

STRATEJİK YÖNETİM-I

8

Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Stratejik işbirliği kavramını tanımlayabilecek,
- İşletmelerin stratejik işbirliği yapma nedenlerini açıklayabilecek,
- Stratejik işbirliği türleri konusunda bilgi sahibi olabilecek,
- Stratejik işbirliği oluşum sürecini açıklayabilecek,
- Stratejik işbirliklerinde yaşanan sorunları kavrayabilecek,
- Stratejik işbirliklerinin başarı koşullarını açıklayabileceksiniz.

Anahtar Kavramlar

- Stratejik İşbirliği
- Bölgesel Acentalık ve Bayilikler
- Konsorsiyumlar
- Know-How Anlaşmaları
- Taşeronluk
- Lisans Anlaşmaları
- Yönetim Sözleşmeleri
- Franchising
- Ortak Girişim

İçindekiler



STRATEJİK İŞBİRLİKLERİ

İngilizcede “strategic alliances” olarak geçen kavramın Türkçe literatürdeki karşılığı stratejik ittifak, stratejik ortaklık ya da **Stratejik İşbirliği** olarak kabul görmektedir.

Stratejik İşbirliği, en basit şekilde, iki işletmenin teknolojik ve/veya pazar kaynaklarının paylaşılması yahut gerçek veya potansiyel rakipler arasındaki işbirliği anlaşmaları olarak tanımlanmaktadır.

İki ya da daha fazla işletmenin karşılıklı üstünlüklerini sürdürebilmeleri için belli maddi ve maddi olmayan varlık ve kaynaklarını birleştirmeleri konusunda anlaşmalarına **Stratejik İşbirliği** adı verilir.

Stratejik işbirliği, satın alma ve birleşme, işletmelerin büyümek için dış kaynaklara erişmede başvurduğu stratejilerdir ve aralarında seçim yapmak, değişen iş koşullarında gittikçe daha zorlaşmakta ancak kaçınılmaz olmaktadır. Bu stratejilerin temel ayırım noktası, işletmenin yasal ve ekonomik bağımsızlığını korumasıyla ilişkilendirilmiştir. Bu bağlamda *satın alma stratejisi*, bir işletmenin hisselerinin veya mülkiyetinin alınması yoluyla kontrol edilmesidir. Bir işletme diğer işletme veya işletmeleri, alacak ve borçlarıyla tüm varlıklarını satın alarak bünyesine eklemektedir. *Birleşme stratejisi*, genellikle aynı büyüklükte iki veya daha fazla işletmenin sermaye alışverişi sonunda tüm kaynaklarını bir araya getirerek ortaya yeni bir işletme çıkarmasıdır. *İşbirliği stratejisinde* ise işletmelerin kaynak ve hizmetlerini birleştirerek veya değiştirerek rekabet avantajı kazanması ama yasal olarak bağımsızlığını sürdürmesi söz konusudur.

Stratejik işbirlikleri, **bölgesel acentelik ve bayilikler** gibi çok basit anlaşmalardan **know-how, lisans, taşeronluk, franchising** gibi daha spesifik ve karmaşıklık derecesi yüksek anlaşmalara kadar uzanan çeşitli derecelerde işbirliklerini kapsamaktadır. İşletmelerin aynı dağıtım kanallarını kullanmaya karar vermeleri, **ortak yatırım yapmaları, ortak bilgi bankası veya Ar-Ge çalışması yürütmeleri, üretme ve satma yetkisi vermeleri, dış kaynakları kullanmaları** gibi stratejiler bu tür işbirliklerine örnek gösterilmiştir.

İŞLETMELERİN STRATEJİK İŞ BİRLİĞİ YAPMA NEDENLERİ

İşletmeler yeni pazarlara girmek, yeni teknolojiler geliştirmek veya yeni teknolojileri kısa sürede kullanılabilir duruma getirmek, üretim maliyetlerini düşürmek, **sinerji** yaratmak veya ticari engelleri aşmak gibi nedenlerle işbirliğine gitmektedirler. İşletmelerin stratejik işbirliği yapma nedenleri sayısız olmakla birlikte, bunları şu ana başlıklar altında toplamak mümkündür.

Sinerji; bir bütünün, kendisini oluşturan parçalardan daha büyük olması, parçalar arasındaki ilişkinin daha fazla değer yaratmasıdır. iki veya daha fazla kişinin veya organizasyonun yeteneklerini ve kaynaklarını ortak bir hedefe ulaşmak için birleştirmesi taraflar arasında sinerji oluşturmaktadır.

1) Mevcut Pazarlarda Büyümek

İşletmeler faaliyet gösterdikleri sektör veya pazarlarda tek başlarına büyüme olanağına sahip olamayabilirler. Böyle bir durumda çözümü diğer işletmelerle işbirliğine giderek bulabilmektedirler. Gerekli teknolojiye veya teknolojiyi sağlayacak kaynaklara sahip ya da kaynaklarının birleştirilmesi durumunda teknolojinin ortaya çıkabileceği işletmelerle işbirliğine giderek büyüebilmektedirler. Aynı şekilde bu işbirliği sayesinde, düşük maliyetli ve yüksek kaliteli ürünler üretme şansına sahip olarak, yerel ya da küresel rakiplere karşı mevcut durumlarını koruyabilmektedirler. Gerek pazara yeni girebilecek potansiyel rakiplerin, gerekse pazarda bulunan diğer işletmelerin olası davranışlarına karşı, çeşitli konularda işletmeler arası işbirliği yapılarak iç verimliliğin artırılmasına çalışılmaktadır. İç verimliliğin artması ve maliyetlerin azalmasıyla da işletmelerin rekabet üstünlüklerinin sürdürülmesi söz konusu olmaktadır.

Örneğin, dünya bankacılığının dev kurumu Citi ile Türkiye bankacılık sektörünün lideri Akbank arasında, 2006 yılında başlayan stratejik işbirliğiyle Akbank'ın Türkiye'deki uzmanlığı ve geniş dağıtım kanalları, Citi'nin global uzmanlığı ve dünya üzerindeki en iyi uygulamaları ile birleştirildi. Böylelikle Akbank finans sektöründe büyüyerek küresel pazarlarda önemli bir oyuncu durumuna geldi.

2) Yeni Pazarlara Girmek

Stratejik işbirlikleri işletmelerin yeni pazarlara hızlı ve daha düşük maliyetle girmelerine olanak sağlayan yapılardır. İşletmeler yeni ürün pazarlarına ve bilhassa uluslararası pazarlara, bu konuda deneyim sahibi işletmelerle işbirliği yaparak girmektedirler. Gerek yeni bir girişim, gerekse sadece güç ve yeteneklerin ortaklaşa kullanımıyla taraflar birbirlerinin mevcut bilgi ve deneyimlerinden faydalanmakta, yeni ürün ve pazarlarda risklerini azaltabilmektedirler. Özellikle giriş engellerinin bulunduğu pazarlara girmenin yollarından biri de bu pazarda faaliyet gösteren bir başka işletme ile stratejik işbirliğine gitmektir. Örneğin, dağıtım kanallarına hakim, marka yapmış, teknoloji, Ar-Ge veya üretim konusunda önemli yeteneklere sahip işletmeler pazarda mevcut ise bu işletmelerle yapılan işbirliği anlaşmaları engellerin aşılmasına ve pazara kolaylıkla girilmesine olanak sağlamaktadır.

Örneğin, AT&T, Philips ile işbirliğine giderek Avrupa'ya bir giriş yapmak istemiş, benzer şekilde Ericsson, Fransa'daki mevcudiyetini güçlendirmek için Fransız Marta ile ittifak kurmuştur.

3) Belirsizliği Azaltmak

Uluslararası iş alanında faaliyet gösteren yöneticiler, tüketici tercihlerindeki değişime bağlı olan talep belirsizliği, politik istikrarsızlık ve ekonomik belirsizlik gibi unsurlardan etkilenmekte ve bazen hata yapabilmektedir. Bu nedenle işletmelerin yüksek derecede çevresel belirsizlik ile karşı karşıya kaldıklarında belirsizliklerin en aza indirgenmesi amacıyla stratejik işbirliklerine başvurmaları kaçınılmaz olmaktadır.

4) Varlık ve Yetenekleri Geliştirmek ya da Yeni Yetenekler Elde Etmek

İşletmelerin değerli, taklit edilmesi zor ve yerine konulacak stratejik seçenekleri olmayan kaynak ve yetenekleri geliştirmesi son derece zor olabilmektedir. Stratejik işbirlikleri aracılığıyla taraflar gerekli bilgi, sermaye, insan kaynağı, teknoloji gibi kaynaklara sahip olabilmektedir. Stratejik işbirlikleri, işletmelerin yetenek ve bilgi kaynaklarını ortak kullanmak suretiyle müşterek uzmanlaşma elde edilmesini yeni yeteneklerin öğrenilmesini ve içselleştirilmesini sağlamaktadır. Sistematiik ve düzenli bir yol içinde temel yeteneklerin ve kapasitelerin belirlenmesi ve etkin yönetilmesiyle işletmeler; yatırımlarını ve enerjilerini en iyi yaptıkları şeyler üzerinde yoğunlaştırarak, örgütsel kaynaklar üzerindeki kazançlarını maksimize edebilirler. Aynı zamanda, rekabet alanlarına girmek isteyen mevcut ve gelecekteki rakipleri, aşılması güç engellerle karşı karşıya bırakabilirler. Yine yetenekleri sayesinde işletmeler, hızlı bir şekilde değişen rekabet ortamı ve teknolojik gelişmeler içinde, risk ve yatırımlarını azaltabilir ve müşteri ihtiyaçlarına daha iyi cevap verme olanağını yaratabilirler.

Örneğin, *Chrysler ile Mitsubishi Japon arabalarını Amerikan pazarında satmak amacıyla işbirliğine gitmişlerdir. Kurulan ortaklıkta Mitsubishi'nin tasarım ve imalat konularındaki uzmanlığı ve Chrysler'in Kuzey Amerika'daki dağıtım ağı, ortakların birbirinden farklı ama birbirini tamamlayan yetenekleridir.*

5) Riskleri Azaltmak

Giderleri ve maliyetleri paylaşmak yolu ile riskler azaltılabilir. Yeni teknolojiler geliştirmenin veya satın alıp uygulamanın maliyeti çok yüksektir. Ar-ge faaliyetleri için gerekli tesisleri kurmak, uzmanlar istihdam etmek, hem bilimsel olarak başarılı hem de ticari açıdan kârlı sonuçlara ulaşamama riskini üstlenmek ve kesin olmayan sonuçlar için bazen uzun yıllar sürebilecek büyük kaynaklar ayırmak pek çok şirket için imkânsızdır. Bu nedenle, stratejik işbirlikleri bu tür riskleri en aza indirebilmektedir.

STRATEJİK İŞBİRLİĞİ TÜRLERİ

Stratejik işbirlikleri; *simetrik, asimetrik ve karma işbirlikleri* olmak üzere üç ayrı kategoriye ayrılmıştır.

- 1) Simetrik İşbirlikleri,** benzer stratejik amaç ve hedeflere sahip işletmelerin oluşturduğu işbirlikleridir. Ürün, hizmet, teknoloji, müşteri profili gibi alanlarda benzer olan işletmeler arasında kurulmaktadır. Örneğin ölçek ekonomisi arayan bir işletme, yine ölçek ekonomisini amaçlayan bir işletme ile işbirliği yapabilir ya da aynı ürünleri üreten işletmeler, fiyat belirleme konusunda işbirliğine gidebilir.
 - 2) Asimetrik İşbirlikleri,** farklı stratejik hedeflere ve yeteneklere sahip işletmelerin oluşturdukları işbirlikleridir. Ürün, hizmet, teknoloji, müşteri profili gibi unsurların bir veya birkaçında farklılık gösteren işletmeler arasında kurulmaktadır. Özellikle yeni pazar veya sektörlere girmek ya da rakiplerden öğrenmek için kurulan işbirliği türüdür.
 - 3) Karma İşbirlikleri,** aynı ve farklı (simetrik ve asimetrik) hedeflere sahip işletmelerin oluşturdukları işbirlikleridir. Bir başka çalışmada Ülgen ve Mirze, işbirliklerini; *stratejik ortaklıklar* ve *ortak girişimler* olmak üzere iki ana başlık altında incelemişlerdir. Yazarlar, stratejik ortaklıkları; işletmelerin gerek kimliklerini ve gerekse mülkiyet yapılarını değiştirmeden, sadece belirli alanlarda sahip oldukları varlık ve yeteneklerini birleştirmeleri olarak, ortak girişimleri ise belirli bir işi gerçekleştirmek için ortaklaşa başka bir işletme oluşturmaları olarak tanımlamışlardır. Hitt ve arkadaşları ise stratejik işbirliklerini; hisse temelli (equity alliances) ve hisse temelli olmayan (non-equity alliances) işbirlikleri ve ortak girişimler olmak üzere üç gruba ayırmışlardır.
- A) Hisse Temelli Olmayan İşbirlikleri,** iki veya daha fazla işletmenin belirli amaçları gerçekleştirmek üzere konratlara dayalı, karşılıklı hisse sahipliği olmadan ve/veya bağımsız bir işletme kurmadan oluşturdukları işbirlikleridir.

Hisse temelli olmayan işbirliği türleri; bölgesel acentelik ve bayilikler, karşılıklı hizmet konsorsiyumları, know-how, lisans anlaşmaları, taşeronluk, yönetim sözleşmeleri, ortak üretim ve ortak pazarlama sözleşmeleri, franchising gibi anlaşmaları içermektedir.

Hepsinin ortak özelliği iki taraf veya daha fazla taraf arasında kimin ne yapacağını ve ne ödeyeceğinin detaylı olarak belirtildiği yazılı bir sözleşmenin imzalanması ve uygulanmasıdır. Bir başka ifadeyle hisse temelli olmayan işbirlikleri, hisse değişimi ve paylaşımına dayalı olmayan, sözleşme esaslı işbirlikleridir. Bu tür işbirlikleri, ortaklara esneklik ve düşük bağlılık sağlamaktadır.

B) Hisse Temelli İşbirlikleri, iki ya da daha fazla işletmenin bazı kaynak ve yeteneklerini birleştirerek farklı oranlarda hisse senedine sahip oldukları işbirlikleridir.

İşbirliğini gerçekleştiren işletmeler, yönetimde söz sahibi olmalarına yardımcı olacak belli oranlarda pay senedi olarak işbirliği yapabilirler. Bir veya daha fazla ortağın yasal olarak yeni bir işletme yaratmaksızın hisse senedi değişim yapması sonucu oluşturduğu bir ittifak türüdür. Başka bir deyimle, ortaklar birbirinin hisse paylarını satın alarak hisse paylaşımı gerçekleştirmektedir.

Örneğin, GM, Isuzu ve Suzuki şirketlerinin hisse senetlerini alarak, ortak üretim ve ortak pazarlama yapmak suretiyle Japon otomobil piyasasına nüfuz etmiş iyi bir örnektir. Bu tür işbirliklerine otomobil, imalat, havacılık ve telekomünikasyon sektörlerinde çok sık rastlanılmaktadır.

C) Ortak Girişimler (Joint Ventures), bağımsız işletmelerin ortaklaşa sahiplikte kurdukları yeni işletmelere denilmektedir. İki ya da daha fazla işletme, sahip oldukları kaynak ve yetenekleri paylaşarak yasal olarak bağımsız bir işletme kurabilmektedir. Buna da *ortak girişim* adı verilmektedir.

*** Stratejik işbirliği türleri**, işbirliğine konu olan faaliyetlerin özelliklerine ve ortaklık kuran işletmelerin bağımlılık derecelerine göre değişim göstermektedir.

- Bölgesel Acentelik ve Bayilikler

Ana işletme ile bölgesel işletme arasında yapılan ve belli bir süreyi kapsayan, ana işletme ürünlerinin belli bir bölge içinde dağıtım ve satışına ilişkin anlaşmalar sonucunda ortaya çıkan işbirliği türüdür. Özellikle satış ve dağıtımın çok maliyetli ve uzmanlık isteyen bir özellik taşıması hâlinde işletmenin kârlılığına olumlu yönde katkıda bulunmaktadır.

- Konsorsiyumlar

Konsorsiyum, ortak bir amacı gerçekleştirmek için, özellikle yaratılması ve geliştirilmesi çok maliyetli olan ürün veya hizmetleri oluşturmak üzere benzer sektörlerde bulunan işletmelerin geçici olarak yaptıkları anlaşmadır. Aynı sektörden gelen işletmeler; ileri teknoloji yaratmak, bir araştırma yapmak veya büyük endüstriyel yatırımları yapmak için bir araya gelmekte ve kaynaklarını bir havuzda birleştirerek sözleşmeye dayalı ortaklık oluşturmaktadırlar. Yerine getirilecek görev, tek bir işletmenin yerine getirebileceğinden çok daha yüksek maliyetli ve güç olduğundan bu tür ortaklıklara gidilebilmektedir.

Örneğin ülkemizde İstanbul Boğaz Köprüsü, Keban Barajı, Atatürk Barajı'nın bazı üniteleri değişik yabancı firmaların oluşturduğu konsorsiyumlarla gerçekleştirilmiştir. Başka bir örnekte ise Amerikalı IBM, Japon Toshiba ve Alman Siemens işletmeleri yeni nesil bilgisayar çiplerini geliştirebilmek için bir konsorsiyum oluşturmuşlardır.

*** Satış acenteliği**, bir işletmenin ürünlerinin satışını acentelik veya satış yetkisi vererek başka işletmeye devretmesini kapsamaktadır.

*** Konsorsiyum**, iki veya daha fazla işletmenin ortak bir amacı gerçekleştirmek için gerekli olan finansman konusunda geçici olarak yaptıkları işbirliğidir.

- Know-How Anlaşmaları

Know-how, en basit şekliyle "teknik bilgi" olarak tanımlanmaktadır. Know-how anlaşmalarında, taraflardan biri (know-how veren) diğer tarafa (know-how alana) belirli bir know-how'ı açıklamakta ve know-how'ı kullanma izni vermekte; buna karşılık know-how alan da belirli bir bedeli karşı tarafa ödemektedir. Teknik bilgi ya da deneyime sahip bir işletme, aynı faaliyet konusunda olan ancak bilgi ve deneyimde yeterli olamayan işletmelere, sahip olduğu bilgiyi kullanma hakkını verebilir. Know-how alıcısı ise bu bilgiyi kendi üretiminde kullanmakta ve karşılığında danışman işletmeye bunun karşılığında bir ücret ödemektedir.

Örneğin, Türk Havacılık ve Uzay Sanayii A.Ş. (TAI), Avrupa ülkeleri nezdinde uzun yıllardır sürdürdüğü yoğun gayretleri sonucunda dünyanın en uzun menzilli ve en büyük nakliye uçağı A400 M'nin Know-How'ını almıştır. A400M boyutlarında ve kapasitesindeki uçaklar konusunda bilgi birikimi ve deneyimi olan AIRBUS ortakları şirketlerle yapılan işbirliği, bilgi birikiminin ülkemize gelmesini sağlamıştır.

- Taşeronluk Anlaşmaları

Ürünlerin sahibi ana işletme adına üretimi veya diğer faaliyetleri yüklenen işletmelere *taşeron işletme* adı verilmektedir. Taşeron tarafından üretilen ürün veya yüklenilen faaliyetler ana işletme adına yapılmaktadır.

Örneğin, Nike (ABD) ve Adidas (Almanya) spor malzemeleri Taiwan'da başka işletmelerce (taşeronlarca) marka sahipleri olan ana kuruluşlar adına üretilmektedir. Taşeronluk, dış kaynaklardan yararlanmanın (outsourcing) bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

- Sözleşmeli Üretim

İşletmelerin markalı ve özellikli mallarının üretimini başka işletmelere yaptırmalarına imkân veren işbirliği anlaşmalarıdır. Özellikle dış pazarlarda üretim yapmanın iç pazarlara göre daha düşük maliyetli olduğu durumlarda, işletmenin uluslararası pazarlarda rekabet gücünü artırmak için başvurulan işbirliği türüdür.

Örneğin, ABD ya da Avrupa kökenli işletmelerin ucuz işgücü nedeniyle üretimlerini Uzakdoğu'da ve Latin Amerika'da gerçekleştirmeleridir. Elektronik (Nokia), otomotiv (Mercedes), spor ayakkabı (Nike), giyim (United Colors of Benetton), mobilya (IKEA), temizlik maddesi (Procter & Gamble) sektörlerinde bu yöntem sık rastlanan bir seçenektir.

Bu işbirliği türünde ürünlerin üretim izni, anlaşma ile diğer üretici firmalara verilmektedir. Sözleşmeli üretim yapmak isteyen işletme, ürünü başka bir işletmeye yaptırırken pazarlama faaliyetlerini ise kendisi üstlenmektedir. Kendi belirlediği spesifikasyonlara (kalite ve miktar) uygun ürünleri üretmek için diğer üreticilerle anlaşma yapmaktadır. Daha sonra da bu ürünleri kendi markası altında pazarlamaktadır.

İşletmelerin bu işbirliği türünü seçmelerinin nedenlerine bakacak olursak; üretim ve lojistik maliyetleri azaltılmakta, ucuz iş gücünden yararlanılabilmekte, ithalat kısıtları aşılabilmekte, uluslararası pazarlara giriş kolay ve düşük riskli olabilmekte ve yönetsel problemlerden kaçılabilir. Ayrıca, işletmenin başarısı üretimden çok, pazarlama ve hizmete dayalı ise bu işbirliği türü daha çok tercih edilmektedir. *En önemli sakıncası* ise sözleşmeli üretim yapan işletme, gelecekte olası bir rakip olabilmektedir. Türkiye'de deri giyim ihracatında fason üretimin payı % 60'tır. Vestel'in ihracatının %50'sini fason üretim (JVC, Hitachi, Toshiba, Sanyo, Whirlpool ve Electrolux) oluşturmaktadır.

- Lisans Anlaşmaları

Lisans anlaşması, patent hakkı sebebiyle korunan belirli bir mamulün üretilmesine veya pazarlanmasına izin veren bir işbirliğidir. Bu yolla bir işletme belirli bir maddi olmayan hakkı (know-how, teknoloji, marka, süreç, bilgi veya yönetimi kullanma hakkı), başka bir işletmeden, belirli bir ödeme karşılığı, belirli bir coğrafi bölgede veya belirli bir süre için satın almaktadır. Lisans veren "lisansör," "lisans" alan "lisansiyer", yapılan anlaşma da "**lisans anlaşması**" adını almaktadır.

Teknoloji ve marka üretemeyen veya yenilik yapamayan işletmelerin pek çoğu lisans anlaşmaları yoluyla pazara girmeyi tercih etmektedir. Lisans anlaşmaları özellikle direkt yatırımın mümkün olmadığı veya risklerin fazlaştığı durumlarda işletmeler için çekici olmaktadır.

- Yönetim Sözleşmeleri

İşletmeler sahip oldukları yönetim deneyimlerini önemli bir varlık olarak, belirli bir süre için yine belirli bir ücretle yabancı bir işletmeye transfer edebilir. Yönetim sözleşmesinde işletme, sahip olduğu eğitimli ve deneyimli çalışanlarını, uluslararası pazarda faaliyet gösteren bir işletmeye göndererek, o işletmenin yönetimini üstlenebilir. Bu sayede hiçbir yatırım yapılmadan, yalnız eldeki yönetim bilgi ve becerisinin kullanımıyla uluslararası pazara girilmiş olunur.

Yönetim sözleşmesi bir firma ile bir başka firma arasındaki bir tür lisans anlaşmasıdır. Anlaşılan ücret karşılığında, etkin bir proje faaliyeti için yerel yöneticilerin eğitiminde, sözleşme yapan firmanın yönetsel uzmanlığından ve yönetim personelinin bir kısmından yararlanmayı olanaklı kılar. Sözleşme projenin büyüklük ve kapsamına bağlı olarak 3 ya da 5 yıla kadar bir süre içindir.

- Franchising

En gelişmiş stratejik işbirliği türlerinden biri olan "**franchising**", birbirinden bağımsız iki taraf arasında oluşturulan sözleşmeye dayalı ticari bir işbirliği türüdür. Türkçe karşılığı "imtiyaz" olan franchise, işlem konusu olan işletme, marka ya da isim hakkına denmektedir. Franchising anlaşmalarında, imtiyaz sahibi taraf, belirli bir süre şartı ve bazı sınırlamalarla ticari işlerini yürütmek üzere, bu hakkı ikinci bir tarafa devretmektedir. Franchising'te taraflar sıkı bir işbirliği içerisinde. Bu tarz işbirliklerine McDonald's ve Burger King fast food restoranları çok iyi örneklerdir.

Franchiser, belirli bir ücret karşılığında entelektüel varlıklarının kullanma iznini franchisee'ye verir.

Entelektüel Varlıklar: Ticari Marka Adı, Pazarlama Tekniği, Özel Faaliyet Sistemi

Franchising'in Yararları:

- Geniş kar potansiyeli olan bir endüstride büyüme fırsatı verir. - Dünyanın en saygın firmaları sizi seçer ve prestij sağlar.

Franchising'in Sakıncaları:

-Franchiserin şöhreti artar. - Franchisee ürün ya da hizmeti tanıtmada risk alır.
-Bazı ülkelerde franchising sözleşmesi uygulanamaz. - Franchising Ar-Ge bedeli kabul edilir.

- Ortak Girişim

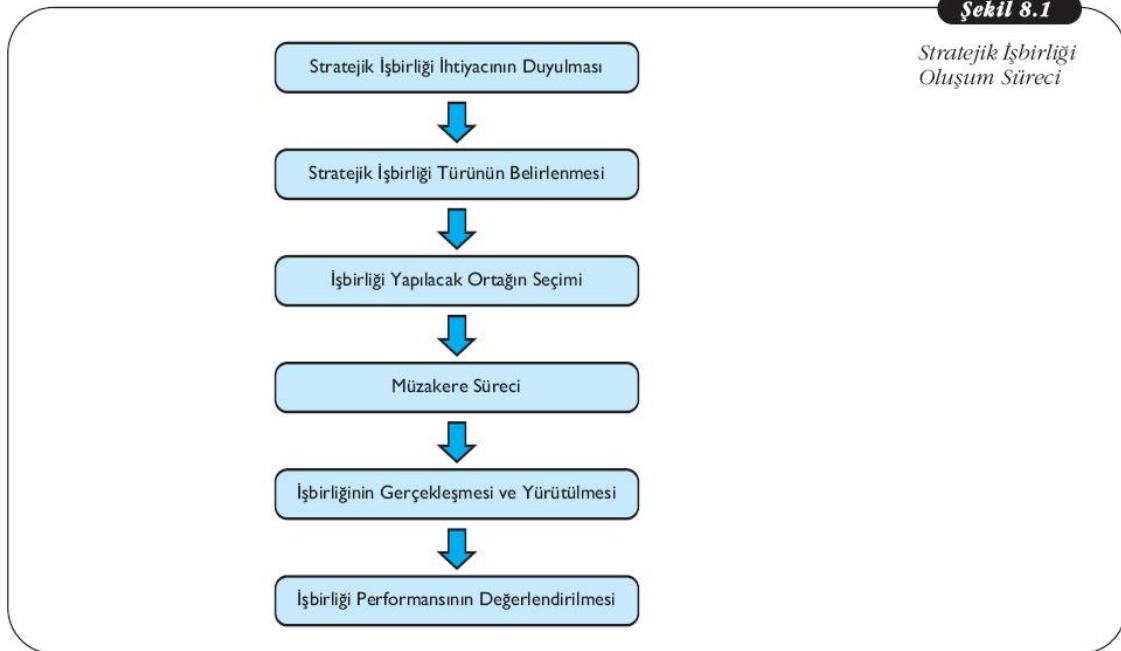
Farklı işletmelerle bilgi ve deneyimlerini bir araya getirerek kurulan işbirliklerinden bir diğeri ise ortak girişimlerdir. Buraya kadar anlattığımız stratejik işbirliklerinden farkı, ortak girişimlerde belirli bir alanda işbirliği yapan işletmeler varlık ve yeteneklerini bir araya getirerek yeni bir işletme kurmaktadır. Bu yeni kurulan işletmeye ise **ortak girişim** (joint venture) adı verilmektedir.

Ortak girişimlerin özellikleri şu şekilde sıralanabilir.

- Ortak girişimler, kısa veya uzun dönemde belli bir proje veya işi gerçekleştirmek için işbirliği yapan ana işletmeler tarafından, ayrı bir ad ve kimlik altında yepyeni bağımsız bir işletme kurularak gerçekleştirilir. İşbirliğini gerçekleştiren ana işletmeler, mevcut faaliyetlerine de kendi kimlikleri ve varlıkları ile devam ederler.
- Ortak girişimin amacı, genellikle, ana işletmelerin tek başlarına yapmakta zorlanabilecekleri veya gerçekleştiremeyecekleri projeler ve işlerin yapılmasıdır.
- İşbirliği yapan işletmeler, yeni kurulan girişimde hissedar olarak belirli sermaye paylarına sahiptir.
- İş veya proje, kısa veya uzun dönemde gerçekleştikten, yani amaca ulaştıktan sonra, varlık nedeni ortadan kalktığı için ortak girişim tam tasfiyeye tabi tutulur. Ancak, işbirliği yapan taraflar, arzu ederlerse ortak girişimi yeni bir proje veya iş olasılığı için sürdürebilir.

STRATEJİK İŞBİRLİĞİ OLUŞUM SÜRECİ

Stratejik işbirliği gelişim süreci farklı çalışmalarda farklı aşamalarla ifade edilmektedir. **Örneğin**, bir çalışmada *işbirliği gelişim süreci; oluşum, görüşme, operasyon ve değerlendirme* olmak üzere dört aşamada ele alınmıştır. Oluşum aşamasında, işletmeler işbirliği yapmaya karar vermekte, potansiyel ortaklarını belirlemekte, potansiyel ortaklarıyla yoğun görüşmeler yapmakta ve işbirliğini kurmaktadır. Bu aşamadan sonra stratejik işbirliklerinde operasyon aşaması başlamaktadır. Operasyon aşamasında, işletmeler yaptıkları anlaşmaya uygun olarak faaliyetlere başlamaktadırlar. Son aşamada ise yapılan değerlendirme doğrultusunda, gerekli değişiklikleri gerçekleştirmek suretiyle ya faaliyetlere devam edilmekte ya da ortaklık ilişkileri sona erdirilmektedir.



Stratejik İşbirliği İhtiyacının Duyulması

Stratejik işbirliği oluşum süreci, her bir işletmenin sahip olduğu kaynaklara, yeteneklere ve becerilere bağlı olarak işbirliği yapmaya yönelik amaçlar ve/veya nedenler bulması ile başlar. Dolayısıyla bir işletmenin stratejik işbirliği oluşturma düşüncesi stratejik planlama sürecinde ortaya konulmaktadır. Doz ve Hamel (1999)'e göre işletmelerin stratejik işbirliği yapma amaçları arasında; potansiyel rakiplerle işbirliği yaparak tehdit oluşturmalarını önlemek, birbirini tamamlayan ürünler üreten işletmelerle birlikte hareket ederek ittifak lehine ağ ekonomileri yaratmak, tek başlarına geliştiremedikleri tamamlayıcı ürünleri/hizmetleri dışarıdan temin etmek, işbirliğinden doğan sinerji ile değer yaratmak ve özellikle temel yeteneklerin, öğrenilip içselleştirilmesini sağlamak bulunmaktadır. Bir araştırmada (Çakınberk, 2009) Türkiye'deki işletmeleri stratejik işbirliği yapmaya sevk eden en güçlü nedenin ise %74,6 ile rekabette pozisyonlarını güçlendirmek olduğu ifade edilmiştir. Bunu takip eden nedenlerin, yeni teknoloji transfer etmek, yeni ürün veya hizmet yaratılmasını hızlandırmak, yeni pazarlarda yer edinmek, pazar payını artırmak olduğu görülmektedir.

Stratejik İşbirliği Türünün Belirlenmesi

İşbirliğinin oluşumuna ilişkin karar verildikten sonra süreç, stratejik işbirliği türünün belirlenmesiyle devam etmektedir. Bu aşamada işletmelere düşen görev, kendi yapılarını, endüstrinin koşullarını ve rekabet yapısını iyi analiz etmektir. Stratejik analiz aşamasında işletme tarafından endüstrinin rekabet dinamiklerine ilişkin durumsal analiz yapılmakta ve değer zinciri tanımlanmaktadır. Bu doğrultuda hangi tür stratejik işbirliğine gidileceğine karar verilmektedir. Yapılan bir çalışmada, araştırmaya katılan tüm yöneticiler, işbirliğinin başarılı ya da başarısız olmasının işbirliği türüne bağlı olduğunu ifade etmiştir. (Yoshino ve Rangan, 2000, s.79). Çakınberk'in (2009) Türkiye'de yaptığı bir araştırmada, araştırmaya katılan işletmelerin yapmış oldukları stratejik işbirliği anlaşmalarının çoğunluğunun ortak pazarlama anlaşmaları (%13,6) olduğu görülmekte, dış kaynaktan yararlanma anlaşmaları %4,2 olarak gerçekleşmektedir.

İşbirliği Yapılacak Ortağın Seçimi

İşbirliği yapma nedenleri ve kapsamı belirlendikten sonra, sürecin üçüncü aşaması, ortak seçimi aşamasıdır. Bu aşamada, üst yönetim işletmenin stratejik pozisyonunu, beklentilerini ortaya koyarak potansiyel ortakları belirlemelidir. Literatürde ortakların genel karakteristikleri güven, bağlılık, tamamlayıcılık ve finansal durumları açısından değerlendirilmektedir. Sözleşmelerin bağlayıcı özelliği olsa bile, ortakların karşılıklı güven zeminini oluşturmaları, işbirliğinin etkililiğini artırmaktadır. Güven sayesinde ortaklar, bir sözleşmenin şartlarını sağlarken daha az zaman ve çaba göstermekte ve birbirlerinden öğrenme süreci kolaylaşabilmektedir. Bunların yanı sıra ortağın pazar bilgisi, ana tedarikçi veya müşterilerle ilgili bağlantıları, itibarı, büyüklüğü, geçmiş işbirliklerindeki tecrübesi de göz önünde bulundurulması gereken niteliklerdir.

Müzakere Süreci

Stratejik ittifak yapma süreci, karşılıklı olarak beklentilerin, kuralların, prosedürlerin ortaya konduğu ve anlaşmaların imzalandığı müzakere süreciyle devam etmektedir. Bu aşama, seçilen ortak ile işbirliğine ilişkin tüm detayların değerlendirildiği görüşme aşamasıdır. Müzakere sürecinde karara bağlanacak konular arasında; ittifak ortaklarının eşit katkılar sağlaması, temel yeteneklerin korunması konusunun açıklığa kavuşturulması, hangi kaynakların kullanıma açılacağına belirlenmesi, fırsatçı davranışların oluşmasını engelleyecek koşullar üzerinde durulması, açık ve gerçekçi hedeflerin saptanması, kural, hak ve görevlerin açık bir tanımının yapılarak tarafların beklentilerinin netleştirilmesi gibi başlıklar sayılabilir.

İşbirliğinin Gerçekleşmesi ve Yürütülmesi

Stratejik işbirliğinin gerçekleştirilerek yürütülmeye başlanmasıyla sürecin en önemli aşamasına gelinmiş olmaktadır. Bu aşamada, işbirliği, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak üzere, üst yönetimin desteğini alarak ve bir iletişim-koordinasyon sistemi kurarak faaliyetlerine devam etmektedir. Farklı kültürlerden gelen personelin kaynaştırılması, ortakların farklı beklentilerinden doğan çatışmaların çözülmesi, ortaklar arasında güvenin ve karşılıklı ilişkilerin oluşturulması, yönetim yapısının geliştirilmesi gibi faaliyetler, sürecin son aşamasında gerçekleştirilmektedir.

İşbirliği Performansının Değerlendirilmesi

Sürecin son aşamasında ise işbirliği sonucunda ortaya çıkan sonuçlar değerlendirilmektedir. İşbirliğinin başarısına ve tarafların memnuniyetine göre işbirliğinin devamına veya son verilmesine karar verilecektir. Ortaklarının performansı, kaynak transferlerinin kontrolü, öğrenme süreci, hedeflere ulaşılması gibi konularda edinilen sonuçlar, ortakların işbirliğinin sonlandırılması veya devam ettirilmesi yönünde karar almasını sağlamaktadır.

STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNDE YAŞANAN SORUNLAR

- Kültürel Farklılıklar

İşbirliği yapan işletmelerin en çok karşılaştığı en büyük sorunlardan biridir. Özellikle üyeleri farklı ülkelerden olan işbirliklerinde sıkça problem yaratmaktadır. Örneğin, Japon şirketleri çalışanların çıkarlarını pay sahiplerinin çıkarlarının önünde tutarlarken Amerika'da süreç tersine işlemektedir. Asya şirketlerinde karar verme süreci Batı'dakiler ile karşılaştırıldığında uzun sürmektedir. Farklı kültürel geçmişe sahip olan toplumlar veya insanlar arasındaki davranış, inanç, algı, düşünce yapısı, alışkanlık, değer ve normlardaki farklılıklar, zaman zaman ortakların uyum içinde çalışmasını engelleyebilmekte ve ortak bir iş yapma tarzı oluşturabilmeyi güçleştirmektedir. Ortaklar problemleri farklı bir şekilde algılayabilmekte ve onlara farklı bir şekilde tepki verebilmektedir. Dolayısıyla farklı örgüt kültürüne sahip işletmeler, farklı organizasyon yapılarına, farklı yönetim tarzlarına ve farklı iş yapma alışkanlıklarına sahip olduklarından işbirliğinin başarısı olumsuz etkilenebilmektedir. Her bir organizasyonun kendine özgü amaçları, değerleri, normları, davranışları, prensipleri, kuralları, iş yapma kültürü, politikası olmaktadır. Bunun gibi örgütsel kültürleri farklı olan işletmelerin birbirine uyum sağlaması da zor olmaktadır.

- Güven Eksikliği

İşletmeler arasında güven ortamının olmaması stratejik işbirliğini başarısız kılmaktadır. Ortaklar arasında tam bir iletişim kurulamayacak, kaynak değişimleri yapılamayacak, birbirlerinin hareketlerinden korku duyulacak, çıkar çatışması yaşanacak, değerli ve yararlı bilgiler paylaşılmayacaktır. Bu durum ise işbirliğini zarara sokacak ve istenmeyen maliyetlere yol açacaktır. Örneğin, ortaklar arasında güven düşük ise işletmeler informal olarak yaptıkları işlemlerde de anlaşmaları yeniden düzenlemek ve yeniden sözleşme yapmak zorunda kalacaklardır.

- Performans Riskleri

İşletmeler stratejik işbirliği amaçlarına uygun davranışlar bile, performansın istenilen düzeyde gerçekleşmemesi olasılığıdır. Bu tür risk, savaşlar ve hükümet politikalarının değişmesi gibi dış çevre faktörlerinden kaynaklanabileceği gibi, deneyim eksikliği gibi iç çevre faktörlerinden de kaynaklanabilmektedir. Bir başka deyişle performans riski, ortakların çabalarından bağımsız olarak, stratejik amaçlara ulaşamama riskidir. Ticari ve teknolojik riskler, Ar-Ge riskleri, uluslararası risk, kurumsal risk ve stratejik riskler performans riskinin farklı bileşenleridir ve işbirliği türlerine göre rolleri değişmektedir.

- Yerli veya Küresel Bir Rakip Yaratma Riski

Stratejik işbirliklerinin en önemli sorunlarından bir diğeri de, bazen bu tür ilişkiye giren işletmelerin kendi elleri ile rakip yaratmaları olayıdır. Gözlem ve uyum sağlama yeteneği yüksek işletmeler, ortaklarının temel yeteneklerini kopyalayarak gelecekte yerel veya küresel ölçekte bir rakip olabilmektedir. Bu durum, genellikle ortaklık ilişkisine giren işletmenin yeteneklerini kaybetmesi veya "içinin boşalması" olarak ifade edilmektedir. Japon ve Uzak Doğu işletmelerinin rekabet güçlerinin artmasında, Amerikan işletmeleri ile geliştirdikleri bu tarz stratejik ortaklıkların önemli rol oynadığı bilinmektedir.

- Vizyon, Amaç ve Hedef Farklılıkları

İşletmeler çoğu zaman işbirliğine farklı vizyon beklentileriyle girmektedirler. Katılımcı şirketler tarafından ortak bir vizyon yaratılmadığı sürece stratejik işbirliklerinin başarılı olması mümkün değildir.

- Açık Hükümlerin Olduğu Resmi Sözleşmelerin Yapılmaması

Kimi zaman işletmeler stratejik işbirlikleri konusundaki tecrübesizliklerinden dolayı, açık bir sözleşme hazırlanması sürecini atlarlar. Bağlayıcı hükümlerin olmaması stratejik ittifak ortağın davranışlarının tahmin edilmesini güçleştirecektir. Öte yandan sözleşmede ortakların ne tür katkılar yapacaklarının belirtilmemesi de yanlış yönlendirmelere neden olacaktır. Sermaye katkıları, entelektüel katkıları ya da kontrol hakları açık ve net olmayan işbirliklerinde, taraflardan hangilerinin hangi biçimde katkı yapacağı, kaynakların kimin sorumluluğunda olduğu bilinemeyeceğinden çok önemli sorunlarla karşı karşıya kalınacaktır.

- Diğer Sorunlar

Yukarıda sıraladığımız sorunlar dışında, stratejik işbirlikleri üst yönetimin çok zamanını almakta ve fazladan çaba gerektirmektedir. Yanlış ortak seçimi, zayıf entegrasyon süreci, yetersiz planlama, zayıf iletişim, tecrübe eksikliği gibi pek çok neden de stratejik işbirliklerinde başarısızlığı getiren önemli nedenlerdir.

STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN BAŞARI KOŞULLARI

Başarısızlığın maliyeti, yukarıda bahsettiğimiz nedenlerden dolayı çok pahalı olabilmektedir. Bu nedenle, işbirliği arzusunda olan işletmelerin sorun yaratabilecek faktörlere dikkat etmesi ve bunlara olanak vermeyecek önlemler alması gerekmektedir. Bu doğrultuda stratejik işbirliği oluşturan işletmelerin işbirliğinin başarısı konusunda dikkat etmeleri gereken hususları şöyle sıralamak mümkündür.

- Stratejik Amaçların Açık ve Belirgin Olması

Stratejik işbirliğinin birinci temel başarı koşulu, her şeyden önce işbirliğine giden işletmelerin ortak bir vizyona sahip olmalarıdır. Taraflar hedeflerin uyumu ve varlıkların tamamlayıcılığı için uğraşmalıdır. Stratejik işbirliği oluşturulmadan önce potansiyel ortaklar birbirlerinin stratejik hedeflerini iyi bir biçimde anlamalıdır. Her işletme, ortağının girişim ile neyi başarmayı beklediğini kısa veya uzun dönem açısından bilmelidir. Bu kriter ortaklar arasında "kazan-kazan" durumunun oluşturulmasını içermektedir. Bu nedenle ortakların kaynaklarını bütünleştirmeye ve stratejik açıdan karşı taraf ile uyum oluşturmaya çaba harcamaları gerekmektedir.

- Stratejilerin Bütünleştirilmesi ve Her İki Taraf İçin Değer Yaratıldığından Emin Olunması

Kurulan işbirliğinin stratejik gerekçeleri, tarafların işbirliğine sunabilecekleri varlıkların, bunun karşılığında ne alacaklarının tam olarak anlaşılması çok önemlidir. Kurulan işbirliğinin her iki taraf için stratejik bir öneme sahip olması gereklidir. Taraflar kendi stratejik hedeflerine ulaşmak için karşılıklı olarak birbirlerine bağımlı olmalıdır. Hedef ve önceliklerin birbirinden uzaklaşmaması gerekmektedir.

- Uyumlu Hedeflere, Kaynaklara Ve Tamamlayıcı Yeteneklere Sahip Ortakların Bulunması

Uygun ortağın seçimi, işbirliğinin başarısı açısından kilit bir faktördür. Bu doğrultuda ortak seçiminde stratejilerin, kaynakların ve örgüt kültürlerinin birbirlerine uygun olması önemli kriterlerdir. Örgütsel yapıları, stratejileri, kültürleri, yönetim anlayışları açısından benzer işletmelerin işbirliğine gitmeleri işbirliklerinin başarı şansını artırmaktadır. Ortağın belirlenmesi, değerlendirilmesi, seçimi, tarafların görev ve sorumluluklarının dağıtılması ve işbirliğinin performansının değerlendirilmesi gibi aşamalar dikkatli bir şekilde yürütülmelidir. Bu doğrultuda potansiyel ortak adayları arasından en iyi ve en uygun olanın seçilebilmesi için yöneticilerin ortağa ilişkin doğru ve herkes tarafından kullanılabilir bilgi toplamaları gerekmektedir. Ayrıca ortağın tamamlayıcı yeteneklere sahip, işletmelerin stratejilerinin birbirleriyle uyumlu ve ortağın mevcut faaliyet alanında işletmeye rakip olabilme riskinin düşük olmasına dikkat edilmelidir.

- **Ortaklık Doğrultusunda Ortaya Çıkabilecek Risklerin Belirlenmesi ve İşbirliği Oluşturulurken Bunların Azaltılması**

Kültürel yönden birbirlerinden oldukça farklı özelliklere sahip ortakların yer aldığı işbirliklerinde işletmelerin örgütsel ve yönetsel prosedürleri, üst düzey yöneticilerin beklentileri, stratejik unsurlara ilişkin yorumları farklı olmaktadır. Bu nedenle karmaşık ve yüksek maliyetli bir yapıya sahip olan, bu tarz işbirliklerinde ortaya çıkan problemleri çözebilmek için ayrıntılı kontratların düzenlenmesi gerekmektedir. İşbirliği yapmak isteyen işletmeler ne kadar basit olursa olsun, her işbirliğini çok iyi hazırlanmış ve geliştirilmiş bir anlaşmaya (kontrata) dayandırmalıdır.

- **Görev Ve Sorumlulukların Paylaşılması ve Her Ortağın İşini En İyi Şekilde Yerine Getirmesi**

Tarafların üstlenecekleri rollerin belirlenmesi, ne gibi riskleri üstlenecekleri, kazançlardan hangi oranlarda yararlanacakları, yapılacak katkıların türleri ve şekilleri net olarak ortaya konmalıdır. Bazen ortaklardan birisi işbirliği için çok az çaba göstermekte, böylece fırsatçı davranarak ağır yükü karşı tarafa bırakırken, aynı zamanda ortağının pazar bilgisini ve know-how'ını elde etmektedir.

- **Pazarda Direkt Rekabet Etmekten Kaçınılması Yoluyla Çatışmaların Azaltılması**

İşbirliği taraflarından birinin fırsatçı davranışlarının, anlaşmaları kendi doğrultusunda yorumlamasının ve uygulamasının önüne geçilmelidir. İşbirliği süresince elde ettiği bilgileri ve geliştirdiği yetenekleri kullanarak bunları stratejik işbirliği yaptığı ortağına karşı kullanabilmesi engellenmelidir. Bireysel isteklerin baskın duruma gelmesini engelleyen kontrol mekanizmaları geliştirilmelidir.

- **Kültürel Uyumun Sağlanması**

Farklı kültürel değerlerden kaynaklanan farklı iş anlayışı ve iş yapma tarzları ortaya çıktığından, başarılı bir işbirliğinin sağlanabilmesi için işletme değer ve kültürlerinin uyumlaştırılması zorunluluk arz etmektedir. Bu nedenle, tarafların birbirlerinin kültürleri hakkında kapsamlı bilgilere sahip olmaları gereklidir.

- **Ortaklar Arasında İyi Bir İletişimin ve Yüksek Düzeyde Güvenin Oluşturulması**

İşbirliği yapan taraflar arasında güvenin yaratılması ve geliştirilmesi, işbirliğinin başarısı açısından çok önemlidir. Güven yok ise, işbirliği yapan işletmeler birbirlerine kuşkulu bir şekilde yaklaşarak ortaklarının her hareketini kontrol etme ihtiyacı duyabilmektedirler. Taraflar arasında açıklık, iyi niyet ve programlı şekilde yapılan iyileştirme ve geliştirme eğitimleri, işbirliklerini pekiştirecek güvenli bir platform yaratmaya yardımcı olacaktır.

- **Çevresel Değişiklik ve Yeni Fırsatlar Doğrultusunda İlişkinin Yeniden Gözden Geçirilmesi Ve Esnek Olunması**

Hiçbir strateji, organizasyon veya uygulamada değişim veya gelişimin olmaması mümkün değildir. Bu nedenle koşulların ve pazarın değiştiği göz önünde bulundurulmalı ve esnekliğe önem verilmelidir.

- **İşbirliği Konusundaki Deneyim ve Uzmanlıklardan Yararlanılması**

Araştırmalar, işbirliği deneyimi daha fazla olan işletmelerin daha az olanlara göre başarılı olma olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Fırsatların tespiti, ortak seçimi, işbirliğinin yönetilmesi gibi konularda daha deneyimli olan işletmeler, işbirliklerinde daha başarılı olabilmektedir. Ancak stratejik işbirliğindeki deneyimler işletmelerin gelişmesine yardımcı oldukları sürece değerlidir. Elde edilen deneyimlerin gelecekteki faaliyetlere uygulanması işletmeleri daha iyi performansa ve daha yüksek başarıya götürmektedir. Geçmişte sayısız işbirliklerine imza atmış işletmeler, işbirliği mantığını kavramış ve işletmeler arası kültür farklılıkları ile çalışmanın zorluklarını bertaraf eden yeteneklere sahip olabilmektedirler.

Hazırlayan: Giuly