veya mevcut bir şirkete ortak olma isteğine sahip olmalıdırlar,

- Kurucular bu şirketi gerek ellerindeki hisse senetleri yoluyla, gerek kendi aralarında yaptıkları sözleşmelerle (oy sözleşmesi, temel sözleşme) kontrol ederler,

- Bu şirket vasıtasıyla yeni bir pazarı ele geçirmekten teknoloji

⁹⁸ Öztürk, Pınar, a.g.e., s.20.

⁹⁹ Dilber Ulaş, a.g.e., 2003, s.78.

¹⁰⁰ Öztürk Pınar, a.g.e., s.20

¹⁰¹ Öztürk Pınar, a.g.e., s.20-21

yardımlaşması ve risklerin paylaşımına kadar çeşitli gayelerin gerçekleştirilmesi söz konusu olabilir.

Bu özellikler dikkate alınarak sermaye katılımlı ortak girişimler şu şekilde tanımlanabilir:

“İki veya daha fazla sayıda, birbirinden hukuki ve ekonomik açıdan bağımsız şirketin (kişinin), ortak bir menfaate ulaşmak için ve riski paylaşmak amacıyla, yeni bir şirket kurmak veya mevcut bir şirkete ortak olmak yoluyla gerçekleştirdikleri ortak girişim modelidir.”¹⁰²

Sorumluluk, kâr ve zarara katılma hissedarlık ölçüsünde paylaşıldığından ve ortaklar arasındaki ilişki uzun süreli olduğundan, bu tür, en çok tercih edilen ortak girişim türüdür.

1.2.4.3. Bağımlılık Derecelerine Göre Ortak Girişimler

Bu ayrım, ortak girişimin ayrı organları, bu organların ayrı karar alma yeteneklerinin olup olmadığına ve işletmesinin kendisi tarafından yapılıp yapılmadığına göre yapılmaktadır.¹⁰³

Tam Bağımsız Ortak Girişimler: Bu tip ortak girişimlerde ortaklardan hiçbiri ortak girişimin uyguladığı stratejiler ve gelecekle ilgili operasyonlarıyla devamlı ve direkt olarak ilgilenmezler ve direkt bir güç elde etmeye çalışmazlar. Bu tip faaliyetler, her bir ortak tarafından ortak girişime transfer edilmiştir. Yani ortak

¹⁰² Öztürk Pınar, a.g.e., s.21

¹⁰³ Peter Lorange ve Gilbert Probst, ‘Joint Ventures As Self Organizing Systems: A Key To Successful Joint Venture Design and Implementation’, New York, Columbia University Press, 1987, s.74.

girişim bağımsız bir şekilde kendi kendini örgütleme hakkına sahiptir. Bu türdeki ortak girişimler, kendisini oluşturan kişilerden ayrı bir organizasyona sahip ve dışarıya karşı bağımsız bir şirket görünümündedirler. Birçok başarılı ortak girişim uygulamasının bu kategoriye girdiğı belirlenmiştir.

Ortaklardan Birinin Etkisinde Olan Ortak Girişimler: Bu tip ortak girişimlerde, ana şirketlerden biri ortak girişimin yönetilmesinde ve gelecekte izlenecek stratejik planların hazırlanmasında aktif rol oynamaktadır. Diğer ortak ise ortak girişimin uyguladığı stratejiyle aktif bir şekilde ilgilenmemektedir. Yani bu ortak bir anlamda pasif yatırımcı rolü oynamaktadır. Bu tür ortak girişimlerde başarı düzeyinin tam bağımsız ortak girişimlere oranla daha düşük olduğı görölmektedir. Çünkü bu tip girişimlerde alınacak kararlar, etkisinde olduğı ortağın istekleri doğrultusunda olmakta, yönetimde parçalanmalar görülebilmekte ve ortak girişimin iyi yönetilememesi gibi sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Bu tip ortak girişimlerin başarı şansı yüzde 100 değildir. Başarısız olanlara da sıkça rastlanmaktadır.

Tam Bağımlı Ortak Girişimler: Bu tip ortak girişimlerde ise, ana şirketlerden her ikisi de ortak girişimin yönetiminde aktif rol oynamaya çalışmakta, bu da beraberinde farklı bakış açılarını getirmektedir. Sonucunda da, bazı yönetim sorunları ortaya çıkabilmektedir. Burada sorun, her iki ana şirketin de ortak girişimin faaliyetlerinde etkin rol oynamak istemesinden kaynaklanmaktadır. Bu durumda ortak girişim tam bağımsız çalışamamakta ve yönetimdeki iç çatışmalar, ortak girişim uygulamalarını başarısızlığa götürebilmektedir. Riskin yüksekliğı ve başarısızlık ihtimalinin fazlalığına rağmen, bu şekilde işlemlerini sürdüren pek çok başarılı ortak girişim örneğine rastlanmaktadır. Bu tip ortak girişimlerin başarısı, bir anlamda, ana ortakların birbiriyle uyum ve ahenk içinde çalışmasına bağlıdır.

Sonuç olarak, en uygun ve en başarılı ortak girişimlerin, ana şirketlerden bağımsız bir şekilde örgütlenen ve yönetilen ortak girişimler olduğu söylenebilir.

1.2.4.4. Kuruluş Yerlerine ve Kurucularına Göre Ortak Girişimler

Bir ortak girişimden söz edilebilmesi için, ortaklardan en az birinin yabancı tabiiyetindeki bir kişi olması zorunluluğu bulunmamaktadır. İki ya da daha fazla Türk girişimcinin bir araya gelerek kuracakları bir ortaklık da, ortak girişim olarak adlandırılabilir. Her ne kadar klasik iş ortaklıkları yabancı ve yerli girişimciler tarafından oluşturulmuşsa da, günümüzde belirli bir ülkede bulunan yerli girişimcilerin oluşturdukları geçici işler için kurulan ortaklıklar da ortak girişim olarak nitelendirilebilmektedir.¹⁰⁴

Evsahibi Ülke Ortak Girişimleri: Aynı ülkede bulunan iki veya daha fazla sayıdaki işletmenin ekonomik güçlerini birleştirmeleri suretiyle oluşturdukları birlikteliği ifade etmektedir. Buna iki Amerikan işletmesinin Amerika’da ortak girişim oluşturması örnek gösterilebilir.

Yabancı Ülke Ortak Girişimleri: Aynı ülkeden olan işletmelerin, farklı bir ülkede ortak girişim oluşturmalarıdır. Üretim maliyetlerinin ucuz, ürünün satış imkânlarının olduğu, verginin düşük olduğu ülkelerde işletmeler ortak girişim oluşturabilirler. Böylece rekabet üstünlüklerini arttırabilirler. Ayrıca bu tür şirketler, benzer değer ve kültürleri paylaştıklarından dolayı yönetimde karmaşıklık yaşamazlar.

¹⁰⁴ Öztürk Pınar, a.g.e., s.5.

Uluslararası Kamu Ortak Girişimleri: Ev sahibi ülkelerin resmi kurumlarının ortak girişime katılması gerektiği durumlarda oluşturulan ortak girişimlerdir. Özellikle azgelişmiş ülkelerdeki kamu kurumları, halkın refahı, güvenliği için büyük finansman gerektiren projelerin gerçekleştirilmesi için oluşturulan ortak girişimlere katılmaktadırlar. Sermaye ihraç eden ülkelerin kamu kurumları ise genellikle sermaye ortağı olarak ortak girişime katılmamakta, finansman sağlayıcı bir rol üstlenmektedirler. Kamu kurumları ile ortak girişim oluşturan özel işletmeler, ortak girişimin yönetimini politik faktörlerin etkileyebileceğinden kuşku duyabilmektedirler. Amerikalı yöneticiler, kamu mülkiyetindeki işletme ile uluslararası ortak girişim oluşturma en az tercih edilen yol olduğu kanısındadırlar. Bununla birlikte özellikle azgelişmiş ülkelerdeki bazı sektörlerde yabancı işletmeler, kamu işletmeleriyle ortak girişim oluşturmaktadırlar.¹⁰⁵

Uluslararası Özel Ortak Girişimler: Farklı ülke işletmeleri arasında oluşturulan ortak girişimlerdir. Bu tür ortak girişimlerde ev sahibi ülke hükümeti, ortaklardan biri durumunda değildir. Uluslararası özel ortak girişimler ikiye ayrılmaktadır: Biri çokuluslu işletmelerle gelişmekte olan ülke işletmeleri arasında oluşturulan ortak girişimler, diğeri ise gelişmiş iki ya da daha fazla ülkedeki işletmeler arasında oluşturulan ortak girişimlerdir. Birincisine Koç Grubu ile Fiat'ın oluşturduğu Tofaş, ikincisine ise General Motors ile Toyota arasında oluşturulan otomobil üreticisi Nummi örnek gösterilebilir.¹⁰⁶

Üçüncü Ülke Ortak Girişimleri: Farklı ülkelerden olan işletmelerin kendilerine yabancı olan bir pazara girmek için işbirliği yaparak ortak girişim

¹⁰⁵ Dilber Ulaş, a.g.e., 2003, s.88.

¹⁰⁶ Dilber Ulaş, a.g.e., 2003, s.89

oluşturmalarıdır. Ortak girişim, ev sahibi ülkelerin kurumlarını kapsamamaktadır. Amerikalı ve İngiliz petrol şirketlerinin Orta Doğu'da petrol araması yapmak amacıyla ortak girişim oluşturmaları buna örnek verilebilir. Aynı şekilde Vietnam pazarına girmek isteyen bir Japon işletme uygun bir yerel ortak bulamadığında Taylandlı bir ortak ile ortak girişim oluşturarak pazara girebilir. Bu en karmaşık yapıdaki ortak girişimdir.¹⁰⁷

1.2.5. ŞİRKETLERİN ORTAK GİRİŞİME YÖNELME NEDENLERİ:¹⁰⁸

- Bilinmeyen yeni pazarlara hızla girebilmek, belirsizlikten doğan riski azaltmak,
- Hammadde, sermaye, teknoloji, know-how edinmek / satmak,
- Antitrust yasaları, korumacı tedbirler gibi ulusal sınırlamalarla başa çıkmak,
- Yerli / yabancı piyasalara yönelik faaliyetlerde bulunmak, piyasada yer edinmek, var olan payı elde tutmak / artırmak,
- Sabit maliyetleri paylaşarak azaltmak,
- Piyasalardaki daralmalara karşı yeni yatırım alanlarına yönelmek,
- Beklenmeyen şoklarla başa çıkmak,
- Yeni yönetim ve pazarlama teknikleri edinmek / satmak,
- Yeni ürün geliştirmek / ArGe maliyetlerini azaltmak,
- Rakip şirketlerle işbirliği yaparak rekabetle başa çıkmak,
- Kaynakları paylaşmak, mobilize etmek, birleştirmek, büyütme,
- İhracatı artırmak, yapmak / ithalatı azaltmak,
- Kâr ve satışları artırmak, ölçek ekonomilerinden yararlanmak,
- Yabancı sermayeye karşı olumsuz tepkileri azaltmak,

¹⁰⁷ Dilber Ulaş, a.g.e., 2003, s.89

¹⁰⁸ Müjde Oktay, 'Şirketler İçin Sinerjik Bir İşbirliği Yolu Ortak Girişimler-Joint Ventures', İstanbul, İSO Yayınları, 1997, s. 28-31

- Kültürel bariyerleri aşmak,
- Duplikasyonu zor olan ve hali hazırda yürürlükte olan yerli bir projeye katılmak

1.2.6. ORTAK GİRİŞİMLERİN KONTROLÜ

Uluslararası şirketlerin ortak girişim yönteminde en çok eleştirdikleri nokta yönetim kontrolüdür. Fakat şirketler için kontrolün önemi sonuçta belirlenen stratejiye bağlıdır. Sadece kontrol etmiş olmak için kontrolün hedeflenmesi yeterli bir politika değildir. Bunun yerine yöneticiler, hedef ülkede belirlenen hedeflere ulaşmak için ne kadar kontrole ihtiyaç duyulduğunu belirlemelidirler. Devamındaki soruda, gereken kontrol nasıl elde edilebilir.

Ortak girişim üzerinde kontrolün sağlanması için en kısa yol çoğunluk mülkiyetidir (majority ownership). Fakat çoğunluk mülkiyeti hükümet politikaları tarafından yasaklandığı durumlarda bile azınlık mülkiyeti ile kontrol yine de sağlanabilir. Bu durum özellikle ortak girişimin yabancı ortak tarafından sağlanan teknik desteğe bağlı olduğunda açık bir şekilde görülmektedir. Azınlık payına sahip yabancı ortak, ortak girişimin "yaşam ölüm damarını" elinde tuttuğu süre boyunca girişimin politika ve işlemleri üzerinde kolaylıkla dominant etkiye sahip olabilir.

Bunun haricinde azınlık ortak yönetim sözleşmesi veya kendisine belirli haklar veren tüzükler (örneğin ana yönetici pozisyonlarına atama yapma hakkı) ile yine kontrolü sağlayabilir. Azınlık ortağın çıkarları ayrıca dividant ve yeni sermaye yatırımları gibi girişimin önemli kararları üzerinde veto hakkının elde tutulması ile korunabilir.

Yukarıda belirtildiği gibi ortak girişimdeki azınlık payı her zaman kontrolün yetersizliği anlamına gelmemektedir. Bu yüzden de bazen cazip hedef ülkelere

girememe pahasına tam mülkiyetli veya çoğunluk pay veren ortak girişimler üstünde
diretmek kısa görüşlülük olarak düşünülebilir.¹⁰⁹

¹⁰⁹ Root F.F., a.g.e., s. 152-153

2. ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞTE ORTAK GİRİŞİMLERİN BAŞARISINI ETKİLEYEN ETKENLER

2.1. BAŞARILI ORTAK GİRİŞİM MODELİ

Bazı yazarlar tipik bir ortak girişimin işleyiş adımlarını ve başarı faktörlerini net olarak saptamanın çok önemli olduğunu, ayrıca ortak girişimin başarısına olan engellerinde saptanması gerektiğini vurgulamaktadırlar ve Şekil 2’de gösterildiği gibi başarılı ortak girişimin bir modelini sunmaktadırlar.¹¹⁰ Bu modele göre iş yapan yabancı şirketlerin çalışması ve hayatta kalması için mühim olan yerli ortak seçme kriterleri ele alınmıştır. Bunlar genel itibari ile üç’e bölünmüştür: stratejik, organizasyonel ve mali olarak. Stratejik anlamda daha üstün fakat organizasyonel ve mali anlamda zayıf olan bir iş ortağı istikrarsız bir ortak girişime sebep olur. Organizasyonel fakat karşılıklı maliye stratejik güce sahip olmayan ortak girişimi kârsız bırakır. Mali anlamda sağlam ama organizasyon ve stratejik anlamda zayıf bir ortak girişimi yürütemez hale getirir. Dünya çapında iş yapan yönetmenler için önemli olan yönetsel sonuçlar ayrıca belirtilmiştir.

Öyle kabul edilmiştir ki, şirketler uluslararası ortak girişimi deneme sürecinde elde edilen fayda normalde beklenen faydadan fazla olursa ancak uluslararası ortak girişimi kurarlar. Uluslararası ortak girişimde önemli olan husus aşağıdaki dört şartı sağlayabilen ortak olduğu zaman ancak yukarıda bahsi geçen ek fayda artabilir, kâr olabilir. Bu dört şart ise:

1. Uygun amaçlar güden,

¹¹⁰ Yadong Luo, “Joint Venture Success in China: How Should We Select a Good Partner?”, Journal of World Business, Vol.33 No.2 1998 p.145

2. Uyumlu kültürel çalışmaya sahip olan,
3. Ek yeteneklere sahip olan,
4. Eşit ağırlıklı risk taşıyabilen bir ortaklık.

Ortak seçimi uluslararası ortak girişiminin yetenek, bilgi ve kaynakların, çalışan yönerge ve prosedürlerin, iç kaynaklı durumlara, yapılara, geleneksel değişikliklere karşı hassasiyetin karışımını belirler. Dinamik, karmaşık veya muhalif ortamda uluslararası ortak girişiminin alışması, ortam – strateji oluşturma ve belirsiz durumların azalmasına yardımcı olur.

Yerel ortak bulmanın başka önemli avantajları ise, yabancı şirketlerin iş yapamadıkları alanlara girebilmek ve yerel hukuk – devlet işlerini yerel ortak yaparken ÇUŞ'lerin o ekonomideki piyasa akışına katılabilesidir. Ek olarak uluslararası ortak girişime siyasi riski olmayan kaynak bulmak ÇUŞ'lerin de desteklediği mantıklı adımdır. Yerel ortak, devlet ile ilgili, yerel yasalar, yerel piyasa v.b. problemler ile ilgili detaylı bilgileri edinmenize yardımcı olur. Bu bilgilerde ÇUŞ'lere iş gücü ve arazi gibi üretim faktörlerinin güvenli ve ucuza bulmasına yardımcı olur.

Uluslararası ortak girişimi oluştururken yabancı şirket yerel ortak seçimindeki kriterlerini ve karşılıklı açıklamalarını önem derecesi ile tam belirtmelidir. Genel olarak ortak seçim kriterleri üç'e ayrılabilir.

1. Amaçlar veya yapılacak işlerle ilgili,
2. Ortaklık veya birleşik iş ile ilgili ve
3. Nakit akımı veya mal – mülk ile ilgili olarak.

Birinci kriteri: Ortakların stratejik yetenekleri, pazarlama kabiliyeti, ilişki kurabilme kabiliyeti, piyasadaki konumu, endüstriyel tecrübeleri ile ilgili olabilir.

İkinci kriteri: Organizasyonel liderlik, organizasyonluk konusunda konumu, mülkiyet tipi, öğrenme yeteneği, uluslararası işlerde tecrübesi ve insan kaynakları becerilerini ihtiva edebilir.

Üçüncü kriteri: Para akış kriteri ise parasal sorunları kapsayabilir, mesela: kâr, cari aktifler ve onları yönetebilme gibi konuları. kavramsal olarak, stratejik, organizasyonel ve mali özellikler uluslararası ortak girişim performansı için çok önemlidir. Mesela, stratejik becerileri iyi olan fakat organizasyon ve mali yönden zayıf bir ortak istikrarsız ortak girişime sebep olur. Organizasyonda iyi ama mali ve stratejik konularda kötü ortak kârsız ortak girişim ile sonuçlanır. Mali yönden üstün, fakat stratejik ve organizasyonda iyi olmayan ortakla ortak girişim sürdürülemez olur. Stratejik beceriler ortaklar arasındaki stratejik uyumu etkilerken, organizasyonel uyumu etkileyebilir ve mali vasıflar da mali ilişkileri etkiler. Şekil 5'te yukarıda bahsettiğimiz ilişkiler özetlenmiştir.

Üç'e ayırarak yaptığı sınıflandırma hem pratikte hem teoride kullanılabilir. Ortak seçimle ilgili bu yazı seçimle ilgili kriterleri detaylı ele almamıştır. Böylesi kriterlere bölme, sınıflandırma mecburidir. Çünkü bu sınıflandırmadaki her grup ortaklar arasındaki uyumluluğu etkiler ve dolayısıyla uluslararası ortak girişimin performansında; Son çalışmalar incelediğinde çoğunun mali özelliklerle ilgili kriterleri dahil etmediği görülmektedir. Bu özellik önemlidir çünkü ortakların yaptığı işin mali durumunu ve iş sinerjisini direk etkiler. Dolayısıyla bazı stratejik ve organizasyonel özellikler geri planda kalır.

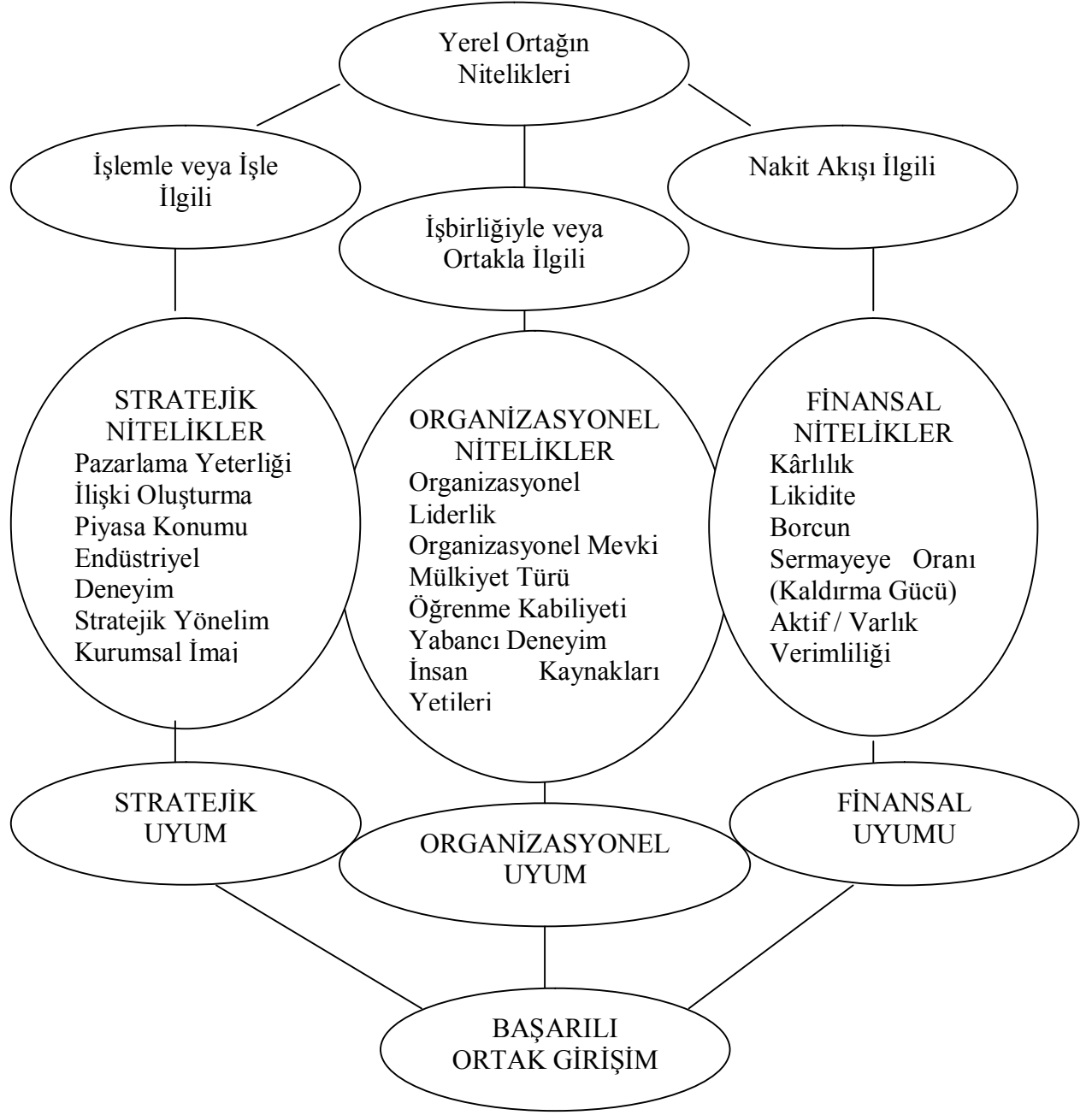
Ortak girişim başarısına yönelik modelle ilgili saptanan 3 kritik unsur:¹¹¹

1.Stratejik nitelikleri: Farklı stratejik, organizasyonel ve mali kişisel özelliklerin, uluslararası ortak girişimin performansının farklı yönleri üzerinde heterojen bir etki yapabileceğini akılda tutmak önem arz eder. ÇUŞ'ler sadece genel anlamda önemli ortak seçim kriterleriyle değil aynı zamanda hangilerinin spesifik stratejik hedefleri açısından elzem olduğu ile de ilgilenmelidirler. Her bir niteliğin performans açısından anlamlarının mümkün olduğunca spesifik olarak ele almaktadır. Spesifik performans etkileri arasında kârlılık, piyasa büyümesi, maliyet minimizasyonu, kararlılık, risk azaltma, ihracat büyümesi ve benzerleri yer almaktadır. 'uluslararası ortak girişimin başarısı' ifadesi genellikle, ana firmanın teşebbüsle ilgili stratejik hedeflerinin başarılması olarak tanımlanmaktadır.

2 Organizasyonel nitelikleri: Yerel ortağın liderliği de, iki ortak arasındaki işbirlikçi kültürü kritik ölçüde etkiler ve bu da karşılıklı güveni etkiler. Buna ek olarak, ortağın hükümetle olan ilişkiler büyük ölçüde, yönetim ve hükümet görevlileri arasındaki kişisel ilişkilerle belirlenmektedir.

3.Finansal nitelikleri: Her ortağın ne tür değer getireceğine dair açık bir anlayış gelecekteki başarı için gereken güven ve sağlam ilişkilerin temelidir.

¹¹¹ Yadong Luo, a.g.m., s.148



ŞEKİL 5. BAŞARILI ORTAK GİRİŞİMİN BİR MODELİ

Kaynak: Yadong Luo, "Joint Venture Success in China: How Should We Select a Good Partner?", **Journal of World Business**, Vol.33 No.2 1998 p.148

Söz konusu nitelikler önemlidir zira ortak firmaların nakit akışı konumları, mali stratejileri ve sermaye yapıları, teşebbüs faaliyetlerinden elde edilen hem mali

hem de operasyonel sinerjilerin derecesini etkiler. Ayrıca, stratejik yönelim, ilişki oluşturma, öğrenme yetisi, organizasyonel liderlik ve mevki gibi bazı stratejik ve organizasyonel nitelikler, ortak seçimi çalışmasında yeterince araştırılmamaktadır. Uluslararası ortak girişim başarısını etkileyebilecek tüm ilgili nitelikleri plana dahil etmek amacıyla, bu değişkenleri bütüncü bir yaklaşım kullanarak ele almaktadır. Seçim sürecinde uluslararası yöneticiler potansiyel ortaklarının güçlü ve zayıf yönlerini incelemek ve ortağın niteliklerinin kendi stratejik, organizasyonel ve mali arenasına uygun olup olmadığını tespit etmek üzere kullanabilir.¹¹²

2.1.1. STRATEJİK NİTELİKLER

2.1.1.1. Pazarlama Yeterliği

Merkezi planlama düzeni altındaki devlet tayinli dağıtım, toptan satış ve perakende satış sistemleri aslen bırakılmıştır. Bunun yerine hem yurtiçi rakipler hem de diğer yabancı rakiplerden gelen rekabetçi baskı, kısıtlamaları kaldırılmış tüm sanayilerde gittikçe daha güçlü hale gelmiştir. Diğer yandan, üstün pazarlama yeterliğine sahip bir yerel firmayla ortaklık, yabancı şirketin hızlı bir şekilde piyasa konumunu, organizasyonel imajını ve ürün itibarını yerel piyasasında yerleştirmesine imkân tanır. Bu ayrıca yabancı şirketin kârlılığını arttırmasına, belirsizliği azaltmasına ve ev sahibi ülkede rekabetçi gücünü yükseltmesine de yardımcı olur. Shenkar (1990), yabancı şirketin teknolojik kuvvetli yönleri ve yerel bir ortağın

¹¹² Yadong Luo, a.g.m., s.148

pazarlama yeterliliğinin, her iki taraf için de karşılıklı fayda getiren operasyonel sinerjiler yarattığını ileri sürmektedir.¹¹³

2.1.1.2. İlişki Oluşturma

Eğer yabancı şirketler, işletme toplumu (yani tedarikçiler, alıcılar, dağıtıcılar ve bankalar) ve devlet kurumları (yani siyasi hükümetler, endüstriyel idare departmanları, döviz idare büroları, dış ticaret ve ekonomi komisyonları, ticari idare büroları ve vergilendirme departmanları) ile kişisel ilişkili bir ağa sahiplerse, rakiplerine karşı bir üstünlük kazanabilirler. Kişisel bağlantılar ve sadakatler genellikle organizasyonel bağlantılar veya yasal standartlara nazaran daha önemli olmaktadır. Ne zaman kaynak eksikliği çekilse, bunların tahsisi bürokratik kuralardan ziyade aslen kişisel ilişki ile tahsis edilmektedir. Söz konusu ağlar, yabancı şirketlerin nadir üretim faktörler elde etmesine, değer zinciri katılımlarını kolaylaştırmasına, çeşitli devlet kurumlarıyla ilişkilerini arttırmalarına ve piyasaya nüfuz etme etkinliğinin artmasına yardımcı olurlar.¹¹⁴

2.1.1.3. Piyasa Konumu

Piyasa gücü sıklıkla bir yerel ortağın endüstriyel ve işletme geçmişi, piyasa konumu ve yerleşik pazarlama ve dağıtım ağları ile temsil edilir. Piyasa gücü aynı zamanda şirketin üretim üzerinde sanayi çapında geçerli olan bazı kısıtlamaları etkilemesini, pazarlık gücünü arttırmasını ve ölçek ekonomileri avantajlarını teklif

¹¹³ Shenkar O., a.g.m., s. 80

¹¹⁴ Luo Y, 'Partner Selection and venturing success: The case of joint venture in China', Organization Science, 1997, 8(6): 668

etmesini de imkânlı kılar.¹¹⁵ Bu faydalar, yerel bir ortağın piyasa gücünün ciddi ve olumlu bir şekilde uluslararası ortak girişimin (UOG) kârlılığı, satış büyümesi ve risk azaltımı ile ilişkili olduğu ortaya çıkmaktadır.

2.1.1.4. Endüstriyel Deneyim

Zayıf piyasa yapısı, kötü ifade edilen mülkiyet hakları ve kurumsal belirsizlikle nitelenen geçiş döneminde bir ekonomide çalışırken, etkinlik ve büyüme peşinde olan bir UOG'in uyarlamacı bir yönelime, sağlam bir tedarik ilişkisine ve iyi bir organizasyonel imaja ihtiyacı vardır. Yerel ortağın piyasa deneyimi ve birikmiş endüstriyel bilgisi, bu hedeflerin gerçekleştirilmesinde büyük değer taşır. Uzun süreli endüstriyel / piyasa deneyimi, yerel firmanın kapsamlı bir pazarlama ve dağıtım ağı kurmuş olduğuna işaret eder ve bu ikisi UOG'in piyasa büyümesi için oldukça ihtiyaç duyulan bir yeterliliktir.¹¹⁶

2.1.1.5. Stratejik Yönelim

Yerel firmaların stratejik yönelimi (yani araştırmacı, analizci veya savunmacı Miles ve Snow, 1978), teşebbüsün başarısı için önem arz eder zira bu yönelimin yabancı ortağıncıyla ne kadar eşleştiği, stratejik hedefler ve davranışlar, işbirliği kültürü ve yatırıma bağlılık açısından ortaklar arası tutarlılığı etkiler (Parkhe, 1991). Bunlar da, kurumsal, işletme, işlevsel ve uluslararası dahil olmak üzere çeşitli düzeylerde teknolojik, operasyonel, mali ve idari politikaların oluşturulması ve uygulamaya konmasını etkilemektedir. Stratejik yönelim organizasyonel adapte olabilirlik ve yenilikçiliği tespit ettiğinden, sadece yerel firmanın stratejik

¹¹⁵ Luo Y 'Business strategy, market structure, and performance of international joint ventures: The case of joint ventures in China', Management International Review, 1995, 35: p.246

¹¹⁶ Yadong Luo, a.g.m., s.151

davranışlarını değil aynı zamanda idari felsefe ve stiliyle uzun vadeli yönelimi gibi organizasyonel davranışları da etkileyebilir ve bunlar da taraflar arasında karşılıklı güven ve işbirliğini olumlu etkileyebilir.

2.1.1.6. Kurumsal İmaj

Üstün bir kurumsal imaj genellikle üstün bir ürün markası, müşteri sadakati, veya organizasyonel itibar anlamına gelir. Bir ortak girişimin ürünlerini satın alıp almamaya karar verirken, sadece ortak girişimin itibarına değil, yerel ortağın geçmişteki ticari itibarını da değerlendirme alışkanlığına sahiptirler. Bu nedenle yabancı yatırımcıların, geçmişte iyi bir organizasyonel ünü ve ürün imajını sürdürmüş olan yerel işletmelerle işbirliği yapması önem arz etmektedir. Bu seçim, ilgili sanayide ortak girişimin piyasa gücü ve rekabetçi konumuna ciddi fayda sağlayacaktır.¹¹⁷

2.1.2. ORGANİZASYONEL NİTELİKLER

2.1.2.1. Organizasyonel Liderlik

Yabancı yatırımcılar; eğitim tabanı, hükümet yetkilileriyle ilişkiler, yenilikçilik, uluslararası deneyim, yönetim yetikleri, daha önceki liderliğin süresi ve yabancı dil kabiliyetleri gibi alanları iyice irdelemelidirler.¹¹⁸

¹¹⁷ Yadong Luo, a.g.m., s.153

¹¹⁸ Yadong Luo, a.g.m., s.154

2.1.2.2. Organizasyonel Mevki

Organizasyonel mevki hem işletme seviyesini hem de sınıfını içermektedir. Organizasyon seviyesi ne kadar yüksek olursa, firmaya delege edilen güç o kadar fazla olmakta ve hükümetten aldığı destek de o kadar fazla olmaktadır. Bununla birlikte bunlar genellikle, artan hükümet müdahalesi pahasına elde edilmektedir. Yabancı ortaklar için bu ödünleşme, büyük ölçüde, stratejik hedeflerine ve ev sahibi ülkedeki strateji ortamının düzenindeki organizasyonel kabiliyetlerine dayanmaktadır. Organizasyonel düzeyin aksine sınıf olarak işletme mevki, şirketin etkinliği ve verimliliğiyle daha yakından alakalıdır. Daha yüksek sınıf firmalar genellikle üstün ürün kalitesine, daha iyi iç yönetime, daha hızlı müşteriye cevap verebilme kabiliyetine ve üstün organizasyonel performansa sahiptir.¹¹⁹

2.1.2.3. Mülkiyet Türü

Organizasyonel yapı, yeni ana alanlarda piyasa büyümesine kolaylık getirebilir. Bu ilişkinin, bu firmalar açısından daha fazla problem çözebilme kabiliyetiyle sonuçlanması beklenmektedir. Tüm bu sebeplerden ötürü, devlet mülkiyetli organizasyonlar, devlet mülkiyetli olmayanlara nazaran, UOG'lerin yerel piyasa genişlemesine daha fazla katkıda bulunabilirler. Özel veya kolektif şirketler genellikle girişimciler tarafından işletilip yönetilmektedir. Daha az ana şirket-aracı şirket çatışmalarına ve daha fazla stratejik esnekliğe sahiptirler. Çin ekonomisinde birçok yerine getirilmemiş ürün ve piyasa ortamlarının bulunması, yaşama ve büyüme şanslarını arttırmaktadır. Basit yapıları ve küçük boyutları hız ve sürprizlere göre pozisyon almalarını sağlamış ve ortamdaki fırsatlara daha çabuk tepki

¹¹⁹ Yadong Luo, a.g.m., s.154

verebilme ve daha yerleşik firmaların proaktif olarak önüne geçebilme kabiliyeti sağlamıştır. Buna ek olarak özel ve kolektif işletmeler, sıkı bütçesel kısıtlamalarla baskı altında kalmaktadır ve bu da onları daha verimli ve kâr-yönelimli olmaya zorlamaktadır. Bunun aksine devlet firmalarında kendinden gelen motivasyon ve işletimsel özerklik yoktur ve bürokratik sansüre karşı çok daha hassas durumdadırlar.¹²⁰

2.1.2.4. Öğrenme Kabiliyeti

UOG literatüründe, bütünleyici ihtiyaçların ortaklar arası “uyum”u yarattığı belirtilmektedir, ve bu uyumun UOG performansı üzerinde sinerjistik bir etki yaratması beklenmektedir (Buckley & Casson, 1988). Bununla birlikte, belli bir eşik düzeyinde yetiler hali hazırda mevcut değilse, bütünleşmenin somutlaşması pek muhtemel değildir. Orta girişimlerdeki Çinli işletmeler genellikle yabancı ortaklardan teknolojik, yenilik ve idari kabiliyetler elde etme peşindedir (Beamish, 1987). UOG’ın yerel işlemlerindeki başarı ve piyasadaki genişlemesi büyük ölçüde yerel ortağın öğrenme kabiliyetine, bir diğer deyişle bilgi ve yetileri edinme, sindirme, kendine katabilme ve konuşlandırabilme kabiliyetine bağlı olacaktır. Firmanın yeni bilgi ve yetileri işleme, bünyesine katma ve konuşlandırma kabiliyeti, bunların hali hazırda mevcut olan yetilerle ne kadar yakın olduğuyla fazlasıyla ilgilidir (Luo, 1997). Bu kabiliyet tabanının, UOG ortakları arasındaki stratejik uyum ve organizasyonel uyumu etkilemesi beklenmekte olup, bu da UOG’nin hem mali hem de operasyonel sinerjiler açısından başarısını etkilemektedir.

¹²⁰ Yadong Luo, a.g.m., s.155

2.1.2.5. Yabancı Deneyim

Bir yerel ortağın daha önceki deneyimi, kültürler arası ve sınır aşırı girişimlerin başarısı açısından kritiktir. Yabancı deneyimi, ortak girişimin erken safhalarında ortaklar arasındaki organizasyonel uyumu ve girişim zaman içinde evrimleşirken ne kadar uyumlu kaldıklarını etkiler. Yabancı şirketler ve işletme çalışanlarıyla irtibat kurması, uluslararası piyasadaki rekabetçiliğe doğru hassasiyeti bilebilir. Yabancı piyasalarla ticari işlerle uzun bir geçmişe sahip olmak, kalite standartları, müşteriye cevap verebilme ve ürün yeniliğini sürdürmeye doğru çabuk kavrayabilme özelliğini arttırabilir.¹²¹

2.1.2.6. İnsan Kaynakları Yetileri

Bir UOG'de, farklı kültürel geçmişlere, kariyer hedeflerine, prim ödeme sistemlerine veya diğer insan kaynakları hususları setine sahip kişilerin sıklıkla çok az bir ön hazırlıkla beraber çalışmaya başlaması gerekmektedir. Zemin düzleştirilmedikçe, “insan faktörü”, ortak girişimin ilerlemesini, bazen kalıcı olarak olmak üzere, durdurabilir (Cascio ve Serapio, 1991). Kültürel bariyerlerin mevcudiyeti, büyük bir iş gücü kullanımı ve teşebbüsün çoğu idari görevinde yerel personele güvenilmesi sebebiyle, yerel ortakların insan kaynakları yönetimi becerileri, yabancı şirketlerin hedeflerinin başarılmasında kilit teşkil etmektedir. Bu beceriler sadece yabancı mukabilleriyle kültürleri ve yönetim stillerinin harmanlanmasında değil, aynı zamanda, görev tasarımı, istihdam ve kadrolama, oryantasyon ve eğitim, performans takdiri, prim ödemesi ve ayrıcalıklar, kariyer gelişimi ve işçi-yönetim ilişkilerinde de yansıtılmaktadır. Bu nitelikler arasında,

¹²¹ Yadong Luo, a.g.m., s.157

kültürel bariyerleri aşabilme, kalifiye çalışan istihdam edebilme ve teşvik yapıları yerleştirebilme becerileri özellikle mecburidir.

Yabancı şirketlerin alması gereken dersler arasında şunlar yer alır: (1) tek bir kaynaktan çok fazla işçi almaktan kaçının zira bu benzer kötü alışkanlıkları güçlendirebilecek birçok kişiyi istihdam etme riskini arttırır; (2) yüksek kaliteli personel ararken sabırlı ve esnek olun; (3) mercilerden gelen gereğinden fazla istihdam baskılarına direnin; (4) yerel yöneticiler arasından, bürokrasi ile uğraşma deneyimi olan ve güvenilir olan bir yerel sırdaş edinin; (5) şirketin ihtiyaçlarına göre doğru bireyleri bir arada yoğurun.¹²²

2.1.3. FİNANSAL NİTELİKLER

2.1.3.1. Kârlılık

Bir yerel ortağın kârlılığı ortak girişime sermaye desteği yapabilme, mali taahhütleri yerine getirme ve mali kaynak ayırabilme kabiliyetini doğrudan etkileyecektir. Bunlar da karşılığında ortak girişimin kâr payı, net nakit girişi, sermaye birikimini etkilemektedir. Kârlılık niteliği ayrıca dolaylı olarak ortak girişimin sermaye yapısını, finansman giderlerini ve borcun öz sermayeye oranını (kaldırma kuvvetini) etkileyecektir.

Operasyonel perspektiften bakıldığında daha az kârlılığa sahip işletme sıklıkla teknolojik, operasyonel ve idari alanlardaki zayıflığı göstermektedir. Yerel tüketiciler için, kârsız işletmeler genellikle düşük ürün kalitesi, düşük idari yönetim ve/veya yavaş müşteriye cevap verebilme kabiliyetini ifade etmektedir. Eğer bu

¹²² Yadong Luo, a.g.m., s.157

düşük performanslı işletme devlet mülkiyetli bir firma ise sebepler; yönetimdeki “sınıf çatışması”nı, organizasyonel sertliği ve/veya tutucu liderliği içerebilir. Eğer düşük performanslı işletme kolektif ya da özel mülkiyetli bir firma ise altında yatan sebepler; zayıf rekabet avantajı, düşük piyasa gücü, gelişmemiş dağıtım kanalları ve/veya işletme toplumu ya da hükümet otoriteleri ile guanxi eksikliği içerebilir. Özetle, yerel ortakların kârlılık eksikliği; mali, teknolojik, işlevsel, organizasyonel ve idari arenalardaki iç zayıflığının simgesi olabilir. Yabancı yatırımcılar olası bir yerel ortağın kâr elde etme kabiliyetini dikkatle incelerken tedbirli olmalıdırlar. Kârlılık göstergeleri, brüt kâr payını, net kâr payını, aktif kârlılığı, diğerleri arasında öz sermaye getirisini içermektedir.¹²³

2.1.3.2. Likidite

Bir yerel ortağın likiditesi ortaklığın kısa vadeli mali borçlarının ödenebilme gücünü doğrudan etkilediğinden UOG işlemlerinde önemlidir. Uluslararası ticaret literatürüne bakıldığında genellikle yabancı yatırımcıların mali sinerjiye işletimsel nakit döngüsünün optimizasyonu ile eriştiği anlaşılmaktadır. Bir yabancı girişim varsayılan risk ve işlemsel nakit akışının belirsizliğini azaltabilir ancak bu durum iki firmanın işbirliği öncesi nakit akışlarının karşılıklı gelmesine bağlıdır. Diğer şeyler eşitken daha büyük bir ortak girişim, sermaye piyasalarına ve daha düşük mali giderlere daha iyi erişim imkânları sunar. Milli ekonomi ve piyasaların kısmi bölümlendirilmesi düşünüldüğünde, bu kazanç UOG için yurtiçi ortak girişimler için daha fazladır. İdeal olarak, maksimum mali ve işlemsel sinerjileri gerçekleştirmek

¹²³ Yadong Luo, a.g.m., s.158-159

amacıyla, iki ortak sadece sermaye yapısında değil, mali ve rekabet güçleri arasında da birbirini tamamlayıcı olmalıdırlar.¹²⁴

2.1.3.3. Borcun Sermayeye Oranı (Kaldırma Gücü)

Yerel ortak seçiminde yabancı yatırımcılar, “üçgensel borca” karşı daha az hassas olan ve güçlü bir kaldırma kuvveti durumuna sahip olan ortaklar seçmelidirler. Bu üstün durum, firmaların sıklıkla; (i) kredi ayırma ve araştırmalarda daha dikkatli olduğunu ve bu sayede üstün bir kaldırma kuvveti durumu ile devam ettirilen bir müşteri/alıcı ağına sahip olduğu, (ii) daha iyi varlıklar yönetimi ya da üstün organizasyonel yeteneklere sahip olduğu anlamını taşımaktadır. Yerel firmalar için, hem içeriden hem dışarıdan en iyi nakit devir oranını düzenleyen ve alacak hesaplarının ekonomilerinden kazançları azami seviyeye çıkarılmasını sağlayan keskin hatlı çalışma politikaları kurmak vazgeçilmezdir. Bu konular, piyasada büyümeyi ve varlığını sürdürebilmeyi önemli ölçüde etkilemekte olduğundan, yabancı yatırımcılar seçim aşaması süresince yerel firmaların kaldırma kuvveti seviyesine elinden gelen en fazla önemi vermelidirler.¹²⁵

2.1.3.4. Aktif / Varlık Verimliliği

Yerel bir ortağın aktif verimliliği ortak girişimin verimliliği için kritiktir çünkü yatırım kârlılığını azami yapmak için orta-ölçekli bir yapıdır. Kaynak katkılarında net kazançlar büyük ölçüde varlıkların yönetimine, özellikle demirbaşlara, alacaklar hesaplarına ve sabit varlıklara dayanır. Kendi toplam varlıklarını maharetle ve verimli olarak yöneten yerel bir firma ile bir ortaklık kısa

¹²⁴ Yadong Luo, a.g.m., s.159-160

¹²⁵ Yadong Luo, a.g.m., s.160-161

vadeli kârlılık veya pazarda uzun vadeli rekabetçi bir pozisyon arayan yabancı yatırımcı için kesinlikle faydalı olacaktır. Bu yüzden, varlık yönetiminin seviyesi yönetsel becerilerin gelişim derecesini ve kurumsal yönetimin verimliliğinin geliştirilmesini yansıtır. Büyük bir yerel firma, ortak girişimin ölçek ekonomisini arttırmasına ve sermaye piyasalarına veya ticari kredilere daha iyi erişim kazanmasına yardım etse de, firmanın mali ve pazar performansı üzerindeki net boyut etkisi gerçekte varlık cirosuna dayanır. Yabancı yatırımcılar demirbaştaki cirolar, sabit varlıklar, alacak hesapları ve toplam aktifler gibi yerel bir ortağın varlık verimliliği göstergelerini araştırmalıdır ve analiz etmelidirler. Yerel ortağın zaman içinde ne kadar gelişim gösterdiğini görmek için bu göstergeleri boylamasına karşılaştırarak ve ortağın kendi büyük rakiplerini ne ölçüde geçeceğini görmek için sanayideki diğer yerel firmalar ile karşılaştırarak ilave anlayışlar elde edilebilir.¹²⁶

¹²⁶ Yadong Luo, a.g.m., s.161

2.2. ULUSLARARASI ORTAK GİRİŞİMLERDE KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ

2.2.1. Ortakların Uyumu

Ortakların, bir işbirliğin amacı ve hedeflere nasıl erişilebileceğine dair tam bir görüş birliğinde olmadıklarında zorluklar ortaya çıkabilir. Ayrıca ortakların kısa dönemli ve uzun dönemli hedefleri de yanlış anlaşılabilir, böylece işbirliğin yönü daha belirsiz hale gelebilir. İşbirliğin amacına ilişkin karşılıklı mutabakata varmak önemlidir çünkü bu durum ana şirketler arasında ve kendi içlerinde hukuki bir mekanizma görevi yapan kurumsallaşmış bir yön temin eder.¹²⁷ Gulati böyle bir anlaşmanın karşılıklı güven ve anlayış ile bütünlenmesini önermektedir. Ortaklar arasındaki zorluklar, işbirlik ortaklarının biri başka bir ülkeden olduğunda daha da karmaşık hale gelebilir.¹²⁸

2.2.1.1. Ortaklararası Güven

İşletmeler arası ilişkiler konusunda araştırmacıların üzerinde en fazla durdukları unsur olan güven, birey veya grubun görevini yerine getirmesine, tahmin edilebilir bir şekilde davranmasına karşı adil bir şekilde anlaşma yapmasına ilişkin beklenti olarak tanımlanmaktadır.¹²⁹ Literatürde işbirliği performansını belirleyen en önemli faktör olarak ortaklar arasındaki güven derecesi belirtilmektedir. İşbirliği yapan işletmeler arasında karşılıklı güven oluştuğunda, işbirliğini ve esnekliği

¹²⁷ Scott W.R. 'Organizations: Rational, natural, and open systems', Englewood, Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1987, p. 23

¹²⁸ Gulati R. 'Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances' Academy of Management Journal, 1995, 38 (1), p. 87

¹²⁹ Zaheer A., S.Lofstrom, P.G.Varghese, 'Interpersonal and Interorganizational Trust in Alliances', Cooperative Strategies and Alliances, Ed.F.J.Contractor, Netherlands, 2002, Elsevier Science Ltd, p.347-348

arttırmakta, faaliyetlerin koordinasyon maliyetlerini azaltmakta, bilgi transfer düzeyini ve öğrenme potansiyelini yükseltmekte, korkular ve fırsatçı davranışları azaltmakta, etkinliği ve performansı arttırmakta ve paylaşılan değer sisteminde kontrolü gerçekleştirmektedir.¹³⁰ Ayrıca güven düzeyi arttıkça ortağı izleme ihtiyacı azalmakta, sıkı sosyal ilişkiler oluşturulmakta ve işlemlerdeki belirsizlik azalmaktadır.¹³¹ Bunlar dışında stratejik işbirliklerindeki görevlerin üstü kapalı bir şekilde tanımlanması nedeniyle taraflar arasındaki işbirliği düzeyi, aradaki güven ilişkilerine bağlı olarak değişmektedir. Bu nedenle başarılı işbirliği ilişkilerinin geliştirilmesi için tarafların birbirlerine güven duymaları ve iyi niyet göstermeleri gerekmektedir. İşbirliğinden en yüksek faydanın sağlanması ortaklar arasında güvenin oluşturulmasını ve ortakların birbirlerinden öğrenmesini gerektirmektedir. Bu doğrultuda güven tarafların karşılıklı olarak birbirlerini anlamalarına ve değerlerin paylaşılmasına olanak sağlamaktadır.¹³²

Güven ortaklar arasındaki işbirliğini etkilemekte, kontrolü azaltmakta, zaman ve enerjinin daha uzun dönemli karşılıklı faydalara yöneltilmesini, işlem maliyetlerini, beklenmeyen durumlara karşı korunma ihtiyacını ve taraflar arasındaki çatışmaları, koordinasyon maliyetlerini ve fırsatçı davranışları azaltmakta, çatışma çözümünü kolaylaştırmakta ve işbirliğinin değişen çevreye uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır.¹³³ Ayrıca işlem maliyeti ekonomisine göre, taraflar arasında güven olduğunda, işbirliği ilişkisi, çevresel belirsizlik ve değişkenlikler ile organizasyonel

¹³⁰ Dilber Ulaş, a.g.e., s.107

¹³¹ Nielsen B.B., 'Trust and learning in International Strategic Alliances', Copenhagen Business School, Department of International Economics and Management, 2001, p.13-14 <http://econpapers.repec.org>

¹³² Hill C.W., 'Global Business Today', Fourth Edition, 2006, New York:McGraw Hill Co Inc., p.410

¹³³ Kelly M.J., J.L.Schaan, H.Johcas, 'Managing Allince Relationships: Key challenges in the early stages of collaboration', R&D Management, 2002, Vol: 32, p.13

değişimlere karşı daha dayanıklı olmaktadır. Çünkü güven, beklenmeyen çevresel veya organizasyonel tehlikelere karşı stratejik ve organizasyonel esnekliği ve ortaklar arasındaki iletişim düzeyini arttırmaktadır.¹³⁴ Taraflar arasındaki bu bilgi akışı ise, işbirliğinin sonuçlarını olumlu yönde etkilemektedir. Değişim yapılan ürünün değerinin veya tarafların görevlerinin ayrıntılı bir şekilde belirlenemediği karmaşık işbirliği ilişkilerinde güven daha fazla ön plana çıkmaktadır.¹³⁵

Gelecekte ortaya çıkabilecek durumlar ve ortakların bunlara karşı tepkileri konusundaki belirsizlik arttıkça işbirliğinin yaşam eğrisi boyunca gelişen güvenin oluşturulmasına duyulan ihtiyaç da artmaktadır.¹³⁶ Bu nedenle ortak işletmeler karşı taraftan farklı düzeylerde güven talep edebilmektedirler. Bu düzey, ortak işletmelerin risk eğilimi, sahip olunan bilgi, işbirliğine bağlanan kaynaklar ve işbirliğindeki amaçlar gibi çok sayıdaki faktörden etkilenmektedir. Ancak herhangi bir stratejik işbirliğinin oluşturulması ve faaliyet gösterebilmesi için minimum düzeyde işletmeler arası güvenin olması zorunludur. Aksi takdirde işletmeler açısından hedefler konusunda anlaşmaya varmak, kuralları kabul ettirmek ve takım çalışmasını yönetmek zor olmaktadır.¹³⁷

Sağladığı avantajlar nedeniyle yeni ekonomi çevresinde etkin bir rakip olarak faaliyet gösterebilmek için, işletmelerin güvenilir işbirliği ortaklarına ihtiyaç

¹³⁴ Judge W.Q., R.Dooley, 'Strategic Alliance Outcomes: A transaction-cost economics perspective', British Journal of Management, 2006, Vol:17, p.27

¹³⁵ Dent G.W., 'Gap fillers and fiduciary duties in Strategic Alliances', Business Lawyer, 2001, November, p.7

¹³⁶ Taylor A., 'An operations perspective on strategic alliance success factors: An exploratory study of alliance managers in the software industry', International Journal of Operations and Production Management, 2005, Vol:25, p.474

¹³⁷ Das T.K., B.S.Teng, 'Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances', Academy of Management Review, 1998, Vol:23, p.494-496

duymaları söz konusudur.¹³⁸ Çünkü ilişkisel sermaye veya ortaklar arasındaki karşılıklı güven ve etkileşim, amaçların birlikte gerçekleştirilmesine yardımcı olmaktadır.¹³⁹

2.2.1.2. Ortaklararası Amaç ve Hedeflerin Uyuşması

Açıkça tanımlanmış, paylaşılmış amaç ve hedefler – işbirliğin kurulma sebeplerinden kaynaklanmaktadır. Her bir ortağın, işbirlik oluşturmada önce kendi tasarladıkları ayrı ayrı amaç ve hedefleri vardır. İşletmeler belli bir ortak amaç için bir araya gelirlerken, istedikleri bu amaç ve hedefleri ayrıntısıyla masa başında anlaşarak, açıkça tanımlayarak belirlemelidirler ki, ortakların her birinin kurduğu amaç ve hedeflerinin birbirine uygun düştüğünden emin olmalıdırlar. Aksi takdirde işbirlik faaliyete başladıktan sonra her bir ortak aynı hareket etmeden farklı yönlerde çekilebilirler. Başka bir deyişle her bir ortağın esas amaçları farklı çıktığı durumlar işbirlik başarısını olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Örnek olarak ürün geliştirme ve pazarlama için kurulan bir işbirlik örneği alınırsa: “Eğer iki şirket bir ürünü beraber geliştirmeye ve pazarlamaya anlaşılsa ve her ortağın yapacağı yatırımlar; mesleki özellikler üzerinde, hedef pazar ve giriş zamanlaması, yapacakları kararlar, görevler üzerinde anlaşılsa, bir kere onlar hala tanımlanmış ortak hedeflere sahip değillerdir. Kendi ürünleriyle pazara girdikleri zaman, bir ortağın amacı pazar payını büyütme, diğerinin de niyetinin kapasite kullanımını maksimize etmek olduğu ortaya çıkabilir. Bu durumda ortaklar aynı

¹³⁸ Nielsen B.B., a.g.m., s.3

¹³⁹ Xie F.T., W.J. Johnston, a.g.m., s.211

yönde hareket etmezlerse, başarıyı ölçme konusunda anlaşılmadıysa, ileride problemlerin çıkması kaçınılmaz olacaktır.¹⁴⁰

İşbirlik başarısına katkıda bulunabilmek için ve rekabet avantajı kaynağı olmak için, yöneticiler tüm düzeyde şu hususları yapmak için birlikte çalışmalıdırlar: 1) Ortaklar arasındaki amaç, hedef, çıkarları tanımlamak ve dengelemek için yollar bulmak; 2) İşbirliği ve rekabet arasındaki gerilimi verimli bir şekilde yönetmeyi öğrenmek. Bu gerilimi yönetmek karşılıklılık normlarını anlamayı gerektirir. Karşılıklılık normu stabil ilişkiler için temel sağlamaktadır.¹⁴¹

Birbirinden bağımsız firmalar bir araya gelmeye karar verdiklerinde, onlar kendilerini ilk başta hem ortaklar, hem de rakipler olarak hissederler. Ancak belli bir ortak amaç için işbirliği yapmaya gerek duyduklarına göre, bu işbirliğinde zararlı değil, kazançlı çıkmanın yollarını aramalıdırlar. Bunun için her iki firma ortakları masa başında ortak amaç, hedef, çıkarlarını açıkça tanımlayarak ve dengelemek zorundadırlar.

İşbirlikleri oluşturan tüm işletmelerin her birinin önüne koyduğu belirli amaçları ve hedefleri vardır ve bunlar da kendi temelinde birbirine uyumaktadır. Eğer işbirliğin amaç ve hedefleri ne kadar net olarak oluşturulursa, işbirlik performansı o kadar başarılı olacaktır.¹⁴²

¹⁴⁰ Jordan D. Lewis, "The New Power of Strategic Alliances", Planning Review, 20/5, Sep/Oct 1992, p.45.

¹⁴¹ Ireland R., M.Hitt, D.Vaidyanath, a.g.m., s.438.

¹⁴² Nozdreva P.B., 'Uluslararası iş dünyasında stratejik ittifaklar', Rusya ve ülke dışında işletme yönetimi No:6, 2002, s.1 (Ноздрева Р.Б., «Стратегические альянсы в международном бизнесе», Менеджмент в России и за рубежом, № 6, 2002, с.1)

2.2.1.3. Ortaklararası Risk Paylaşması

İşbirliğine farklı katkılar sağlayan ortakların görüşme sürecindeki davranışları ilişkilerin geleceği konusunda önemli bir işaret olarak ele alınmaktadır. Bu nedenle işbirliği görüşmelerinde yöneticilerin her iki taraf açısından sağlanacak faydaların yüksek olduğu ve riskin eşit olarak paylaşıldığı ortamı yaratmaları önemlidir.¹⁴³ Ortak girişimlerde ayrı bir işletmenin oluşturulması nedeniyle bu tür stratejik işbirlikleri en yüksek düzeyde işbirliğine özel yatırımları gerektirmektedirler.¹⁴⁴ Bu nedenle ortak girişimlerdeki risk düzeyi diğer işbirliği türlerine göre daha yüksektir. Ortaklar arasında paylaşılan risk ile birlikte yeni fırsatlar sunan ortak girişimlerde kontrolü sağlamak önemli bir problemdir.¹⁴⁵

Stratejik işbirlikleri iyi bir şekilde planlandığında ve doğru bir şekilde yönetildiklerinde işletmeler açısından çok değerli olmaktadır. Ancak işletmelerin kâr elde etmelerini ve geniş pazarlara yayılmalarını sağlayan işbirliği ilişkileri birtakım risk ve tehlikeleri de bünyelerinde bulundurmaktadır.¹⁴⁶ Bu nedenle işletmelerin stratejik işbirliği oluşturmadan önce, ortaya çıkabilecek riskleri, elde edilebilecek faydaları ve önemli yasal düzenlemeleri göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Stratejik işbirliklerinin başarısında risk yönetimi kritik öneme sahip bir faaliyet olarak görülmektedir.

¹⁴³ Kelly M.J., J.L.Schaan, H.Joncas, a.g.m., s.18

¹⁴⁴ Das T.K., B.S. Teng, a.g.m., s. 499

¹⁴⁵ Pearce J.A., R.B. Robinson, 'Strategic Management: Formulation, Implementation and Control', Ninth Edition, 2005, New York: McGraw Hill Co Inc., p.218

¹⁴⁶ Poss S., 'Carefully weigh risks, benefits of strategic alliance', Los Angeles, Business Journal, 1999, July 19, p.1

İşbirliği oluşturma sebeplerinden biri, riski paylaşmaktır. Başka bir ifade ile Ar-Ge, pazarlama ve üretimdeki maliyet ve riski bireysel firmaların gücünün yetebileceği seviyeden yüksek olduğu durumlarda, stratejik işbirlik kurma maliyeti ve riski paylaşma imkânını doğurmaktadır.¹⁴⁷

2.2.1.4. Ortaklararası Açıkça Anlaşılır Roller

Uluslararası ortak girişimlerin başarısında kritik boyutlardan biri olan açıkça anlaşılan roller – işbirlik faaliyeti esnasında ortakların her birinin alacağı rollerin işbirlik başlangıcında net olarak belirlenmesini ifade etmektedir. İttifak ortak faaliyetlere başlamadan, ortakların her birinin işbirlikteki rolü önceden belirlenmez ise, ilerleyen vakitte faaliyet esnasında mutlaka kargaşa, anlaşmazlık veya çatışma çıkacaktır. Bu durum olumlu çözüme götürülmez ise, sonucun iyi olmayacağı bellidir. Bunu önlemek için ilk başta iki ortak genel kontrol konusundaki, karar verme sürecindeki, genel olarak ortak faaliyetleri esnasındaki kendilerine ait rollerini anlaşmalı ve bölüşmelidirler. Önceden her ortağın rolleri belirlendiği zaman, ortakların işbirlik esnasında yapmaları gereken görevleri, katkıları, her ortağa düşen yükümlülükleri verimli bir şekilde yerine getirilecektir. Bu da işbirliğin genel performansını olumlu yönde etkileyecektir.

Stratejik işbirliklerin oluşumunda ortaklar açıkça anlaşılan rollere sahip olmalıdır. İşbirlik oluşmadan öncelikle kontrol sorusunun çözülmesi çok önemlidir. Birçok Amerikan şirketleri bundan dolayı çeşitli problemler ile karşılaşmışlardır. Çünkü en baştan beri özellikle pazarlama ve operasyonlarda yönetimin rolü açık net

¹⁴⁷ Das T.k., B.S.Teng, 'Resource and Risk Management in the Strategic Alliance Making Process', Journal of Management, Nov. 1998, Vol:24, No:1, p.26-27.

olmamıştır. Bu iki alandaki kontrolün toplamı sık olarak yabancı bir yerde insan gücüne veya nakit yatırımına bağlı olmuştur.¹⁴⁸

İşbirlik yapan ortaklar; her birinin rolleri ile ilgili açıkça net kararlara sahip olmalıdırlar. Bununla ilgili anlaşmalar ve kararlar olmadan firmaların operasyon yöneticileri ortağı uygun olarak desteklemede gerekli olan açık yönelimden mahrum kalırlar, yani hangi yönden gideceklerini şaşırırmaktadırlar. Eğer işbirlikteki ortaklar önceden tam olarak her ortağın yeni kurulan işteki rolünü kararlaştırırsa, o zaman kararların nasıl yapılacağı ile ilgili anlaşmazlıklar veya belirsizlikler olmayacaktır. Böyle durumda ortakların arasındaki ilişki daha çok dostça olacaktır.¹⁴⁹

2.2.2. Ortağın Değerlendirilmesi

Ortak tercihi işbirliğin performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir zira bu seçim, işbirlik açısından kullanılabilir yetenek ve kaynakların karışımını belirler.¹⁵⁰ Muhtemel bir ortağın, işbirliğin başlatılma sebebini teşkil eden gereksinimleri karşılama potansiyeli olup olmadığını belirlemek çok önemlidir. Ortakların seçim süreci şüphesiz karmaşık bir süreçtir. Global ekonominin yükselmesiyle yurtiçi ve uluslararası ortaklar arasındaki işbirlikler daha yaygın hale gelmektedir. Uluslararası firmalarla uğraşırken, ilgili bilgilere ulaşmak çok daha zor olabilir. Ortakların değerleri, taahhütleri, ve yetenekleri dikkatle irdelenmelidir.¹⁵¹

¹⁴⁸ Thomas Haines M., “Structuring Compensation Plans for Joint Ventures and Other Strategic Alliances”, Compensation and Benefits Review, Jul/Aug 1997, 29/4, p.40.

¹⁴⁹ Ireland R., M.Hitt, D.Vaidyanath, a.g.m., s.437.

¹⁵⁰ Harrigan K.R. ‘Strategies for joint ventures’, Lexington, MA: Lexington Boks, 1985

¹⁵¹ Rai A., Borah S., Ramaprasad A. ‘Critical Success Factors for Strategic Alliances in the Information Technology Industry: An Empirical Study’, Decision Sciences, Vol.27 №1, 1996,p. 142

2.2.2.1. Ortak Seçim

Uluslararası ortak girişimlerdeki temel boyutlardan birisi doğru ortağın seçilmesidir. Bu doğrultuda potansiyel ortak adaylar arasından en iyi ve en uygun olanın seçilebilmesi için yöneticilerin ortağa ilişkin doğru ve herkes tarafından kullanılabilir bilgiler toplamaları gerekmektedir.¹⁵² Çünkü hangi büyüklükte olursa olsun tüm şirketler ortak girişime bir kazanç elde etmek, rekabet avantajı kazanmak, kâr-satış-pazar payını artırmak, riskleri-kaynakları paylaşmak, her türlü maliyetleri indirmek için veya başka da birçok sebepler için girmektedirler. Bunun için de bu işletmeler her türlü tehlikeli riskleri göze alarak, ortak girişim oluşturmak ve yürütmek için farklı büyüklüklerde yatırımda bulunmaktadırlar. Günümüzün şiddetli rekabet çağında hiçbir şirket kayıpta bulunmak istememektedir. İşbirlik ilişkilerinden büyük kayıplara uğramamak için işletmeler ortaklarını titizce, dikkatlice seçmek zorunda olmaktadırlar. Ayrıca ortağın tamamlayıcı yeteneklere sahip, işletmelerin stratejilerinin birbirleriyle uyumlu ve ortağın mevcut faaliyet alanında işletmeye rakip olabilme riskinin düşük olmasına dikkat edilmelidir.¹⁵³

Ortak seçimi, tüm kaynak ve yeteneklerin birleşimi, yönetim politika ve prosedürleri ile girişimin kısa ve uzun dönemli olarak uygulanabilirliğini etkileyen önemli bir faaliyettir.¹⁵⁴ Bu bağlamda herhangi bir stratejik işbirliği ilişkisinin başarısı başlangıç aşamasında doğru ortağın seçilmesine bağlıdır. Yöneticiler stratejik işbirliği oluştururken güvенеbilecekleri ve birlikte etkin bir şekilde çalışabilecekleri, uygun ortağı seçmelidirler.

¹⁵² Hill C.W., a.g.e., s.408

¹⁵³ Buckley P.J., K.W.Glaister, a.g.m., s.61

¹⁵⁴ Mattos C., S.Sanderson, P.Ghauri, 'Negotiating alliances in emerging markets – Do partners' contributions matter', Thunderbird International Business Review, 2002, Vol: 44, p.704

Doğru bir işbirlik ortağını bulmak; dikkatli bir eleme (seçim) gerektirir ve bu da zaman alıcı bir süreç olabilmektedir. Ortakların beklentilerini ve amaçlarını anlamak da zaman alabilir. Çoğu işbirlik rastlantısal bir karşılaşmadan veya o ortağın önceki çalışma deneyimi sayesinde oluşabilir. Firmalar ortak seçiminde çok dikkatli olmalıdırlar, çünkü işin içinde büyük bir risk ve yatırım vardır. Ortak firmanın seçiminde milli kültür, geçmiş deneyim, büyüklük ve firma yapısı gibi kriterlerin önemli olduğu kadar; ortağın sahip olduğu teknik yetenekleri, teknik uzmanlık, finansal varlıkları, yönetsel deneyimi ve pazarlara ulaşımı gibi kriterler de önem arz etmektedir.¹⁵⁵

Ortak girişim oluşturmada doğru bir ortağı seçmek büyük önem arz etmektedir, fakat farklı ülkelerden olan firmalar arasındaki işbirliklerde bu çok daha kritik olmaktadır. Bu firmalar uyumlu hedefleri olan, uygun yeteneklere, etkin motivasyona ve tamamlayıcı stratejik yönelimlere sahip olan ortakları seçmek durumundadırlar. Çünkü bu firmalar başarılı olabilmeleri için yöneticiler (iki ortağın kazanç elde edeceği) “kazan-kazan” iş pozisyonunu geliştirmenin yollarını bulmalıdırlar. Ancak uluslararası işbirliklerde uyumlu ortakları seçmek çok daha zor olmaktadır, çünkü farklı ülkelerden olan bu firmaların ortak seçme kriterleri çok farklı olabilir ve işbirliklerden çok farklı yararlar arayabilmektedirler. Örneğin, Amerikan GM ve Koreli Daewoo arasındaki ortak girişim başarısız olmuştur. Çünkü her iki firmanın stratejik yönelimleri ve hedefleri farklı olmuştur ve sonuçta birbirine uymamıştır. Firmaların davranışını ekonomik, kültürel, yapısal ve politik faktörler şekillendirir. Birincisi, yöneticilerin stratejik yönelimlerine kültürel mirasın çok güçlü etkisi vardır. İkincisi, ekonomik gelişim düzeyindeki farklılıklar ortak girişime

¹⁵⁵ Michael Geringer J., “Partner selection Criteria for Developed Country Joint Ventures”, Business Quarterly (1986-1998), 53/1, Summer 1988, p.55.

giriş nedenlerinde farklılıklar doğurabilirler. Son olarak, hükümet desteği ve yabancı yatırım politikalarındaki farklılıklar işbirlik sürecine etki edebilmektedirler.¹⁵⁶

2.2.2.2. Ortaklararası İletişim

İşbirlik başarısını etkileyen kritik başarı boyutlarından biri olan ortaklar arası iletişim de çok önemli role sahip olan davranışsal faktörlerden biri olmaktadır. Eğer işbirlik ortakları arasında faaliyet esnasında sürekli olarak karşılıklı iletişim, yani fikir alış-verişi, bilgi paylaşımı, her türlü konularda birbiriyle danışarak hareket etme gibi davranışlar mevcut değil ise, böyle durumda ortaklar arasında birbirine güven duygusu zamanla oluşmayacaktır. Karşılıklı güvensizlik duygusu ise tarafları çatışmaya sürükleyecektir. Sonuçta ise işbirlik faaliyetine daha fazla devam edemeyecektir. Ortaklar arasında sürekli olarak yapılan iletişim zamanla güven duygusu yarattığı için, ortak girişimin tüm sorunları beraberce çözülmekte, anlaşmazlıklar çıkmamaktadır, böylece olumsuz sonuçlar zamanında önlenabilmektedir. Sürekli iletişim sayesinde ortaklar daha koordineli çalışarak, başarıyı sağlamaktadırlar.

İletişim işbirliğin başarılı olması için önemli bir davranış sayılmaktadır. Ortakların arasında etkin bir iletişim olmadan, iyi iletişim alışkanlıklarını açıkça göstermeyen her türlü ilişkinin eşlik ettiği şüphe ve güvensizlik sonucunda işbirlik kaçınılmaz bir şekilde zamanla kaybolacaktır. Kültür farklılığından dolayı çok zıt düşünce felsefesine ve çalışma tarzlarına sahip olan Amerikan Northwest ve Alman KLM Royal Dutch Airlines şirketlerinin işbirlikleri “ben daha iyi bilirim” tarzındaki ego yüzünden ortaya çıkan iletişim ve güven eksikliğinden dolayı, işbirlik uzun

¹⁵⁶ Tina Dacin M., Michael Hitt A., Edward Levitas, “Selecting Partners for Successful International Alliances: Examination of U.S. and Korean Firms”, Journal of World Business, 32-1, 1997, p.4-15.

vadede karşılıklı zararlı bir mücadeleye dönüşmüştür.¹⁵⁷ Örneğin, Corning şirketi, uzun süren ve kazançlı ilişkileri kurmak uğruna etkin iletişimi kullanma konusunda iyi bir itibara sahip olmuştur. Bu şirketin ilişkileri kurma ve sürdürmedeki dünyanın en başarılı şirketlerinden biri olduğu ortaya çıkmıştır.¹⁵⁸

Ortaklar arasındaki güvene dayalı ilişkiler karakteristiğini tanımlayan açık ve düzenli iletişim, işbirliği davranışının gelişimine katkıda bulunmaktadır. İletişim ve koordinasyon yanında, güven de “işbirlikçi yetkinliğin” bileşeni sayılmaktadır. Ortağın yöneticisinin bu işbirlikçi yetkinliğinin oluşumuna götüren çalışması ve çabası – rekabet avantajına sahip bir firmaya özel ve değerli bir kaynaktır.¹⁵⁹

Ortaklar arasındaki devamlı bir surette yapılan güvene dayalı karşılıklı iletişim, ortaklar arasında sağlıklı ilişkiler ve güven yaratacaktır. Bu tür ilişkiler sosyal sermayeyi oluşturduğu için, aynı zamanda ortaklar arasında ilişkisel tatmin sağlayacaktır.

Açık bir iletişim sağlıklı ortağın ilişkilerini oluşturur. İlişki süresince ortaklar arası iletişim sağlıklı ve başarılı ortaklık kurmada kritik bir faktör olmaktadır. İlk baştan iletişim hatlarının (kanal) kurulmuş olmaması ortaklar için çok büyük bir problem yaratmaktadır. Üst yöneticilerin iletişim yapma kabiliyeti ortaklığın etkinliğini büyük ölçüde etkilemektedir. “Üst düzey”de başlayan iletişim yüksek düzey yöneticilerini güçlendirir ve organizasyon içerisinde büyük isteklilik yaratır. Açık iletişim bir de ortaklık yapan firmaların kendi rollerini ve sorumluluklarını tam

¹⁵⁷ Shawn Tully, “Northwest and KLM: The Alliance From Hell”, Fortune New York, Vol.133 Iss.12, Jun 24, 1996, p.64.

¹⁵⁸ Tsun-Yan Hsieh, “Prospering Through Relationships”, Corporate Finance: Realize Your Share of Asia’s Potential London, Apr.1997, s. 24-25.

¹⁵⁹ Ireland R., M.Hitt, D.Vaidyanath, a.g.m., s.429-439.

olarak anlamasına yardımcı olmaktadır ¹⁶⁰, girişimin hedeflerinin ve amaçlarının daha iyi anlaşılmasına fırsat sağlamaktadır.¹⁶¹ Parkhe tarafından yapılan çalışmaya göre, uzun dönemi kapsayan, taraflar arasında sıkı iletişimin ve yüksek davranışsal şeffaflığın bulunduğu girişimlerde ortakların fırsatçı davranışları azalmakta ve işbirliğinin performansı yükselmektedir.¹⁶²

2.2.2.3. Karşılıklı Bağımlılık

Dinamik pazarlarda her işletmenin yatırım ve kaynak anlamında ortağına bağımlılık derecesi olarak tanımlanan stratejik karşılıklı bağımlılık, başarılı işbirliklerinin en belirgin özelliğidir.¹⁶³ Çünkü stratejik işbirlikleri özerk ekonomik birimler arasında karşılıklı bağımlılık yaratmakta ve işletmelerin ortaklığa sürekli katkıda bulunmalarını zorunlu kılmaktadırlar. Ancak farklı işbirliği yapılan, ortak işletmelerin işbirliğine ve diğer ortağa olan bağlılıklarını kontrol edebilecekleri farklı yaklaşımları temsil etmektedirler.¹⁶⁴ İyi bir eşleşme konusunda ortaklar kaynak ve yetenekleri ile stratejik işbirliğinin ihtiyaçlarını karşılıklı olarak sağladıklarına inanmaktadırlar. Taraflar arasında karşılıklı bağımlılığın oluşturulması stratejik işbirliği anlaşması ile koruma altına alınmaktadır. Tüm ortaklar ilişkinin ve stratejik işbirliğinin başarısında kritik öneme sahip katkıyı sağlamayı amaçlamaktadırlar. Ancak burada karşılıklı bağımlılığın dengede olması önemlidir.¹⁶⁵ Çünkü bazı

¹⁶⁰ Larraine Segil, "Successfull Alliances", Executive Excellence, 15/8, Aug. 1998, p.14.

¹⁶¹ Kelly M.J., J.L. Schaan, H.Joncas, a.g.m., s.19

¹⁶² Parkhe A., 'Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction cost Examination of Interfirm Cooperation', Academy of Management Journal, 1993, Vol:36, p. 785

¹⁶³ Kausar S., V.Shaw, 'The Influence of Behavioral and Organizational Characteristics on the Success of International Strategic Alliances', International Marketing Review, 2004, Vol: 21, p.22

¹⁶⁴ Todeva E., D.Knoke, 'Strategic Alliances and Models of Collaboration', Management Decision, 2005, Vol: 43, p.124-125

¹⁶⁵ Cullen J.B., K.P.Parboteeah, 'Multinational Management: A Strategic Approach', Third Edition, 2005, South Western: Thomson Inc., p.298-299

durumlarda yöneticiler diğer işletmelere bağlılıklarını minimum düzeye düşürmeyi ve karar verme ortaklarıyla paylaşmamayı tercih edebilmektedirler.¹⁶⁶

Stratejik ortaklığa katılan taraflar karşılıklı bağımlılık sayesinde tek başlarına elde edebileceklerinden daha fazla fayda sağlayacaklarının farkındadırlar. Bu doğrultuda hedeflere ulaşma yoluyla ortak fayda sağlamayı isteyen işletmeler birbirlerine bağımlı olmayı kabul etmek durumundadırlar.¹⁶⁷

2.2.2.4. Karşılıklı Çaba ve Esneklik

Farklı amaçlara sahip olan iki veya daha fazla bağımsız işletmeyi bir araya getiren ortak girişim, bu amaçlara ulaşmak için karşılıklı çaba ve esneklik bulundurulmalıdır. Bu nedenle ortaklar arası ekstra çabaya gereksinim duyulmaktadır. Ayrıca tüm yöneticilerin işbirliğinin başarısına katkıda bulunmak için çaba harcamaları zorunludur.¹⁶⁸

2.2.2.5. Ortaklararası Yetenekler ve Özelliklerin Farklılığı

Seçilen ortağın sahip olduğu güçlü yönlerin işbirliğinin güçlü yönlerini belirleyen en önemli unsur olması doğrultusunda stratejik işbirliklerine ilişkin kriterlerin seçiminde, ortak veya ortakların faaliyet alanları, kullandıkları teknoloji, pazara ulaşma becerileri ve rekabet avantajı sağlayabilecek diğer özellikleri göz önünde bulundurulmalıdır. Ortakların kaynaklarını rekabet avantajı sağlamak

¹⁶⁶ Spekman R.E., T.M.Forbes, L.A.Isabella, T.C.Macavoy, 'Alliance management: A view from the past and look to the future Journal of Management Studies, 1998, Vol:35, p.760

¹⁶⁷ Mohr J., R.Spekman, 'Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques', Strategic Management Journal, 1994, Vol:15, p. 138

¹⁶⁸ Campione T.J., 'Making research collaborations succeed. (Managers at work)', Research-Technology Management, 2003, July-August, p.3

amacıyla birleştirmeleri sonucunda sinerjik etki yaratmaları söz konusu olmaktadır. Ancak işbirliği yapan ortakların tüm kaynakları sinerjik etkiye sahip olmayabilmektedir. Bunun sonucunda bazı durumlarda işletmelerin kaynaklarını birleştirmeleri rekabet konusunda dezavantajda yaratabilmektedir.¹⁶⁹ Bu nedenle işletmelerin stratejik işbirliği oluşturma aşamasının başlangıcında potansiyel ortaklarını dikkatli bir şekilde analiz etmeleri gerekmektedir. Çünkü bu aşamadaki başarı, yapılacak araştırmalara gerekli zaman ve kaynağın aktarılmasına bağlıdır.

İşletmeler stratejik işbirliği oluşturmak için eşit fırsatlara sahip olmayabilmektedirler. Bazı işletmeler işbirliği ortağını kolayca bulurken, diğerleri bu konuda zorluklarla karşı karşıya kalmaktadırlar.¹⁷⁰

Her işletmenin sahip olduğu temel yetenekler birbirinden farklıdır. Bu nedenle işbirliği oluşturulurken buna dikkat edilmesi, gelecekte ortaya çıkabilecek çatışmaların azaltılmasını sağlamaktadır.¹⁷¹

2.2.2.6. Yeni Pazarlara Yayılma İmkânı

Uzun dönemli ilişkilerde etkin olan ortak girişim, oldukça belirsiz pazarlara girmek ve bireysel olarak elde ettiği rekabet avantajından daha fazlasına sahip olabilmek için kaynak ve yeteneklerini bir araya getirmek isteyen işletmeler açısından en uygun işbirliği türüdür.¹⁷² Ortak girişimin varlık amacı, ana işletmelerin tek başlarına yapmakta zorlanabilecekleri veya gerçekleştiremeyecekleri belirli proje veya işlerin ortaklaşa yapılmasını sağlamaktır. Bu nedenle proje veya iş bitirildikten

¹⁶⁹ Chathoth P.K., M.D.Olsen, 'Strategic Alliances: A Hospitality Industry Perspective', Hospitality Management, 2003, Vol: 22, p.431

¹⁷⁰ Lin J., 'An Analysis of Strategic Alliance Formation from Resource-based View', Seminar in Business Strategy and International Business, Helsinki University of Technology, 2006, p. 16-17

¹⁷¹ Campione T.J., a.g.m., s.3

¹⁷² Hitt M.A., R.D.Ireland, R.E. Hoskisson, 'Strategic Management, Competitiveness and Globalization', Sixth Edition, South Western, 2005, USA: Thomson Inc., p.271

sonra, ortak girişimin varlık nedeni ortadan kalktığından, işbirliği sona ermektedir. Ancak bazı durumlarda sonuçtan memnun olan taraflar ortak girişimin varlığını sürdürmeyi tercih etmektedirler.¹⁷³ Uluslararası pazara yayılma konusunda tercih edilen ortak girişimler işlem maliyetlerinin azaltılması konusunda güçlü bir yapı olarak görülmektedirler.¹⁷⁴ Bu bağlamda uluslararası pazarlara girmek veya bu alandaki mevcut faaliyetlerini genişletmek isteyen işletmeler ortak girişim oluşturmak suretiyle sahiplik sınırlamalarının üstesinden gelmeyi, riski azaltmayı, küresel rekabetle başa çıkmayı ve ortaklarından bir şeyler öğrenmeyi amaçlamaktadırlar.¹⁷⁵ Yerel işletmeyle oluşturulacak işbirliği, pazar, rekabet koşulları, yasal düzenlemeler ve kültürel yapı hakkında önemli bilgiler elde edilmesini sağlamaktadır. Ayrıca ortakların işbirliğine yönlendirecekleri yetenek ve kaynaklar konusunda anlaşmaya varmaları doğrultusunda, yeteneklerin rekabet avantajı sağlayacak şekilde geliştirildiği ortak girişimlerde üretim ve pazarlama konusunda daha iyi kontrol ve daha iyi pazar geri bildiriminin bulunması, pazarda direkt yer alınması, ortağın rakip olma şansının daha düşük olması ve ortakların güçlü yönlerinin etkin bir şekilde birleştirilmesi söz konusu olmaktadır.¹⁷⁶

İşletmelerin uluslararası alana yayılmalarının temelinde; satışların artması, coğrafik açıdan çeşitlendirme, işgücü ve kaynakları elde etme, dünya çapında yaygın bir marka olma, yeni pazarlarda ünlerinin yayılması ve ölçek ekonomileri gibi motivasyonel faktörler yer almaktadır. Ancak uluslararası alana yayılma, doğru giriş

¹⁷³ Ülgen H., S.K. Mirze, a.g.e., s.328

¹⁷⁴ Buckley P.J., K.W.Glaister, a.g.m., s.50

¹⁷⁵ Yalçın A., F.N.İplik, K.C.Kılıç, a.g.m., s.203

¹⁷⁶ Dess G.G., G.T.Lumpkin, A.B.Eisner, a.g.e., s.243

stratejisinin seçilmesi durumunda işletmeler açısından değer yaratmaktadır.¹⁷⁷ İşbirliği oluşturma kararının belirli bir ölçüde ortaklıktan elde edilecek değer in önemine bağlı olarak alındığı belirmektedir. Çünkü işletmelerin birçoğu amaçlarına ulaşabilmek için ihtiyaç duydukları kaynak ve yeteneklerin tamamına sahip değildirler. Ancak stratejik işbirlikleri yoluyla bu amaçlarına ulaşma potansiyelleri oldukça yüksek olmaktadır.¹⁷⁸

2.2.2.7. Rekabet Gücü

Rakip işletmelerin işbirliğine girmeleri mantığa aykırı gibi görünmekle birlikte birçok işletme tamamlayıcı yeteneklerini ve rekabet avantajlarını rakibiyle birlikte paylaşmak üzere işbirliği yapma yoluna gitmektedir.¹⁷⁹ Rakip işletmeleri işbirliği yapmaya yönlendiren çevresel belirsizlik, talep ve rekabet belirsizliği olmak üzere iki kaynaktan ortaya çıkmaktadır. Bunlardan talep belirsizliği, rakip işletmeleri birbirlerinin yeteneklerine ulaşmak için işbirliğine girmeye yönlendirmektedir. Rekabet belirsizliği ise, rekabeti azaltmak amacıyla işletmelerin işbirliklerine girmelerini sağlayan diğer önemli nedendir.¹⁸⁰ Bu yüzden ortaklar işbirliğin rekabet gücünü artırmak için çaba göstermelidir.

¹⁷⁷ Martin X., R.Salomon, 'Knowledge transfer capacity and cooperative strategies: When should firms leverage tacit knowledge through licensing and alliances?', Cooperative Strategies and Alliances, Ed. F.J. Contractor, P.Lorange, Netherlands, Elsevier Science Ltd., 2002, p.731

¹⁷⁸ Hamel G., 'Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances', Strategic Management Journal, 1991, Vol:12, p. 86-87

¹⁷⁹ Buerger D., F.Nuelle, 'Strategic partnering', Chief Executive Publishing (U.S.), 1995, November, p.1

¹⁸⁰ Burgers W.P., C.W.L.Hill, W.C.Kim, 'A theory of global strategic alliances: The case of global auto industry', Strategic Management Journal, Vol:14, No:6, p.420

2.2.3. Organizasyonel Savunma

Özellikle üst yönetimin açık desteğiyle, diğer firmalarla iş birliğinde yetkinliklerin geliştirilmesine karar verilmesi, bir işbirliğin başarılı başlangıcındaki ilk adımdır.¹⁸¹ Yenilik literatürü, değişimin uygulanma sürecinde hem şampiyonların hem de üst yönetim desteğinin ne denli önemli olduğunu farkındadır. Peters ve Waterman “mükemmel firmalarda aralıksız yenilikçi başarı için şampiyonlar ve şampiyonların sistemleri tek önemli anahtardır” demektedir.¹⁸² Stratejik işbirlikler gibi yeni organizasyonel biçimlerin yaygınlaştırılmasında, projeye inanan ve asıl yöneticiler tarafından güvenilen şampiyonların varlığı gerçekten önemli olabilir.¹⁸³

2.2.3.1. Özel Yönetim Takımı

Uluslararası ortak girişimlerin başarıya ulaşmalarına etki eden kritik başarı boyutlarından biri de – ortak yönetimini ayrı bir görev olarak ele alacak işbirlik yönetim takımı kurmaktır. Aksi halde her bir şirkete ait yönetim kadrosu hem kendi şirket işlerini, hem de işbirlikle ilgili işler ile ilgilenmek zorunda kalacak ve sonuçta her iki tarafa da yetişemeyecek durumlar olacaktır. İşbirlik başarılı olmak istiyorsa, işbirlik faaliyetlerinin yönetimi faktörüne ciddiyle bakması önemlidir. Özel yönetim takımı oluşturulduktan sonra işbirlik yönetimi ile ilgili iyi bir eğitimden geçmesi işbirlik performansına iyi etki yaratacaktır. Fakat bu faktörü ele alan işletmeler sayısı çok fazla değildir, çünkü bunun için çoğu işletmelerde pahalı maliyetten dolayı insan sermayesi, kalifiye kadrolar ve kaynaklar yetersizdir, ilave yatırım da gerektirmektedir.

¹⁸¹ Harrigan K.R., a.g.e., s.123

¹⁸² Peters T.J., Waterman R.H. ‘In search of excellence’, New York: Warner Books, 1984, p.209

¹⁸³ Rai A., Borah S., Ramaprasad A., a.g.m., s.143

Ortak girişimlerde olduğu gibi, ortaklar, faaliyetlerin yürütülmesine aktif olarak katılmadan yönetim fonksiyonunu girişimin yöneticisine devretmektedirler. Yeni girişimin yöneticisi faaliyetleri yürütmek için katılımcı işletmelerden seçilerek de görevlendirilebilmektedir. Girişimin yönetiminden ve faaliyetlere ilişkin kararların alınmasından sorumlu olan bu yöneticiler kararların alınmasında özerktirler.¹⁸⁴ İşbirliği stratejilerinin başarılı bir şekilde yönetilmeleri doğrultusunda işletmelere önemli faydalar sağlamaları söz konusudur. Bu bağlamda ortaklığa adapte olabilmek açısından esnek olunması işbirliği stratejilerinin yönetilmesinde önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü işbirliği stratejilerini rakiplerinden daha iyi yönetebilen işletmeler başarılı olmaktadır. Bu doğrultuda işbirliği stratejilerini yönetme sorumluluğunu üstlenen üst düzey yöneticiler, faaliyetleri koordine etme, önceki deneyimlerden elde edilen bilgileri sınıflandırma ve stratejileri etkin bir şekilde oluşturma gibi görevleri yerine getirmektedirler.¹⁸⁵

Ortak yönetim yapısı aslında bir yönetim takımından oluşmaktadır. Bu yönetim takımı ise şirket içindeki işbirlik aktivitelerini koordine etmek ve yönetmek ile sorumludur. Gerçekte son eğilimler gösteriyor ki, işbirlik koordinasyonu ve yönetimi amacıyla, birkaç şirket tamamen ayrı bir “özel bir işbirlik yönetim takımı” oluşturmuşlardır. Örnek olarak bunu yapan dev şirketler: Hewlett-Packard, Parke-Davis, Eli Lilly bu grup içindedirler. Örneğin, dünyada en büyük otomobil üreticileri içinde 5.sırada olan Renault-Nissan işbirliği, 8 kişiden oluşan yönetim takımı oluşturmuştur. Bu yönetim organı işbirliğe ait tüm stratejik kararları vermekte ve tüm ortak projelerden sorumlu olmaktadır. Öncelikle her ay yapılan toplantılarında kısa vadeli ve uzun vadeli planlarını belirlemekte, analiz etmekte ve ortak projeler ile

¹⁸⁴ Griffin R.W., M.W.Pustay, ‘International Business: A Managerial Perspective’, hird Edition, Upper Saddle River, 2003, New Jersey: Prentice Hall, p.358

¹⁸⁵ Hitt M.A., R.D.Ireland, R.E.Hoskisson, a.g.e., s.292

ilgili stratejik kararlar almaktadır. İşbirlik, bu organ sayesinde çok başarılı performansa ulaştıklarını iddia etmektedirler.¹⁸⁶

2.2.3.2. Ortaklararası Uyum

Ortakları arasında uyum veya anlaşılabilirlik elde etmek çok önemlidir. Bu uyumun üç türlü yönü vardır: stratejik, ilişkisel ve operasyonel uyumdur. Üst düzey yöneticileri bu üç uyum gereksinimini de tatmin edecek şekilde kaynakları yönetmelidirler. Stratejik (organizasyonel) uyum ortak potansiyeli ile ilgilidir. İlişkisel ve operasyonel uyum yönleri ise stratejik uyumdan ileri gelmektedir. Etkin bir işbirlik yönetimi girişimdeki ortakların kültürlerinin ve insan sermayesi becerilerinin entegrasyonunu gerektirir. Etkin entegrasyona ulaşmada ittifak yöneticileri için üstün nitelikli görüşme becerileri çok önemlidir. Stratejik uyum maddeleri aşağıda belirtilen unsurları içerir: 1) Tüm ortakların ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan işbirlik hedeflerini açıkça belirleme; 2) Her bir ortak için işbirliğin önemi açısından benzerlik derecesini değerlendirme; 3) Hedef pazar segmentlerine yönelik değer yaratmak için beklenen girişim sonuçlarının derecesini analiz etme; 4) Dış çevre çıkar sahiplerinin (hükümetler, rakipler ve sermaye pazarları) girişimden beklediği cevabı belirleme; 5) Ortakların organizasyonel yapılarının benzerlik ve farklılıklarını değerlendirme; 6) Stratejik konularla ilgili ortak çatışmalarının nasıl yönetildiğini açıkça belirleme. Bu şekilde etkin ortak yönetimini elde etmek girişime rekabet avantajı ve dolayısıyla başarı performansı kazandırmaktadır.¹⁸⁷ Uyumlu ilişkilerin kurulmasını güçleştirmekte, ortakların

¹⁸⁶ Elektronik haber, “Renault ve Nissan ittifak doğuşunun beş yıllığını bayramladılar”, 30 Mart 2004 (“Renault и Nissan отметили пятую годовщину создания Альянса”, www.auto-dealer.ru/articles/news, 30 марта 2004)

¹⁸⁷ Ireland R., M.Hitt, D.Vaidyanath, a.g.m., s.437.

ihtiyaç ve tercihleri konusunda birbirlerine yardımcı olma isteklerini olumlu yönde etkilemekte ve işbirliğinin etkinliğini yükseltmektedir.¹⁸⁸

Böylece firmalar ortak oluşturmadan önce ortak seçimi yaparken, ortak olacak firmaların birbirine her yönden uyuşup uyuşmadığına bakması ve süzgeçten geçirmesi girişim potansiyeli açısından önem arz etmektedir. Uyumlu ortaklar iyi bir işbirlik potansiyeline sahip olacak demektir, işbirliğin yarı olarak başarıya ulaştığını söyleyebilmektedir.

2.2.4. Hükümet Politikaları

Hükümet politikaları yapısal engeller oluşturabilir ya da işbirliği düzenleme işlemini kolaylaştırabilir.¹⁸⁹ Amerika Birleşik Devletlerinde rakip pazarların kaynakların verimli kullanımını garantilediğine dair güçlü bir inanç mevcuttur. Sonuç olarak, Birleşik Devletler tarafında koordineli çalışmalar ara sıra meydana gelmiştir. 1984 yılına ait Ulusal Kooperatif Araştırma Kanunu'nun getirilmesi, Birleşik Devletler'de firmalar arası işbirliğini teşvik etmek için hazırlanmış bir gayrettir.¹⁹⁰

Tersine, Japonya ve Avrupa'daki hükümet kurumları, şirketlerin ileri düzey bilgi ve diğer kaynakları toplamaları için baskı yapmışlardır. Singapur, Tayvan ve Kore gibi yeni sanayileşen ülkelerdeki yabancı hükümetler, işbirliğini teşvik etmekte ve işbirlikleri ilerletmek ve bu anlaşmalarla ilgili olumlu kazançlar elde etmek için

¹⁸⁸ Aulakh P.S., A.Madhok, 'Cooperation and performance in international alliances: The critical role of flexibility', Cooperative Strategies and Alliances, Ed.F.J.Contractor, P.Lorange, Netherlands, 2002, Elseiver Science Ltd., p.30

¹⁸⁹ Cusumano M.A. 'Japan's software factories: A challenge to U.S. management', New York: Oxford University Pres, 1991, p.32

¹⁹⁰ Brandt R., Levine J.B., Hof R.D., Carey J., Port O. 'The future of Silicon Valley', Bussiness Week, 1990, February 5, p. 55

teşvikler teklif etmektedirler. Son zamanlara kadar yarı iletken sanayisine Japon firmaları hakimdi. Şimdi Birleşik Devletler hükümeti tarafından kurulmuş bir çip konsorsiyumu olan Sematech, Birleşik Devletler firmalarının birinci sınıf bir mevkiye konmasına yardımcı olmuştur.

Ekonomik milliyetçiliğin yüksek olduğu ülkelerde işbirlikler çoğu kez hükümet seviyesinde onaylanmış olmak durumundadırlar. Örneğin IBM-Groupe Bull işbirliği Fransız hükümeti tarafından onaylanmıştır. Bu tür çevrelerde hükümetin desteğine sahip olan işbirlikler, aksi durumda merkezi ve son derece kontrollü kaynaklara ulaşım açıldığı için daha iyi performans gösterebilirler.¹⁹¹

2.2.5. Organizasyonel Konular

Organizasyonlar işle ilgili varsayımlarda, olayların kritikliği ve çalışma prosedürlerinde aynı zihinsel haritaları paylaşmayabilirler. IBM ve Motorola arasındaki bir ortaklık, güvenlik denetim prosedürlerindeki anlaşmazlıklardan dolayı neredeyse kopma noktasına gelmiştir.¹⁹² Geringer ortaklar arasındaki muhasebe prosedürlerindeki uyumsuzluklar, tazminat politikalarındaki farklılıklar ve çelişkili ilkeler ve prosedürlerin, ittifak üyeleri arasında uyuşmazlık yaratabileceği gözleminde bulunmuştur. Böylesi konular yeterince anlaşılmadan ve ele alınmadan ortaklıkların verimli fonksiyonelliği çok ciddi şekilde tehlikeye atılmış olabilir.¹⁹³

¹⁹¹ Rai A., Borah S., Ramaprasad A., a.g.m., s. 143

¹⁹² Depke D.A., Rebello K. 'IBM-Apple could be fearsome', Business Week, 1991, October 7, p. 28

¹⁹³ Geringer M. 'Joint venture partner selection: Strategies for developed countries', Westport, CT: Quorum Books, 1988, p. 81

2.2.5.1. Örgüt Yapısı ve Yönetim Felsefelerinin Benzer Olması

Stratejik işbirliklerinde ortakların birbirlerine uyumu, işletmelerdeki yönetim tarzlarının ve örgüt kültürlerinin benzerliğini ifade etmektedir. Ortakların örgüt yapısı birbirine benzemesinin ve hedeflerin uyumlu olmasının, işletmeler arası işbirliğinin etkinliğini arttırması ve koordinasyon maliyetlerini azaltması doğrultusunda, ortakların örgüt yapısı ve yönetim felsefesi uyumlu olması işbirliğinin başarısı açısından kritik öneme sahip bir unsur olarak ele alınmaktadır.¹⁹⁴ Yapılan çalışmalar sonucunda ortaklar arasında organizasyonel uyumun olmaması durumunda, çatışmaların ortaya çıktığı ve işbirliğinin başarısız olduğu yönünde bulgular elde edilmiştir. İşbirliklerindeki uyumsuzluk, stratejik hedef ve amaçlar, örgüt yapısı ve yönetim felsefesi, karar verme tarzı ve diğer formel ve informal organizasyonel süreçler bakımından ortaklar arasındaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır.¹⁹⁵

Çok sık olarak uluslararası ortak girişimde ortaklar arasındaki zaman zaman kültürel farklılıklardan dolayı yönetim felsefelerinin de farklı olması, girişimlerin dağılmalarına yol açmaktadır. Çünkü her biri farklı ülkelerden olduklarından dolayı her birinin iş yapma tarzları farklı ve çatışmalı olabilmektedir. Böyle durumlarda bazıları işbirlikleri hemen sona erdirmektedirler veya ortak bir anlaşmaya varmaya çalışmaktadırlar, bazılarının ise aralarındaki ilişki de yönetim tarzı farklılıklarından dolayı pahalı bir mücadeleye dönüşebilmektedir. Bu yüzden başarıyı sağlamak için şirketler ya benzer örgüt yapısı ve yönetim felsefesine sahip olan ortakları aramalıdır

¹⁹⁴ Zaman M., F.Mavondo, 'Measuring strategic alliance success: A conceptual framework', 2001, p.3, <http://smib.vuw.ac.nz>

¹⁹⁵ White S., S.Siu-Yun Lui, 'Distinguishing costs of cooperation and control in alliances', Strategic Management Journal, 2005, Vol:26, p.917

ya da farklara yeterli olarak hitap eden ve onların çözümlerini sağlayan ortak anlaşmasını tasarlamalıdır.

Örneğin, Amerikan şirketi Corning, Inc. 70 yıldan fazla dünyadaki stratejik işbirlikler ilişkilerini kurmada ve sürdürmede en başarılı şirketlerden biri olmuştur ve potansiyel ortaklarını çok iyi ve doğru seçebilmiştir. Hangi şirketin yönetim felsefesi, stratejileri ve fikirleri kendilerinkine en çok benziyorsa, bu şirketle ortaklık kurmayı tercih etmiştir. Corning Inc., Kore sanayi grubu olan Samsung ile Samsung-Corning Ltd. olarak yüzde elli-elli ortak girişim kurmuşlardır. Bu iki ortağın hissedarlara kâr payı dağıtma politikaları farklı ve çatışmalı olduysa bile, iki taraf hiç sorun çıkartmadan ve ilişkilerini bozmadan ortak bir anlaşmaya gelebilmişlerdir ve ortak girişim faaliyetine devam etmiştir. Eğer de bu ortakların kurumsal kişilikleri, yönetim felsefesi, stratejileri hiç uyuşmasaydı ortak girişim hemen başarısızlığa uğrardı ve sona erdirilirdi. Bu yüzden uluslararası ortak girişimlerde kurumsal ortakların kişiliklerindeki farklar sık olarak olumsuz sonuçlara götürebilmektedir.¹⁹⁶

2.2.6. Kültürel Endişeler

Kültürel geçmiş, bireylerin ve organizasyonların varsayımlarını önemli ölçüde etkileyebilir. Temel konulardaki ayrı varsayımlar, potansiyel negatif çelişkileri kıvılcımlandırabilir ve işbirliği ruhunu söndürebilir. Kültürel sorunlar, belirli bir ülke veya farklı ülkelerden gelen şirket arasında beklenmedik bir biçimde ortaya çıkabilir. Apple ve IBM ortaklık kurmaya karar verdiklerinde, organizasyonel kültürdeki farklılıklar ve bu farklılıkların yönetim karmaşıklığı belirgin hale gelmiştir. IBM’ciler daha tepeden aşağı hiyerarşik bir çalışma moduna alışkınken,

¹⁹⁶ Peter Fabris, “How to evaluate potential partners”, Issue of CIO Magazine, Dec 15, 1998/Jan.1, 1999, p.4.

Apple’da çalışanlar daha açık ve katılımcı bir kültüre alışkındırlar. Doğu kültürlerinde, örneğin sosyal normlar, hiyerarşi ve grup ya da kolektif şirkete önem verilmektedir. Buna karşın Batı kültürlerinde hiyerarşi daha az önemli olup, bu kültürler daha çok görev ve bireylere odaklanma eğilimindedirler.¹⁹⁷

2.2.6.1. Ortaklararası Kültürel Uyum

Child ve Faulkner’a göre, işbirliği ortağının seçim sürecindeki en önemli unsur, kültürel uyum göz önünde bulundurulmasıdır. Kültürel uyum, ortakların kültürel değer ve normlarının birbirlerine uygun olmasını içermektedir. Ortaklardan birisinin diğerinin kültürel farklılıklarını nasıl ele aldığı ve kültürel problemler ortaya çıktığında nasıl çözebileceği gibi hususlar da bu uyum kapsamında yer almaktadır.¹⁹⁸ Çok sayıdaki ampirik çalışmada kültürel uyumun etkinlik ve istikrar üzerinde güçlü etkilerinin bulunduğu ortaya konulmuştur. Benzer örgüt kültürüne sahip olan ortaklar benzer amaç, değer ve karar verme yapısına sahip olma eğilimindedirler. Ayrıca ortaklar arasındaki kültürel uyum tarafların birbirlerini karşılıklı olarak anlamalarını sağlamakta ve güveni arttırmaktadır.¹⁹⁹ Ortaklar birbirlerinin dillerini konuşsalar bile ortaklarında kültürel farklılıklardan kaynaklanan iletişim sorunları ortaya çıkabilmektedir.²⁰⁰

Ortak işletmelerin ulusal veya organizasyonel kültürleri, stratejik işbirliğinin tüm yönlerini derinden etkileme potansiyeline sahiptirler.²⁰¹ Buna göre, ortaklar arasındaki ulusal kültür uyumu, işbirliği yapan işletmelerin ana kültürleri arasındaki

¹⁹⁷ Rai A., Borah S., Ramaprasad A., a.g.m., s. 144

¹⁹⁸ Child J., D.Faulkner, ‘Strategies of Cooperation’, 1998, Oxford: Oxford University Pres, p. 32

¹⁹⁹ Holtbrügge D., ‘Management of International Strategic Business cooperation: Situational, conditions, performance criteria, and success factors’, Thunderbird International Business Review, 2004, Vol:46, No:3, p.265

²⁰⁰ Cullen J.B., K.P.Parboteeah, a.g.e., s..299

²⁰¹ Nielsen B.B., a.g.m., s.19

benzerliği ifade etmektedir. Ortakların kùltùrler arasındaki uyumu ise, işbirliği yapan işletmelerin örgùtsel kùltùrlerinin felsefe, hedef ve değerler gibi farklı boyutlarda benzerliklerin bulunmasını kapsamaktadır.²⁰²

Uluslararası ortak girişimlerde ortaya çıkan problemlerin büyük çoğunluğu ulusal veya organizasyonel kùltùr farklılıklarından ortaya çıkmaktadır.²⁰³ Bu bağlamda stratejik işbirliklerinde çeşitli operasyonel problemlerin ortaya çıkmasına neden olan kùltürel farklılıklar konusunda kùltürel farklılıklar arttıkça iletişim engelleri ve taraflar arasındaki yanlış anlaşmalar da artmaktadır. Ayrıca taraflar arasındaki kùltürel farklılıkların fazla olması işbirliğindeki koordinasyon ve işlem maliyetlerinin yükselmesine yol açmaktadır (Kelly ve diğerleri, 2002, 15).²⁰⁴

Farklı değer, inanç ve davranışlara sahip olan işletmelerin stratejik işbirliği yoluyla etkileşimde bulunmaları durumunda kùltürel çatışmalar kaçınılmaz olmaktadır. Özellikle uluslararası stratejik işbirliklerinde yer alan işletmeler arasında, hedef belirleme, amaçlar, karar verme ve rekabetçi davranışlar konusunda önemli farklılıkların bulunması nedeniyle kùltürel çatışmalar daha yüksek düzeydedirler.²⁰⁵ İşletmeler arası kùltürel farklılıkları yönetemeyen ortaklar, kontrol, faaliyetleri koordine etme ve bilgiyi paylaşma gibi konularda büyük problemler ile karşı karşıya kalmaktadırlar.²⁰⁶ Bu konuda yapılan çalışmalar sonucunda stratejik ortaklıklar konusunda karar verenlerin kùltürel farklılıklara gereken ilgiyi nadiren gösterdikleri

²⁰² Aulakh P.S., A.Madhok, a.g.e., s.30

²⁰³ Nielsen B.B., a.g.m., s.19

²⁰⁴ Kelly M.J., J.L.Schaan, H.Joncas, a.g.m., s.15

²⁰⁵ Kelly M.J., J.L.Schaan, H.Joncas, a.g.m., s.16

²⁰⁶ Lambe C.J., R.E.Spekman, S.D.Hunt, 'Alliance Competence, Resources, and Alliance success: Conceptualization, Measurement, and Initial Test', Journal of the Academy of Marketing Science, 2002, Vol:30, No:2, p.146

ve daha çok stratejik unsurlara odaklandıkları ortaya konulmuştur.²⁰⁷ Ancak kültürel farklılıklar yaratıcı ve etkin bir şekilde yönetildiklerinde, işbirliğinde yeni fikirlerin ortaya çıkması, yeniliğin ve dinamizmin artması ve daha iyi performans elde edilmesi söz konusu olmaktadır.²⁰⁸ Bu nedenle işbirliğinin başarısı açısından önemli bir unsur olan kültürel farklılıklar konusunda taraflar arasında uzlaşma yolunun bulunması gerekmektedir.

Ortak girişimlerdeki ilişkilerin yapısı ve uluslararası boyutlar nedeniyle, yapılan faaliyetlerin kültürel farklılıklardan etkilenmemesi imkânsızdır. Bu nedenle kültürel farklılıklar görüşme aşamasında doğru bir şekilde ortaya konulmalı ve bunların üstesinden gelebilmek için dikkatli davranılmalıdır. Çünkü kültürel farklılıkları anlamak, işbirliğine katılan farklı ortak ve bireylerin davranışlarına ilişkin beklentiler konusunda bazı ipuçları sağlamaktadır.²⁰⁹ Bu nedenle kültürel farklılıkları yönetebilmek için ortakların birbirlerinin yönetici geliştirme programlarına ve personelin ise, dil ve kültür eğitimlerine katılmaları gerekmektedir.²¹⁰ Kùltürler arası eğitimin verilmesi tarafların diğèr kùltürler ve kendi kùltürleri konusundaki bilgilerini arttırmaktadır. Ayrıca kültürel uyumlaştırma sürecinin iyi bir şekilde yönetilebilmesi açısından önemli pozisyonlara kùltürler arası yeteneğè sahip yöneticilerin yerleştirilmesi gerekmektedir.²¹¹ Uluslararası deneyim işletmelerin kültürel farklılıklara duyarlılığını ve yabancı kùltürlere uyum konusundaki esnekliklerini arttırmaktadır. İşletmeler kültürel farklılıklarla nasıl başa çıkabileceklerini öğrendiklerinde, bu farklılıkların işbirliğinin başarısı üzerindeki

²⁰⁷ Holtbrügge D., a.g.m., s.270

²⁰⁸ Kelly M.J., J.L.Schaan, H.Joncas, a.g.m., s.16-19

²⁰⁹ Mockler R.J., M.E.Gartenfeld, 'Using Multinational Strategic Alliance Negotiations to Help Ensure Alliance Success: An Entrepreneurial Orientation', Strategic Change, 2002, Vol: 10, p.215

²¹⁰ Kelly M.J., J.L.Schaan, H.Joncas, a.g.m., s.19

²¹¹ Holtbrügge D., a.g.m., s.270

olumsuz etkileri azaltılabilmektedir.²¹² Ancak ortakların kültürel farklılıkların üstesinden gelebilmeleri için aralarında bağlılığın ve güvene dayalı ilişkilerin oluşturulması gerekmektedir.²¹³ Bu nedenle ortak girişimlerde başarılı olabilmek için ortağın ülkesindeki uygulamalar ve sahip olduğu kültürel özellikler konusunda bilgi sahibi olunmalıdır. Stratejik işbirliklerindeki birçok sorun işletmelerin ulus kültürlerinin davranış ve yönetim sistemleri üzerindeki etkisinin fark edilememesinden kaynaklanmaktadır. Bu durum, taraflar arasında çözülmesi zor olan çatışmalara neden olmaktadır. Bu bağlamda farklı ulus kültürlerinden gelen ortakların organizasyonel ve stratejik uygulamalarında uyumsuzlukların bulunması nedeniyle, taraflar arasında koordinasyon sağlamak zorlaşmakta, iletişim olumsuz yönde etkilenmekte, yanlış anlaşmalar ve karşılıklı güvensizlik ortaya çıkmakta ve bu doğrultuda yönetsel çatışmalar ve işbirliğinin zamanından önce sona erdirilmesi söz konusu olmaktadır. Bunun tersine ulusal kültürdeki benzerliklerin işbirliği yapan ortakların ilişkileri üzerinde olumlu etkiye sahip olması doğrultusunda başarılı işbirliklerinin ortaya çıkması sağlanmaktadır.²¹⁴ Bu bağlamda stratejik işbirliklerinin başarısı açısından önemli bir unsur olan kültürel uyum kapsamında ortaklar arasındaki ulus ve örgüt kültürlerinin uyumu ele alınmıştır.

2.2.7. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Uygulamaları

İşbirlik için kilit personel seçimi ve işe alımı, performans değerlendirmesi, kilit personel devamlılığını koruma ve ödül ve prim ödeme sistemleri stratejik

²¹² Oudenhoven J.P., K.I.Zee, 'Successful International Cooperation: The Influence of cultural Similarity, Strategic Differences and International Experience', *Applied Psychology: An International Review*, 2002, Vol:51, No:4, p.647

²¹³ Cullen J.B., K.P.Parboteeah, a.g.e., s.300

²¹⁴ Park S.H., G.R.Ungson, 'Interfirm Rivalry and Managerial Complexity: A conceptual Framework of Alliance Failure', *Organization Science*, 2001, Vol:12, No:1, p.44

ortaklıklar için önemli İKY konuları olarak tanınmaktadır. Örneğin bazı organizasyonlarda kıdem daha az dikkate alınıp performansa dayalı maaş ölçü olabilirken, diğer organizasyonlarda kıdem daha değerli olabilir. Bir gelişmiş ülke firması, bir gelişmekte olan ülke firmasıyla çalışırken prim konuları kayda değer bir problem oluşturabilmektedir. Aynı pozisyonlardaki bireyler için ödeme farkları %200 den %300'e kadar olabilmektedir.²¹⁵ HP ve bir Hindistan bilgisayar firması arasındaki yakın tarihli işbirlik, primlerle ilgili konulardan dolayı neredeyse sona erme noktasına gelmiştir.

2.2.8. Ortak Üstünlüğü

Bir ortağın tamamen üstünlüğü diğer ortağın ortaklığa ilgisini kaybetmesine etki edebilir. Bir ortaklığın liderliği ile ilgili sorunlar; teknik bilgi miktarı, vasıflı personel ya da ortaklığı güçlendirmek için zaman içinde belirli bir anda getirilen para miktarıyla tamamen yönlendirilmemelidir. Apple, Taligent ortaklığını oluşturmak için IBM ile birleşmeden önce yeni bir işletim sistemi için milyonlarca satır kodu zaten yazmıştı. Bu ortaklık iyi gelişmekte ve kontrol ortaklar tarafından ortaklaşa yürütülmektedir. Apple baştan beri açıkça sahip olduğu teknik avantaja rağmen ortaklıkta üstünlük sağlamaya çalışmamıştır.²¹⁶

2.2.8.1. Teknoloji Paylaşımı

Ortak girişimlerin yeni yetenek geliştirme konusunda tercih edilen önemli bir strateji olması doğrultusunda, yeni varlık ve yetenekleri geliştirmek isteyen işletmeler araştırma-geliştirme maliyetlerinin yüksek olması nedeniyle ortak

²¹⁵ Lynch R.P. 'The practical guide to joint ventures and corporate alliances', New York: John Wiley, 1989, p. 28

²¹⁶ Depke D.A., Rebello K., a.g.m., s.29

girişimleri oluşturarak yeni teknolojileri birlikte geliştirme yoluna gitmektedirler.²¹⁷

Bu bağlamda ortak işletmeler, yapacakları katkılar, yönetim kurulu, faaliyetlerin kontrolü, girişimin başlangıçtaki yaklaşımı, faydaların paylaşılması ve işbirliğinin sona erdirilmesi gibi hususlarda anlaşmaya varmaktadırlar.

Bazı stratejik işbirliği türlerinde ise, ortaklara sağlanan katkılar dolaylı olmaktadır. Bu tür işbirlikleri ortaklar açısından kâr yaratmaktan ziyade yeni teknolojilerin geliştirilmesi gibi farklı faydalar sağlamaktadırlar. Dolaylı faydalar arasında riskli pazarlara girebilme, yeni pazarları veya teknolojileri öğrenme, yeni teknolojiler geliştirme ve yerel politik bariyerlerle başa çıkabilme gibi rekabet yönünden avantaj sağlayabilecek durumlar yer almaktadır.²¹⁸ Tüm işletmelerin ortak girişimi yatırımlarından kâr elde etmek istemelerine karşın, bazı durumlarda ortağı tek başına kâr yaratamayabilmektedir. Ancak işbirliği yoluyla elde edilen bilgiler ortakların gelecekte başarılı olmalarını sağlamaktadır.

2.3. ORTAK GİRİŞİMLERDE BAŞARISIZLIK NEDENLERİ

Ortak girişimler oluşturma yönündeki eğilimler zamanla artsa da, başarı aynı oranda artmamıştır. Ortak girişimler çekicidir, fakat yaratılması, geliştirilmesi ve desteklenmesi basit ya da kolay değildir ve uygulamada birçok problem sözkonusudur.

²¹⁷ Zeng M., J.F.Hennart, 'From learning races to cooperative specialization: Towards a new framework for alliance management', Cooperative Strategies and alliances, Ed.F.J.Contractor, P.Lorange, Netherlands, 2002, Elsevier Science Ltd., p.197

²¹⁸ Das T.K., B.S.Teng, 'A social Exchange theory of strategic alliances', Cooperative Strategies and Alliances, Ed.F.J.Contractor, P.Lorange, Netherlands, Elsevier Science Ltd., p.454

İşletmeler arası ortak girişimler, ortaklar ve yöneticiler için kuşkusuz birtakım yararlar sağlamaktadır. Ancak günümüz koşullarında, ortak girişim ve işbirliği işletmelerin belirledikleri hedeflere ulaşmalarında her zaman arzulanan sonuçları vermemekte, işletmeler ve toplum açısından birtakım olumsuz etkiler de yaratmaktadır.

Yapısı itibariyle pazar değişikliklerine daha hızlı ve esnek olarak yanıt verme potansiyeline sahip olması, ortak girişimlerin çekiciliğini arttırmakla birlikte bu tür birleşmelerin, çoğu zaman beklentileri tam olarak karşılayamadığı da görülmüştür. Ayrıca bu tip bir örgütlenmeye gitmenin çeşitli riskleri de vardır. İşletmelerin kültürleri arasındaki farklılıklar, kontrol eksikliği, zaman içinde değişen beklentiler, kıskançlıklar ve ortağın katkısının az olduğu yönündeki inançlar, potansiyel riskler arasında sayılabilir. Ortak girişimlerle ilgili problemlerden bir diğeri de pek çok yöneticinin bu tür örgütlerin yönetimi konusuna yabancı olmaları ya da kendilerini rahat hissetmemeleridir.

Ortak girişimlerin hayal kırıklığı yaratan düşük performansının nedenleri arasında başka birçok unsur daha sayılabilir. Bunlardan bir tanesi, ortak girişim içerisinde gerekli koordinasyonun sağlanamamasıdır. Diğer bir neden ise ortakların, ortak girişime girme nedenleri arasında daha az sayıda benzerliğin olduğunu keşfetmeleridir. Dahası, ortaklığı oluşturan ortaklar rekabetin mevcut olduğu alanlarda bilgiyi paylaşma konusunda isteksiz olabilirler. Ortaya çıkan sorunların kapsamı ve büyüklüğü, ortaklığın amaçlarıyla doğrudan ilişkilidir. Eğer bir ortak girişimin amacı net ve bu amaca ulaşmayı sağlayacak yapı basit ise, çok az sayıda sorunla karşılaşılacaktır. Bununla birlikte ortak girişim yüksek hedeflere sahipse - ki bu şirketler arası önemli ilişkiler ağını gerektirir – ve şirketler arasında karmaşık

bağımlılıklar yaratılırsa ortaklardan birinin ya da tümünün amaçlarından bir kısmının başarısızlığa uğrama olasılığı artacaktır.²¹⁹

Tipik olarak yöneticiler, çoğunlukla bir ortaklığın başlangıçtaki resmi tasarımına dikkat ederler. Yasal yapı, idari yapı, kazanç paylaşımı konuları ve ortaklıktan çıkış maddeleri uzun pazarlık ve ayrıntılı inceleme konuları olmakla birlikte, çoğu zaman iyi test edilmezler. Daha da kötüsü, üst yönetim, çoğu zaman anlaşma yapıldıktan sonra bu konuyla ilgisini keser ve ortaklığın kendiliğinden ilerleyip gelişeceği beklentisine girer. Zamanla birlikte çalışma sürecine destek verme uğraşı, üst yönetimin daha az ilgisini çekmeye başlar. Bu nedenle, ortaklıkların büyük bölümünün başlangıçtaki hedeflerini başaramamaları çok da şaşırtıcı değildir. Dolayısıyla iyi bir anlaşma yapmak ve büyük hedefler koymak, başarı için yeterli değildir.

Ortak girişimlerin temel başarısızlık nedenleri şu şekilde belirtilebilir:²²⁰

- Yanlış ortak,
- Kültürel yanlış anlama,
- Farklı hedefler,
- Yetersiz proje hazırlığı,
- İletişimde yetersizlik.

²¹⁹ İnan Özalp, 'Rekabetçi Üstünlükler Açısından Stratejik Birlikler', Eskişehir, *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:13, Sayı:2, Mayıs 1997, s.15

²²⁰ Paul Beamisch ve Peter Killing, 'Cooperative Strategies', San Francisco, The New Lexington Press, 1997, s.117.

3. ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞTE ORTAK GİRİŞİMLERİNİN BAŞARI PERFORMANSINI ETKİLEYEN KRİTİK BAŞARI UNSURLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. GENEL BİLGİLER

Resmi Adı	Kazakistan
Yönetim Biçimi	Cumhuriyet
Başkenti	Astana
Finansal Merkezi	Almatı
İdari Yapı	14 Bölge ve 3 Şehir
Devlet Başkanı	Nursultan Nazarbayev (1 Aralık 1991'den beri)
Nüfusu	14.8 milyon (Temmuz 2008 itibariyle)
Yüzölçümü	2. 724. 900 km ²
Dili	Kazakça, Rusça
Etnik Yapı	Kazak (%53.4), Rus (%30), Ukraynalı (%3.7), Özbek (%2.5), Alman (%2.4), Uygur (%1.4), Diğer (%6.6)
Komşuları	Rusya, Çin, Kırgızistan, Özbekistan, Türkmenistan
Para Birimi	Tenge; 1 USD=151.40 Tenge (15 Mayıs 2009 itibariyle)

Orta Asya'da bulunan ve 2,724.9 km² alanına sahip (1,048.3 mil²) olan Kazakistan Hazar Denizi'nin doğusundan Altay Dağları'na ve Güney ile Güney-Doğudaki Tien Shan Dağlarından Kuzeyde Batı Sibirya Düzlüğü'ne kadarki alanı kaplamaktadır. Doğudan Batıya uzunluk 3,000 km'yi ve Kuzeyden Güneye olan mesafe 1,700 km'yi aşmaktadır. Yüzölçümü bakımından Rusya, Kanada, Çin, ABD, Brezilya, Avustralya, Hindistan ve Arjantin'den sonra Kazakistan 9. sırada bulunmaktadır. Ayrıca BDT ülkeleri arasında Rusya'dan sonra ikinci sıradadır. Kazakistan'ın toplam sınır uzunluğu 12,187 km'dir. Doğu, Kuzey ve Kuzey-Batıda Kazakistan Rusya ile sınırı bulunmaktadır (6,477 km). Güneyde ise Özbekistan (2,300 km), Kırgızistan (980 km) ve Türkmenistan (380 km) ile sınırdadır. Güney-

Doğuda Çin ile olan sınırın uzunluğu 1,460 km'dir. Kazakistan'ın Batıdaki Hazar denizi sınırının uzunluğu ise 600 km'dir.²²¹

Rusya Federasyonu'ndan sonra BDT ülkeleri arasında en büyük yüzölçümüne sahip olan Kazakistan, büyük petrol rezervlerine ve diğer mineral ve metal kaynaklarına sahiptir. Kazakistan'ın ayrıca tarım ve hayvancılık alanında da büyük potansiyeli mevcuttur.

Dünya makroekonomik parametreleri bakımından çok büyük olmasa da doğal kaynakları açısından Kazakistan'ın gelişmesi için muazzam potansiyeli var. Şu anda Kazakistan'da 1225 çeşit mineral hammadde içeren 500 civarında maden bulunmaktadır.²²² Kazakistan kanıtlanmış çinko, volfram ve barit kaynakları bakımından dünyada birinci, gümüş, kurşun ve krom kaynakları bakımından ikinci, bakır ve fluorite kaynakları bakımından üçüncü, molibden kaynakları bakımından dördüncü, altın kaynakları bakımından ise altıncı sırada bulunmaktadır.²²³

Bağımsız Devletler Topluluğu (BDT) ülkeleri ile karşılaştırılacak olursa, Kazakistan krom madenleri ve kurşun rezervleri açısından birinci, petrol, gümüş, bakır, marganets, çinko, nikel ve fosfor kaynakları bakımından ikinci, gaz, kömür, altın ve kalay bakımından üçüncü sırada yer almaktadır.

Demiryollarının toplam uzunluğu 14, bin km'dir. Yük taşımacılığının çoğu demiryollarıyla yapılmaktadır. Otoyollarının toplam uzunluğu 83,3 km'dir. Ana

²²¹ Kazinvest, Doing Business in Kazakhstan, 2002, Geographical Situation and Climate, CD, Dedicated to the 10-th anniversary of independence of the Republic of Kazakhstan

²²² State Books Ltd. Kazakhstan 2007-2008 State Directory, Astana, 2008, s. 133

²²³ Kazinvest, Doing Business in Kazakhstan, 2002, National Resources, CD, Dedicated to the 10-th anniversary of independence of the Republic of Kazakhstan

deniz limanları Aktau ve Bautino, bu limanlardan İran ve Azerbaycan'a direkt seferler yapılabilmektedir.²²⁴

1991 yılında bağımsızlığına kavuştuktan sonra Kazakistan piyasa ekonomisini oluşturma yolunda önemli ilerleme kaydetmiştir. 2000 yılında Avrupa Birliği ve Mart 2002'de ABD Ticaret Departmanı Kazakistan'daki reformlarının başarısını görerek piyasa ekonomisi statüsünü kabul ettiler. Ayrıca Kazakistan, bağımsızlığından beri ülkeye büyük miktarlarda doğrudan yabancı yatırımı çekmiştir. 2002 yılı itibariyle bağımsızlığının 10 yılı süresince yabancı yatırımcılar çoğu petrol ve doğal gaz sektörüne olmak üzere ülkeye toplam 17 milyar ABD dolar yatırım gerçekleştirdiler. Hükümet petrol ve doğal gaz yatırımları için cazip koşullar oluşturup aynı zamanda diğer ekonomik ölçekleri liberalleştirerek özelleştirme programını başlattı.²²⁵

Kazakistan'ın sanayisi petrol ve diğer doğal kaynakların çıkartılmasına ve makine imalatına dayalıdır. Sovyetler Birliği'nin Aralık 1991'de dağılmasından sonra Kazakistan'ın geleneksel ağır sanayi ürünlerine olan talebin bir anda daralması nedeniyle ekonomi bir küçülme dönemine girmiştir. 1995-1997 döneminde hükümetin ekonomik reformları ve özelleştirme sürecini hızlandırmasıyla, ekonomide özel sektörün payı artmaya başlamıştır.

Kazakistan, sahip olduğu ekonomik kaynaklar itibarıyla, Orta Asya ve Türk Cumhuriyetleri içerisinde en yüksek kişi başı GSYİH ve aylık ücretlere sahip ülkedir. Ülkenin sahip olduğu zengin maden, metal, mineral, doğalgaz ve petrol kaynaklarından çıkan ham maddelerin uluslararası piyasa fiyatlarının son yıllarda

²²⁴ Nikolay Larin, "Obshaya Informatsiya o Respublike Kazakstán", Kazahstan 2002, Almaty, Printhouse Edelweiss, 2002, s. 24-26

²²⁵ Country Commercial Guide Kazakhstan, Fiscal Year 2007, <http://www.bisnis.doc.gov/bisnis/country/070602KZ>

giderek yükselmesi Kazakistan'ın geleceğine daha güvenle bakılmasını sağlamaktadır.

Birçok yabancı şirket temsilcisi ve işadamları Kazakistan'daki yatırım ikliminin çok iyi olarak nitelendirmektedir. Zengin doğal kaynakları, tarım ve sanayi potansiyeli, kalifiye ve ucuz işgücü, stratejik jeopolitik yerleşiminin yanısıra özellikle istikrarlı siyasi durum ve milletlerarası ilişkilerdeki uyum gösterilmektedir.²²⁶

TÜRKİYE-KAZAKİSTAN TİCARİ VE EKONOMİK İLİŞKİLERİ

Kazakistan ile Türkiye arasında Kazakistan'ın bağımsızlığından itibaren son derece sıcak ilişkiler tesis edilmiştir. Bağımsızlığından sonra, Kazakistan'ı ilk tanıyan ve ülkede ilk büyükelçilik açan ülke Türkiye olmuştur. Yeni kurulmuş bir devlet için bunun önemi büyüktür. Türk devleti tarafından atılan bu önemli adım Türk işadamları tarafından da başarıyla devam ettirilmiştir.²²⁷

Ekonomik ve Ticari Nitelikli Anlaşmalar

- Ekonomik ve Ticari İşbirliği Anlaşması (26 Eylül 1991)
- Karma Ekonomik Komisyon Kurulmasına Dair Protokol (2 Eylül 1993)
- Yatırımların Karşılıklı Teşviki ve Korunması Anlaşması (1 Mayıs 1992)
- Çifte Vergilendirmeyi Önleme Anlaşması (1 Ocak 1997) ²²⁸

Yatırım İlişkileri

Kazakistan, Orta Asya'da Türk yatırımlarının önemli bir kısmına ev sahipliği yapmaktadır. Türkiye, sermaye miktarı açısından Kazakistan'daki en büyük

²²⁶ "Investitsionnaya Deyatelnost vKazahstane", <http://www.president.kz/main/mainframe.asp?lng=ru>

²²⁷ www.kazinvest.kz/russian/document_rus.asp?id=48

²²⁸ DEİK, Kazakistan Ekonomisi ve Türkiye ile İlişkileri

dördüncü yatırımcı ülke olup, aynı zamanda ülkedeki en çok yabancı sermayeli şirkete de sahiptir.

Kazak hükümeti yetkilileri yabancı yatırımcıları cesaretlendirmekte ve yatırım ortamını cazip hale getirmeye çalışmaktadırlar. Ticari ilişkilerin tesisinde Kazak iş ve siyaset çevreleri ile iyi ilişkiler olumlu sonuçlar yaratmaktadır. Bu bakımdan pazara giriş yapacak firmaların iyi bir yerel ticari ortakla çalışması, ülkede iş yapmak için önemli bir avantaj sağlayan bir ilişkiler ağına sahip olmayı da beraberinde getirdiği için faydalı olacaktır. Ancak ülkede iyi bir yerel ticari ortak bulmak konusunda Türk firmaları zorlanmaktadır. Kazakistan pazarına giriş yapacak firmaların pazarı önceden etüt ederek pazara yönelmeleri, Kazak-Türk İşadamları Derneği, Kazakistan Yatırımları Geliştirme Ajansı (Kazinvest), ülkedeki Sanayi ve Ticaret Odaları gibi kuruluşlar ve T.C. Almatı Büyükelçiliği Ticaret Müşavirliği ile temasa geçerek bilgi almaları ve doğru ticari ortaklarla çalışmak için araştırma yapmaları tavsiye edilmektedir. Kazakistan'da yerleşik Türk firmaları arasında hali hazırdaki işbirliğinin geliştirilerek ileriye götürülmesi Türkiye'nin Kazakistan pazarındaki varlığını güçlendirecektir. Ülke ile ticari ilişkilerin geliştirilmesi, ülkedeki artan rekabet ortamında Türk firmalarının rekabet edebilirliğinin sağlanması bakımından tanıtım faaliyetleri büyük önem arz etmektedir. Zira, ülkedeki en önemli rakipleri olan Çin ve Rusya başta olmak üzere Uzakdoğu ülkeleri ve batılı ülkeler pazardaki yoğun tanıtım faaliyetleri ile dikkat çekmektedir. Kazakistan pazarında faaliyet gösterecek Türk firmaları, pazara girmeden önce müşteri istek ve ihtiyaçlarını, pazardaki rekabet koşullarını ve rakipleri bilmeleri gerekmektedir. Bu bilgilerle Türk firmaları, ürünün kullanıcılarına nasıl ulaşacağını, hangi tanıtım araçlarını kullanacağını ve pazarda nasıl rekabet edeceğini de planlamış olmaktadır.

Kazakistan pazarı Türk KOBİ'leri için zor bir pazar olmaktadır. Bu pazarda faaliyet gösterecek firmalarının, pazar bilgisine sahip, pazarda tanınmış, güvenilir, ana bayi, yetkili bayi, acente ve/veya bir distribütörle anlaşmalarında fayda görülmektedir. Ayrıca pazarda daha önce yerleşmiş, pazarı iyi bilen Türk firmalarıyla işbirliği yapmaları da menfaatlerine olacağı belirtilmektedir.²²⁹

31 Ekim 1996 tarihi itibarıyla yürürlüğe giren “Yatırımların Karşılıklı Teşviki ve Korunması Anlaşması” Türk yatırımlarının Kazakistan’a çekilmesinde önemli bir faktör olmuştur. Kazakistan, sahip olduğu büyük petrol rezervlerini, zengin mineral ve metal kaynaklarını, tarım ve hayvancılık potansiyelini akıllıca kullanarak başarılı makro ekonomik reformlar ile Orta Asya’nın yükselen yıldızı haline gelmiştir. Yatırımlara verilecek devlet desteği Yatırım Kanunu’na uygun olarak gerçekleştirilmektedir. Kazakistan ekonomisinin öncelikli sektörlerine yatırımların çekilmesinin teşvik edilmesi amacıyla vergi muafiyeti ve çeşitli imtiyazlar sağlanmaktadır. Yatırım Kanunu yabancı yatırımcıyı yerli yatırımcıyla eşit kılmaktadır. Yerli ve yabancı yatırımcıların eşitliği istimlak ve millileştirme konularında garanti verilmesi, devlet organları tarafından yapılan kontroller, yatırım sorunlarının çözülmesi, elde edilen gelirlerin kullanılması ve ayrıca devlet organları ve yetkililerin sebep oldukları zararların tazmini konularında gerçekleştirilmektedir. Yatırım ikliminin mükemmelleştirilmesi konusunda atılan adımlar sadece devlet organları tarafından değil, Kazakistan’da çalışan uluslararası firmalarca da atılmaktadır. Kazakistan’da uygun bir yatırım iklimi yaratılması için Mayıs 1998’de Kazakistan Yatırımları Destekleme Merkezi “Kazinvest” kurulmuştur. “Kazinvest”’in amaçları arasında yatırım süreçlerinin aktifleştirilmesi,

²²⁹ İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi, Türkiye.

potansiyel yatırımcılara ve Kazakistan'da faaliyet gösteren yatırımcılara pratik yardımlarda bulunmak suretiyle Kazakistan ekonomisine yatırım akışının teşvik edilmesi yer almaktadır. “Kazinvest” in ana faaliyet konularından biri yabancı işadamlarının belirleyeceği kriterler doğrultusunda Kazakistan'da işbirliği yapacak iş ortaklarını araştırmak ve potansiyel iş ortakları önermek olmaktadır. Ayrıca ilgi gösteren Kazak firmalarını belirlemektedir.²³⁰

Şimdiki yaşanan mali kriz, bölgedeki yatırımcıları olumsuz şekilde etkilemiştir. Kazakistan'daki Türk şirketlerinin yüzde 59'u tamamen Türk sermayeli, yüzde 35'i Kazak firmalarıyla ortaklık, geri kalanı ise çokuluslu şirketlerle ortaklık şeklindedir. Ülkedeki Türk sermayesinin yüzde 90'ı 12 büyük şirkete ait olup, geriye kalan yüzde 10'luk kısmı KOBİ'ler oluşturmaktadır.

Kazakistan'daki uluslararası işbirliklerden birkaç örnek verecek olursak:

- 1) Türkiye'nin Koç Grubu ile Kazakistan'ın Butya firması ortaklaşarak Rambutya (Ramstore) alışveriş merkezlerini her yerde açmaktadırlar.
- 2) T.P.A.O. (Türkiye) ve Kazakhoil petrol şirketi kurdukları Kazaktürkmunay (KTM) ortak girişim ile günde 5,000 varil ham petrol üretmektedirler.
- 3) Okan Intercontinental Astana oteli (beş yıldız), Intercontinental Hotels & Resorts ile yapılan franchising anlaşması çerçevesinde Okan Holding tarafından işletilmektedir.
- 4) 1998 yılında Turkcell'in Kazakh Telekom ile oluşturduğu ve çoğunluk hissesine sahip olduğu K'Cell firması Kazakistan'daki iki GSM operatörlerinden birisidir.

²³⁰ Türk-Kazak İş Konseyi Ortak toplantısı, Almatı / 28 Kasım- 1 Aralık 2004.

Diğer GSM operatörü K'Mobile ise Rumeli Holding'in Kazakistan'ın Investel firmasıyla kurduğu bir ortaklıktır.

5) Coca Cola Almaty Bottlers şirketinin % 86,3 hissesi Anadolu Grubuna aittir.

6) Turkuaz Şirketler Grubu Arabistan sermayeli Savola Grubu ile ortaklaşarak Turkuaz Bitkisel Yağ Sanayisini kurmuştur. Ayrıca Turkuaz Şirketler Grubu Nestle, Unilever, Henkel, Akzo Nobel gibi büyük çokuluslu firmalarla ortaklaşa çalışmaktadır.²³¹

Türk firmalarının gerçekleştirmiş oldukları önemli projeler arasında Astana Uluslararası Havaalanı, Parlamento Binası, Cumhurbaşkanlığı Konutu, Regent Ankara Hotel, Okan Intercontinental Astana, Çocuk Rehabilitasyon Merkezi, Ulusal Müze, Devlet Konukevi, Ahmet Yesevi Üniversitesi, Astana İkiz Kuleler, GSM telekomünikasyon altyapısı, Tengiz-Novorossisk boru hattının Kazakistan'daki bölümü, alışveriş merkezleri, karayolları ve fabrikalar sayılabilir.

Gelecek yıllarda, Kazakistan ekonomisindeki gelişmeler ve oluşan sermaye birikimi sayesinde Kazakistan ve Türkiye'deki iş adamları arasındaki işbirliği imkânlarının artarak devam edeceği açıktır. Türkiye ile yakın ilişkileri, ihtiyaç duyduğu ürün ile hizmet bolluğu ve gittikçe artan gelir düzeyi ile Kazakistan girişimciler için büyük fırsatlar barındırmaktadır. Ayrıca Orta Asya'nın siyasi ve ekonomik açıdan en istikrarlı ülkelerinden birisi olan Kazakistan, sahip olduğu coğrafi konumunun avantajıyla da yatırımcılar için önemli fırsatlar sunmaya devam edecektir.

²³¹ DEİK-Türk Kazak İş Konseyi, "Türkiye-Kazakistan Ticari ve ekonomik ilişkileri"

3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı, Kazakistan’da iş yapan Türk işletmelerinin oluşturduğu uluslararası ortak girişimlerin başarı performansını etkileyen unsurları belirlemektir. Uluslararası ortak girişimlerin başarı performansını etkileyen unsurlar ortakların uyumu, ortağın değerlendirilmesi, organizasyonel savunma, hükümet politikaları, organizasyonel konular, kültürel endişeler, insan kaynakları yönetimi uygulamaları, ortak üstünlüğü başlıkları altında toplanmıştır. Bu doğrultuda;

- Uluslararası ortak girişimlerinde başarı performansının; ortakların uyumu, ortağın değerlendirilmesi, organizasyonel savunma, hükümet politikaları, organizasyonel konular, kültürel endişeler, insan kaynakları yönetimi uygulamaları, ortak üstünlüğü değişkenleri ile ilişkisi tespit edilecektir.

3.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırmanın modeli, bağımsız değişkenlerin birbirleri ile ilişkisini ortaya koyma ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini inceleme şeklinde tasarlanmış hipotez test eden (sonuç çıkarıcı) bir araştırma niteliğindedir. İspatlanmak istenen hipotez, uluslararası ortak girişimlerin başarı performansı ve onu etkileyen kritik başarı faktörleri arasında ilişkinin var olduğudur. Bu amaçla, ana hipotez ve alt hipotezler Kazakistan’da iş yapan Türk işletmelerinin oluşturduğu uluslararası ortak girişimler üzerinde test edilecektir.

3.4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, SINIRLARI VE YÖNTEMİ

Araştırma Kazakistan’ın her türlü bölgelerinde iş yapan tüm Türk firmalarını kapsamına almıştır. Araştırma, uluslararası ortak girişim yapmakta olan Türk

işletmelerinin az olduğu varsayımıyla hiçbir coğrafi ve büyüklük sınırlamasına gidilmeden tüm Türk firmaları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede anakütle, ulaşılması mümkün olmayacak kadar büyük değildir. Bu nedenle, herhangi bir örnekleme yöntemi tercih edilmemiştir. Sınırlı sayıdaki kişiye ulaşmanın, araştırmanın doğru sonuçlar vermesi açısından önemli olması nedeniyle anakütledeki tüm kişilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu yüzden araştırmadaki örnek kütle ile anakütle aynıdır. Araştırmayı gerçekleştirmek amacıyla veri toplama aracı olarak anketten yararlanılmıştır. Anket formu ekler bölümünde, Ek 1 olarak yer almaktadır.

Araştırma kapsamına giren işletmelerin adresleri KATIAD (Kazak-Türk İş Adamları Derneği) ve Türk Büyükelçiliğinden temin edildikten sonra, işletmelerin yöneticilerine elektronik posta ve faks aracılığı ile hazırlanan anket formu gönderilmiş ve cevaplandırılıp adresimize gönderilmesi istenmiştir. Anketin uygulandığı kişiler üst düzey yöneticilerdir. Bu metotla yaklaşık 264 işletmeye anket formu gönderilmiştir. 163 işletmeden cevap geri dönmüştür. Fakat 158 işletmenin cevabı tüm sorulara tam cevaplanmış olarak değerlendirilmiştir ve bu cevap sayısı ana kütlenin % 59,85'ini oluşturmaktadır. Anketlerin geri dönüş oranı literatürdeki benzer çalışmalarla (Mohr ve Spekman²³²: %25; Kauser ve Shaw²³³: %25,3) karşılaştırıldığında oldukça yüksek olarak gerçekleşmiştir.

3.5. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ, BOYUTLARI VE KULLANILAN ÖLÇEK

Çalışmada 9 değişken. Anket formunun hazırlanmasında, Likert tipi 5'li ölçek kullanılarak boyutlara ilişkin sorular oluşturulmuştur. Boyutlara ilişkin sorular;

²³² Mohr, J., R. Spekman, a.g.m., s.135–152.

²³³ Kauser, S., V. Shaw, a.g.m., s.17–52.

“Kesinlikle katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle katılıyorum” şeklinde hazırlanmış ve 1-5 arasında değerlendirmeye tabii tutulmuştur.

Değişkenler, bu değişkenlere ilişkin boyutlar ve kapsadıkları soru sayısı aşağıda belirtilmiştir:

- Bağımlı değişken

Uluslararası ortak girişimlerin başarı performansı (D1): UOG başarı performansı değişkenine ilişkin olarak Finansal ve Pazar başarısı (kârlılık, pazar payı, satış büyümesi) gibi boyutlar Saleema Kauser ve Vivienne Shaw’un²³⁴ bilimsel araştırma makalesinden alınmış ve bu boyutlara ilişkili 3 soru hazırlanmıştır.

- Bağımsız değişkenler

Ortakların Uyum (D2): Ortakların uyumu değişkeni ile ilişkili ortakların belirlediği amaçlarına ulaşma çabaları ve gayretlerini sarfetme niyeti, ortaklarının rollerinin belirlenmesi, sorumluluklar ve risk paylaşımı, tüm seviyede sadakat, güven ve desteğin olması gibi boyutlar belirlenmiştir. Bu boyutları ifade eden 6 soru oluşturulmuştur.

Ortağın Değerlendirilmesi (D3): Ortağın değerlendirilmesi değişkenine ilişkin ortakların amaç ve hedeflerinin birbiriyle uyuşması, ulaşmak istenilen hedeflerin paylaşılması ve ölçülebilen amaçların geliştirilmesi, ortak girişim kurulmadan önce ortak olacak firmanın durumunun, yeteneklerini dikkatlice incelenmesi, işletmelerin ortak girişim ilişkisini devam ettireceğine bağlılık göstermesi, ortakların sürekli

²³⁴ Kauser, S., V. Shaw, a.g.m., s.21.

olarak danışması ve birbirinden fikir alıp vermesi, doğru ortak seçimi yapma sonucunda ortak girişiminin başarısının artması ortağın değerlendirilmesi ortak girişimin başarısını olumlu etkilemesi gibi boyutlar incelenmek üzere 9 soru oluşturulmuştur.

Organizasyonel Savunma (D4): Organizasyonel savunma değişkenine ilişkin ortak girişim ortakları olarak etkili ve güçlü yönetim takımına sahip olması, ortak girişim aktivitesini koordine etmek ve yönetmek için yaratılan özel bir yönetim takım yöneticileri, ortakların arasında uyum ve anlaşabilirliğin elde edilmesi, ortakların düşünce yapısının birbiriyle uyuşmasının, özel bir yönetim takımının oluşturulmasının ortak girişim başarısını etkilemesi gibi boyutlar incelenmek üzere 4 soru oluşturulmuştur.

Hükümet Politikaları (D5): Hükümet Politikaları değişkenine ilişkin istikrarlı siyasi ortam, uyumlu devlet politikası, doğru mali politikaların uygulaması işbirliğin başarısının artması gibi boyutlar incelenmek üzere 4 soru oluşturulmuştur.

Organizasyonel Konular (D6): Organizasyonel konular değişkenine ilişkin ortakların örgüt yapısının birbiriyle uyuşmasının ve yönetim felsefesinin birbirine benzer olması gibi boyutlar incelenmek üzere 2 soru oluşturulmuştur.

Kültürel Endişeler (D7): Kültürel endişeler değişkenine ilişkin ortak girişimlerin başarılı olmasında kültür uyumunun etkisi, benzer şirket kültürü ve milli kültürünün ortağın başarılı performans sergilemesindeki olumlu rolü, ortakların farklı kültürden olmasının işbirliğin yönetimini zorlaştırması gibi boyutlar incelenmek üzere 4 soru oluşturulmuştur.

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Uygulamaları (D8): İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları değişkenine ilişkin ortakların deneyimli ve yetenekli personeli belirlenmesi, çalışanlar birbirinin eksikliğini tamamlanması ve yeni istihdam yaratılmasının ortağın başarı performansını olumlu etkilemesi gibi boyutlar incelenmek üzere 3 soru oluşturulmuştur.

Ortak Üstünlüğü (D9): Ortak üstünlüğü değişkenine ilişkin işbirlik ortakları arasında teknoloji transferi ve paylaşımı düzenli olarak gerçekleştirilmesi, karar vermeye katılım, yöneticilerin etkileşimi ortak girişimin başarısını etkilemesi gibi boyutlar incelenmek üzere 5 soru hazırlanmıştır.

3.6. HİPOTEZLER

Bu çalışmada araştırılmak üzere olan konular için geliştirilen ve test edilmesi hedeflenen hipotezler aşağıda belirtilmiştir:

Bu çalışmada araştırılan konular için geliştiren ve test edilmesi amaçlanan hipotezler aşağıda yer alınmaktadır:

- Ana Hipotez

Uluslararası ortak girişimlerin başarı performansını etkileyen her bir değişkenin işbirlik başarısı üzerinde rolü vardır.

- Alt Hipotezler

H1. Uluslararası ortak girişimlerin başarı performansı ile ortakların uyumu arasında bir ilişki vardır.

H2. Uluslararası ortak girişimlerin başarı performansı ile ortağın değerlendirilmesi arasında bir ilişki vardır.

H3. Uluslararası ortak girişimlerin başarı performansı ile organizasyonel savunma arasında bir ilişki vardır.

H4. Uluslararası ortak girişimlerin başarı performansı ile hükümet politikaları arasında bir ilişki vardır.

H5. Uluslararası ortak girişimlerin başarı performansı ile organizasyonel konular arasında bir ilişki vardır.

H6. Uluslararası ortak girişimlerin başarı performansı ile kültürel endişeler arasında bir ilişki vardır.

H7. Uluslararası ortak girişimlerin başarı performansı ile insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamaları arasında bir ilişki vardır.

H8. Uluslararası ortak girişimlerin başarı performansı ile ortak üstünlüğü arasında bir ilişki vardır.

3.7. KULLANILAN İSTATİSTİK ANALİZLER

Anket formu aracılığı ile elde edilmiş olan bilgiler “SPSS for Windows 15” istatistik programı ile değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçlarının ne ölçüde güvenilir olduğunun belirlenmesi için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Tüm değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkilerinin hesaplanmasında çoklu korelasyon analizinden, bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlerden ne şekilde etkilendiğini bulmak için ise regresyon analizinden yararlanılmıştır.

Korelasyon analizinde, bir anakütleden seçilmiş en az iki veya daha fazla örnek grup alınarak, bu gruplar arasındaki etkileşime bir katsayı yardımıyla

bakılmaktadır. Bu katsayı korelasyon katsayısıdır ve r ile gösterilir. Korelasyon katsayısı, değişkenlerin yönü, etkileşimlerin nasıl olduğu hakkında bilgi verir. Değişkenlerin birbiri arasındaki etkileşim var mı, varsa etkileşimin çok fazla mı yani kuvvetli mi olduğu ve gözlem gruplarından birinin gözlem değerleri artarken diğerinin azalıyor mu yoksa aynı yönde mi değerleri değişiyor olduğu gözlenebilmektedir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değişen değerler alır. Katsayı, etkileşimin olmadığı durumda 0, tam ve kuvvetli bir etkileşim varsa 1, ters yönlü ve tam bir etkileşim varsa -1 değerini almaktadır.²³⁵ Aşağıda korelasyon katsayısının gücü ile ilgili tanımlamalar verilmiş olup, +r ve -r 'ler için geçerli olmaktadır: 0,00-0,25 (Çok zayıf), 0,26-0,49 (Zayıf), 0,50-0,69 (Orta), 0,70-0,89 (Yüksek), 0,90-1,00 (Çok yüksek).²³⁶ Son olarak Regresyon analizinde bağımlı değişkeni etkileyen bağımsız değişkenler tespit edilmiştir, hesaplanan regresyon katsayılarının anlamlı olup olmadığı Anova tablosu aracılığı ile yapılan F testi ve Beta değerlerine bakılarak belirlenmiştir.

3.8. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLARI

Araştırmaya katılan 158 işletmenin Kazakistan'da çalıştığı sektörlerle ve faaliyette bulundukları sürelerle göresirketlerin dağılımı ve oranları aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

Bu bulgulara göre Kazakistan'da iş yapan Türk ortak girişimi tercih etmektedir ki, mülkiyet paylaşımı yoluyla risk azalmakta ve kontrol daha kolay olabilmektedir. Kazakistan'da üretim sektörü az gelişmiş olmasından dolayı, fazla

²³⁵ Nimet Karaca, "Korelasyon analizi", www.analiz.ibsyazilim.com, IBS web sayfası, s.1.

²³⁶ Aziz Akgül, Çevik Osman, "SPSS'te işletme yönetimi uygulamaları", Ankara basımevi, 2003, s.358.

çeşitte ürünler daha çok ithal edilmektedir. Kazak pazarının doymamış pazar özelliğine sahip olması Türk firmaları için türk ve yabancı asıllı ürünleri dışarıdan yabancı pazara sokma, satışlardan kazanç yapma ve büyüme imkânı vermektedir, bu yüzden gıda sektöründe en çok ortak girişim sayısı varolmaktadır. Ama Kazakistan’da Türk müteahhitlik hizmetleri çok yaygın olduğundan inşaat sektöründe yapılan ortak girişim sayısı da çok olmaktadır. Yukarıda da değinildiğimiz gibi kazak üretim sektörünün zayıf olmasından dolayı Türk firmaları Kazakistan pazarında üretim sektörünü geliştirme ve pazara hakim olma amacıyla çok yüksek oranda üretim ortak girişimlerine girdiğini söyleyebiliriz. Aynı şekilde Türkiye’de turizm ve otelcilik sektörünün gelişmiş olması Kazak pazarında da kolaylıkla bu işi geliştirme konusunda Türk firmalarına kolaylık sağladığını düşünebiliriz.

Tablo 3. Sektörlere göre şirketlerin dağılımı

Sektör	Firma Sayısı	Yüzde
Gıda	47	%29,7
İnşaat	42	%26,6
Pazarlama	20	%12,7
Petrol	13	%8,2
Medya	10	%6,3
Turizm	8	%5,1
Elektrik-Elektronik	6	%3,8
Otomotiv	6	%3,8
Diğer	6	%3,8
Toplam	158	%100

Ortak girişimlerin hangi sektörlerde faaliyette bulunduklarını belirlemek amacıyla yöneticilere işletmelerinin faaliyette bulundukları sektörleri sorulmuştur. Soru belgesini cevaplayan 158 yöneticiden %29,7 gıda, %26,6 inşaat, %12,7

pazarlama, %8,2 petrol, %6,3 medya, %5,1 turizm, %3,8 elektrik-elektronik, %3,8 otomotiv, %3,8 diğer imalat sektörlerinde faaliyette bulunduklarını belirtmiştir.

Tablo 4. Şirketlerin faaliyette bulundukları sürelerle göre dağılımı

Faaliyette Bulundukları Süre	Firma Sayısı	Yüzde
2 yıl ve daha yeni	29	%18,4
3 yıl	31	%19,5
4 yıl	29	%18,4
5 yıl	40	%25,3
6 yıl ve daha eski	29	%18,4
Toplam	158	%100

Tablo 5. İşletmenin daha önce başka işletmelerle ortaklık ilişkisi olmasına göre dağılımı

İşletmenin Daha Önce Başka İşletmelerle Ortaklık İlişkisi Olması	Firma Sayısı	Yüzde
Evet	132	%83,5
Hayır	26	%16,5
Toplam	158	%100

Bu tabloya göre uluslararası ortak girişimi oluşturan ve anketi yanıtlayan işletmelerin %16,5'inin daha önce başka işletmelerle ortaklık ilişkisi bulunmazken, %83,5'inin daha önce ortaklık deneyiminin bulunduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 6. Mevcut ortağı dışında başka işletmelerle de ortaklığı olmasına göre dağılımı

Mevcut Ortağı Dışında Başka İşletmelerle De Ortaklığı Olması	Firma Sayısı	Yüzde
Evet	78	%49,4
Hayır	80	%50,6
Toplam	158	%100

Kazakistan'da farklı sektörlerinde uluslararası ortak girişimi oluşturan ve anketi yanıtlayan işletmelerin %50,6 şu anda mevcut ortağı dışında başka işletmelerle işbirliği yapmazken, %49,4'u birden fazla işbirliği ilişkisine sahip olup aynı anda farklı ortaklarla işbirliği ilişkisi kurmuştur.

Tablo 7. İşbirliğine girme nedenleri için sıklık dağılımları

Soru	Çok Önemli		Önemli		Kararsızım		Önemli		Çok Önemli	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Bilinmeyen yeni pazarlara hızla girebilmek, belirsizlikten doğan riski azaltmak	0	0,0	10	6,3	10	6,3	100	63,3	38	24,1
2. Hammadde, sermaye, teknoloji, know-how edinmek / satmak	10	6,3	0	0,0	20	12,7	100	63,3	28	17,7
3. Antitrust yasaları, korumacı tedbirler gibi ulusal sınırlamalarla başa çıkmak	10	6,3	41	25,9	0	0,0	97	61,4	10	6,3
4. Yerli / yabancı piyasalara yönelik faaliyetlerde bulunmak, piyasada yer edinmek, var olan payı elde tutmak / artırmak	10	6,3	10	6,3	8	5,1	60	38,0	70	44,3
5. Sabit maliyetleri paylaşılarak azaltmak	10	6,3	21	13,3	30	19,0	60	38,0	37	23,4
6. Piyasalardaki daralmalara karşı yeni yatırım alanlarına yönelmek	10	6,3	8	5,1	20	12,7	91	57,6	29	18,4
7. Beklenmeyen şoklarla başa çıkmak	10	6,3	31	19,6	20	12,7	50	31,6	47	29,7
8. Yeni yönetim ve pazarlama teknikleri edinmek / satmak	10	6,3	0	0,0	61	38,6	58	36,7	29	18,4
9. Yeni ürün geliştirmek / ArGe maliyetlerini azaltmak	20	12,7	10	6,3	10	6,3	61	38,6	57	36,1
10. Rakip şirketlerle işbirliği yaparak rekabetle başa çıkmak	20	12,7	0	0,0	20	12,7	80	50,6	38	24,1
11. Kaynakları paylaşmak, mobilize etmek, birleştirmek, büyütmek	10	7,2	20	14,5	0	0,0	59	42,8	49	35,5
12. İhracatı artırmak, yapmak / ithalatı azaltmak	10	6,8	31	20,9	20	13,5	49	33,1	38	25,7
13. Kâr ve satışları artırmak, ölçek ekonomilerinden yararlanmak	10	6,3	0	0,0	30	19,0	30	19,0	88	55,7
14. Yabancı sermayeye karşı olumsuz tepkileri azaltmak	10	6,3	21	13,3	20	12,7	60	38,0	47	29,7
15. Kültürel bariyerleri aşmak	11	7,0	0	0,0	28	17,7	90	57,0	29	18,4
16. Duplikasyonu zor olan ve halihazırda yürürlükte olan yerli bir projeye katılmak	0	0,0	31	19,6	60	38,0	30	19,0	37	23,4

Bu tabloya göre, ortak girişime girme nedenlerinden şirketler için çok önemli olanlar: ‘Yerli / yabancı piyasalara yönelik faaliyetlerde bulunmak, piyasada yer edinmek, var olan payı elde tutmak / artırmak’ ifadesi için firmaların %44,3’ü “Çok Önemli” ve ‘Kâr ve satışları artırmak, ölçek ekonomilerinden yararlanmak’ ifadesi için firmaların %55,7’si “Çok Önemli” seçeneğini işaretlemiştir.

Tablo 8. Başarı performansını etkileyen her bir değişken için sıklık dağılımları

Ölçek	Soru	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Ortakların Uyumunu	Soru 7.1	10	6,3	0	0,0	0	0,0	35	22,2	113	71,5
	Soru 7.2	10	6,3	20	12,7	0	0,0	86	54,4	42	26,6
	Soru 7.3	10	6,3	0	0,0	0	0,0	106	67,1	42	26,6
	Soru 7.4	10	6,3	11	7,0	20	12,7	75	47,5	42	26,6
	Soru 7.5	10	6,3	11	7,0	20	12,7	71	44,9	46	29,1
	Soru 7.6	10	6,3	0	0,0	10	6,3	82	51,9	56	35,4
Ortağın Değerlendirilmesi	Soru 7.7	10	6,3	0	0,0	21	13,3	45	28,5	82	51,9
	Soru 7.8	20	12,7	10	6,3	21	13,3	55	34,8	52	32,9
	Soru 7.9	10	6,3	0	0,0	11	7,0	85	53,8	52	32,9
	Soru 7.10	10	6,3	0	0,0	26	16,5	84	53,2	38	24,1
	Soru 7.11	10	6,3	0	0,0	35	22,2	60	38,0	53	33,5
	Soru 7.12	10	6,3	0	0,0	21	13,3	84	53,2	43	27,2
	Soru 7.13	11	7,0	0	0,0	31	19,6	83	52,5	33	20,9
	Soru 7.14	49	31,0	44	27,8	33	20,9	32	20,3	0	0,0
	Soru 7.15	10	6,3	30	19,0	21	13,3	54	34,2	43	27,2
Organizasyonel Savunma	Soru 7.16	10	6,8	0	0,0	10	6,8	105	70,9	23	15,5
	Soru 7.17	22	13,9	0	0,0	20	12,7	102	64,6	14	8,9
	Soru 7.18	29	18,4	14	8,9	24	15,2	71	44,9	20	12,7
	Soru 7.19	10	6,3	0	0,0	31	19,6	93	58,9	24	15,2
Hükümet Politikaları	Soru 7.20	10	6,3	0	0,0	55	34,8	70	44,3	23	14,6
	Soru 7.21	10	6,3	0	0,0	25	15,8	40	25,3	83	52,5
	Soru 7.22	10	6,3	10	6,3	21	13,3	64	40,5	53	33,5
	Soru 7.23	10	6,3	0	0,0	10	6,3	20	12,7	118	74,7
Organizasyonel Konular	Soru 7.24	10	6,3	0	0,0	10	6,3	85	53,8	53	33,5
	Soru 7.25	10	6,3	20	12,7	29	18,4	81	51,3	18	11,4
Kültürel Endişeler	Soru 7.26	10	6,3	0	0,0	21	13,3	112	70,9	15	9,5
	Soru 7.27	20	12,7	40	25,3	23	14,6	29	18,4	46	29,1
	Soru 7.28	10	6,3	0	0,0	30	19,0	97	61,4	21	13,3
	Soru 7.29	10	6,3	0	0,0	30	19,0	67	42,4	51	32,3
İnsan Kaynakları Yönetimi	Soru 7.30	10	6,3	0	0,0	20	12,7	104	65,8	24	15,2
	Soru 7.31	10	6,3	0	0,0	31	19,6	54	34,2	63	39,9
	Soru 7.32	10	6,3	0	0,0	30	19,0	61	38,6	57	36,1

Ortak Üstünlüğü	Soru 7.33	10	6,3	21	13,3	40	25,3	59	37,3	28	17,7
	Soru 7.34	10	6,3	0	0,0	31	19,6	89	56,3	28	17,7
	Soru 7.35	10	6,3	0	0,0	30	19,0	53	33,5	65	41,1
	Soru 7.36	0	0,0	0	0,0	30	18,8	88	55,7	40	25,3
	Soru 7.37	10	6,3	10	6,3	41	25,9	54	34,2	43	27,2

Bu tabloya göre, ortak girişimde güven derecesinin yüksek olmasını, doğru ortak seçimi, doğru mali politikaların uygulanması, istikrarlı siyasi ortam ortak girişimin başarısını olumlu yönde etkilemekte, ortakların farklı kültürden olması işbirliği yönetimini zorlaştırmakta, ortak girişimlerin sayesinde yeni istihdam yaratmakta ve üst düzeydeki yöneticilerin işbirliğini koordine etmesi karar verme sürecini kolaylaştırmaktadır.

3.8.1. Uluslararası Ortak Girişimlerin Başarı Performansını Etkileyen

Unsurlar

Araştırma sonuçlarının ne ölçüde güvenilir olduğunun belirlenmesi için güvenilirlik analizinin yapılması sonucunda şu sonuçlara ulaşılmıştır. Anket formu ile elde edilen verilerin ne derece güvenilir olduğunu belirlemek amacı ile Cronbach Alpha değeri hesaplanmıştır.

Tablo 9. Başarı performansını etkileyen her bir değişken için güvenilirlik analizi

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Katsayısı
Ortakların Uyumu	6	0,94
Ortağın Değerlendirilmesi	9	0,91
Organizasyonel Savunma	4	0,72
Hükümet Politikaları	4	0,93
Organizasyonel Konular	2	0,81
Kültürel Endişeler	4	0,81

İnsan Kaynakları Yönetimi	3	0,79
Ortak Üstünlüğü	5	0,85

Tabloya göre; Ortakların Uyumu Ölçeği, Ortağın Değerlendirilmesi Ölçeği, Hükümet Politikaları Ölçeği, Organizasyonel Konular Ölçeği, Kültürel Endişeler Ölçeği ve Ortak Üstünlüğü Ölçeği güvenilirlik katsayıları bakımından çok güvenilir ölçekler iken, Organizasyonel Savunma Ölçeği ve İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği güvenilirlik katsayıları bakımından güvenilir ölçeklerdir. Alpha değerleri tam güvenilirlik olarak nitelenen 1 değerine oldukça yakın olduğundan anketin güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.²³⁷

Araştırma anket çalışmasının geçerlilik analizine gelecek olursak, anket oluşturma aşamasında Saleema Kauser ve Shaw²³⁸, Elmuti Dean ve Kathawala Y.²³⁹, Robert Monzcka ve Petersen Kenneth'in²⁴⁰, Rai A., Borah S., A.Ramaprasad'ın²⁴¹ kaynaklarından faydalanılmıştır. Anketin değişkenleri, boyutları ve soru şekilleri belirlenirken yukarıdaki yabancı literatürlerden elde ettiğim bilgilerden, var olan hazır modellerden ve ifadelerden yararlanılmıştır. Ek olarak ta benzer tarzda kendimden de ilaveler yapılmıştır. Anket sorularını hazırlama aşamasında bu konuda uzman görüşlerden de önemli ölçüde yararlanılmıştır.

²³⁷ Reynaldo J., Santos A., « Cronbach's Alpha: A Tool for Assessing the Reliability of Scales », Extension Information Technology, Vol. 37 N. 2 , April 1999, p.1-2.

²³⁸ Saleema Kauser, Vivienne Shaw., a.g.e., s.21

²³⁹ Dean Elmuti, Yunus Kathawala , “An overview of strategic alliances”, Management Decision, 2001, p.205-217

²⁴⁰ Robert Monzcka, Petersen Kenneth J., Robert Handfield, Gary Ragatz, “Success factors in strategic supplier alliances”, Decision Sciences, 29/3, 1998, s.574-576

²⁴¹ Rai A., Borah S., Ramaprasad A., a.g.m., s. 141-155

Tablo 10. Değişkenlerin ortalama ve standart sapma değerleri

Ölçekler	N	Ortalama	Standart Sapma
Ortakların Uyumunu	158	4,03	0,920
Ortağın Değerlendirilmesi	158	3,71	0,834
Organizasyonel Savunma	158	3,61	0,788
Hükümet Politikaları	158	4,04	0,968
Organizasyonel Konular	158	3,78	0,936
Kültürel Endişeler	158	3,68	0,870
İnsan Kaynakları Yönetimi	158	3,96	0,809
Ortak Üstünlüğü	158	3,84	0,740

Araştırmada Tablo 10'daki değişkenlere ilişkin ortalama değerler dikkate alındığında değişkenlerin 1-5 aralığında yer alan ortalama değerin (3) üzerinde oldukları görülmektedir:

Ortakların Uyumunu: Ortakların Uyumunu değişkeninin ortalama değeri 4,03 olarak bulunmuştur. Demek ki, bu sonuca göre ortakların işbirliğinin amaçlarına ulaşma çabaları ve gayretlerini sarfetme niyetine, ortaklarının rollerinin belirlenmesine, sorumluluklar ve risk paylaşımı ile sahip olduğunu; tüm seviyede sadakat, güven ve destek sayesinde işbirlik başarısını ulaştıklarını söyleyebiliriz.

Ortağın Değerlendirilmesi: Ortağın Değerlendirilmesi değişkeninin ortalama değeri 3,71 olarak bulunmuştur. Bu halde öne koydukları amaç ve hedefleri birbiriyle uyuşmasına dikkat ettiklerini; ulaşmak istedikleri hedefleri paylaştıklarını ve ölçülebilen amaçlar geliştirdiklerini; hedeflerinin uyuşması ve paylaşılması; işbirliğinin ilişkisini devam ettireceklerine dair bağlılık gösterdiklerini, ortakların sürekli olarak danışması ve birbirinden fikir alıp verdiklerini ve bu sayede başarıya ulaştıklarını söyleyebiliriz.

Organizasyonel Savunma: Organizasyonel Savunma değişkeninin ortalama değeri 3,61 olarak bulunmuştur. Bu durumda yapılan işbirliklerin ortakları olarak etkili ve güçlü yönetim takımına sahip olduklarını, girişim aktivitesini koordine etmek, ortakların arasında uyum ve anlaşabilirliğin elde edilmesinin, ortakların düşünce yapısının birbiriyle uyuşmasının girişim başarısına olumlu etki yarattığını söyleyebiliriz.

Hükümet Politikaları: Hükümet Politikaları değişkeninin ortalama değeri 4,04 olarak bulunmuştur. Demek ki, ülkede istikrarlı siyasi ortam, uyumlu devlet politikası, doğru mali politikaların uygulaması girişimin faaliyeti kolaylaştırdığını ve ortak girişimin başarısını artırdığını söyleyebiliriz.

Organizasyonel Konular: Organizasyonel Konular değişkeninin ortalama değeri 3,78 olarak bulunmuştur. Bu halde ortakların örgüt yapısının birbiriyle uyuşmasının ve yönetim felsefesinin birbirine benzer olmasının ortak girişimin başarısını sağladığını söylemek mümkündür.

Kültürel Endişeler: Kültürel Endişeler değişkeninin ortalama değeri 3,68 olarak bulunmuştur. Tüm değişkenler arasında kültürel endişeler ortalama değerinin çok yüksek çıkmadığına göre işbirliklerin başarılı olmasında kültür uyumunun etkisinin orta derecede olduğunu, benzer şirket kültürü ve milli kültürü girişimin başarılı performans göstermesinde olumlu ancak orta derecede rol oynadığını, ortakların farklı kültürden olmasının ortak girişim yönetimini çok fazla zorlaştırmadığını söylemek mümkündür.

İnsan Kaynakları Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi değişkeninin ortalama değeri 3,96 olarak bulunmuştur. O halde ortakların deneyimli ve yetenekli

personeli belirlenmesi, çalışanlar birbirinin eksikliğini tamamlanması sonucunda ortak girişim başarısını artışına ulaştıklarını söyleyebiliriz.

Ortak Üstünlüğü: Ortak Üstünlüğü değişkeninin ortalama değeri 3,84 olarak bulunmuştur. Bu durumda işbirlik ortakları arasında teknoloji transferi ve paylaşımı düzenli olarak gerçekleştirilmesi, karar vermeye katılım, tarafların mali yatırımda bulunduklarının ortak girişimin başarı performansına olumlu etki yarattığını söylemek mümkündür.

3.8.2. İkili ve Çoklu Karşılaştırmalar

Tablo 11. *İşbirliğine Girme Ölçeği için İşletmenin Daha Önce Başka İşletmelerle Ortaklık İlişkisi Olması Bakımından Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi*

İşletmenin Daha Önce Başka İşletmelerle Ortaklık İlişkisi Olması	N	Ortalama	Standart Sapma	T	P
Evet	132	3,74	0,784	-0,424	0,672
Hayır	26	3,80	0,559		

Buna göre; işletmenin daha önce başka işletmelerle ortaklık ilişkisi bulunması veya bulunmaması arasında İşbirliğine Girme ölçeği bakımından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 12. *İşbirliğine Girme Ölçeği için Mevcut Ortağı Dışında Başka İşletmelerle de Ortaklığı Bulunması Bakımından Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi*

Mevcut Ortağı Dışında Başka İşletmelerle de Ortaklığı Bulunması	N	Ortalama	Standart Sapma	T	P
Evet	78	3,98	0,555	3,951	0,000*
Hayır	80	3,52	0,848		

Buna göre; mevcut ortağı dışında başka işletmelerle de ortaklığı bulunması veya bulunmaması arasında İşbirliğine Girme ölçeği bakımından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Mevcut ortağı dışında başka işletmelerle de ortaklığı bulunan firmaların İşbirliğine Girme ölçeği mevcut ortağı dışında başka işletmelerle de ortaklığı bulunmayan firmalardan daha yüksektir.

Tablo 13. *Başarı Performansını Etkileyen Her Bir Değişken için İşbirliği Sonucunda Kârlılık Durumu Bakımından Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi*

Ölçekler		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Ortakların Uyumu (D2)	Gruplar Arası	46,913	2	23,457	42,310	0,000*
	Grup İçi	85,931	155	0,554		
	Toplam	132,844	157			
Ortağın Değerlendirilmesi (D3)	Gruplar Arası	39,358	2	19,679	43,654	0,000*
	Grup İçi	69,873	155	0,451		
	Toplam	109,231	157			
Organizasyonel Savunma (D4)	Gruplar Arası	31,593	2	15,796	37,204	0,000*
	Grup İçi	65,811	155	0,425		
	Toplam	97,404	157			
Hükümet Politikaları (D5)	Gruplar Arası	72,652	2	36,326	75,749	0,000*
	Grup İçi	74,331	155	0,480		
	Toplam	146,983	157			
Organizasyonel Konular (D6)	Gruplar Arası	22,591	2	11,296	15,212	0,000*
	Grup İçi	115,092	155	0,743		
	Toplam	137,684	157			
Kültürel Endişeler (D7)	Gruplar Arası	14,479	2	7,240	10,754	0,000*
	Grup İçi	104,352	155	0,673		
	Toplam	118,831	157			
İnsan Kaynakları Yönetimi (D8)	Gruplar Arası	69,970	2	34,985	165,193	0,000*
	Grup İçi	32,827	155	0,212		
	Toplam	102,797	157			
Ortak Üstünlüğü (D9)	Gruplar Arası	51,092	2	25,546	113,295	0,000*
	Grup İçi	34,950	155	0,225		
	Toplam	86,042	157			

Tabloya göre; bütün değişkenler için kârlılık durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. ($P<0,05$) Fark çıkan gruplarda farkın kaynağını bulmak için Tukey B testi uygulanmıştır.

Tablo 13.1 Kârlılık ve Ortakların Uyum

İşbirliği Sonucunda Kârlılığın Artması	N	1. Grup	2. Grup
Kısmen	45	3,17	
Evet	103		4,36
Hayır	10		4,50

Buna göre; işbirliği sonucunda kârlılığı kısmen artan firmaların Ortakların Uyum ölçeği diğerlerine göre daha düşüktür, çünkü ortak girişimi oluşturan ve anketi yanıtlayan işletmelerin 103 yönetici Ortakların Uyum ölçeğine çok önem vermektedir.

Tablo 13.2 Kârlılık ve Ortağın Değerlendirilmesi

İşbirliği Sonucunda Kârlılığın Artması	N	1. Grup	2. Grup	3. Grup
Kısmen	45	2,96		
Hayır	10		3,44	
Evet	103			4,07

Buna göre; işbirliği sonucunda kârlılığı kısmen artan firmaların Ortağın Değerlendirilmesi ölçeği diğerlerine göre daha düşük, işbirliği sonucunda kârlılığı artan firmaların Ortağın Değerlendirilmesi ölçeği diğerlerine göre daha yüksektir, çünkü ortak girişimi oluşturan ve anketi yanıtlayan işletmelerin 103 yönetici Ortağın Değerlendirilmesi ölçeğine çok önem vermektedir.

Tablo 13.3 Kârlılık ve Organizasyonel Savunma

İşbirliği Sonucunda Kârlılığın Artması	N	1. Grup	2. Grup
Kısmen	45	2,90	
Evet	103		3,88
Hayır	10		4,00

Buna göre; işbirliği sonucunda kârlılığı kısmen artan firmaların Organizasyonel Savunma ölçeği diğerlerine göre daha düşüktür, çünkü ortak girişimi oluşturan ve anketi yanıtlayan işletmelerin 103 yönetici Organizasyonel Savunma ölçeğine çok önem vermektedir.

Tablo 13.4 Kârlılık ve Hükümet Politikaları

İşbirliği Sonucunda Kârlılığın Artması	N	1. Grup	2. Grup
Kısmen	45	2,97	
Evet	103		4,47
Hayır	10		4,50

Buna göre; işbirliği sonucunda kârlılığı kısmen artan firmaların Hükümet Politikaları ölçeği diğerlerine göre daha düşüktür, çünkü ortak girişimi oluşturan ve anketi yanıtlayan işletmelerin 103 yönetici Hükümet Politikaları ölçeğine çok önem vermektedir.

Tablo 13.5 Kârlılık ve Organizasyonel Konular

İşbirliği Sonucunda Kârlılığın Artması	N	1. Grup	2. Grup
Kısmen	45	3,38	
Evet	103	3,84	
Hayır	10		5,00

Buna göre; işbirliği sonucunda kârlılığı artan ve kısmen artan firmaların Organizasyonel Konular ölçeği işbirliği sonucunda kârlılığı artmayan firmalara göre daha düşüktür, çünkü ortak girişimi oluşturan ve anketi yanıtlayan işletmelerin 103 yönetici Organizasyonel Konular ölçeğine çok önem vermektedir.

Tablo 13.6 Kârlılık ve Kültürel Endişeler

İşbirliği Sonucunda Kârlılığın Artması	N	1. Grup	2. Grup
Hayır	10	3,00	
Kısmen	45	3,34	
Evet	103		3,90

Buna göre; işbirliği sonucunda kârlılığı artmayan ve kısmen artan firmaların Kültürel Endişeler ölçeği işbirliği sonucunda kârlılığı artan firmalara göre daha düşüktür, çünkü ortak girişimi oluşturan ve anketi yanıtlayan işletmelerin 103 yönetici Kültürel Endişeler ölçeğine çok önem vermektedir.

Tablo 13.7 Kârlılık ve İnsan Kaynakları Yönetimi

İşbirliği Sonucunda Kârlılığın Artması	N	1. Grup	2. Grup	3. Grup
Hayır	10	2,00		
Kısmen	45		3,43	
Evet	103			4,39

Buna göre; işbirliği sonucunda kârlılığı artmayan firmaların İnsan Kaynakları Yönetimi ölçeği diğerlerine göre daha düşük, işbirliği sonucunda kârlılığı artan firmaların Ortağın Değerlendirilmesi ölçeği diğerlerine göre daha yüksektir, çünkü ortak girişimi oluşturan ve anketi yanıtlayan işletmelerin 103 yönetici İnsan Kaynakları Yönetimi ölçeğine çok önem vermektedir.

Tablo 13.8 Kârlılık ve Ortak Üstünlüğü

İşbirliği Sonucunda Kârlılığın Artması	N	1. Grup	2. Grup	3. Grup
Kısmen	10	2,20		
Hayır	45		3,36	
Evet	103			4,20

Buna göre; işbirliği sonucunda kârlılığı kısmen artan firmaların Ortak Üstünlüğü ölçeği diğerlerine göre daha düşük, işbirliği sonucunda kârlılığı artan firmaların Ortağın Değerlendirilmesi ölçeği diğerlerine göre daha yüksektir, çünkü ortak girişimi oluşturan ve anketi yanıtlayan işletmelerin 103 yönetici Ortak Üstünlüğü ölçeğine çok önem vermektedir.

Tablo 14. Başarı Performansını Etkileyen Her Bir Değişken için İşbirliği Sonucunda Pazar Payı Durumu Bakımından Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi

Ölçekler		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Ortakların Uyumu (D2)	Gruplar Arası	5,482	2	2,741	3,336	0,038*
	Grup İçi	127,362	155	0,822		
	Toplam	132,844	157			
Ortağın Değerlendirilmesi (D3)	Gruplar Arası	4,074	2	2,037	3,002	0,053
	Grup İçi	105,157	155	0,678		
	Toplam	109,231	157			
Organizasyonel Savunma (D4)	Gruplar Arası	2,881	2	1,440	2,362	0,098
	Grup İçi	94,523	155	0,610		
	Toplam	97,404	157			
Hükümet Politikaları (D5)	Gruplar Arası	12,453	2	6,226	7,174	0,001*
	Grup İçi	134,530	155	0,868		
	Toplam	146,983	157			
Organizasyonel Konular (D6)	Gruplar Arası	19,231	2	9,615	12,582	0,000*
	Grup İçi	118,453	155	0,764		
	Toplam	137,684	157			
Kültürel Endişeler (D7)	Gruplar Arası	8,219	2	4,110	5,759	0,004*
	Grup İçi	110,612	155	0,714		
	Toplam	118,831	157			

İnsan Kaynakları Yönetimi (D8)	Gruplar Arası	48,442	2	24,221	69,068	0,000*
	Grup İçi	54,355	155	0,351		
	Toplam	102,797	157			
Ortak Üstünlüğü (D9)	Gruplar Arası	43,167	2	21,584	78,030	0,000*
	Grup İçi	42,874	155	0,277		
	Toplam	86,042	157			

Tabloya göre; Ortakların Uyumu, Hükümet Politikaları, Organizasyonel Konular, Kültürel Endişeler, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ortak Üstünlüğü değişkenleri için pazar payı durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. ($P < 0,05$) Ortağın Değerlendirilmesi ve Organizasyonel Savunma değişkenleri için pazar payı durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. ($P > 0,05$) Fark çıkan gruplarda farkın kaynağını bulmak için Tukey B testi uygulanmıştır.

Tablo 14.1 Pazar Payı ve Ortakların Uyumu

İşbirliği Sonucunda Pazar Payının Artması	N	1. Grup	2. Grup
Kısmen	31	3,72	
Evet	117	4,07	4,07
Hayır	10		4,50

Buna göre; işbirliği sonucunda pazar payı kısmen artan firmaların Ortakların Uyumu ölçeği işbirliği sonucunda pazar payı artmayan firmalara göre daha düşüktür, çünkü Pazar Payı ve Ortakların Uyumu arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmaktadır.

Tablo 14.2 Pazar Payı ve Hükümet Politikaları

İşbirliği Sonucunda Pazar Payının Artması	N	1. Grup	2. Grup
Kısmen	31	3,50	
Evet	117		4,15
Hayır	10		4,50

Buna göre; işbirliği sonucunda pazar payı kısmen artan firmaların Hükümet Politikaları ölçeği diğerlerine göre daha düşüktür, çünkü Pazar Payı ve Hükümet Politikaları arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmaktadır.

Tablo 14.3 Pazar Payı ve Organizasyonel Konular

İşbirliği Sonucunda Pazar Payının Artması	N	1. Grup	2. Grup
Evet	117	3,62	
Kısmen	31	4,00	
Hayır	10		5,00

Buna göre; işbirliği sonucunda pazar payı artan ve kısmen artan firmaların Organizasyonel Konular ölçeği işbirliği sonucunda pazar payı artmayan firmalara göre daha düşüktür, çünkü Pazar Payı ve Organizasyonel Konular arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmaktadır.

Tablo 14.4 Pazar Payı ve Kültürel Endişeler

İşbirliği Sonucunda Pazar Payının Artması	N	1. Grup	2. Grup
Hayır	10	3,00	
Evet	117		3,65
Kısmen	31		4,02

Buna göre; işbirliği sonucunda pazar payı artmayan firmaların Kültürel Endişeler ölçeği diğerlerine göre daha düşüktür, çünkü Pazar Payı ve Kültürel Endişeler arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmaktadır.

Tablo 14.5 Pazar Payı ve İnsan Kaynakları Yönetimi

İşbirliği Sonucunda Pazar Payının Artması	N	1. Grup	2. Grup	3. Grup
Hayır	10	2,00		
Kısmen	31		3,67	
Evet	117			4,21

Buna göre; işbirliği sonucunda pazar payı artmayan firmaların İnsan Kaynakları Yönetimi ölçeği diğerlerine göre daha düşük, işbirliği sonucunda pazar payı artan firmaların Ortağın Değerlendirilmesi ölçeği diğerlerine göre daha yüksektir, çünkü Pazar Payı ve İnsan Kaynakları Yönetimi arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmaktadır.

Tablo 14.6 Pazar Payı ve Ortak Üstünlüğü

İşbirliği Sonucunda Pazar Payının Artması	N	1. Grup	2. Grup	3. Grup
Hayır	10	2,20		
Kısmen	31		3,34	
Evet	117			4,11

Buna göre; işbirliği sonucunda pazar payı artmayan firmaların Ortak Üstünlüğü ölçeği diğerlerine göre daha düşük, işbirliği sonucunda pazar payı artan firmaların Ortağın Değerlendirilmesi ölçeği diğerlerine göre daha yüksektir, çünkü Pazar Payı ve Ortak Üstünlüğü arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmaktadır.

Tablo 15. *Başarı Performansını Etkileyen Her Bir Değişken için İşbirliği Sonucunda Satış Durumu Bakımından Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi*

Ölçekler		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Ortakların Uyumunu (D2)	Gruplar Arası	35,758	2	17,879	31,339	0,000*
	Grup İçi	87,856	154	0,570		
	Toplam	123,614	156			
Ortağın Değerlendirilmesi (D3)	Gruplar Arası	46,109	2	23,055	63,708	0,000*
	Grup İçi	55,729	154	0,362		
	Toplam	101,838	156			
Organizasyonel Savunma (D4)	Gruplar Arası	20,871	2	10,436	23,060	0,000*
	Grup İçi	69,693	154	0,453		
	Toplam	90,564	156			
Hükümet Politikaları (D5)	Gruplar Arası	58,794	2	29,397	57,393	0,000*
	Grup İçi	78,881	154	0,512		
	Toplam	137,675	156			
Organizasyonel Konular (D6)	Gruplar Arası	6,490	2	3,245	4,050	0,019*
	Grup İçi	123,389	154	0,801		
	Toplam	129,879	156			
Kültürel Endişeler (D7)	Gruplar Arası	23,022	2	11,511	20,015	0,000*
	Grup İçi	88,570	154	0,575		
	Toplam	111,592	156			
İnsan Kaynakları Yönetimi (D8)	Gruplar Arası	67,387	2	33,694	158,517	0,000*
	Grup İçi	32,733	154	0,213		
	Toplam	100,120	156			
Ortak Üstünlüğü (D9)	Gruplar Arası	44,612	2	22,306	84,346	0,000*
	Grup İçi	40,727	154	0,264		
	Toplam	85,339	156			

Tabloya göre; bütün değişkenler için satış durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. ($P < 0,05$) Fark çıkan gruplarda farkın kaynağını bulmak için Tukey B testi uygulanmıştır.

Tablo 15.1 Satışlar ve Ortakların Uyumu

İşbirliği Sonucunda Satışların Artması	N	1. Grup	2. Grup	3. Grup
Hayır	29	3,13		
Kısmen	25		3,83	
Evet	103			4,36

Buna göre; işbirliği sonucunda satışları artmayan firmaların Ortakların Uyumu ölçeği diğerlerine göre daha düşük, işbirliği sonucunda satışları artan firmaların Ortakların Uyumu ölçeği diğerlerine göre daha yüksektir, ancak bu ölçeğe önem veren işletme sayısının yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 15.2 Satışlar ve Ortağın Değerlendirilmesi

İşbirliği Sonucunda Satışların Artması	N	1. Grup	2. Grup	3. Grup
Hayır	29	2,65		
Kısmen	25		3,59	
Evet	103			4,07

Buna göre; işbirliği sonucunda satışları artmayan firmaların Ortağın Değerlendirilmesi ölçeği diğerlerine göre daha düşük, işbirliği sonucunda satışları artan firmaların Ortağın Değerlendirilmesi ölçeği diğerlerine göre daha yüksektir, ancak bu ölçeğe önem veren işletme sayısının yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 15.3 Satışlar ve Organizasyonel Savunma

İşbirliği Sonucunda Satışların Artması	N	1. Grup	2. Grup
Hayır	29	2,98	
Kısmen	25	3,32	
Evet	103		3,88

Buna göre; işbirliği sonucunda satışları kısmen artan firmaların Organizasyonel Savunma ölçeği diğerlerine göre daha düşüktür, ancak bu ölçeğe önem veren işletme sayısının yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 15.4 Satışlar ve Hükümet Politikaları

İşbirliği Sonucunda Satışların Artması	N	1. Grup	2. Grup	3. Grup
Hayır	29	2,90		
Kısmen	25		3,74	
Evet	103			4,47

Buna göre; Buna göre; işbirliği sonucunda satışları artmayan firmaların Hükümet Politikaları ölçeği diğerlerine göre daha düşük, işbirliği sonucunda satışları artan firmaların Hükümet Politikaları ölçeği diğerlerine göre daha yüksektir, ancak bu ölçeğe önem veren işletme sayısının yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 15.5 Satışlar ve Organizasyonel Konular

İşbirliği Sonucunda Satışların Artması	N	1. Grup	2. Grup
Hayır	29	3,41	
Evet	103	3,84	3,84
Kısmen	25		4,08

Buna göre; işbirliği sonucunda satışları azalan firmaların Organizasyonel Konular ölçeği işbirliği sonucunda satışları kısmen artan firmalara göre daha düşüktür, ancak bu ölçeğe önem veren işletme sayısının yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 15.6 Satışlar ve Kültürel Endişeler

İşbirliği Sonucunda Satışların Artması	N	1. Grup	2. Grup
Hayır	29	2,90	
Kısmen	25		3,82
Evet	103		3,90

Buna göre; işbirliği sonucunda satışları artmayan firmaların Kültürel Endişeler ölçeği diğer firmalara göre daha düşüktür, ancak bu ölçeğe önem veren işletme sayısının yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 15.7 Satışlar ve İnsan Kaynakları Yönetimi

İşbirliği Sonucunda Satışların Artması	N	1. Grup	2. Grup	3. Grup
Hayır	29	2,68		
Kısmen	25		3,77	
Evet	103			4,39

Buna göre; işbirliği sonucunda satışları artmayan firmaların İnsan Kaynakları Yönetimi ölçeği diğerlerine göre daha düşük, işbirliği sonucunda satışları artan firmaların Ortağın Değerlendirilmesi ölçeği diğerlerine göre daha yüksektir.

Tablo 15.8 Satışlar ve Ortak Üstünlüğü

İşbirliği Sonucunda Satışların Artması	N	1. Grup	2. Grup	3. Grup
Hayır	29	2,86		
Kısmen	25		3,48	
Evet	103			4,20

Buna göre; işbirliği sonucunda satışları artmayan firmaların Ortak Üstünlüğü ölçeği diğerlerine göre daha düşük, işbirliği sonucunda satışları artan firmaların Ortağın Değerlendirilmesi ölçeği diğerlerine göre daha yüksektir, ancak bu ölçeğe önem veren işletme sayısının yüksek olduğu görülmektedir.

3.8.3. Uluslararası Ortak Girişimlerin Başarı Performansının Ortak Girişim Başarısını Etkileyen Unsurlarla İlişkisi

Uluslararası ortak girişimlerin başarı performansını etkileyen unsurlar ortakların uyumu, ortağın değerlendirilmesi, organizasyonel savunma, hükümet politikaları, organizasyonel konular, kültürel endişeler, insan kaynakları yönetimi uygulamaları, ortak üstünlüğü değişkenleri ile ilişkisini belirlemek amacı ile yapılan korelasyon analizi ile elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir (Tablo 38).

Tablo 16. Korelasyon analizi

Ölçekler		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9
Başarı performansı (D1)	Korelasyon	-								
	P	-								
ortakların uyumu (D2)	Korelasyon	0,351	-							
	P	0,000*	-							
ortağın değerlendirilmesi (D3)	Korelasyon	0,507	0,895	-						
	P	0,000*	0,000*	-						
organizasyonel savunma (D4)	Korelasyon	0,314	0,841	0,878	-					
	P	0,000*	0,000*	0,000*	-					
hükümet politikaları (D5)	Korelasyon	0,451	0,928	0,914	0,850	-				
	P	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	-				
organizasyonel konular (D6)	Korelasyon	0,052	0,740	0,703	0,641	0,727	-			
	P	0,258	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	-			
kültürel endişeler (D7)	Korelasyon	0,318	0,606	0,620	0,742	0,541	0,443	-		
	P	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	-		
insan kaynakları yönetimi uygulamaları (D8)	Korelasyon	0,815	0,626	0,709	0,515	0,617	0,235	0,564	-	
	P	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,003*	0,000*	-	
ortak üstünlüğü (D9)	Korelasyon	0,774	0,495	0,620	0,352	0,520	0,166	0,327	0,909	-
	P	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,037*	0,000*	0,000*	-

Buna göre, uluslararası ortak girişimlerin başarı performansı ile ortakların uyumu arasında yüksek seviyede, pozitif yönde, anlamlı bir ilişki söz konusudur. ($r:0,351$; $p<0,05$). Dolayısıyla birinci araştırma hipotezi kabul edilmiştir.

Uluslararası ortak girişimlerin başarı performansı ile ortağın değerlendirilmesi arasında yüksek seviyede, pozitif yönde, anlamlı bir ilişki söz konusudur. ($r:0,507$; $p<0,05$). Dolayısıyla ikinci araştırma hipotezi kabul edilmiştir.

Uluslararası ortak girişimlerin başarı performansı ile organizasyonel savunma arasında yüksek seviyede, pozitif yönde, anlamlı bir ilişki söz konusudur. ($r:0,314$; $p<0,05$). Dolayısıyla üçüncü araştırma hipotezi kabul edilmiştir.

Uluslararası ortak girişimlerin başarı performansı ile hükümet politikaları arasında yüksek seviyede, pozitif yönde, anlamlı bir ilişki söz konusudur. ($r:0,451$; $p<0,05$). Dolayısıyla dördüncü araştırma hipotezi kabul edilmiştir.

Uluslararası ortak girişimlerin başarı performansı ile organizasyonel konular arasında çok düşük seviyede, pozitif yönde, anlamlı olmayan bir ilişki söz konusudur. ($r:0,052$; $p>0,05$). Dolayısıyla beşinci araştırma hipotezi kabul edilmemiştir.

Uluslararası ortak girişimlerin başarı performansı ile kültürel endişeler arasında yüksek seviyede, pozitif yönde, anlamlı bir ilişki söz konusudur. ($r:0,318$; $p<0,05$). Dolayısıyla altıncı araştırma hipotezi kabul edilmiştir.

Uluslararası ortak girişimlerin başarı performansı ile insan kaynakları yönetimi arasında yüksek seviyede, pozitif yönde, anlamlı bir ilişki söz konusudur. ($r:0,815$; $p<0,05$). Dolayısıyla yedinci araştırma hipotezi kabul edilmiştir.

Uluslararası ortak girişimlerin başarı performansı ile ortak üstünlüğü arasında yüksek seviyede, pozitif yönde, anlamlı bir ilişki söz konusudur. ($r:0,774$; $p<0,05$).

Dolayısıyla sekizinci araştırma hipotezi, kârlılık, pazar payı ve satışlar için kabul edilmiştir.

Buna göre, uygulanan korelasyon analizi sonucunda başarı performansını etkileyen her bir değişken arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler söz konusudur ($p<0,05$), fakat sadece başarı performansı ile organizasyonel konular arasında çok düşük seviyede, pozitif yönde, anlamlı olmayan bir ilişki söz konusudur. ($r:0,052$; $p>0,05$). Bu ilişkilerden en kuvvetlileri ortakların uyumu ile hükümet politikaları arasında %92,8'lik ilişki, ortağın değerlendirilmesi ile hükümet politikaları arasında %91,4'lük ilişki ve insan kaynakları yönetimi ile ortak üstünlüğü arasında %90,9'luk ilişkidir.

3.8.4. Uluslararası Ortak Girişimlerin Başarısını Etkileyen Unsurlar Arasındaki İlişkiler

Belirlenen hipotezler dışında, korelasyon analizi sonucunda, başarı performansını etkileyen değişkenler arasında ortaya çıkan ve yüksek düzeyde ilişki gösteren değişkenler aşağıda verilmiştir.

Ortakların uyumu ile ortağın değerlendirilmesi arasında çok yüksek seviyede, pozitif yönde, anlamlı bir ilişki söz konusudur. ($r:0,895$; $p<0,05$).

Ortakların uyumu ile organizasyonel savunma arasında çok yüksek seviyede, pozitif yönde, anlamlı bir ilişki söz konusudur. ($r:0,841$; $p<0,05$).

Ortakların uyumu ile hükümet politikaları arasında çok yüksek seviyede, pozitif yönde, anlamlı bir ilişki söz konusudur. ($r:0,928$; $p<0,05$).

Ortağın değerlendirilmesi ile organizasyonel savunma arasında çok yüksek seviyede, pozitif yönde, anlamlı bir ilişki söz konusudur. (r:0,878; p<0,05).

Ortağın değerlendirilmesi ile hükümet politikaları arasında çok yüksek seviyede, pozitif yönde, anlamlı bir ilişki söz konusudur. (r:0,914; p<0,05).

Organizasyonel savunma ile hükümet politikaları arasında çok yüksek seviyede, pozitif yönde, anlamlı bir ilişki söz konusudur. (r:0,850; p<0,05).

İnsan kaynakları yönetimi ile ortak üstünlüğü arasında çok yüksek seviyede, pozitif yönde, anlamlı bir ilişki söz konusudur. (r:0,909; p<0,05).

Bağımsız değişkenlerin birbiri arasında anlamlı ilişkilerin bulunması dolaylı olarak uluslararası ortak girişimlerin başarısı üzerinde olumlu yönde etki yarattığını düşünebiliriz.

3.8.5. Uluslararası Ortak Girişimlerin Başarısını Etkileyen Unsurların Başarı Performansı Üzerindeki Etkisi

Tablo 17. *Uluslararası Ortak Girişimleri Başarı Performansı Değişkenleri İçin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları*

Ölçekler	R	R ²	Ayarlanmış R ²	Tahminin Std. Hatası	Modelin Anlamlılığı
Başarı Performansı	0,944	0,891	0,885	0,644	0,000*
Kârlılığın Artması	0,842	0,710	0,692	0,499	0,000*
Pazar Payının Artması	0,815	0,664	0,644	0,479	0,000*
Satışların Büyümesi	0,744	0,554	0,526	0,520	0,000*

Uygulanan Regresyon analizlerine göre; bağımsız değişkenlerin Başarı Performansı değişkenini açıklama oranları (R²) %89,1, Kârlılığın Artması değişkenini açıklama oranları (R²) %71, Pazar Payının Artması değişkenini açıklama

oranları (R^2) %66,4, Satışların Büyümesi değişkenini açıklama oranları (R^2) %55,4'tür.

Tablo 18. Regresyon analizi

Ölçekler	Değişkenler	B	Std. Hata	Standartlaştırılmış B	t	P
Başarı Performansı	Sabit	0,875	0,464		1,883	0,062
	D2	-0,955	0,175	-0,464	-5,445	0,000*
	D3	0,819	0,252	0,361	3,252	0,001*
	D4	-0,591	0,229	-0,246	-2,576	0,011*
	D5	1,412	0,181	0,721	7,793	0,000*
	D6	-0,844	0,113	-0,417	-7,478	0,000*
	D7	0,260	0,126	0,119	2,064	0,041*
	D8	0,478	0,273	0,204	1,749	0,082
	D9	0,061	0,214	0,024	0,287	0,774
	İşbirliğine girme Nedeni Ölçeği	1,119	0,118	0,443	9,441	0,000*
Kârlılığın Artması	Sabit	4,825	0,360		13,417	0,000*
	D2	0,061	0,136	0,062	0,446	0,656
	D3	0,214	0,195	0,199	1,098	0,274
	D4	-0,174	0,178	-0,152	-0,979	0,329
	D5	-1,064	0,140	-1,146	-7,585	0,000*
	D6	0,486	0,087	0,506	5,551	0,000*
	D7	-0,037	0,097	-0,035	-3,375	0,708
	D8	0,559	0,212	0,504	2,642	0,009*
	D9	-0,449	0,166	-0,370	-2,711	0,008*
	İşbirliğine girme Nedeni Ölçeği	-0,401	0,092	-0,335	-4,371	0,000*
Pazar Payının Artması	Sabit	3,744	0,346		10,837	0,000*
	D2	-0,075	0,131	-0,086	-0,575	0,566
	D3	0,537	0,187	0,557	2,863	0,005*
	D4	-0,482	0,171	-0,473	-2,822	0,005*
	D5	-0,582	0,135	-0,701	-4,316	0,000*
	D6	0,433	0,084	0,506	5,158	0,000*
	D7	0,193	0,094	0,209	2,056	0,042*
	D8	1,050	0,203	1,058	5,163	0,000*
	D9	-1,089	0,159	-1,005	-6,851	0,000*
	İşbirliğine girme Nedeni Ölçeği	-0,593	0,088	-0,555	-6,725	0,000*
Satışların Büyümesi	Sabit	4,196	0,379		11,072	0,000*
	D2	-0,003	0,142	-0,004	-0,024	0,981
	D3	0,565	0,204	0,604	2,773	0,006*
	D4	-0,638	0,186	-0,643	-3,439	0,001*
	D5	-0,536	0,146	-0,665	-3,657	0,000*
	D6	0,340	0,091	0,411	3,727	0,000*
	D7	0,105	0,102	0,118	1,033	0,303
	D8	0,494	0,221	0,523	2,235	0,027*
	D9	-0,694	0,173	-0,679	-4,009	0,000*
	İşbirliğine girme Nedeni Ölçeği	-0,342	0,096	-0,340	-3,567	0,000*

Uluslararası ortak girişim başarısını etkileyen değişkenler arasında hangilerinin anlamlı bir etkiye sahip olduğunu görmek amacıyla tablodaki beta değerleri incelendiğinde insan kaynakları yönetimi uygulamaları ($\beta=0,204$, $p=0,01$) ile ortak üstünlüğü ($\beta= 0,024$, $p=0,08$) değişkenlerinin 0'dan farklılığı anlamlı bulunmuştur. Beta değerlerine bakıldığı zaman uluslararası ortak girişim başarı performansını etkileyen unsurlardan iki olan insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ortak üstünlüğü değişkenleri anlamlı bulunmuştur.

Kârlılığın Artmasını etkileyen değişkenler arasında hangilerinin anlamlı bir etkiye sahip olduğunu görmek amacıyla tablodaki beta değerleri incelendiğinde ortakların uyumu ($\beta=0,062$, $p=0,066$), ortağın değerlendirilmesi ($\beta=0,199$, $p=0,027$), organizasyonel savunma ($\beta= -0,152$, $p=0,033$) ile kültürel endişeler ($\beta= -0,035$, $p=0,071$) değişkenlerinin 0'dan farklılığı anlamlı bulunmuştur. Beta değerlerine bakıldığı zaman Kârlılığın Artmasını etkileyen unsurlardan dört ortakların uyumu, ortağın değerlendirilmesi, organizasyonel savunma ile kültürel endişeler değişkenleri anlamlı bulunmuştur.

Pazar Payının Artmasını etkileyen değişkenler arasında hangilerinin anlamlı bir etkiye sahip olduğunu görmek amacıyla tablodaki beta değerleri incelendiğinde sadece ortakların uyumu ($\beta= -0,086$, $p=0,057$) değişkenin 0'dan farklılığı anlamlı bulunmuştur. Beta değerlerine bakıldığı zaman Pazar Payının Artmasını etkileyen unsurlardan bir ortakların uyumu değişkeni anlamlı bulunmuştur.

Satışların Büyümesini etkileyen değişkenler arasında hangilerinin anlamlı bir etkiye sahip olduğunu görmek amacıyla tablodaki beta değerleri incelendiğinde ortakların uyumu ($\beta= -0,024$, $p=0,098$) ile kültürel endişeler ($\beta= 0,118$, $p=0,03$) değişkenlerinin 0'dan farklılığı anlamlı bulunmuştur. Beta değerlerine bakıldığı

zaman Satışların Büyümesini etkileyen unsurlardan iki ortakların uyumu ile kültürel endişeler değişkenleri anlamlı bulunmuştur.

Kârlılık, pazar payı, satışların büyümesi kriterlerine göre işletmelerin hepsinden de olumlu sonuçlar elde edilmiştir. Başka bir ifadeyle, Türk işletmeleri Kazakistan'da yaptıkları yatırımlar sonucunda kârlılık artışına, pazar payı artışına ve satışın büyümesine ulaşabildiklerini açıklamaktadır.

SONUÇ

Son yıllarda küreselleşme, ekonomik ve teknolojik koşullardaki hızlı ve yoğun değişimler rekabet yarışı içerisinde yer alan işletmeleri stratejik işbirliklerini oluşturmaya yönlendirmektedir. Böylece kaynak ve yeteneklerini rekabet avantajı yaratmak amacıyla bir araya getiren işletmeler stratejik işbirliği ilişkileri sayesinde yeni yetenek ve kaynaklara da sahip olabilmektedirler. Bu bağlamda özellikle büyük küresel işletmeler farklı konularda farklı işletmelerle çok sayıda stratejik işbirliği oluşturmayı tercih etmektedirler. Bu nedenle birçok endüstride, bir işletmenin diğer bir işletmeyle rekabet etmesinden ziyade artık işletmeler tarafından oluşturulan stratejik işbirliklerinin birbirleriyle rekabet etmeleri söz konusu olmaya başlamıştır.

Yeni müşteri ihtiyaçları ve değişen pazar yapısıyla karşı karşıya kalan ve geleneksel iş ilişkilerini yeniden gözden geçirmek durumunda olan işletmeler küresel rekabet ortamında üretim ve dağıtım gibi önemli alanlarda yeterli uzmanlığa sahip olmamaları nedeniyle stratejik işbirlikleri gibi güçlü yönlerini bir araya getirebilecekleri uzun dönemli ilişkiler kurma yoluna gitmektedirler. Bunun sonucunda günümüz çevresindeki artan rekabet doğrultusunda uluslararası stratejik işbirliklerinin oluşturulması birçok işletmenin uluslararası iş stratejilerinin önemli bir parçası haline gelmiştir. Böylece bir işletmenin her şeyi kendisinin yapması yerine, stratejik işbirliği yoluyla kaynaklarını başka bir işletmeyle birleştirmesi ve karşılıklı fayda sağlamaya odaklanması söz konusu olmaktadır.

Uluslararası stratejik işbirlikleri uluslararası iş alanında gelişmeyi isteyen işletmelerin kullanmayı tercih ettikleri en temel katılım stratejilerinden bir tanesidir. Ancak ampirik araştırma sonuçlarına göre, dünya genelinde uluslararası stratejik işbirliklerinin sayılarının artmasına rağmen bunların yaklaşık yarısından fazlası çeşitli nedenlerle başarısız olmakta ve faaliyetlerini amaçlarına ulaşmadan sona erdirmektedirler. Stratejik işbirliğinin başarısızlığı, katılımcı işletmeler açısından, gelir kaybı, operasyonel problemler, anlaşmazlıklar, önemli bilgilerin kaybedilmesi ve işletmenin ününün kötü yönde etkilenmesi gibi çok sayıda olumsuz sonucun ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu nedenle stratejik işbirliklerinin başarısına ilişkin faktörlerin ortaya konulması, yöneticilerin gelecekte daha etkin uluslararası

işbirliği ilişkileri geliştirmelerine yardımcı olacaktır. Bu bağlamda işbirliği stratejisini uygulamanın yabancı ortak ile oluşturulan ilişkilerin yönetimine ilişkin fayda ve problemler konusunda sağlam bir bilgiye sahip olmayı gerektirmesi gerçeğinden hareketle yapılan bu tez çalışması, uluslararası pazarlara girişte stratejik işbirliklerinin önemi ve başarı faktörlerinin belirlenmesine yönelik olarak gerçekleştirilmiştir.

Rekabet avantajı elde etmek, sinerji yaratmak, yeni teknolojilerin gelişmesini veya yayılmasını sağlamak, belirsizlikleri azaltmak, geniş coğrafik alanda var olabilmek, riski paylaşmak, ölçek ekonomisi yaratmak, nadir bulunan bilgi ve yeteneklere ulaşmak ve yeni pazarlara yayılmak gibi çeşitli amaçları gerçekleştirmek için oluşturulan işbirliği ilişkilerindeki uzun dönemli başarı için ortakların sahip oldukları varlık ve yetenekleri etkin bir şekilde bileştirmeleri ve bundan stratejik avantaj elde etmeleri gerekmektedir.

Uluslararası alana girmeyi veya uluslararası alandaki mevcut faaliyetlerini genişletmeyi isteyen işletmelerin tercih ettikleri bir yapı olan ortak girişim, yeni bir işe başlamanın yüksek riskini azaltması, yeni teknolojilerin kolayca elde edilebilmesine imkân vermesi ve küçük işletmelere büyük işletmelerle rekabet etme ve onlar arasında yaşama şansı sağlaması gibi sebeplerden dolayı işletmelere cazip gelen bir stratejidir. Bu nedenle son yıllarda işletmeler açısından rekabette üstünlük elde edebilmek için işbirliği yapmak rekabet etmekten daha fazla yaygınlaşmıştır. Bu bağlamda iyi bir şekilde oluşturulan işbirliği ilişkilerinde tarafların güçlü yönlerinin birleşmesinden doğan sinerjinin birçok endüstrideki zorluklara çare olarak görülmesi doğrultusunda gelecekte stratejik işbirliklerinin sayısı daha fazla artacaktır. Ancak işletmeler açısından asıl önemli olan ortak girişimlerinin sayılarının artması değil, bu yapıların başarılı bir şekilde oluşturulmasının ve sürdürülmesinin temelinde yer alan faktörleri bilmek ve ilişkileri buna göre düzenleyerek faaliyette bulunmaktır.

İşletmeler uluslararası ortak girişimler oluşturma esnasında ortakların uyumu, ortağın değerlendirilmesi, hükümet politikaları, organizasyonel konular, ortak üstünlüğü, detaylı beklentiler, gereksinimler ve beklenen faydaların ana hatlarıyla çizilerek anlatılan kapsamlı planı ile girmeleri önemlidir. Ortaklarını seçerken yönetim felsefelerinin benzerliğine, kültürlerinin uyumuna, rolleri önceden açıkça

belirlemeye, insan kaynakları yönetimi uygulamaları gibi faktörlere dikkat etmelidirler. Çünkü bu faktörlere bağlı olarak ortak girişimlerin uluslararası iş dünyasında başarıya ulaşip ulaşmayacağı söz konusu olmaktadır. Yapılan literatür çalışması sonunda modern çağın önemli stratejik yönetim silahı haline gelen uluslar arası ortak girişimlerin başarısını etkileyen unsurlar ortakların uyumu, ortağın değerlendirilmesi, organizasyonel savunma, hükümet politikaları, organizasyonel konular, kültürel endişeler, insan kaynakları yönetimi uygulamaları, ortak üstünlüğü başlıkları altında toplanmıştır. Araştırma çalışması sonucunda kritik başarı faktörler olarak adlandırdığımız bu faktörlerin UOG'lerin başarı performansını nasıl etkilediği ile ilgili incelemeler yapılmıştır.

Kazakistan'ın her türlü bölgelerinde ve çeşitli sektörlerinde iş yapan tüm Türk işletmelerinin araştırmamızın anakütlesi olarak seçilme neticesinde, 158 işletmeden gelen cevaplar doğrultusunda yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgulardan çıkarılan sonuçlar aşağıda özetlenmiş ve bunlarla ilgili bazı öneriler getirilmiştir.

Uluslararası ortak girişimlerin başarı performansını etkileyen unsurlara ilişkin ortalama değerlerin yüksek olduğu görülmüştür. Bu değerlerin yüksek olması Kazakistan'da iş yapan Türk işletmelerinin uluslararası iş alanında rekabet avantajları kazanma, hayatta kalma ve üstün olabilme amacıyla etkin bir stratejik yönetim tekniği olarak bilinçli bir şekilde ortak girişimleri tercih ettikleri ve onu da başarıyla oluşturabildikleri görülebilmektedir.

Çalışmada bağımlı değişken olarak belirlenen UOG başarı performansının, bağımsız değişkenler olarak ortakların uyumu, ortağın değerlendirilmesi, organizasyonel savunma, hükümet politikaları, organizasyonel konular, kültürel endişeler, insan kaynakları yönetimi uygulamaları, ortak üstünlüğü ile tek tek ilişkileri belirlenmiştir. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken ile aralarındaki ilişkilerinin anlamlı olduğu görülmüştür, sadece uluslararası ortak girişimlerin başarı performansı ile organizasyonel konular arasında çok düşük seviyede, pozitif yönde, anlamlı olmayan bir ilişki söz konusudur. Ortakların uyumu ile hükümet politikaları arasında çok yüksek seviyede, pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Buna göre Kazakistan’da Türk firmalarının oluşturduğu uluslararası ortak girişimlerin yüksek başarı performansına; ortakların birbirine karşı gösterdiği sadakat, girişimlerin amaçlarının ulaşmasına olan bağlılık, karşılıklı kazançlı işbirlikçi ilişkilerinin devam ettireceğine dair söz verme, dürüstlüklerine olan güven sayesinde ulaştıklarını iddia edebiliriz.

Dünya işletmelerinin maddi sermayesi ile beraber sosyal (beşeri) sermayesinin öneminin arttığı günümüzde ancak bu tür güven verici davranışlar sayesinde ortak girişimin yaptıkları ortak faaliyetlerin, operasyonların koordineli bir şekilde, istenilen tarzda işlemesi; yöneticilerin karşılıklı etkileşiminin olumlu bir şekilde yürümesi; ortak girişimin ortaklarının karar vermeye katılımının aynı düzeyde olması; taraflar arasında dürüstlük düzeyinin yüksek olması, iyi niyetlerini göstermesi gibi ortak girişim başarı performansının bir göstergesi olan *İlişkisel Tatmine* ulaşmak ve kârlılığın artması; pazar payının artması; satışların büyümesi gibi ortak girişim başarısının en önemli göstergesi olan *Finansal ve Pazar başarısına* ulaşmak mümkün olabilmektedir. Araştırma sonunda ulaştığımız sonuca göre, işletmelerin uluslararası iş alanında karşılıklı rekabet avantajını kazanma, kazanca ulaşma, faaliyet alanında üstün olma yolunda zarara uğramamak, riskleri azaltmak, maliyetleri azaltmak, v.b. açısından ortağın değerlendirilmesi, insan kaynaklar yönetimi, ortak üstünlüğü faktörleri en çok önemli unsurlar olarak ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmanın bu konuda yapılacak araştırmalara katkı sağlaması ümit edilmektedir.

KAYNAKÇA

Anlar Uğur, '**Küreselleşme Sürecinde Stratejik Ortaklıklar ve Türk İşletmeleri**', *İGEME'den Bakış*, Ekim-Aralık 2000

Arino Africa, Jose de la Torre, Peter Smith Ring, '**Relational quality: managing trust in corporate alliances**', *California Management Review*, Vol 44.No.1 Fall 2001

Aulakh P.S., A.Madhok, '**Cooperation and performance in international allianes: The critical role of flexibility**', *Cooperative Strategies and Alliances*, Ed.F.J.Contractor, P.Lorange, Netherlands, 2002, Elseiver Science Ltd.

Aydın Nurhan, '**Uluslararası Doğrudan Yatırımlar ve Ortak Girişimler (Joint Ventures)**', Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1997

Akgül Aziz, Çevik Osman, '**SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları**', Ankara Basımevi, 2003

Bamford James D., Benjamin Gomes-Casseres and Michael S. Robinson, '**Mastering Alliance Strategy: A Comprehensive Guide to Design, Management, and Organization**', First Edition, San Francisco:John Wiley & Sons, 2003.

Barlas Nami, '**Adi Ortaklık Temeline Dayalı Sözleşme İlişkileri**', İstanbul, Beta Basım Yayım, 1998

Barney, J.B. '**Gaining and Sustaining Competitive Advantage**', 2.Basım, New Jersey: Pearson Education Inc., 2002

Beamisch Paul ve Peter Killing, '**Cooperative Strategies**', San Francisco, The New Lexington Press, 1997

Bergquist W., Betwee J., Meuel D. **‘Building Strategic Relationship, How to Extent Your Organization’s Reach Through Partnership, Alliances and Joint Ventures’**, 1.Basım, San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1995

Brandt R., Levine J.B., Hof R.D., Carey J., Port O. **‘The Future of Silicon Valley’**, Bussiness Week, 1990, February 5

Buckley P.J., K.W. Glaister, **‘What do we know about international joint ventures?’**, Cooperative Strategies and Alliances, Ed. F.J. Contractor, P. Lorange, Netherlands, Elseiver Science Ltd., 2002,

Buerger D., F.Nuelle, **‘Stretegic Partnering’**, Chief Executive Publishing (U.S.), 1995, November

Burgers W.P., C.W.L.Hill, W.C.Kim, **‘A theory of global strategic alliances: The case of global auto industry’**, Strategic Management Journal, Vol:14, No:6

Can Mutlu Esin, **‘Uluslararası İşletmecilik’**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1999

Campione T.J., **‘Making research collaborations succeed. (Managers at work)’**, Research-Technology Management, 2003, July-August

Capron L., Mitchell W., Oxley J., **‘Recreating the company: Four contexts for change’**, Mastering Strategy (Ed. Dickson T.). Harlow: Pearson Education Limited, 2000

Chathoth P.K., M.D.Olsen, **‘Strategic Alliances: A Hospitality Industry Perspective’**, Hospitality Management, 2003, Vol: 22

Cengiz Emrah, Ercan Gegez, F.Müge Arslan, Serdar Pirtini, Mehmet Tıǧlı, **‘Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri’**, İstanbul: Der Yayınları, 2003

Child J., D.Faulkner, **‘Strategies of Cooperation’**, 1998, Oxford: Oxford University Press

Coombs J.E., D.L. Deeds, **‘International alliances as sources of capital: Evidence from the biotechnology industry’**, The Journal of High Technology Management Research, Vol.11/2, 2000

Coulter, Mary **‘Strategic Management in Action’**, 2.Basım, New Jersey: Prentice Hall Inc., 2002

Cullen J.B., K.P.Parboteeah, **‘Multinational Management: A Strategic Approach’**, Third Edition, 2005, South Western: Thomson Inc.

Culpan Refik **‘Global Business Alliances Theory and Practise’**, New York, Greenwood Publishing Group Inc., 2002

Cusumano M.A. **‘Japan’s software factories: A challenge to U.S. management’**, New York: Oxford University Press, 1991

Dagayev A., **‘Yenilikçi büyümenin kolları’**, www.inti.kz, 1998 (Дагаев А., «Рычаги инновационного роста», www.inti.kz, 1998)

Dacin Tina M., Michael Hitt A., Edward Levitas, **‘Selecting Partners for Successful International Alliances: Examination of U.S. and Korean Firms’**, Journal of World Business, 32-1, 1997

David F.R. **‘Strategic Management – Concept and Cases’**, 9.Basım, New Jersey: Prentice Hall, 2003

Davies, Warnock **‘Partner Risk – Managing the Downside of Strategic Alliances’** USA, Purdue University, 2001

Das T.K., B.S.Teng, **‘Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances’**, Academy of Management Review, 1998, Vol:23

Das T.k., B.S.Teng, **‘Resource and Risk Management in the Strategic Alliance Making Process’**, Journal of Management, Nov. 1998, Vol:24, No:1

Das T.K., B.S.Teng, **‘A social Exchange theory of strategic alliances’**, **Cooperative Strategies and Alliances**, Ed.F.J.Contractor, P.Lorange, Netherlands, Elseiver Science Ltd.

Dayınlarlı Kemal, **‘Joint Venture Sözleşmesi’**, Ankara, Dayınlarlı Hukuk Yayınları, 1999

DEİK-Türk Kazak İş Konseyi, **‘Türkiye–Kazakistan Ticari ve Ekonomik İlişkileri’**, 2006

DEİK-Türk-Kazak İş Konseyi, Ortak toplantısı, Almatı / 28 Kasım- 1 Aralık 2004.

Dent G.W., **‘Gap fillers and fiduciary duties in strategic alliances’**, Business Lawyer, 2001, November

Depke D.A., Rebello K. **‘IBM-Apple could be fearsome’**, Business Week, 1991, October 7

Dess G.G., GT. Lumpkin, A.B. Eisner, **‘Strategic Management, Text and Cases’**, Second Edition, New York: McGraw Hill Companies Inc., 2005,

Douglas S.P. and Craig C.S., **‘Global Marketing Strategies’**, New York, McGraw-Hill, Inc.,1995

Douma Marc U., Jan Bilderbeek, Peter J. Idenburg and Jan Kees Looise, **‘Strategic Alliances, Managing the Dynamics of Fit’**, Long Range Planning, Vol.33 (2000)

Elmuti Dean, Yunus Kathawala, **‘An overview of strategic alliances’**, Management Decision, 2001

Eren Erol, **‘İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası’**, 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2000

Esener, Ömer, **‘Stratejik Ortaklıklar Türk Şirketleri için Büyüme ve Global Pazarı Açılma Teknikleri’**, İMKB Yayınları, Mart Matbaacılık İstanbul, Nisan 1997

Eryılmaz M. **‘Stratejik İttifaklar ve Bu İttifaklar İçerisinde Sanal Takımların Yeri’**, İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar (Ed. Zeyyat Sabuncuoğlu). Bursa: Ezgi Kitabevi, 2002

Fabris Peter, **‘How to evaluate potential partners’**, Issue of CIO Magazine, Dec 15, 1998/Jan.1, 1999

Gebrekidan Abraha D., Gabriel Awuah B. **‘Interorganizational cooperation: A new view of strategic alliances. The case of Swedish firms in the international market’**, Industrial Marketing Management 31, 2002

Geringer M. **‘Joint venture partner selection: Strategies for developed countries’**, Westport, CT: Quorum Books, 1988

Geringer Michael J., **‘Partner Selection Criteria for Developed Country Joint Ventures’**, Business Quarterly (1986-1998), 53/1, Summer 1988

Gibson David W., **'Holly Alliances!'**, Sales and Marketing Management, 145/8, Jul 1993

Gould Julius and William L. Kolb, **A Dictionary of the Social Sciences, 1. Edition**, Great Britain: United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization, 1964

Griffin R.W., M.W.Pustay, **'International Business: A Managerial Perspective'**, hird Edition, Upper Saddle River, 2003, New Jersey: Prentice Hall

Gutterman Alan S., **The Law of Domestic and International Strategic Alliances**, First Edition,U.S.A.: Greenwood Publishing Group, 1995

Gulati R. **'Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances'** Academy of Management Journal, 1995, 38 (1)

Hamel G., **'Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances'**, Strategic Management Journal, 1991, Vol:12

Harrigan K.R. **'Strategies for Joint Ventures'**, Lexington, MA: Lexington Boks, 1985

Harrigan Kathryn Rudie, **'Managing for Joint Venture Success'**, Toronto, Lexington Books, 1988

Hill C.W.L. **'International Business – Competing in the Global Marketplace'**, 3.Basim, USA: The McGraw-Hill Companies Inc., 2002

Hill C.W., **'Global Business Today'**, Fourth Edition, 2006, New York:McGraw Hill Co Inc.

Hitt M.A., Duane R.I., Hoskisson R.E. **‘Strategic Management’**, 6.Basım, Ohio: Thomson, 2005

Hitt M.A., R.D.Ireland, R.E.Hoskisson, **‘Strategic Management, Competitiveness and Globalization’**, Sixth Edition, South Western, 2005, USA: Thomson Inc.

Holtbrügge D., **‘Management of international strategic business cooperation: Situational, conditions, performance criteria, and success factors’**, Thunderbird International Business Review, 2004, Vol:46, No:3

Hornby A.S., E.V.Gatenby and H. Wakefield, **Oxford English Dictionary, The Advanced Learner’s Dictionary of Current English**, 2.Edition, London: Oxford University Press, 1963

Hynes N., D.A. Mollenkopf, **‘Strategic alliance formation: Developing a framework for research’**, 1998, <http://smib.vuw.ac.nz>

Ireland R.Duane, Michael A.Hitt and Deepa Vaidyanath, **‘Alliance Management as a Source of Competitive Advantage’**, Journal of Management, Vol.28, No.3 (2002)

İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi, Türkiye.

Jeannet J.P ,Hennessey H.D. **‘Global Marketing Strategies’**, Fifth Edition, Boston, Houghton Mifflin Company, 2001

Judge W.Q., R.Dooley, **‘Strategic alliance outcomes: A transaction-cost economics perspective’**, British Journal of Management, 2006, Vol:17

Kaplan İbrahim, **‘İnşaat Sektöründe Müşterek İş Ortaklığı-Joint Venture’**, Ankara, Dayınlarlı Yayınları, 1994

Karaca Nimet, ‘**Korelasyon analizi**’, www.analiz.ibsyazilim.com, IBS web sayfası

Kauser S., V.Shaw, ‘**The Influence of Behavioral and Organizational Characteristics on the Success of International Strategic Alliances**’, International Marketing Review, 2004, Vol: 21

Kazinvest, Doing Business in Kazakhstan, 2002, ***Geographical Situation and Climate***, CD, Dedicated to the 10-th anniversary of independence of the Republic of Kazakhstan

Kazinvest, Doing Business in Kazakhstan, 2002, ***National Resources***, CD, Dedicated to the 10-th anniversary of independence of the Republic of Kazakhstan

Kelly M.J., J.L.Schaan, H.Johcas, ‘**Managing allince relationships: Key challenges in the early stages of collaboration**’, R&D Management, 2002, Vol: 32

Koçel, Tamer ‘**İşletme Yöneticiliği**’, 9.Basım, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2003

Kuglin Fred A., Jeff Hook, ‘**Building, Leading, and Managing Strategic Alliances: How to Work Effectively and Profitably with Partner Companies**’, First Edition, U.S.A.: Ernst & Young U.S.LLC., 2002

Kumar Rajesh, Poul Houman Andersen, ‘**Interfirm diversity and the management of meaning in international strategic alliances**’, International Business Review, 9, 2000

Lambe C.J., R.E.Spekman, S.D.Hunt, **‘Alliance Competence, Resources, and Alliance success: Conceptualization, Measurement, and Initial Test’**, Journal of the Academy of Marketing Science, 2002, Vol:30, No:2

Larin Nikolay, **‘Obshaya Informatsiya o Respublike Kazakstan’**, Kazakhstan 2002, Almaty, Printhouse Edelweiss, 2002

Larraine Segil, **‘Successful Alliances’**, Executive Excellence, 15/8, Aug. 1998

Leiblein Michael J., Reuer Jeffrey J., **‘Building a foreign sales base: The roles of capabilities and alliances for entrepreneurial firms’**, Journal of Business Venturing, Vol 19, 2004

Lewis Jordan D., **‘The New Power of Strategic Alliances’**, Planning Review, 20/5, Sep/Oct 1992

Lin J., **‘An Analysis of Strategic Alliance Formation from Resource-based View’**, Seminar in Business Strategy and International Business, Helsinki University of Technology, 2006

Lorange Peter ve Gilbert Probst, **‘Joint Ventures As Self Organizing Systems: A Key To Successful Joint Venture Design and Implementation’**, New York, Columbia University Press, 1987

Lynn Isabella A., **‘Managing an Alliance is Nothing Like Business as Usual’**, Organizational Dynamics, Vol.31, No.1 (August 2002)

Luo Yadong, **‘Joint Venture Success in China: How Should We Select a Good Partner?’**, Journal of World Business, Vol.33 No.2 1998

Luo Yadong, **‘Partner selection and venturing success: The case of joint venture in China’**, Organization Science, 1997, 8(6)

Luo Yadong, **‘Business strategy, market structure, and performance of international joint ventures: The case of joint ventures in China’**, Management International Review, 1995, 35

Lynch R.P. **‘The practical guide to joint ventures and corporate alliances’**, New York: John Wiley, 1989

Martin X., R.S.Alomon, **‘Knowledge transfer capacity and cooperative strategies: When should firms leverage tacit knowledge through licensing and alliances?’**, Cooperative Strategies and Alliances, Ed. F.J. Contractor, P.Lorange, Netherlands, Elsevier Science Ltd., 2002

Mattos C., S.Sanderson, P.Ghauri, **‘Negotiating alliances in emerging markets – Do partners’ contributions matter’**, Thunderbird International Business Review, 2002, Vol: 44

Mockler R.J., M.E.Gartenfeld, **‘Using Multinational Strategic Alliance Negotiations to Help Ensure Alliance Success: An Entrepreneurial Orientation’**, Strategic Change, 2002, Vol

Mohr J., R.Spekman, **‘Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques’**, Strategic Management Journal, 1994, Vol:15

Monzcka Robert, Petersen Kenneth J., Robert Handfield, Gary Ragatz, **‘Success factors in strategic supplier alliances’**, Decision Sciences, 29/3, 1998

Nielsen B.B., **‘Trust and Learning in International Strategic Alliances’**, Copenhagen Business School, Department of International Economics and Management, 2001 <http://econpapers.repec.org>

Nozdreva P.B., **‘Uluslararası iş dünyasında stratejik ittifaklar’**, Rusya ve ülke dışında işletme yönetimi No:6, 2002, s.1 (Ноздрева Р.Б., «Стратегические альянсы в международном бизнесе», Менеджмент в России и за рубежом, № 6, 2002, с.1)

Oktay Müjde, **‘Şirketler İçin Sinerjik Bir İşbirliği Yolu Ortak Girişimler-Joint Ventures’**, İstanbul, İSO Yayınları, 1997

Oudenhoven J.P., K.I.Zee, **‘Successful International Cooperation: The Influence of Cultural Similiarity, Strategic Differences and International Experince’**, Applied Psychology: An International Review, 2002, Vol:51, No:4

Öncel Şeyma, **‘Nişanlar Artıyor’**, Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi, Aralık 2002

Özalp İnan, **‘Rekabetçi Üstünlükler Açısından Stratejik Birlikler’**, Eskişehir, *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:13, Sayı:2, Mayıs 1997

Özgen H., A.Yalçın, A.Öztürk, **‘İşletmelerarası stratejik işbirlikleri ve Türkiye açısından değerlendirme’**, 3. Ulusal Yönetim Kongresi, 1995, s.4

Öztürk, Pınar, **‘Ortak Girişim ve Uygulanacak Hukuk’**, İstanbul, Beta Basım Yayın, 2001

Park S.H., G.R.Ungson, **‘Interfirm Rivalty and Managerial Complexity: A Conceptual Framework of Alliance Failure’**, Organization Science, 2001, Vol:12, No:1

Park J., Kim K., **‘International alliances formation and stock market responses: Industry globalization as an environmental contingency’**, Journal of International Management, Vol.5, 1999

Parkhe Arvind, **‘Institutional environments, institutional change and international alliances’**, Journal of International Management, 9, 2003

Parkhe Arvind, **‘Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction cost Examination of Interfirm Cooperation’**, Academy of Management Journal, 1993, Vol:36

Pearce J.A., R.B. Robinson, **‘Strategic Management: Formulation, Implementation and Control’**, Ninth Edition, 2005, New York: McGraw Hill Co Inc.

Pena N.A., Arroyabe J.C.F. **‘Business Cooperation from Theory to Practice’**, Great Britain: Antony Rowe Ltd., 2002

Peters T.J., Waterman R.H. **‘In Search of Excellence’**, New York: Warner Books, 1984

Pivovarov S.E., İ.S. Mayzel, T. Tumarova, M Epstein., **‘Uluslararası Yönetim’**, Kısa Kur. 2003, s.2

Poss S., **‘Carefully weigh risks, benefits of strategic alliance’**, Los Angeles, Business Journal, 1999, July 19

Rai A., Borah S., Ramaprasad A. **‘Critical Success Factors for Strategic Alliances in the Information Technology Industry: An Empirical Study’**, Decision Sciences, Vol.27 №1, 1996

Ramaseshan B., Loo C.P., **‘Factors affecting a partner’s perceived effectiveness of strategic business alliance: Some Singaporean evidence’**, International Business Review, 7, 1998

Reynaldo J., Santos A., **‘Cronbach's Alpha: A Tool for Assessing the Reliability of Scales’**, Extension Information Technology, Vol. 37 N. 2 , April 1999

Root F.F., **‘Entry Strategies for International Markets’**, Revised and Expanded Edition, San Francisco, Jossey-Bass Inc., Publishers, 1994

Rugman A.M. and Brewer T.L., **‘Oxford Handbook of International Business’**, 2001

Scott W.R. **‘Organizations: Rational, natural, and open systems’**, Englewood, Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1987

Semerciöz Fatih ve Arzu Çakınberk, **‘Stratejik İttifaklar : Türk İlaç Dağıtım Kanalından Bir Örnek’**,Yönetim, İstanbul: İİİT. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü, Sayı:46 (Ekim 2003)

Simonin B.L., **‘The nature of collaborative know-how’**, Cooperative Strategies and Alliances, Ed. F. J. Contractor, P. Lorange, Netherlands, Elsevier Science Ltd, 2002

Shawn Tully, **‘Northwest and KLM: The Alliance From Hell’**, Fortune New York, Vol.133 Iss.12, Jun 24, 1996

Shenkar O. **‘International joint ventures’problems in China: Risks and remedies’** Long Rang Planning, 1990

Slesarev E.S., **‘Uluslararası ittifakların organizasyonel öğrenmeyi yaratma sürecine etkisi’**, Rusya ve ülke dışında yönetim, N.4, 1999, s.1 (Слесарев Е.С., «Воздействие международных альянсов на процесс создания организационного знания», Менеджмент в России и за рубежом: №4 / 1999, с.1)

Sparling David, Roberta Cook, **‘Strategic Alliances and Joint Ventures Under NAFTA: Concepts and Evidence’**, Policy Harmonization, 2001

Spekman R.E., T.M.Forbes, L.A.Isabella, T.C.Macavoy, **‘Alliance management: A view from the past and look to the future journal of management studies’**, 1998, Vol:35

State Books Ltd. Kazakhstan 2007-2008 State Directory, Astana, 2008

Taylor A., **‘An operations perspective on strategic alliance success factors: An exploratory study of alliance managers in the software industry’**, International Journal of Operations and Production Management, 2005, Vol:25

Tekinalp Gülören, Ünal Tekinalp, **‘Joint Venture’**, Ankara, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1988

Thomas Haines M., **‘Structuring Compensation Plans for Joint Ventures and Other Strategic Alliances’**, Compensation and Benefits Review, Jul/Aug 1997, 29/4

Thomas L. Wheelen and J. David Hunger, **‘Strategic Management and Business Policy’**, 9.Edition, New Jersey: Prentice Hall, 2004

Todeva E., D.Knoke, **‘Strategic Alliances and Models of Collaboration’**, Management Decision, 2005, Vol: 43

Tsang Eric W., **‘A Preliminary Typology of Learning in International Strategic Alliances’**, Journal of World Business 34/3, 1999

Tsun-Yan Hsieh, **‘Prospering Through Relationships’**, Corporate Finance: Realize Your Share of Asia’s Potential London, Apr.1997

Ulaş Dilber, **‘Çokuluslu Şirketlerin Ortak Girişim Stratejisini Kullanma ve Sonlandırma Nedenleri’** *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt:59, Sayı:2, Şubat 2004

Ulaş Dilber, **Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejisi Olarak Ortak Girişimler (Joint Venture) ve Türkiye’de Uygulamaları**, Ankara, Turhan Kitabevi, 2003.

Ülgen Hayri, S.Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayınları No: 113, Birinci Basım, İstanbul, Şubat 2004

Varadarajan R., M.H. Cunningham, **‘Strategic alliances: A synthesis of conceptual foundations’**, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Fall 1995, Vol: 23, Sayı: 4

Wheelen T.L. ve Hunger J.D., **‘Strategic Management and Business Policy’**, 9.Edition, Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall

White S., S.Siu-Yun Lui, **‘Distinguishing costs of cooperation and control in alliances’**, *Strategic Management Journal*, 2005, Vol:26

Wild J.J., Wild K.L., Han J.C.Y. **‘International Business’**, 2.Baskı, New Jersey: Prentice Hall, 2004

Xie F.T., W.J. Johnston, **‘Strategic alliances: Incorporating the impact of e-business technological innovations’**, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2004, Vol: 19, No: 3

Yalçın A., F.N. İplik, K.C. Kılıç, **‘Why international joint ventures are not always successful? : A case study in Turkey’**, Bourgas Prof.Assen Zlatarov University, Education, Science, Economics and Technologies in the Global World, 14–16 Eylül Bulgaristan, 2007

Young S., Hamili J., Wheeler C., Davies J.R., **‘International Market Entry and Development’**, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1989

Yasuda Hiroshi and Junichi Iijima, **‘Linkage Between Strategic Alliances and Firm’s Business Strategy: The Case of Semiconductor Industry’**, Technovation, 30 October 2003

Zaheer A., S.Lofstrom, P.G.Varghese, **‘Interpersonal and Interorganizational Trust in Alliances’**, Cooperative Strategies and Alliances, Ed.F.J.Contractor, Netherlands, 2002, Elseiver Science Ltd.

Zaman M., F.Mavondo, **‘Measuring strategic alliance success: A conceptual framework’**, 2001, p.3, <http://smib.vuw.ac.nz>

Zeng M., J.F.Hennart, **‘From learning races to cooperative specialization: Towards a new framework for alliance management’**, Cooperative Strategies and alliances, Ed.F.J.Contractor, P.Lorange, Netherlands, 2002, Elseiver Science Ltd.

Country Commercial Guide Kazakhstan, Fiscal Year 2007, <http://www.bisnis.doc.gov/bisnis/country/070602KZ>

Elektronik haber, “Renault ve Nissan ittifak doğuşunun beş yıllığını bayramladılar”, 30 Mart 2004 (“Renault и Nissan отметили пятую годовщину создания Альянса”, www.auto-dealer.ru/articles/news, 30 марта 2004)

"Investitsionnaya Deyatel'nost' v Kazahstane",
<http://www.president.kz/main/mainframe.asp?lng=ru>

Türk Dil Kurumu, “**Güncel Türkçe Sözlük**”, *işbirliği*,

(<http://www.tdk.gov.tr/TDKSOZLUK/SOZBUL.ASP?Kelime=%20%20iş%20birliği&EskiSoz=birlik&GeriDon=2>), (07.08.2005).

www.kazinvest.kz/russian/document_rus.asp?id=48

EK 1. KAZAKİSTAN’DA İŞ YAPAN TÜRK FİRMALARININ YAPTIĞI ORTAK GİRİŞİMLERİNE YÖNELİK SORU FORMU

Araştırma Anketi

Sayın Üst Düzey Yönetici,

Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tez çalışması kapsamında yapılan bu araştırmanın amacı, Kazakistan’da farklı sektörlerindeki uluslararası ortak girişimlerinin başarı faktörlerinin belirlenmesidir.

Ankete vereceğiniz yanıtlar kesinlikle işletmeye veya şahsa bağlı olarak açıklanmayacak olup, sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Bu konuda Kazakistan’daki araştırmalar son derece sınırlı olduğundan, sizin çalışmaya yapacağınız katkılar çok değerlidir. Bu araştırmanın güvenilirliği, sizin vereceğiniz yanıtların doğru ve içten olmasına bağlıdır. Yapılan ön denemelerde, anketi doldurma işlemi yaklaşık 5-10 dakika sürmektedir. Sizin için zamanın son derece değerli olduğunu düşünerek kısa ve anlaşılır sorular düzenlemeye çalıştık. Çalışmanın sonuçları araştırmaya katılan işletmelere daha sonra gönderilecektir.

Anketi yanıtlayarak araştırmaya sağlayacağınız değerli katkılar için teşekkür ederiz.

Assel DAULBAYEVA

Yard.Doç.Dr. Alper ÖZER

Ankara Üniversitesi

+905056789676

Sosyal Bilimler Enstitüsü

e-mail: alper.ozer@politics.ankara.edu.tr

Pazarlama Yüksek Lisans Programı

Tel: +90 534 519 75 00

e-mail: assellek@gmail.com

Soru Formu

1. Şirketin ünvanı (bu şıkkı belirtmek isteğe bağlıdır):
2. Şirketin faaliyette bulunduğu sektör:
3. Şirketin faaliyette bulunduğu süre:
4. İşletmenizin daha önce başka işletmelerle ortaklık ilişkisi var mıydı?
(Evet / Hayır)
5. Şu anda mevcut ortağınız dışında başka işletmelerle de ortaklığınız bulunmakta mıdır? (Evet / Hayır)
6. Bu işbirliğine girme nedenleri? Aşağıdaki ifadelere verdiğiniz öneme göre uygun olan şıkları doldurmanızı rica olunur.

	Çok Önemsiz	Önemsiz	Kararsızım	Önemli	Çok Önemli
	1	2	3	4	5
1. Bilinmeyen yeni pazarlara hızla girebilmek, belirsizlikten doğan riski azaltmak					
2. Hammadde, sermaye, teknoloji, know-how edinmek / satmak					
3. Antitrust yasaları, korumacı tedbirler gibi ulusal sınırlamalarla başa çıkmak					
4. Yerli / yabancı piyasalara yönelik faaliyetlerde bulunmak, piyasada yer edinmek, var olan payı elde tutmak / artırmak					
5. Sabit maliyetleri paylaşılarak azaltmak					
6. Piyasalardaki daralmalara karşı yeni yatırım alanlarına yönelmek					
7. Beklenmeyen şoklarla başa çıkmak					

8. Yeni yönetim ve pazarlama teknikleri edinmek / satmak					
9. Yeni ürün geliştirmek / ArGe maliyetlerini azaltmak					
10. Rakip şirketlerle işbirliği yaparak rekabetle başa çıkmak					
11. Kaynakları paylaşmak, mobilize etmek, birleştirmek, büyütmek					
12. İhracatı artırmak, yapmak / ithalatı azaltmak					
13. Kâr ve satışları artırmak, ölçek ekonomilerinden yararlanmak					
14. Yabancı sermayeye karşı olumsuz tepkileri azaltmak					
15. Kültürel bariyerleri aşmak					
16. Duplikasyonu zor olan ve hali hazırda yürürlükte olan yerli bir projeye katılmak					

7. Aşağıda işbirliği ilişkilerinize yönelik bazı ifadeler yer almaktadır. Lütfen, bu ifadelere ne ölçüde katıldığınızı uygun olan şıkları doldurmanız rica olunur.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	1	2	3	4	5
1. Bu işbirliğinde ortakların birbirine duyulan güven derecesinin yüksek olmasına ve anlaşabilmelerinin önemine inanıyoruz.					
2. Bu işbirliğinde ortaklar aynı araçlarla aynı amaçlara ulaşmak için çabalamaktadır.					
3. Ortağımızla beraber öne koyduğumuz amaç ve hedeflerin birbiriyle uyuşmasına dikkat etmekteyiz.					

4. Bu işbirliğinde riskler eşit paylaşılmaktadır.					
5. Taraflar kendi sorumluluklarının bilincindedirler.					
6. Her bir ortağın kendine özgü rolü bulunmaktadır.					
7. Doğru ortak seçimi yapma sonucunda işbirliğimizin başarısı artmış durumdadır.					
8. Bu işbirliğinde ortaklar farklı yeteneklere ve özelliklere sahiptirler.					
9. Ortak hedefleri gerçekleştirebilmek için taraflar farklı yeteneklerini sunmaktadırlar.					
10. Ortaklar bu işbirliği sayesinde tüketicilerin farklı ihtiyaçlarını karşılamak istemektedirler.					
11. Rakipler karşısında ortakların arasında sıkı bir iletişim vardır.					
12. Ortaklarımızla beraber işbirliğinin amaçlarına ulaşmak için karşılıklı çaba ve esneklikte bulunmaktayız.					
13. Bu ortaklık ile pazarda daha fazla yayılma imkânı sağladık.					
14. Ortağımıza çok az bağlılık duymaktayız.					
15. Her bir ortak bu işbirliğinin rekabet gücünü artırmak için çaba göstermektedir.					
16. Ortakların özel bir yönetim takımının oluşturulması işbirliğin organizasyonel savunmasını güçlendirmektedir.					
17. Bu işbirliği ortakların üst düzey yöneticilerinden destek sağlamaktadır.					
18. Bu işbirliğinin yönetiminde ortakların yöneticilerinin yetkileri sınırlıdır.					
19. Ortakların arasında uyum ve anlaşılabilirlik elde edilebilmektedir.					
20. Uyumlu devlet politikası işbirliğimizin başarısını artırmaktadır.					
21. Doğru mali politikaların uygulanması işbirliğimizin başarı performansını olumlu etkileyecektir.					
22. Yerel hükümetin yabancı yatırımcıları cesaretlendirmeleri ve yatırım ortamını cazip hale getirmeleri işbirliğin başarısının önemli katkıda bulunmaktadır.					
23. İstikrarlı siyasi ortam işbirliğin başarısını sağlayacaktır.					
24. Ortakların örgüt yapısının birbiriyle uyuşmasının işbirliği başarısına olumlu etkisi vardır.					

ÖZET

Son yıllarda işletmelerin iç ve dış çevrelerinde karmaşıklık ve belirsizliğin artması, pazar koşullarının değişmesi, teknolojik gelişmeler, yoğun bir şekilde artan rekabet ve kısa süren ürün yaşam evreleri, yöneticileri iş yapmak için kullandıkları geleneksel yöntem ve stratejileri yeniden gözden geçirmeye yönlendirmiştir. Bu doğrultuda şebeke organizasyon yapısı kapsamındaki uluslararası stratejik işbirlikleri, küresel rekabet avantajını oluşturma ve sürdürme baskıları ile karşı karşıya kalan işletmelerin faaliyetlerini başarılı bir şekilde yürütmeleri konusunda oldukça çekici bir yapı olarak gelişmeye başlamışlardır.

İşletmelerin stratejik planlarında önemli bir yere sahip olan uluslararası ortak girişimler birlikte iş yapmanın avantajlarından yararlanmak isteyen ve farklı uluslardan gelen en az iki ortağın oluşturduğu yapılardır. Ortaya çıkardığı avantajlar doğrultusunda işletmeler tarafından yeni teknoloji veya pazarlara ulaşmak, faaliyetlerdeki riski paylaşmak, işleri çeşitlendirmek ve belirsizlikleri azaltmak gibi farklı amaçlarla oluşturulan uluslararası ortak girişimlerinin sayısı giderek artmaktadır.

Bu bağlamda tez çalışması; stratejik işbirliği ve ortak girişimler kavramını derinlemesine incelemek, uluslararası ortak girişimlerinin başarısını etkileyen faktörleri ortaya koyabilmek ve bunları Kazakistan'da farklı sektörlerindeki uluslararası ortak girişim faaliyetleriyle ilişkilendirebilmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Tezin en son araştırma bölümünde, Kazakistan'ın çeşitli sektörlerinde iş yapan Türk işletmelerinin oluşturdukları uluslararası ortak girişimlerin başarısını oluşturan unsurlar ile ilgili gereken bilgiler veri toplama aracı

olarak anket araştırması ile elde edildikten sonra, istatistiksel analiz teknikleri ile inceleme sonuçları verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Uluslararası Stratejik İşbirlikleri, Uluslararası Ortak Girişimler, Ortak Girişimlerde Performans, Başarıyı Etkileyen Faktörler, Kazakistan.

ABSTRACT

The increase in complexity and uncertainty of internal and external environments of enterprises in recent years, change in market conditions, technological developments, intense increase in competition and short lasting product life cycles directed the managers to review the traditional methods and strategies they use. In this direction, international strategic alliances -within the network organization structure- have started to develop as quite attractive structures for enterprises that face with the pressure of forming and sustaining global competitive advantage on implementing their operations successfully.

International joint ventures have an important place in enterprises' strategic plans. These structures that are formed by minimum two partners from different countries, who are willing to benefit from the advantages of co-operation.

Thesis study in this context is made in order to analyze the concept of strategic alliances and joint ventures in depth, to reveal the factors that affect the success of joint ventures and to be able to associate these with the operations of the joint ventures in the different business sectors in Kazakhstan. In the last Research section we give the results of our investigations concerned the success factors influencing the success performances of International Joint Ventures formed between Turkish firms and other foreign partner firms working in the different business sectors of Kazakhstan. The necessary informations were obtained by data collecting means of questionnaire and examined by the statistical analyze technics.

Keywords: International Strategic Alliances, International Joint Ventures, Performance in Joint Ventures, Factors Affecting Success, Kazakhstan.