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

ULUSLARARASI STRATEJİK İŞBİRLİKLERİ: TÜRKİYE'DE KONAKLAMA SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN ULUSLARARASI STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN BAŞARI FAKTÖRLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Fatma Nur İPLİK

Danışman: Doç. Dr. Azmi YALÇIN

DOKTORA TEZİ

ADANA – 2008

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç. Dr. Azmi YALÇIN
(Tez Danışmanı)

Üye : Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN

Üye : Prof. Dr. Enver Alper GÜVEL

Üye : Prof. Dr. Bahar TANER

Üye : Yar.Doç.Dr. Kemal Can KILIÇ

ONAY
Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.
…../……/2008

Prof. Dr. Nihat KÜÇÜKSAVAŞ
Enstitü Müdürü

Not : Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 Sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

ÖZET

ULUSLARARASI STRATEJİK İŞBİRLİKLERİ: TÜRKİYE'DE KONAKLAMA SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN ULUSLARARASI STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN BAŞARI FAKTÖRLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Fatma Nur İPLİK

Doktora Tezi, İşletme Anabilim Dalı
Danışman: Doç. Dr. Azmi YALÇIN
Ocak 2008, 257 sayfa

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 stratejik işbirlikleri 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 stratejik işbirliklerinin sayısı giderek artmaktadır. Ancak ortak işletmeler açısından çok sayıda avantaj yaratmalarına karşın oluşturulan stratejik işbirlikleri çeşitli nedenlerle kötü performans sergilemektedirler.

Araştırma sonuçlarına göre stratejik işbirliklerinin yaklaşık yarısından fazlası başarısızlıkla veya ortakların beklentilerinin karşılanmaması ile sonuçlanmaktadır (Whipple ve Frankel, 2000; Park ve Ungson, 2001; Kale ve diğerleri, 2001; Kelly ve diğerleri, 2002; Campione, 2003; Xie ve Johnston, 2004; Hitt ve diğerleri, 2005; Todeva ve Knoke, 2005; Hill, 2006). Bu gerçek, işbirliklerinin başarı ve başarısızlıklarının temelinde yer alan faktörleri araştırma ihtiyacını ortaya çıkarmıştır (Zaman ve Mavondo, 2001).

Bu bağlamda tez çalışması; stratejik işbirliği kavramını derinlemesine incelemek, uluslararası stratejik işbirliklerinin başarısını etkileyen faktörleri ortaya koyabilmek ve bunları Türkiye'de konaklama sektöründeki uluslararası stratejik işbirliği faaliyetleriyle ilişkilendirebilmek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İşletmelerarası İlişkiler, Uluslararası Stratejik İşbirlikleri, Stratejik İşbirliklerinde Performans, Başarıyı Etkileyen Faktörler, Konaklama Sektörü, Türkiye.

ABSTRACT

INTERNATIONAL STRATEGIC ALLIANCES: A RESEARCH ON DETERMINING THE SUCCESS FACTORS OF INTERNATIONAL STRATEGIC ALLIANCES OPERATING IN THE LODGING INDUSTRY IN TURKEY

Fatma Nur İPLİK

Ph.D. Thesis, Business Department
Supervisor: Assoc.Prof. Azmi YALÇIN, *Ph.D.*
January 2008, 257 pages

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 strategic alliances have an important place in enterprises' strategic plans. They are structures that are formed by minimum two partners coming from different countries, who are willing to benefit from the advantages of co-operating. Regarding the advantages they reveal, the number of international strategic alliances are in increase that are formed for different objectives like attaining new technologies or markets, distributing the risk, diversifying the business and reducing the uncertainties. Although they have numerous advantages for partner enterprises, due to various reasons the formed strategic alliances show poor performance.

According to research results almost about more than half of the strategic alliances fail or end up with dissatisfaction of the partners (Whipple and Frankel, 2000; Park and Ungson, 2001; Kale et al., 2001; Kelly et al. 2002; Campione, 2003; Xie and Johnston, 2004; Hitt et al., 2005; Todeva and Knoke, 2005; Hill, 2006). This fact revealed the need of studying the factors that lie beneath the success and failure of alliances (Zaman and Mavondo, 2001).

Thesis study in this context is made in order to analyze the concept of strategic alliance in depth, to reveal the factors that affect the success of strategic alliances and to be able to associate these with the operations of the strategic alliances in the lodging industry in Turkey.

Keywords: Interorganizational Relationships, International Strategic Alliances, Performance in Strategic Alliances, Factors Affecting Success, Lodging Industry, Turkey.

ÖNSÖZ

Yükseklisans ve doktora eğitimlerim süresince beni her konuda destekleyen, bana güvenen, deneyimlerini ve görüşlerini benimle paylaşarak çalışmalarıma büyük katkıda bulunan danışman hocam Sayın Doç.Dr. Azmi YALÇIN'a,

Doktora eğitimimin çeşitli aşamalarında değerli katkılarını esirgemeyerek çalışmalarım konusunda bana yardımcı olan, başta Sayın Prof.Dr. Hüseyin ÖZGEN, Doç.Dr. Ünal AY, Yar.Doç.Dr. Ali DANIŞMAN, Yar.Doç.Dr. Kemal Can KILIÇ, Araştırma Görevlileri S.Filiz KARABAĞ ve Hande MİMAROĞLU olmak üzere Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesindeki tüm öğretim elemanlarına,

Çalışmalarım konusunda her zaman destek veren Çukurova Turistik Otelciler ve İşletmeciler Birliği Başkanı Sayın Tayyar ZAİMOĞLU'na,

Tez çalışmam süresince görüş ve önerilerini aldığım Çukurova Üniversitesi Karataş Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu'ndaki mesai arkadaşlarım Öğr.Gör. Sibel ÇINAR OĞUZ ve Öğr.Gör. İsmail Yalım ÖZDİNÇ'e,

Tez çalışmamı, İİBF.2006.D.10 Proje numarası ile destekleyen Çukurova Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi'ne,

Değerli katkılarıyla, tezimin saha araştırmalarının yürütülmesine destek veren Türkiye Otelciler Federasyonu'na ve konaklama sektöründeki işletmelerin üst düzey yöneticilerine,

Tez çalışmamın her aşamasında emek harcayarak bana yardımcı olan kardeşim Esengül İPLİK'e ve tezimi zamanında tamamlayabilmem konusunda en büyük paya sahip olan sevgili aileme,

Teşekkürlerimi bir borç biliyorum.

ADANA

Ocak, 2008 Fatma Nur İPLİK

İ Ç İ N D E K İ L E R

Sayfa No

ÖZET iii
ABSTRACT v
ÖNSÖZ vii
TABLOLAR LİSTESİ xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ xiv
EKLER LİSTESİ xv

BÖLÜM 1
GİRİŞ

1.1. Çalışmanın Amacı 2
1.2. Çalışmanın Planı 3

BÖLÜM 2
STRATEJİK İŞBİRLİĞİ KAVRAMI

2.1. Stratejik İşbirliklerinin Tanımı 4
2.2. Stratejik İşbirliklerine İlişkin Teorik Yapı 6
2.2.1. İşlem Maliyeti Yaklaşımı 7
2.2.2. Kaynak Bağımlılığı Teorisi 8
2.2.3. Sosyal Değişim Teorisi 8
2.3. Stratejik İşbirliklerine İlişkin Araştırmaların Kapsamı 11
2.4. Stratejik İşbirliklerinin Temel Özellikleri 19
2.5. Stratejik İşbirliklerinin Oluşturulmasını Etkileyen Temel Unsurlar 23
2.6. Stratejik İşbirliklerinin Oluşturulma Nedenleri 27
2.6.1. Stratejik İşbirliklerinin Pazar Türlerine Göre Oluşturulma Nedenleri 33
2.7. Stratejik İşbirliklerinin Gelişim Süreci 35
2.7.1. Oluşum Aşaması 37
2.7.2. Görüşme Aşaması 41

2.7.3. Operasyon Aşaması..... 44
2.7.4. Değerlendirme Aşaması..... 47
2.8. Stratejik İşbirliklerinin Yapısı..... 52
2.9. Stratejik İşbirliklerinin Türleri..... 54
2.9.1. Ortak Girişim..... 55
2.9.2. Lisans Anlaşması..... 58
2.9.3. Franchising Anlaşması..... 60
2.9.4. Ortak Üretim Anlaşması..... 61
2.9.5. Satış Acentalığı..... 62
2.9.6. Değer Zinciri Ortaklığı..... 63
2.9.7. Know-How Anlaşması..... 63
2.9.8. Teknoloji İşbirlikleri..... 64
2.9.9. Bilgiye Dayalı Stratejik İşbirlikleri..... 65
2.9.10. Fonksiyonel Stratejik İşbirlikleri..... 67
2.9.10.1. Üretim İşbirlikleri..... 68
2.9.10.2. Pazarlama İşbirlikleri..... 69
2.9.10.3. Finans İşbirlikleri..... 69
2.9.10.4. Araştırma-Geliştirme İşbirlikleri..... 70
2.9.11. Yapılarına Göre Stratejik İşbirlikleri..... 72
2.9.11.1. Informel Stratejik İşbirlikleri..... 72
2.9.11.2. Formel Stratejik İşbirlikleri..... 73
2.9.12. Rekabet Açısından Stratejik İşbirlikleri..... 73
2.9.12.1. İş Düzeyindeki İşbirliği Stratejileri..... 74
2.9.12.2. İşletme Düzeyindeki İşbirliği Stratejileri..... 75
2.9.13. Şebeke İşbirlikleri..... 76
2.9.14. Diğer İşbirliği Türleri..... 77
2.10. Stratejik İşbirliklerinin Avantajları..... 78
2.11. Stratejik İşbirliklerinin Dezavantajları..... 82
2.12. Stratejik İşbirliklerinde Ortaya Çıkan Problemler..... 85

BÖLÜM 3
STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNDEKİ ÖNEMLİ UNSURLAR

3.1. Stratejik İşbirliklerinde Ortak Seçimi..... 91
3.2. Stratejik İşbirliklerinde Kontratların Önemi..... 97
3.3. Stratejik İşbirliklerinde Yönetim Yapısı..... 99
3.4. Stratejik İşbirliklerinin Değer Yaratması..... 106
3.5. Stratejik İşbirliklerinde Karşılıklı Güven..... 108
3.6. Stratejik İşbirliklerinde Kontrol..... 111
3.6.1. Stratejik İşbirliklerinde Kontrol Türleri..... 111
3.6.2. Stratejik İşbirliklerinde Kontrol Mekanizmaları..... 113
3.7. Stratejik İşbirliklerinde Risk ve Belirsizlik..... 115
3.8. Stratejik İşbirliklerinde Esneklik..... 120
3.9. Stratejik İşbirliklerinde Fırsatçılık..... 122
3.9.1. Stratejik İşbirliklerinde Fırsatçılığın Türleri..... 124
3.9.2. Stratejik İşbirliklerinde Fırsatçılık Eğiliminin Kaynakları..... 124
3.9.3. Stratejik İşbirliklerinde Fırsatçılıktan Caydırma Mekanizmaları..... 126
3.9.3.1. Önleyici Mekanizmalar..... 127
3.9.3.2. Operasyonel Mekanizmalar..... 128
3.9.3.3. Zorunlu Mekanizmalar..... 129
3.10. Stratejik İşbirliklerinde Kültürel Uyum..... 131
3.10.1. Stratejik İşbirliklerinde Ulus Kültürlerinin Uyumu..... 132
3.10.2. Stratejik İşbirliklerinde Örgüt Kültürlerinin Uyumu..... 134
3.11. Stratejik İşbirliklerinde Öğrenme..... 135

BÖLÜM 4
STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNDE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ VE BAŞARI FAKTÖRLERİ

4.1. Stratejik İşbirliklerinde Performans Ölçümü..... 141
4.1.1. Stratejik İşbirliklerindeki Performans Kriterleri..... 143

4.1.2. Stratejik İşbirliklerinin Performansını Belirleyen Faktörler..... 146
4.1.2.1. İşbirliği Oluşturulmadan Önceki Faktörler..... 146
4.1.2.2. İşbirliği Oluşturulduktan Sonraki Faktörler..... 147
4.1.3. Stratejik İşbirliklerinin Performansına İlişkin Yaklaşımlar..... 149
4.2. Stratejik İşbirliklerindeki Başarısızlığın Nedenleri..... 153
4.3. Stratejik İşbirliklerinde Başarıyı Etkileyen Faktörler..... 155
4.4. Stratejik İşbirliklerinin Başarısının Arttırılması……. 158
4.5. Konaklama Sektöründeki Stratejik İşbirliği Faaliyetleri..... 160
4.5.1. Stratejik İşbirliklerinin Konaklama Sektöründe Oluşturulma Nedenleri……. 163
4.5.2. Konaklama Sektöründe Oluşturulan Stratejik İşbirliği Türleri…… 165
4.5.3. Konaklama Sektöründeki Stratejik İşbirliği Faaliyetlerinin Kapsamı…….. 168
4.5.4. Konaklama Sektöründeki Stratejik İşbirliği Faaliyetlerinde Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar……. 171

BÖLÜM 5
TÜRKİYE'DE KONAKLAMA SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN ULUSLARARASI STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN BAŞARI FAKTÖRLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi……. 175
5.2. Araştırmanın Kapsamı…… 176
5.3. Araştırmanın Metodolojisi…….. 176
5.4. Uluslararası Stratejik İşbirliklerinin Başarı Faktörlerine İlişkin Araştırma Modeli ve Hipotezleri…….. 179
5.4.1. İşbirliğinin Nitelikleri……... 180
5.4.1.1. Bağlılık..... 180
5.4.1.2. Koordinasyon..... 183
5.4.1.3. Karşılıklı Bağımlılık..... 184
5.4.1.4. Güven..... 185
5.4.2. İletişim Davranışı……..... 186
5.4.2.1. İletişim Kalitesi..... 187
5.4.2.2. Bilgi Paylaşımı..... 188

5.4.2.3. Planlama ve Hedef Belirleme Sürecine Katılım……..…… 189
5.4.3. Ortaklar Arasında Çatışma..... 189
5.4.3.1. Ortak Çatışma Çözümü..... 190
5.4.4. Ortaklar Arasındaki Tamamlayıcılık ve Uyum..... 192
5.4.4.1. Tamamlayıcı Kaynaklar..... 192
5.4.4.2. Ortakların Uyumu..... 194
5.4.5. Araştırma Kapsamındaki Diğer Hipotezler..... 195
5.5. Araştırma Sonucu Elde Edilen Bulgular…… 196
5.5.1. Uluslararası Stratejik İşbirliklerinin Ortaklık İlişkilerine Yönelik Bulgular…… 196
5.5.2. Güvenilirlik Analizi Sonuçları..... 201
5.5.3. Korelasyon Analizi Sonuçları..... 202
5.5.4. Regresyon Analizi Sonuçları..... 204
5.5.5. Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları..... 208

BÖLÜM 6

SONUÇ…… 211
KAYNAKÇA…… 222
EKLER…… 239
ÖZGEÇMİŞ…… 244

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 2.1 Stratejik İşbirliklerine İlişkin Temel Teorik Perspektifler..... 11
Tablo 2.2 Stratejik İşbirliklerine İlişkin Araştırmaların Kapsamı..... 14
Tablo 2.3 İşletmelerin İşbirliği Oluşturma Eğilimlerini Etkileyen Faktörler..... 24
Tablo 2.4 Stratejik İşbirliklerinde Ortakların Sağladığı Katkılar..... 42
Tablo 2.5 Stratejik İşbirliklerinde Ortaya Çıkan Bazı Operasyonel Problemler..... 86
Tablo 3.1 Stratejik İşbirliklerinde Fırsatçılık Eğilimi ve Caydırma Mekanizmaları..... 126
Tablo 4.1 Stratejik İşbirlikleri İçin Seçilmiş Performans Kriterleri..... 145
Tablo 4.2 Otel İşletmelerinde Uygulanan Stratejilerin Fayda ve Maliyetleri..... 162
Tablo 5.1 İşletmenin İşbirliğinden Önce Başka İşletmelerle Ortaklık İlişkisinin Bulunma Durumu…….. 196
Tablo 5.2 Yabancı Ortağın İşbirliğinden Önce Başka İşletmelerle Ortaklık İlişkisinin Bulunma Durumu……. 197
Tablo 5.3 Mevcut Ortak Dışında Başka İşletmelerle İşbirliği İlişkisinin Bulunma Durumu….. 197
Tablo 5.4 Mevcut Ortakla İşbirliğinden Önce Herhangi Bir İlişkinin Bulunma Durumu..... 197
Tablo 5.5 Mevcut Ortakla İşbirliğinden Önceki İlişkilerin Kapsamı……..... 198
Tablo 5.6 Mevcut Ortağın Geldiği Ülkeden Başka Bir İşletmeyle Daha Önce İşbirliği Yapma Durumu……. 198
Tablo 5.7 İşbirliği Süresi……... 199
Tablo 5.8 İşbirliği Türü……. 199
Tablo 5.9 Ortaklar Arasında Çatışma Yaşanma Sıklığı……..... 200
Tablo 5.10 Ortakların Stratejik İşbirliğinin Performansını Değerlendirme Durumu……..... 200
Tablo 5.11 Stratejik İşbirliğinin Performansını Değerlendiren Taraf……... 201
Tablo 5.12 Yöneticilerin İşbirliğinin Başarısına İlişkin Tatmin Düzeyleri ……..……... 201
Tablo 5.13 Değişkenlere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları…….....….. 202
Tablo 5.14 Korelasyon Analizi Sonuçları……. 203
Tablo 5.15 Ha_1'e İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları……. 205
Tablo 5.16 Ha_2'ye İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları……... 206
Tablo 5.17 Ha_3'e İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları……. 206
Tablo 5.18 Ha_4'e İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları……. 207

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 2.1 Stratejik İşbirliklerinin Gelişim Süreci..... 36
Şekil 2.2 Fonksiyonel İşbirliği Türleri..... 68
Şekil 3.1 Stratejik İşbirliklerinin Yönetimi..... 103
Şekil 3.2 Baskın Ortak Yönetim Yapısı……... 104
Şekil 3.3 Paylaşılan Yönetim Yapısı……... 105
Şekil 3.4 Stratejik İşbirliklerinde Fırsatçılığı Azaltma Yöntemleri..... 123
Şekil 4.1 Stratejik İşbirliklerinde Performans Ölçümü……..... 142
Şekil 5.1 Araştırma Modeli (Başarıyı Etkileyen Faktörler)……..... 180
Şekil 5.2 Konaklama Sektöründeki Uluslararası Stratejik İşbirliklerinin Başarı Faktörleri..... 208

EKLER LİSTESİ

Sayfa No

Ek-1. Araştırma Anketi……..... 239
Ek-2. Türkiye Otelciler Federasyonu Destek Yazısı..... 243

BÖLÜM 1

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.

Son yıllarda küreselleşme ve teknolojinin hızla değişmesi sonucunda geleneksel ve yeni gelişmeye başlayan birçok endüstride yönetimin ayrılmaz bir parçası haline

gelen stratejik işbirliklerinin sayıları önemli ölçüde artmıştır. Stratejik işbirliklerinin sayılarındaki bu artış doğrultusunda işletme davranışlarına ilişkin çok sayıdaki teorinin bu tarz yapıların oluşumunu ve işleyişini açıklamada temel olarak kullanıldıkları görülmektedir. Bu bağlamda araştırmacılar stratejik işbirliği olgusunu daha iyi anlayabilmek için bu tarz yapıları işlem maliyeti ekonomisi, örgütsel öğrenme, stratejik davranış, kaynak temelli yaklaşım, örgütsel güç teorisi, kaynak bağımlılığı yaklaşımı, organizasyonel teori, ilişkisel pazarlama ve sosyal ekoloji gibi çok sayıdaki teoriyle ilişkilendirmişlerdir.

1.1. Çalışmanın Amacı

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı değişimler sonucu işletmelerin birbiriyle olan ilişkileri yeni boyutlar kazanmış olup, faaliyette bulunulan sektördeki imkânlardan daha etkin bir şekilde yararlanmak ve rekabet üstünlüğü elde etmek gibi farklı amaçlarla oluşturulan stratejik işbirlikleri küresel çevrenin en temel parçası haline gelmeye başlamışlardır. Bu bağlamda işletmelere çok sayıda avantaj sağlayan ve son yıllarda sayılarında ve öneminde büyük artış görülen uluslararası stratejik işbirlikleri bu tez çalışmasının ana konusunu oluşturmaktadır.

Küresel çevredeki rakipler ve artan müşteri talepleriyle başa çıkabilme konusunda avantaj sağlayan uluslararası stratejik işbirliklerinin yeni pazarlara girme konusunda en çok tercih edilen yapı olmalarına karşın bazılarının başarılı, bazılarının ise başarısız olmalarının temelinde yer alan nedenleri anlamak oldukça önemlidir. Bu doğrultuda tez çalışması, Türkiye'de konaklama sektöründe faaliyet gösteren uluslararası stratejik işbirliklerinin başarı faktörlerini ortaya koyabilmek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Şebeke teorisi kapsamı içerisine giren uluslararası stratejik işbirliklerinin derinlemesine araştırılması, konaklama sektöründeki yöneticiler ve araştırmacılar için önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır (Chathoth ve Olsen, 2003, 420). Bu bağlamda Türkiye'de konaklama sektöründeki uluslararası stratejik işbirliklerine yönelik olarak gerçekleştirilen bu tez çalışması ile stratejik işbirliği kavramının teorik anlamda derinlemesine incelenmesi ve bunların konaklama sektöründeki işbirliği faaliyetleriyle ilişkilendirilmesi amaçlanmıştır.

1.2. Çalışmanın Planı

Birlikte iş yapmanın avantajlarından yararlanmak isteyen, farklı ulustan iki veya daha fazla işletmenin bir araya gelerek oluşturdukları uluslararası stratejik işbirliklerinin başarı faktörlerinin belirlenmesine yönelik olarak yapılan bu tez çalışmasında;

Birinci bölüm, giriş bölümü olup stratejik işbirliği konusuna kısaca bir giriş yapılmış ve çalışmanın amacı ile planına yer verilmiştir.

İkinci bölümde, çalışmanın ana konusunu oluşturan stratejik işbirliği kavramı başlığı altında; stratejik işbirliklerinin tanımı, işbirliklerine ilişkin teorik yapı ve bu alandaki araştırmaların kapsamı, stratejik işbirliklerinin temel özellikleri, oluşturulmasını etkileyen temel unsurlar, oluşturulma nedenleri, gelişim süreci, yapısı, türleri, avantaj ve dezavantajları ile işbirliklerinde ortaya çıkan problemler ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde, stratejik işbirliklerindeki önemli unsurlar başlığı altında; işbirliklerinde ortak seçimi, kontratların önemi, yönetim yapısı, değer yaratılması, karşılıklı güven, kontrol, risk ve belirsizlik, esneklik, fırsatçılık, kültürel uyum ve öğrenme gibi konulara ayrıntılı bir şekilde yer verilmiştir.

Dördüncü bölümde, stratejik işbirliklerinde performans ölçümü, işbirliklerindeki başarısızlığın nedenleri ve çalışmanın asıl konusunu oluşturan başarıyı etkileyen faktörler ile konaklama sektöründeki stratejik işbirliği faaliyetlerine yer verilmiştir.

Beşinci bölümde, Türkiye'de konaklama sektöründe faaliyet gösteren uluslararası stratejik işbirliklerinin başarı faktörlerini belirlemeye yönelik olarak yapılan alan araştırmasının; amacı, önemi, kapsamı, metodolojisi, konuya ilişkin olarak geliştirilen hipotezler ve elde edilen bulgular yer almaktadır.

Altıncı bölüm ise, çalışmanın son bölümü olup yapılan bu çalışma doğrultusunda elde edilen sonuçlara ve geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

BÖLÜM 2

STRATEJİK İŞBİRLİĞİ KAVRAMI

Bu bölümde, çalışmanın ana konusunu oluşturan stratejik işbirliği kavramı başlığı altında; stratejik işbirliklerinin tanımı, işbirliklerine ilişkin teorik yapı ve bu alandaki araştırmaların kapsamı, stratejik işbirliklerinin temel özellikleri, oluşturulmasını etkileyen temel unsurlar, oluşturulma nedenleri, gelişim süreci, yapısı, türleri, avantaj ve dezavantajları ile işbirliklerinde ortaya çıkan problemler ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

2.1. Stratejik İşbirliklerinin Tanımı

Stratejik işbirliklerine ilişkin geniş kapsamlı literatür bulunmasına karşın bu kavrama ilişkin tek bir ortak tanım bulunmamaktadır (Webster, 1992, 8). Çok boyutlu ve geniş kapsamlı bir yapıya sahip olan stratejik işbirlikleri konusunda farklı tanımlamalar yapılmış olup, bunlardan bazıları şöyledir:

Stratejik işbirlikleri, değişim, paylaşma veya birlikte geliştirme amacıyla bir araya gelen işletmeler arasındaki gönüllülük esasına dayalı anlaşmalar olup, ortakların sermaye, teknoloji ve işletmeye özgü diğer varlıkları ile ilişkiye katkıda bulunmalarını kapsayan stratejidir (Lin, 2006, 3).

Stratejik işbirliği, iki veya daha fazla işletmenin, kaynakları paylaşmak amacıyla bağlantı kurarak anlaşma yapmaları ve bireysel hedeflerin başarılmasında ortak olarak faaliyet göstermeleridir (Parkhe, 1991, 580). Diğer bir tanıma göre; stratejik işbirliği, işletmeler arasında karşılıklı değişimi ve paylaşımı kapsayan işbirliği faaliyetidir (Gulati, 1995, 620).

Stratejik işbirlikleri iki veya daha fazla sayıda işletmenin ortaklaşa yeni ürün geliştirmek, üretim, dağıtım ve ortak yatırım yapmak üzere oluşturdukları birlikteliklerdir (Özgen ve Yalçın, 2006, 46).

Stratejik işbirliği, iki veya daha fazla sayıdaki bağımsız işletmenin, belirli bir stratejik amaç doğrultusunda işbirliği yapmak için bir araya gelmeleriyle oluşan anlaşmalardır (Dinçer, 1998, 288).

Stratejik işbirliği iki veya daha fazla işletme arasında karşılıklı fayda sağlayabilecek stratejik amaçlara ulaşabilmek için değer zincirinin bir kısmının veya tamamının ortaklar arasında paylaşıldığı düzenlemelerdir (Evans ve diğerleri, 2003, 397).

Stratejik işbirlikleri, iki veya daha fazla ortağın kaynak, bilgi ve yeteneklerini her iki tarafın rekabet pozisyonunu arttırabilmek amacıyla paylaştıkları, yakın ve karşılıklı fayda sağlayacak uzun dönemli anlaşmalar olarak tanımlanmaktadır (Spekman ve diğerleri, 1998, 748).

Stratejik işbirlikleri, işletmelere değer katan, bilgi yoğun özelliğe sahip, rakipleri de kapsayabilen temel bir strateji olarak tanımlanmaktadır (Contractor ve Lorange, 2002, 4).

Stratejik işbirlikleri, tarafların önemli gördükleri belirli bir alanda ve belirli bir iş, faaliyet veya stratejinin gerçekleştirilmesi için yapılan, işletmelerarası anlaşmaya dayalı yapılardır (Ülgen ve Mirze, 2004, 328).

Bir diğer tanıma göre; stratejik işbirlikleri, bireysel olarak ortakların özel amaçları ile ortak organizasyonun bütününü kapsayan hedeflere ulaşılması için gerekli özel kaynakların ve yeteneklerin bir havuzda toplanmasını içeren faaliyetlerdir (Varadarajan ve Cunningham, 1995, 282).

Sonuç olarak farklı tanımların sentezi 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.

2.2. Stratejik İşbirliklerine İlişkin Teorik Yapı

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 (Varadarajan ve Cunningham, 1995, 282).

Günümüzde sayılarında önemli ölçüde artış görülen stratejik işbirliklerinin karmaşık yapıya sahip olmaları ve çok çeşitli tür ve yapılarının bulunması nedeniyle bu kavramı en iyi şekilde açıklayabilecek tek bir yaklaşım yoktur (Xie ve Johnston, 2004, 209). 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 arasında:

İşlem maliyeti ekonomisi (Hennart, 1988; Spekman ve diğerleri, 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) ve sosyal yapısal bağlam (Gulati, 1995) gibi farklı teorik perspektifler yer almaktadır. Ancak bu konuda yapılan çalışmalarda işletmelerin başarılı bir şekilde işbirliği yapmalarını etkileyen yeteneklere çok az odaklanıldığı görülmektedir (Simonin, 2002, 238).

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 (Hynes ve Mollenkopf, 1998, 1031). Bu bağlamda Tablo 2.1'de işlem maliyeti, kaynak bağımlılığı ve sosyal

değişim olmak üzere literatürde üzerinde en fazla durulan teorilere ilişkin bilgiler yer almaktadır. Aşağıda bu teorilere ayrıntılı bir şekilde yer verilmiştir:

2.2.1. İşlem Maliyeti Yaklaşımı

Son yıllarda, işlem maliyeti ekonomisi yaklaşımı işletmelerarası işbirliği ilişkilerinin analizi konusunda temel teorik paradigma geliştirmiştir (Grant ve Baden-Fuller, 2002, 419). Stratejik işbirliklerini, alternatif yönetim tarzlarına olanak sağlayan melez bir yapı olarak gören (Han, 2004, 1) işlem maliyeti yaklaşımı, bu tarz yapıları işletmelerin stratejik yeteneklerini genişletme konusunda kullanabilecekleri etkin bir yol olarak ele almaktadır (Burgers ve diğerleri, 1993, 420).

Williamson'a (1979) göre, işletmelerin stratejik işbirliklerini oluşturmalarının temel nedeni, maliyet ve risklerini azaltmaktır (Hynes ve Mollenkopf, 1998, 1029). İçselleştirme ve pazar değişimlerinin özelliklerini bir araya getiren stratejik işbirliklerinde işletmeler açısından değişim ve üretim olmak üzere iki tür maliyet ortaya çıkmaktadır. Bunlardan birincisi, kontratların oluşturulması ve uygulanması gibi değişim için gerekli faaliyetlerden ortaya çıkan değişim maliyetlerini, ikincisi ise, üretimin öğrenilmesi, organize edilmesi ve yönetilmesi açısından faaliyetlerin koordine edilmesinden ortaya çıkan üretim maliyetlerini kapsamaktadır. İşlem maliyetlerini etkin bir şekilde kontrol etmeye olanak sağlayan içselleştirme yaklaşımı, değişim faaliyetlerindeki işlem maliyetlerinin yüksek olması durumunda tercih edilmektedir. Bunun tersine, pazar değişimleri ise, işlem maliyetlerinin düşük, üretim maliyetlerinin yüksek olduğu durumlarda kullanılmaktadırlar (Lin, 2006, 8–9).

Stratejik işbirliklerini anlama konusunda önemli bir yaklaşım olan işlem maliyeti yaklaşımı, işbirliklerinin öğrenme, meşruiyet yaratma ve pazara hızlı giriş imkânı sağlama gibi birçok avantajını göz ardı etmektedir (Lin, 2006, 11). Bu doğrultuda, yaklaşık son on yıldır genel olarak organizasyonların ve özellikle stratejik işbirliklerinin incelenmesinde işlem maliyeti yaklaşımının faydalı olup olmadığı konusundaki eleştiriler önemli ölçüde artmıştır. Bununla birlikte, ortaya çıkan bilgi temelli yaklaşım, stratejik işbirliklerinde bilgiye ilişkin işlemlerdeki maliyet kaynakları konusunda daha geniş bir bakış açısı sağlamıştır. Ayrıca bu yaklaşım, değişim işlemlerindeki etkinliğin

ötesinde verimliliğin temel boyutlarını araştırmak için de işletmelere farklı bakış açısı sunmuştur (Grant ve Baden-Fuller, 2002, 420).

2.2.2. Kaynak Bağımlılığı Teorisi

İşlem maliyeti yaklaşımı maliyetlerin azaltılmasını vurgularken, kaynak temelli yaklaşım değerli kaynakların birleştirilmesi ve kullanılması yoluyla işletme değerinin maksimizasyonunu vurgulamaktadır. Stratejik işbirliklerinin işletmeler arasındaki kaynak entegrasyonunun bir sonucu olması nedeniyle bu yaklaşım işbirliği ilişkilerinin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olmaktadır (Lin, 2006, 10–11).

Kaynaklar, işletmeler açısından işbirliği oluşumu için fırsat ve ihtiyaç yaratmaktadırlar (Lin, 2006, 14). Bu yaklaşıma göre, işletmeler belirli kaynaklara sahiptirler. Ancak bu işletmelerin çok küçük bir kısmı kaynaklar konusunda kendi kendine yeterken, büyük çoğunluğu önemli kaynaklar için diğer işletmelere bağlı olmaktadırlar. Bu nedenle bir veya daha fazla stratejik kaynağın eksik olması işletmeleri stratejik işbirliğine yönlendiren önemli bir motivasyon olarak görülmektedir. Bu sayede belirsizliğin azaltılması ve işletmenin kaynak bağımlılığını daha iyi bir şekilde yönetmesi sağlanmaktadır (Hynes ve Mollenkopf, 1998, 1030).

İşletmelerin stratejik işbirliklerini büyük ölçüde, kaynaklarının etkin gelişimini sağlamak (Kandemir ve diğerleri, 2002, 800) veya diğer işletmelerin değerli kaynaklarına ulaşabilmek için oluşturmaları doğrultusunda, kaynak temelli yaklaşım bu tarz yapıların incelenmesinde uygun görülen bir yaklaşım olmaktadır (Lin, 2006, 7). Bu yaklaşım, stratejik işbirliklerini kritik kaynaklara etkin bir şekilde ulaşmak için oluşturulan ve işletmenin daha üstün performans göstermesine olanak sağlayan bir yapı olarak ele almaktadır (Ethiraj ve diğerleri, 2002, 595).

2.2.3. Sosyal Değişim Teorisi

1950 yılında gelişmeye başlayan sosyal değişim teorisinde, sosyal değişimin farklı özellikleri ve anlamı incelenmiştir. Bu teoriye göre, insanlar kaynakların kıt olması nedeniyle sosyal değişim içerisine girmektedirler. Sosyal değişim, tarafların ekonomik

değişim yoluyla elde etmelerinin zor olduğu kaynakların değişimine olanak sağlamaktadır (Das ve Teng, 2002, 441).

Hem bireysel hem de organizasyonel düzeyde uygulamaya konulan sosyal değişim teorisi makro düzeyde işletmelerarası ilişkilere yönelik araştırmaları da etkilemiştir. Sosyolojik perspektif açısından stratejik işbirlikleri, ortak işletmelerin sıkı bir şekilde bütünleştikleri işletmelerarası ilişkiler olarak ele alınmaktadır. Bu bakış açısına göre, işletmelerarası ilişkilerin bir türü olarak stratejik işbirlikleri ortak işletmeler arasındaki karşılıklı değişimi temsil etmektedirler (Das ve Teng, 2002, 440–442).

İşbirliği yapan ortaklar arasında ekonomik değişimin yanı sıra sosyal değişimin de önemli bir rolü bulunmaktadır. Ekonomik değişim ile karşılaştırıldığında, sosyal değişim daha çok gönüllülüğe dayalı, informel, belirli bir dönemi kapsayan ve pozitif karşılığa bağlı olarak gelişen bir yapıya sahiptir. Sosyal değişimin gönüllülük özelliğinin tersine ekonomik değişimde ise, daha az sağduyu bunmakta olup, bu değişim daha çok anlaşma ve kontrata dayalı olarak gerçekleşmektedir. Bu nedenle, sosyal değişim ekonomik değişimden daha az formel ve daha fazla değişebilir niteliktedir (Das ve Teng, 2002, 440).

İşletmelerarası ilişkileri başarılı bir şekilde analiz eden sosyal değişim teorisinin stratejik işbirliklerinin incelenmesinde kullanılması uygun bir yaklaşım olarak görülmektedir. Sosyal değişimin işbirliklerinde önemli olmasının dört temel nedeni bulunmaktadır. Bunlar (Das ve Teng, 2002, 441–443):

— Stratejik işbirliği anlaşmalarının birçoğunda düzenlenen kontrat, ilişkiye ilişkin her detayı içermemektedir. Çünkü işbirliğinin devam eden ilişkileri kapsaması nedeniyle ilişkinin her boyutunun kontratta yer alması imkânsızdır. Bu nedenle işbirliği anlaşması önemli unsurları içerirken, daha az öneme sahip birçok konu açık uçlu olarak bırakılmaktadır. Macneil (1980), bu yaklaşımı ilişkisel kontrat olarak adlandırmıştır.

Kontratların eksik bir şekilde düzenlenmesi nedeniyle belirli işbirliği davranışları zorunlu olmaktan ziyade gönüllü bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle devam eden değişim sürecinde, sosyal değişimin önemli bir özelliği olan belirsizlik bulunmaktadır.

— Stratejik işbirlikleri sosyal değişimin bir diğer özelliği olan uzun dönemli perspektife sahiptirler. İşbirliklerinin devam eden faaliyetler olması nedeniyle, taraflar arasındaki değişim bir kez gerçekleşmeyip zaman içerisinde sürmektedir. Bu nedenle faaliyetler devam ederken işbirliğinde, değişen durumlara adapte olma gereksinimi duyulmaktadır. Bunun sonucunda, zamanla işbirliğindeki üyelerin beklentileri ve işbirliği anlaşmasında değişiklik yapma ihtiyacı ortaya çıkabilmektedir.

— Stratejik işbirliklerindeki davranışlar çoğunlukla karşılıklı olup, karşı tarafın pozitif davranışlarına bağlı olarak gelişmektedir. İşbirliklerindeki değişimin bir kez olmaması nedeniyle ortaklar karşı tarafın davranışlarını gözlemleyerek faaliyetlerini buna göre uyarlamaktadırlar. Bu nedenle, uzmanlar stratejik işbirliklerindeki ilişkilerin karşılıklılık esasına dayalı olmasının etkinlikten daha önemli bir kriter olduğunu belirtmişlerdir.

— Stratejik işbirlikleri sosyal değişimin birçok önemli karakteristiğini paylaşmaktadırlar. Sosyal değişimde de uzun dönemli ilişkilere öncelik verilmektedir. Ayrıca sosyal değişimde olduğu gibi, ilişki ve güven, stratejik işbirliklerindeki en önemli unsurlardır. Güven ve bağlantıların ekonomik değer açısından objektif olarak ölçülmesinin zor olmasına karşın, bu unsurlar işbirliğinin başarısında önemlidirler. Bu nedenle stratejik işbirliği ilişkilerinde uzun dönemli güven, kısa dönemli ekonomik kazançlardan daha fazla önceliğe sahiptir.

Sosyal değişimde belirsizliği azaltma konusunda önemli bir unsur olan güven, etkileşim içerisindeki taraflar arasında duygusal bağın gelişmesi ile ilgilidir. Güvenin etkinliği arttırması nedeniyle sosyal değişim içerisindeki tarafların güvenilir olduklarını yavaş yavaş göstermeleri ve birbirlerine karşı güven duygusu geliştirmeleri gerekmektedir. Güvenin karşılıklı bir şekilde geliştirilmesi, ortakların işbirliğinde uzun dönemli yaklaşım içerisinde olmaları gereğine dayanmaktadır.

Tablo 2.1 Stratejik İşbirliklerine İlişkin 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 bağlılık 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, Elseiver Science Ltd., 455.

2.3. Stratejik İşbirliklerine İlişkin Araştırmaların Kapsamı

Sürekli yeni yapıların ortaya çıktığı iş dünyasında, gelişme ve çeşitlendirme konusundaki elde etme ve satın alma gibi geleneksel stratejilere, son yıllarda ortak girişim, franchising ve lisans anlaşmaları gibi işletmelere esneklik sağlayan yeni işbirliği stratejileri eklenmiştir. Bu doğrultuda günümüzde artık daha fazla işletmenin işbirliğine dayalı stratejileri rekabet avantajı sağlayan bir kaynak olarak kullanmaları nedeniyle, çalışmanın asıl konusunu oluşturan stratejik işbirlikleri popüler bir strateji olarak son yıllarda yönetim araştırmalarının odak noktası haline gelmeye başlamışlardır.

Bilgi odaklı ve bilgi teknolojileri tarafından yönlendirilen ekonomiye geçişle birlikte, teknolojideki değişim ve çevredeki artan belirsizlik sonucunda daha fazla değer elde etmek isteyen ve tek başına rekabet eden işletmeler işbirliklerine yönelmeye başlamışlardır (Contractor ve Lorange, 2002, 18). Stratejik işbirliklerini oluşturmanın 1980'li yıllardan beri daha fazla popüler hale gelmesi sonucunda bu tarz yapıların çeşitli yönleri akademik ve yönetimsel makalelerde ele alınmaya başlanmıştır (Hynes ve Mollenkopf, 1998, 1028). Bu bağlamda son yıllarda literatürde işletmelerarası işbirliklerine ilişkin araştırmalarda artış görülmesinin nedeni stratejik işbirliklerinin sayılarının ve önemlerinin artmasıdır.

İki ya da daha fazla işletmenin rekabet avantajı elde etmek için birlikte çalışma, operasyonel işlevleri birleştirme, riskleri paylaşma ve ortak bir kültür oluşturma ilişkisini ifade eden (Akgemici, 2007, s.252) stratejik işbirliklerine ilişkin literatürde ağırlıklı olarak iki konu üzerinde durulmaktadır. Bunlardan birincisi işbirliği oluşumunu destekleyen koşullar, ikincisi ise işbirliğinin sonuçları ve ortak işletmeler üzerindeki etkilerini kapsamaktadır (Nielsen, 2002, 3). Araştırmacılar stratejik işbirliklerinin ne zaman ve nasıl oluşturulacakları, nasıl geliştirilecekleri ve sona erdirileceklerini tanımlayabilmek ve bu konuda normatif ifadeler geliştirebilmek için birçok faktör araştırmışlardır. Yapılan bu araştırmalar sonucunda ortaya konulan bilgiler oldukça fazla ve önemlidir (Olk, 2002, 119).

İşletmelerarası işbirliklerine ilişkin çalışmalarda işbirliği oluşturmanın temelinde yer alan motivasyonlara ve işbirliklerinin başarılı bir şekilde yönetilmesine daha fazla ağırlık verilmiştir. İşletmelerarası işbirliklerinin yönetimine ilişkin araştırmalarda ise, otorite ilişkileri, sahiplik yapısı, kritik kaynaklara ilişkin karar hakkı ve ilişkiyi yönetmeye ilişkin kontratsal mekanizma gibi daha formel ve yapısal boyutlara odaklanılmıştır (Aulakh ve Madhok, 2002, 26).

İşbirliklerine ilişkin önceki çalışmalarda daha çok stratejik mantık, işbirliğinin oluşturulması ve ortak seçimi gibi işbirliğine ilişkin başlangıç faaliyetlerine odaklanılmıştır. Ancak son yıllarda yapılan araştırmalarda işbirliğinin sürdürülmesi, istenilen sonuçların elde edilmesi veya stratejik işbirliklerinde başarı, işletmelerarası öğrenme süreci ve işbirliklerinin sona erdirilmesi gibi konulara daha fazla ilgi gösterilmeye başlanmıştır (Taylor, 2005, 470).

İşletmelerarası işbirlikleri konusundaki mevcut çalışmalarda işbirliklerinin performansına ilişkin hususları daha iyi anlayabilmek için ilişkilerin yapısal ve sosyo-psikolojik yönleri araştırılmıştır. Yapısal yaklaşım işletmelerin işbirliğine giriş nedenleri, ortak seçimine ilişkin kriterler ve sahiplik kontrolü gibi hususlara odaklanırken, sosyo-psikolojik yaklaşım ilişkilerin geliştirilmesi ve sürdürülmesine ilişkin hususlara vurgu yapmıştır (Sarkar ve diğerleri, 2001, 359).

Stratejik işbirliklerine ilişkin araştırmalar, ekonomistler, organizasyon teorisyenleri, sosyologlar, stratejik yönetim, pazarlama, operasyon yönetimi ve

uluslararası işletmecilik alanlarında çalışan uzmanlar tarafından yürütülmektedir (Koza ve Lewin, 1998, 255). Yapılan araştırmalarda çoğunlukla işbirliği faaliyetlerinin temeli, işbirliklerinin oluşturulması, değer yaratması, işbirliği ortakları arasındaki organizasyonel dinamikler ve işbirliklerindeki potansiyel gerilim kaynakları gibi 5 temel alan üzerine odaklanılmaktadır (Spekman ve diğerleri, 1998, 749). Bu bağlamda Tablo 2.2'de bu alanların pazarlama, strateji ve yönetim literatüründe farklı araştırmacılar tarafından nasıl ele alındıklarına ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Stratejik işbirliklerine ilişkin önceki çalışmalar, temelde işletmeleri işbirliğine yönlendiren nedenler ve işbirliğinin yapısını etkileyen faktörler üzerine yoğunlaşmışlardır (Han, 2004, 1). Ancak son zamanlarda stratejik işbirliklerine ilişkin araştırmalardaki temel vurgu işbirliği oluşturulmasını destekleyen koşullardan, işbirliğinin ortak işletmeler üzerindeki etkisine doğru kaymıştır (Dussauge ve diğerleri, 2002, 708).

Yazar	İşbirliğinin Temeli	İşbirliğinin Oluşturulması	Değer Yaratması	Sorunların Kaynakları
Mohr ve Spekman, 1994	• Teknolojiye ulaşım • Ürünlerin genişletilmesi • Ölçek ekonomileri • Bilgiye ulaşma • Riskin paylaşılması	• Bağlılık, koordinasyon, karşılıklı bağımlılık ve güven önemli unsurlardır		• İşbirliği yönetiminin karmaşıklığı • Özerkliğin kaybedilmesi • Bilgi asimetrisi
Powell, 1990	• Yeni yetenek ve bilgileri öğrenme ve iletme becerilerinin arttırılması • Etkin, güvenilir bilgi sağlanması • Karşılıklı ilgi ve fayda • Riskin yayılması • Güçlü yönlerin birleştirilmesi • Zayıflıkların azaltılması • Öğrenme • Ölçek ekonomileri • Yaratıcılık, yenilik ve yeni ürünlere ulaşmak için en hızlı yol	• Güven ve güvenilirlik önkoşullardır	• Karşılıklı faydalara odaklanmak • Karşılıklı bağımlılığı kabul etmek ortakların temel yeteneklerine odaklanmalarını sağlamakta	• Bağlılığın olmaması • Güvenin olmaması • Karşılıklılığın olmaması • Yeteneklerin çalınması • İşbirliği hedeflerine karşılık sınırlı hedefler
Parkhe, 1991	• Teknolojik yetenek • Pazara ulaşma • Yeni ürün gelişimi • Kapasitenin rasyonelleştirilmesi	• İşletmelerarası farklılığın farkında olmak • Farklılığın olumsuz etkilerini azaltmak için eğitim düzenlenmesi	• Karşılıklı güçlü yönler • Tamamlayıcı kaynaklar • Öğrenme yarışı	• Sosyal kültür • Ulusal bağlam • İşletme kültürü • Stratejik yönlendirme • Yönetim tarzı ve uygulamaları

Kaynak: SPEKMAN, R.E., T.M.. FORBES, L.A. ISABELLA, T.C. MACAVOY (1998), "Alliance management: A view from the past and a look to the future", *Journal of Management Studies*, Vol: 35, Sayı: 6, 747–771.

2.4. Stratejik İşbirliklerinin Temel Özellikleri

Geleneksel organizasyonlar arası etkileşimlerden farklı olan stratejik işbirlikleri, önceleri ayrı ayrı faaliyet gösteren işletmelerin, güçsüz yönlerinin üstesinden gelebilmek için belirli güçlerini karşılıklı olarak birleştiren ve ortak çalışmayı ön plana çıkaran yapılardır (Hefner, 1994, 13). Stratejik işbirliklerinde yer alan tarafların farklı hedeflere sahip olmaları, bu tür yapıların değişik özelliklerde kurulmalarına yol açmaktadır (Dent, 2001, 3). Bu bağlamda ortakların stratejik amaçlarını gerçekleştirmek için oluşturulan stratejik işbirliklerinin bazı temel özelliklerini şöyle sıralamak mümkündür:

— Stratejik işbirliklerinin en önemli özelliği, bu yapının ortakları bazı uzun dönemli stratejik hedefleri gerçekleştirmeye yönlendirmesidir. Bu stratejik hedef, stratejik işbirliklerini diğer işletmelerarası ilişkilerden ayıran en önemli özelliktir (Webster, 1992, 8).

— Stratejik işbirlikleri melez organizasyon yapıları olup, hiyerarşik ve pazar unsurlarının karışımını içeren düzenlemeler olarak görülmektedirler. Yasal veya ekonomik baskıların hiyerarşik veya tamamen sahiplik yoluyla pazara girmelerini engelledikleri durumlarda, işletmelerin belirli pazar güçlerini elde edebilmek için stratejik işbirliklerine girmeyi tercih ettikleri görülmektedir (Todeva ve Knoke, 2005, 127).

— Stratejik işbirlikleri, işletmelere yerel bilgi, kaynak ve yerel işletmenin yeteneklerinden faydalanma olanağı sağlayan yapılardır. Bu tarz düzenlemeler yerel bilgi sağlamak ve yatırım maliyetlerini azaltmak suretiyle işletmelerin deniz aşırı pazarlara giriş risklerini önemli ölçüde düşürmektedirler (Evans ve diğerleri, 2003, 317).

— Stratejik davranış teorisine göre, stratejik işbirliği oluşturan işletmeler proaktif olarak hareket etmektedirler (Hynes ve Mollenkopf, 1998, 1030). Bu bağlamda işletmelerin karşılıklı ilgilerinin bir sonucu olan işbirliği ilişkileri proaktif özelliğe sahiptirler.

— Stratejik işbirlikleri karşılıklı yarar ve güvene dayalı olarak kurulan ilişkilerdir. Bu yapılar bireysel ilişkilerdeki gibi oluşturulurken önemli düzeyde çaba gerektirmektedirler (Carson, 2000). Bunun en önemli nedeni, bu tür yapıların iki veya daha fazla işletmenin

ortak hedeflerini gerçekleştirmek için taraflar arasında önemli ölçüde koordinasyon kurulmasını gerektirmesidir.

— Stratejik işbirliği literatüründe, ortaklığın doğal özellikleri olarak bağlılık, koordinasyon, karşılıklı bağımlılık ve güven olmak üzere dört unsur ön plana çıkmıştır (Kauser ve Shaw, 2004, 21).

— Farklı geçmişe ve kültürlere sahip ortakları bir araya getiren stratejik işbirlikleri, amaçlara farklı yollarla ulaşmaları için ortakların bazı faaliyetleri farklı şekilde yapmalarına imkân sağlamaktadır (http://www.pslcbi.com, 4).

— Risk ve faydaların ortaklar arasında paylaşıldığı stratejik işbirliklerinde sıkı iletişim en önemli unsurlardan birisidir (http://www.pslcbi.com, 4).

— Dünya çapında değişen rekabet yapısının gereklerini karşılama konusunda tercih edilebilecek önemli bir yapı olan (Mockler, 1997, 394) stratejik işbirlikleri iki farklı işletmenin işbirliğine dayalı etkileşimlerini gerektirmektedirler.

— Stratejik özelliğe sahip olan işbirliklerinde ortak işletmeler arasında güven oluşturulması zorunlu olup, esneklik en önemli unsurdur (http://www.pslcbi.com, 4).

— Stratejik işbirlikleri büyüme, çeşitlendirme, rekabet, verimlilik veya müşteri tatmini gibi çeşitli nedenlerle, işletmeler için önemli üstünlük sağlayabilecek büyük veya küçük her faaliyet, iş ve her yönetim düzeyindeki stratejilerin gerçekleştirilmesinde tercih edilebilecek yapılardır (Ülgen ve Mirze, 2004, 328).

— Stratejik işbirlikleri, aynı pazarda faaliyet gösteren rakipler arasında, üreticiler ile müşteriler arasında veya aynı pazarda olmamakla birlikte teknolojik güçlerini başka alanlarda kullanmaya karar veren işletmeler arasında kurulabilmektedirler (Dinçer, 1998, 288).

— Taraflardan birisinin hedefine ulaşmasını ve kazanmasını vurgulayan rekabetin tersine, işbirliği ilişkileri (Büchel ve Killing, 2002, 753) işletmelerin uyumlu olmasını ve ortak çalışmasını gerektirmektedir. Bu nedenle stratejik işbirlikleri işletmelere

kaynakların ortak kullanılması, rekabetçi durumlarını arttırma ve ortaklarının güçlü yönlerini kendi bünyesinde uygulama imkânı tanımaktadırlar (Hefner, 1994, 13).

— Ağırlıklı olarak küresel, dinamik ve teknolojik yönden gelişmiş endüstrilerde faaliyet gösteren işletmeler tarafından tercih edilen stratejik işbirlikleri, ortakların belirli yetenek ve uzmanlıklarını belirli bir süre için işbirliği projesine yönlendirmelerini gerektirmektedirler (Pearce ve Robinson, 2005, 217–218).

— Stratejik işbirlikleri başka ülkelerde belirsizlik altında faaliyet gösterme konusunda yatırımları azaltırken, riski düşürebilmek ve esnekliği arttırabilmek açısından işletmeler tarafından tercih edilebilecek en iyi alternatif olmaktadırlar (Aaker, 1995, 311).

— Çok farklı şekillerde oluşturulabilen stratejik işbirlikleri işletmelerin yaratıcılık, planlama ve ilişkileri şekillendirebilmeleri açısından etkin analiz yeteneklerini gerektirmektedirler (Poss, 1999, 1).

— Stratejik işbirlikleri, işletmelere küresel ekonomide rekabet etme konusunda üstünlük sağlayan ve öğrenme ile yapılandırma konularındaki karmaşıklığın üstesinden gelme imkânı veren yapılardır. Bu nedenle tüm stratejik işbirlikleri, iki veya daha fazla işletme arasında diğer rakiplerin elde etme imkânı bulamadığı ürün, yetenek, teknoloji ve bilgileri öğrenmeye olanak sağlayan birliktelikler olarak düşünülmektedirler (Pitts ve Lei, 1987, 203).

— İki veya daha fazla işletmenin işbirliği yapmasını ifade eden stratejik işbirlikleri, işletmelerin maliyet yapılarını olumlu yönde etkilerken aynı zamanda önemli stratejik kaynaklara ulaşmalarını da sağlamaktadırlar. Bu nedenle stratejik işbirliklerindeki her ortak, diğer ortaklarla kaynaklarını birleştirerek mevcut yeteneklerini geliştirmeyi amaçlamaktadır. Buna ek olarak, stratejik işbirliklerinin stratejik amaçlara hizmet ettikleri de vurgulanmalıdır. Çünkü bu stratejik amaçlar, stratejik işbirliklerini işletmeler arasında oluşturulan diğer işbirliği biçimlerinden ayıran en önemli unsurdur (Morrison, 1994, 27).

— Stratejik işbirlikleri yakın ilişkiyi ve büyüklük açısından birbirlerine daha yakın ortakları gerektirmektedirler. Ayrıca stratejik işbirliklerinin amaçlarını gerçekleştirebilmek için geleneksel ilişkisel kontratlardakinden daha farklı girdilere ihtiyaç duyulmaktadır.

Bunu sağlayabilmek için işletmelerin girdilerini birbirlerine entegre etmeleri zorunludur (Dent, 2001, 2).

— Stratejik işbirlikleri geleneksel ilişkisel kontratlardan farklı olarak değişik endüstrilerden gelen işletmelerden oluşabilmektedirler. Klasik ilişkisel kontrat müşteri ve tedarikçiler arasında devam eden satış düzenlemeleridir. Bu kontratlarda taraflar üretim zincirinde farklı fonksiyonları yerine getirmektedirler. Geçmişte farklı endüstrilerden gelen işletmeler genellikle satış kontratları yoluyla bir araya gelmekteydiler. Ancak daha yakın işbirliğine ihtiyaç duyulan, karmaşık bilgi ve teknolojilerin entegre edildiği ilişkilerde satış kontratları yetersiz kalmaktaydı. Stratejik işbirliklerindeki ortaklar faaliyetlerini entegre etmek durumunda oldukları için bu tarz yapılar daha karmaşık bir girişim haline gelmektedirler (Dent, 2001, 2). Çünkü stratejik işbirlikleri satış kontratlarından daha fazla karşılıklı güveni ve daha yakın ilişkileri gerektirmektedirler.

— Farklı endüstrilerden gelen işletmelerin oluşturdukları işbirliklerindeki ilişkiler daha karmaşık bir yapıya sahiptir (Dent, 2001, 2). Ayrıca stratejik işbirliklerinde hiyerarşinin olmaması nedeniyle tarafların fırsatçılığa daha fazla maruz kalmaları söz konusu olmaktadır.

— Stratejik işbirliğinin özünü, teknoloji ve yeteneklerin değiş tokuş edilerek, katılımcı işletmelerin rekabetle ilgili stratejilerinin etkinliğini arttıran işletmelerarası ortak işbirliğini öngören bir ilişki teşkil etmektedir. Yukarıda belirtilen özelliklerin dışında stratejik işbirlikleri aşağıda yer alan özelliklere de sahiptirler (OECD, 2000):

• Stratejik işbirliklerinde üzerinde anlaşmaya varılmış bir dizi hedefe ulaşmak için birleşen iki veya daha fazla işletme işbirliği kurulduktan sonra da bağımsızlıklarını koruyabilmektedirler.

• Ortak işletmeler, stratejik işbirliklerinin sağladığı faydaları ve belirlenmiş görevler ile ilgili performans denetimini paylaşmaktadırlar.

• Ortak işletmeler sürekli olarak bir ya da daha fazla temel stratejik alanda birbirlerine katkıda bulunmaktadırlar.

2.5. Stratejik İşbirliklerinin Oluşturulmasını Etkileyen Temel Unsurlar

Son yıllarda ortaya çıkan ekonomik ve teknolojik gelişmeler stratejik işbirliklerinin sayı ve önemlerinin hızla artmasına neden olmuştur (Dent, 2001, 1). Bunun sonucunda finansal sahiplik ve sıkı kontrole dayalı olan, pazara geleneksel giriş yöntemleri, yerlerini tamamlayıcı kaynak ve yeteneklere dayalı ortaklıklara bırakmışlardır (Mattos ve diğerleri, 2002, 702).

Rekabet baskılarının küresel ölçekte artması, ürün yaşam sürelerinin kısalması, hızlı teknolojik gelişimler, yeni rakiplerin ortaya çıkması gibi unsurlar, işletmeler açısından rekabet avantajı elde etmek veya mevcut durumlarını korumak için yeni yolların ortaya çıkmasına yol açmışlardır. Rekabetçi ve stratejik avantajlar işletmenin diğer işletmelerle işbirliği kapasitesinden, tedarikçi ve alıcılarla iş şebekesi oluşturulmasından, ölçek ekonomisi sağlamaktan ve coğrafik yönden farklı alanlarda bulunan ortakların maliyet ve faydaları paylaşmalarından ortaya çıkmaktadırlar (Todeva ve Knoke, 2005, 132). Bu doğrultuda rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmeler, pazardaki belirsizliklerden ve hiyerarşik katılıktan kaçınarak işletmelerarası işbirliklerini geliştirme yoluna gitmeye başlamışlardır.

Stratejik işbirlikleri, işletmelerin stratejik açıdan hassas veya sosyal açıdan güçlü pozisyonda bulunmaları durumunda oluşturulmaktadırlar. İşletmeler zor pazar koşullarında veya pahalı ve riskli stratejilere sahip olduklarında stratejik açıdan hassas bir pozisyonda bulunmaktadırlar. Bu nedenle işbirliği oluşumunun temelinde stratejik ihtiyaçlar ve sosyal fırsatlar yer almaktadır. İşbirliği oluşumundaki güçlü sosyal pozisyonlar, kişisel ilişkiler, statü, işletmenin ünü ve işletmedeki önemli bireyler gibi sahip olunan sosyal avantajlara bağlıdır. Buna göre, yüksek statü ve ün, işletmenin kalitesinin bir göstergesi olarak ele alındıkları için ortaklar açısından çekici unsurlar olarak görülmektedirler (Lin, 2006, 14–15).

Literatürde, pazardaki düzensizlik ve belirsizlik, kaynakların kısıtlı olması, endüstrinin küreselleşmesi, hızlı teknolojik değişimler, ölçek ekonomileri, riskin paylaşılması, pazardaki pozisyonu sağlamlaştırma isteği ve önceki işbirliği deneyimleri, işletmeleri stratejik işbirliklerine girmeye yönlendiren en yaygın nedenler olarak yer almaktadırlar. Rekabet güçleri de işletmelerdeki strateji oluşumunda kritik öneme

sahiptirler. Tüm bu faktörler işletme ve çevresel karakteristikler olarak iki gruba ayrılmakta ve işletmelerin stratejik işbirliklerine girme eğilimlerini önemli ölçüde etkilemektedirler (Zaman ve Mavondo, 2001, 2). Bu bağlamda işletmelerin işbirliği oluşturma eğilimlerini etkileyen çevresel, endüstriyel ve işletmeye özgü karakteristikler Tablo 2.3'te yer almaktadır.

Tablo 2.3 İşletmelerin İşbirliği Oluşturma Eğilimlerini Etkileyen Faktörler

İşletme Karakteristikleri
- İşletmenin ürün-pazar çeşitlendirmesi
- İşletmenin büyüklük ve kaynak konusundaki pozisyonu
- İşletmenin stratejik işbirliğine önceki katılımları
- Üst yönetimin stratejik işbirliklerine karşı tutumu
- İşletme kültürü
- Performansın düşmesi
- Ele geçirilme tehdidi

Endüstri Yapısı
- En düşük etkinlik ölçeği
- Maliyet yapısı
- Pazara giriş hızı
- Yeni girişler konusundaki tehdit
- Ürün yaşam eğrisindeki değişiklikler
- Ürün geliştirmeye ilişkin maliyetler
- Birleşme ve elde etmeler konusundaki fırsatların azalması
- Önceki birleşme ve elde etmelerde başarısız olunması

Çevresel Karakteristikler
- Tüketici davranışlarındaki değişimler
- Pazardaki belirsizliğin derecesi
- Teknolojik değişim oranı
- Politik, yasal ve düzenleyici çevre
- Teknoloji maliyetlerinin yükselmesi
- Bölgesel ticaret bloklarının ortaya çıkması
- Gerekli yetenek ve becerilerin çok geniş olması
- Küresel rekabetin artması
- Para maliyetindeki değişimler

Kaynak: HYNES, N., D.A. MOLLENKOPF (1998), "Strategic alliance formation: Developing a framework for research". http://smib.vuw.ac.nz Erişim Tarihi: 29.04.2006

Çevre ile endüstri ve işletmeye özgü karakteristikler işletmenin işbirliği oluşturma eğilimini ve yönetim yapısını etkilemektedirler. Ürün-pazar çeşitliliği, büyüklüğü, kaynak pozisyonu, üst yönetimin davranışları, örgüt kültürü gibi işletme

karakteristikleri ile endüstri ve çevresel karakteristikler işletmelerin stratejik işbirliğine giriş eğilimlerini etkileyen faktörlerdir (Xie ve Johnston, 2004, 211). Bunlar dışında, işbirliklerinin oluşturulması, genel olarak ekonomik koşullar, yasal düzenlemeler, makro ekonomik politikalar, fiyat kontrolleri, finansal sermaye pazarları ve dağıtım kanalları gibi birçok unsur tarafından da etkilenmektedir (Todeva ve Knoke, 2005, 130). Buna göre:

— **Çevresel Karakteristikler:** İşletmelerin çevresi işletme dışında yer alan ve onun davranışlarını, faaliyetlerini ve elde ettiği sonuçları etkileyen güçlerden oluşmaktadır. Son yıllarda, farklı, bilgi yoğun ve durağan olmayan küresel çevrede faaliyet gösteren işletmeler hızla değişen çevreyle bireysel olarak baş edemeyeceklerinin farkına varmışlardır. Ürün pazarı konusundaki belirsizlik, yabancı ticaret ve yatırımlar konusundaki engellerin değişmesi, teknolojik değişkenlik, pazardaki düzensizlik ve hızlı değişen ölçek ekonomileri, çevresel belirsizliğe ve işletmelerarası işbirliklerinin artmasına etki eden unsurlar olarak görülmektedirler (Zaman ve Mavondo, 2001, 2).

Ülkedeki düzenleyici faaliyetler, işletmelerin koalisyon ve ortak girişimleri oluşturma özgürlüğünü etkilemektedirler. Bu nedenle devlet müdahaleleri stratejik işbirliklerinin oluşturulması konusunda temel zorlukları ve fırsatları yaratmaktadırlar. Mesela bazı araştırma-geliştirme işbirlikleri devlet tarafından finanse edilen projeleri yürütmek için oluşturulmaktadırlar. Vergi teşvikleri ve uluslararası ticaret rejimleri de yerel işletmelerin deniz aşırı ilişkilere girip girmemelerine ilişkin kararlarını önemli ölçüde etkileyen unsurlardır (Todeva ve Knoke, 2005, 130).

Birçok ülkedeki hukuk düzenlemelerinin, işletmelerin pazara girişleri ve iş yapmaları konusunda stratejik işbirliği oluşturmalarını zorunlu kılması, bu yapıların tercih edilmesindeki önemli bir nedendir (Mockler, 1997, 394). Günümüzde daha fazla işletme ürünlerini yabancı pazarlarda satmayı istemektedir. Fakat koruyucu hukuk kuralları ve işletmelerin yerel pazar konusundaki bilgisizlikleri, bu pazarlardaki satışlar konusunda yerel ortağın yardımını gerektirmektedir. Ayrıca artan rekabetle başa çıkabilmek için işletmelerin özellikle teknoloji gibi ek girdilere ihtiyaç duymaları söz konusudur (Dent, 2001, 6). Hükümet politikalarındaki sınırlamalar veya bazı kamu kaynaklarına sahip olunmaması gibi faktörler stratejik işbirliklerinin ekonomik fayda sağlamalarını önemli ölçüde etkilemektedirler (Bailey ve Shan, 1995, 2). Bu nedenle,

hükümetler, gelecekte daha kârlı olarak faaliyet göstermelerini sağlayabilmek açısından işletmelerin stratejik işbirliklerini daha etkin bir şekilde kurabilecekleri çevreyi ve uygun iş koşullarını oluşturmalıdırlar

Endüstriyel faktörler de işletmelerarası iş ilişkilerini direkt olarak etkilemektedirler. Endüstrideki rekabet yoğunluğu ve belirli bir ürün pazarındaki sosyal organizasyon, işletmelerin daha iyi pazar payı için rekabet etmesini sağlayacak şekilde belirli faaliyetleri içselleştirmelerini ve belirli stratejik avantajlar için diğer işletmelerle işbirliği yapmalarını etkilemektedir (Todeva ve Knoke, 2005, 131). Belirli endüstrilerdeki işletmelerin bilgiyi üretme, elde etme veya transfer etme istekleri ve endüstriyel yeteneklerin modern rekabet ortamında küresel düzeyde yayılması, onları stratejik işbirliklerine yönlendiren temel nedenlerdir (Han, 2004, 1).

Kogut (1988) tarafından yapılan çalışmaya göre; endüstrideki rekabetin derecesi işbirliğinin istikrar ve yaşam süresi üzerinde olumsuz etkiye sahiptir. Yoğun rekabetin bulunduğu endüstrilerde işbirlikleri stratejik açıdan önemli bilgilere ulaşma konusunda kısa dönemli araç olarak yer almaktadırlar. Bunun nedeni, rekabetin yoğun olduğu çevrenin işbirliğinin sona erdirilmesi konusunda baskı yaratmasıdır. Bu durumda ortaklardan birisi diğerini ele geçirmekte veya işbirliği tamamen sahip olunan bir işletmeye dönüştürülmektedir.

— **İşletme Karakteristikleri:** Rekabet, işletmelerin stratejik pozisyonlarını etkileyen önemli bir unsurdur. İşletmeler işbirliği stratejilerini, rekabet pozisyonlarını geliştirebilmek ve rakiplerinden daha fazla avantaj elde edebilmek için seçmektedirler. İşbirlikleri rekabetçi bir pazarda maliyet ve riskin paylaşılması doğrultusunda işletmelerin stratejik pozisyonlarını geliştirmektedirler (Zaman ve Mavondo, 2001, 2). Küresel rekabetin ve entegrasyonun yoğun bir şekilde ortaya çıkması doğrultusunda, işletmeler açısından çokuluslu bağlantılara ve yeni yetenek, kaynak, pazar ve bilgilere ulaşma ihtiyacı artmıştır. Ayrıca değişimdeki hız ve önemin artması, özellikle tüketici zevkleri ve teknolojideki değişimler, işletmelerin hızlı bir şekilde öğrenmelerini ve adapte olmalarını gerektirmektedir (Mockler, 1997, 394). Bu bağlamda sınırlı kaynaklara sahip olan işletmeler pazarda karşılaştıkları çeşitli zorluklarla başa çıkabilme konusunda avantaj sağlayan stratejik işbirliklerine girmeyi tercih etmektedirler.

Yukarıda yer alan unsurlar dışında, Child ve Faulkner (1998), işbirliği oluşumundaki dış güçler ve içsel nedenleri motivasyonel güçler olarak ele almışlardır. Buna göre:

İşbirliği Oluşumundaki Dış Güçler

— Dünya pazarlarındaki karmaşıklık ve yüksek ekonomik belirsizlik,
— Ölçek ve alan ekonomilerinin, maliyeti rekabetçi bir şekilde azaltan unsurlar olması,
— Endüstrilerin giderek küreselleşmesi veya bölgeselleşmenin ortaya çıkması (Evans ve diğerleri, 2003, 252).
— Teknolojideki hızlı değişimin yatırım gereksinimlerini arttırması,
— Ürün yaşam evresinin kısalması (Evans ve diğerleri, 2003, 254).

İşbirliği Oluşumundaki İçsel Nedenler

— Ölçek ekonomisini ve ortaktan öğrenmeyi gerçekleştirebilmek,
— Ortağın teknoloji, pazara ulaşma, sermaye, operasyonel kapasite, ürün veya personel gibi kaynaklarına ulaşarak fayda elde etmek,
— Riski ortak ile paylaşarak azaltmak,
— Pazarı yönlendirmeye yardımcı olmak (Evans ve diğerleri, 2003, 254).

2.6. Stratejik İşbirliklerinin Oluşturulma Nedenleri

İşletmeler stratejik işbirliklerini çeşitli nedenlerle oluşturmaktadırlar. İşletmelerin bu tarz yapıları oluşturmalarına ilişkin nedenler işletmeye özel karakteristiklere ve çevresel faktörlere göre değişiklik göstermektedir (Todeva ve Knoke, 2005, 128). Stratejik yönetim literatüründe ilk zamanlar işletmelerin stratejik işbirliği oluşturma nedeni tamamlayıcı kaynaklara ulaşma olarak yer almıştır (Lin, 2006, 11). Ancak zamanla işletmeleri işbirliği yapmaya yönlendiren çok sayıda farklı nedenin ortaya çıkığı görülmektedir.

İşletmelerarası gönüllü işbirliği yapısının en önemli şekli olarak görülen stratejik işbirliklerinin oluşturulmasının temelinde; geniş coğrafik alanda var olabilmek (Pangarkar ve Klein, 2001, 341), daha fazla esneklik sağlamak, yetenekleri geliştirmek, tamamlayıcı girişim ve yetenekleri bir araya getirmek, yenilikçi fikirler geliştirmek ve bunları yeni durumlarda kullanmak, uzmanlık, bilgi ve pazar konusundaki üstünlükleri

birleştirmek (http://www.pslcbi.com, 4), hükümet tarafından ortaya konulan ticari, yasal veya politik bariyerlerin üstesinden gelebilmek (Taylor, 2005, 471), maliyeti ve riski paylaşmak, mevcut pazarda genişlemek veya yeni pazarlara girebilmek, uzmanlaşma stratejilerini sürdürmek (Gulati ve Gargiulo, 1999, 1441), kaynak ve uzmanlıkların birleştirilmesi yoluyla sinerji yaratmak (Paik, 2005, 491), içsel ve dışsal büyüme sebebiyle finansal olanaklar ve vergi avantajlarından daha fazla yararlanmak, daha yetenekli bir yönetim sistemine sahip olmak (Özgen ve Yalçın, 2006, 44), verimlilik kapasitelerini arttırmak, iç yapılarındaki ve dış çevrelerindeki belirsizlikleri azaltmak, kârlılığı arttıracak rekabet avantajlarını elde etmek, gelecekteki iş fırsatlarını değerlendirebilmek, işleri çeşitlendirmek, performansı arttırmak, teknik standartların geliştirilmesini sağlamak, rakiplerden önce harekete geçebilmek, endüstrideki eğilimleri takip etmek (Todeva ve Knoke, 2005, 127–128), yeni teknoloji ve üretim yeteneklerini elde etmek (Wheelen ve Hunger, 2004, 127), belirli dağıtım kanallarına ulaşmak (Iyer, 2002), bir marka imajı yaratıp bu imajı yerleştirebilmek, iyi müşteri ilişkileri geliştirebilmek (Akgemici, 2007, 259), yeni ürün pazarlarındaki üretim ve pazarlama maliyetlerini azaltmak, ürüne değer katmak ve meşruluk kazanabilmek (Inkpen, 2002, 268) gibi farklı nedenler yer almaktadır.

Stratejik işbirlikleri, ölçek ekonomileri yaratma, stratejik pazarlara ulaşabilme ve ticari bariyerleri aşabilme gibi küresel stratejileri uygulamanın bazı avantajlarından yararlanabilmek amacıyla da oluşturulmaktadırlar. Ayrıca stratejik işbirlikleri ihtiyaç duyulan varlık ve yeteneklere sahip olunmaması durumunda da tercih edilen önemli bir stratejidir. Bu doğrultuda işbirlikleri, yukarıda sayılan nedenler dışında pazardaki boşlukları dolduracak ürün veya hizmeti üretme, kapasitenin tam olarak kullanılması, düşük maliyetli üretim yeteneklerine sahip olma ve gerekli yatırım miktarının azaltılması gibi farklı amaçlarla da kurulabilmektedirler (Aaker, 1995, 313–314). Stratejik işbirliği oluşturmaya ilişkin nedenlerin bazıları aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmıştır:

— **Rekabet Avantajı Elde Etmek:** Pazarın küreselleşmesi doğrultusunda işletmeler açısından yeni fırsatlar ortaya çıkmıştır. Küresel fırsatları elde etmek veya müşteri-tedarikçi bağlarını güçlendirmek isteyen işletmeler stratejik işbirliklerini oluşturma yoluna gitmektedirler. Çünkü hızlı değişimin yaşandığı ve yeni teknolojilerin endüstrilerdeki rekabet yapısını değiştirdiği çevrede işletmeler açısından işbirliklerini

oluşturmak bir gereklilik haline gelmiştir (Buerger ve Nuelle, 1995, 1). Bu doğrultuda, bulunduğu pazarda rekabet avantajı elde etmek veya yeni alanlardaki fırsatları değerlendirmek isteyen işletmeler için stratejik işbirlikleri en önemli organizasyonel yapı olarak görülmektedirler.

Stratejik işbirliklerinin pazara girişi kolaylaştırması, risk, bilgi ve uzmanlığın taraflar arasında paylaşılmasına olanak sağlaması doğrultusunda ortak işletmeler açısından rekabet avantajı sağlaması söz konusu olmaktadır (Griffin ve Pustay, 2003, 348). Bu nedenle küresel rekabet ortamında, rekabet gücünü arttırmak isteyen işletmeler, uygun ortaklarla doğru zamanda işbirliği yapmayı tercih etmelidirler.

— **Sinerji Yaratmak:** İşletmelerin stratejik işbirliğine girmelerinin bir diğer nedeni sinerji yaratmak ve bu doğrultuda rekabet avantajı elde etmektir. İki veya daha fazla kişinin veya organizasyonun yeteneklerini ve kaynaklarını ortak bir hedefe ulaşmak için birleştirmesi taraflar arasında sinerji oluşturmaktadır (Hefner, 1994, 13). Ortak işletmelerin sahip oldukları güçlü yönler nedeniyle uzun dönemli sinerji yaratmaları ve sürdürmeleri daha kolay olmaktadır. Ortakların katkıları doğrultusunda yaratılan bu sinerjinin amacı "kazan-kazan" durumunu ortaya çıkarmaktır (Dess ve diğerleri, 2005, 206).

Son yıllarda işletmeler, sürdürülebilir rekabet avantajının, taklit edilmesi zor olan ticari ve endüstriyel bilginin yaratılması, sahip olunması, korunması ve kullanılması yoluyla elde edileceğinin giderek daha fazla bilincinde olmaktadırlar (Reid ve diğerleri, 2001, 79). Bu doğrultuda çoğunlukla, birbirleri ile doğrudan rekabet etmeyen işletmeler, süreç, teknoloji ve bilgilerini paylaşarak sinerji yaratmak arzusu ile işbirliği yapmaktadırlar (Griffin ve Pustay, 2003, 348).

— **Riski Paylaşarak Azaltmak:** Günümüzde birçok endüstride rekabetin çok yoğun olması nedeniyle yeni pazara giren veya yeni ürün üreten hiçbir işletmenin başarı garantisi bulunmamaktadır. Bu bağlamda stratejik işbirlikleri bireysel olarak faaliyet gösteren işletmelerin riskini azaltmakta veya en azından kontrol altına almalarına olanak sağlamaktadır (Griffin ve Pustay, 2003, 347). Bu nedenle riski karşı tarafla paylaşarak azaltmayı amaçlayan işletmeler stratejik işbirliklerini oluşturma yoluna gitmektedirler. Riskin işbirliği ortağıyla paylaşılması, özellikle pazara yeni giren veya faaliyetlerine yeni başlamış olan işletmeler açısından önemli bir husustur.

— Yeni Teknolojilerin Gelişmesini veya Yayılmasını Sağlamak: Yapılan araştırma sonuçlarına göre, stratejik işbirlikleri teknoloji yoğun işletmelerin başarısında temel rol oynayan önemli bir stratejidir. Yeni teknolojileri elde etmek veya geliştirmek isteyen işletmelerin gelecekte başarılı olabilmeleri açısından işbirliği oluşturmaları gerekmektedir (Hitt ve diğerleri, 2005, 273). Çünkü iki veya daha fazla işletmenin teknolojik uzmanlıklarını birleştirmelerine olanak sağlayan stratejik işbirlikleri, taraflar açısından ürünlerin üretilmesi konusunda bağımsız olarak hareket etmelerinden daha fazla fayda elde etmelerini mümkün kılmaktadır (Dess ve diğerleri, 2005, 204).

Teknoloji, organizasyonel alan sınırlarını oluşturma ve içsel yapıları şekillendirmede temel rol oynayan unsurdur (Todeva ve Knoke, 2005, 131). Bu bağlamda stratejik işbirliklerinin oluşmasını teknolojik değişimdeki hız önemli ölçüde etkilemektedir (Simonin, 2002, 248). Çünkü teknolojik hız ürün yaşam eğrisinin kısalmasına neden olmakta ve bu sayede işletmeleri yeni teknoloji ve yeni ürün geliştirmeye zorlamaktadır. Bu doğrultuda gelişen yeni teknolojilere kısa zamanda adapte olabilen işletmeler rekabette üstünlük sağlamaktadırlar.

— Yeni Pazarlara Hızlı ve Kolay Bir Şekilde Girebilmek: İşletmeler bir veya daha fazla sayıda yabancı işletme ile ortaklık kurarak üretim, tüketim ve yeni ürün geliştirme konularında stratejik işbirlikleri oluşturmak suretiyle yabancı ülke pazar veya pazarlarına girebilmektedirler (Özgen ve Yalçın, 2006, 96). Çünkü stratejik işbirlikleri işletmelerin yeni pazarlara hızlı ve daha düşük maliyetle girmelerine olanak sağlayan yapılardır (Magee, 1992; Griffin ve Pustay, 2003). Pazarda hızlı olmanın işletmeler açısından önemli bir unsur olması nedeniyle, ürün veya hizmet konusunda başarılı olan işletmeler çoğunlukla yeni pazarlara girmeyi amaçlamaktadırlar. Bu sayede, müşteri ihtiyaçları, ürüne ilişkin promosyon ve doğru dağıtım kanalı konusunda gerekli pazarlama uzmanlığına sahip olmakta ve pazar payını garanti altına almaktadırlar (Dess ve diğerleri, 2005, 203).

Stratejik işbirlikleri bazı pazarlara girmek için dağıtım, marka ismi, satış organizasyonu, teknoloji, ar-ge veya üretim yeteneği gibi anahtar başarı faktörlerine sahip olmayan işletmeler açısından oldukça fazla tercih edilen küresel bir stratejidir (Aaker, 1995, 311). Ayrıca yeni bir pazara girmek isteyen işletme rekabetin yoğun olması veya ev sahibi ülkedeki hükümet düzenlemeleri gibi çeşitli nedenlerden ortaya çıkan çok sayıda engel ile karşılaşmaktadır. Ancak pazarı bilen ortak ile yapılan işbirliği anlaşmaları

işletmelere önemli düzeyde avantaj sağlamaktadır. Bu sayede özellikle devlet engellerinin aşılması ve ürünün dolaşımı kolaylaşmaktadır (Child ve Faulkner, 1998).

— **İşleri Çeşitlendirmek:** Üst yönetimin sorumluluğunda olan ve temel bir büyüme stratejisi olarak değerlendirilen çeşitlendirme stratejisinde, işletmeler yeni ürün pazarlarına ve özellikle uluslararası pazarlara, bu konuda deneyim sahibi işletmelerle işbirliği yaparak girmektedirler. Bu sayede güç ve yeteneklerin beraberce kullanımı doğrultusunda taraflar birbirlerinin mevcut bilgi ve deneyimlerinden faydalanmaktadırlar (Hitt ve diğerleri, 1999, 315). Stratejik işbirlikleri, tamamlayıcı kaynakları elde etme konusunda hızlı ve esnek bir yöntem olması doğrultusunda mevcut işlerini çeşitlendirmek isteyen işletmeler tarafından en çok tercih edilen strateji olmaktadırlar.

— **Sektör veya Pazarda Mevcut Durumu Korumak:** Durağan stratejilerin uygulanmasında, gerek pazara yeni girebilecek potansiyel rakiplerin, gerekse pazarda bulunan diğer işletmelerin olası davranışlarına karşı, çeşitli konularda işletmelerarası işbirliği yapılarak iç verimliliğin arttırılmasına çalışılmaktadır. Çünkü iç verimliliğin artması ve maliyetlerin azalması doğrultusunda işletmelerin rekabet üstünlüklerinin sürdürülmesi söz konusu olmaktadır (Hitt ve diğerleri, 1999, 315).

— **Varlık ve Yetenekleri Birleştirerek Güçlenmek:** İşletmelerin ortaklık ilişkilerine girmelerinin temel nedenlerinden birisi de, tek başlarına yapamayacakları faaliyetleri birlikte yürüterek fayda elde etmektir (Mohr ve Spekman, 1994, 135). Bu nedenle işletmeler kullanılmayan kaynaklarından değer yaratmak, mevcut kaynaklarını daha etkin kullanmak veya yeni kaynaklar yaratmak için diğer işletmelerle işbirliği yapmaya ihtiyaç duymaktadırlar (Mitchell ve diğerleri, 2002, 206).

İşletmelerarası işbirlikleri yeni iş fırsatları yaratabilmek ve mevcut işlerdeki etkinliği arttırabilmek için farklı işletmelerin kaynaklarını birleştirmelerini gerektirmektedir (Mitchell ve diğerleri, 2002, 204). Mevcut varlık ve yeteneklerini ortaklarıyla birleştiren bu işletmelerin amacı, durağan veya büyüme stratejilerini uygulamak veya mevcut üstünlüklerini rakiplerine karşı korumaktır (Hitt ve diğerleri, 1999, 316). Bu nedenle işletmelerin çekici kaynak ve yeteneklere sahip olmaları stratejik işbirliği oluşturma konusunda ortak olarak seçilmelerini önemli ölçüde etkilemektedir.

— Uzmanlık ve Bilgiyi Paylaşmak: Stratejik işbirliği oluşturmanın diğer önemli bir nedeni de işletmenin sahip olmadığı bilgi ve uzmanlığı kazanma isteğidir. Burada uzmanlaşmanın sağlayacağı getirilerin koordinasyon maliyetlerinden daha fazla olması önemli bir etkendir (Park ve Ungson, 2001, 44). İşletme yöneticileri bir şeyi nasıl üreteceğini, belirli kaynakları nasıl elde edeceğini, yerel hükümet düzenlemeleriyle nasıl baş edeceğini veya işletmeyi farklı çevrede nasıl yöneteceğini öğrenmek isteyebilir (Griffin ve Pustay, 2003, 348). Stratejik işbirliği oluşturulan yerel ortak tarafından sağlanan bu tarz bilgilerin işletmenin işlerini kolaylaştırması nedeniyle önemli ölçüde avantaj yaratması söz konusu olmaktadır.

— İşletmenin Değerini Arttırmak: İki veya daha fazla işletmenin sermaye piyasasındaki hisse senetlerinin değeri, stratejik işbirlikleri yoluyla yükselebilmektedir. Böyle bir sermaye kazancı elde edebilmek amacıyla birçok işletme işbirliği oluşturma yoluna gitmektedir (Hitt ve diğerleri, 1999, 316).

— Sahip Olunamayan Varlık ve Yetenekleri Elde Etmek: Sürdürülebilir rekabet avantajı, işletmenin değerli, nadir ve özel yetenek veya kaynakları bir araya getirebilme yeteneğine bağlıdır (Mowery ve diğerleri, 2002, 292). Ancak bazı değerli, nadir ve taklit edilemeyen varlık ve yetenekleri elde etmek, işletmeler açısından zor ve yüksek maliyetli olabilmektedir (Hitt ve diğerleri, 1999, 316). Böyle bir durumda işletmelerin stratejik işbirlikleri oluşturmaları doğrultusunda, sahip olmadıkları varlık ve yeteneklere kolay ve düşük maliyetli olarak ulaşmaları söz konusu olabilmektedir.

— Belirsizlikleri Azaltmak: Günümüzde stratejik işbirliklerinin geliştirilmesini etkileyen en önemli neden, küresel endüstrilerin birçoğundaki belirsizlik ve karmaşıklığın, işletmelerin ortaklık kurmamaları durumunda başarısız olmalarına yol açmasıdır (Hitt ve diğerleri, 2005, 272). Bu doğrultuda stratejik işbirlikleri çevresel belirsizliklerin nasıl yönetileceği ve kaynak yetersizliğinin üstesinden nasıl gelineceğine ilişkin stratejilere dayalı olarak oluşturulmaktadırlar (Zaman ve Mavondo, 2001, 3).

Özellikle uluslararası iş alanında faaliyet gösteren yöneticiler yüksek düzeyde belirsizlik ile karşı karşıya kaldıkları için bazen hata yapabilmektedirler (Buckley ve Glaister, 2002, 58). Çünkü uluslararası stratejik işbirliklerinin faaliyetleri, ortakların davranış ve verimlilik normlarının farklılığı, tüketici tercihlerindeki değişime bağlı olan

talep belirsizliği, politik istikrarsızlık ve ekonomik belirsizlik gibi unsurlardan etkilenmektedir. Bunlara ek olarak, farklı ülkelerdeki işletme yönetim sistemlerinin farklı olması nedeniyle de önemli belirsizliklerin ortaya çıkması söz konusu olmaktadır (Pangarkar ve Klein, 2001, 343). Bu nedenle işletmelerin yüksek derecede çevresel belirsizlik ile karşı karşıya kaldıklarında belirsizliklerin en aza indirgenmesi amacıyla stratejik işbirliklerine başvurmaları kaçınılmaz olmaktadır.

— **Maliyetlerin Paylaşılması Doğrultusunda Verimlilik Sağlamak:** Verimliliği yükseltmek amacıyla oluşturulan stratejik işbirliklerinin temelinde varlık ve yeteneklerin atıl olan kapasitelerini doldurarak, maliyetleri düşürmek, verimliliği arttırmak ve böylece tasarruf sağlamak yer almaktadır (Hitt ve diğerleri, 1999, 317). İşletmelerin sermayelerini ve değer yaratan faaliyetlerini birleştirerek maliyetlerini azaltmalarına olanak sağlayan stratejik işbirlikleri sayesinde ortaya çıkan sinerji, faaliyetlerin etkin bir şekilde yerine getirilmesini ve ölçek ekonomisinden yararlanılmasını sağlamaktadır (Dess ve diğerleri, 2005, 204).

İşletmelerin işbirlikleri yoluyla maliyetlerini azaltmalarında ölçek ekonomilerinin gerçekleştirilmesi, üretim, pazarlama veya araştırmanın ortak ile birlikte yürütülmesi ve organizasyonel idarenin daha etkin olması gibi unsurlar etkilidir. Ayrıca işletmeler yeniliklerin veya diğer sermaye yoğun faaliyetlerin maliyetlerini ortaklarıyla paylaştıklarında riskin azalması da söz konusu olmaktadır (Reid ve diğerleri, 2001, 83).

2.6.1. Stratejik İşbirliklerinin Pazar Türlerine Göre Oluşturulma Nedenleri

Son yıllarda, kamu veya özel sektörlerde stratejik işbirliklerinin oluşturulmasını etkileyen temel güçler; gelişen uluslararası rekabet, hızlı teknolojik gelişimler ve dünya genelindeki pazarların küreselleşmesidir. Stratejik işbirlikleri rekabet avantajı yaratabilmek amacıyla, yavaş, hızlı ve standart devirli olmak üzere farklı pazar türlerinde farklı özelliklere sahip biçimlerde oluşturulmaktadırlar (Bailey ve Shan, 1995, 1).

Yavaş, hızlı ve standart devirli pazarlardaki rekabet koşulları işletmelerin işbirliği stratejilerini farklı amaçlarla kullanmalarına yol açmaktadırlar. Yavaş devirli pazarlar, işletmenin rekabet avantajlarını taklitten koruyan ve taklit etmenin maliyetli olduğu monopol koşulların yer aldığı pazarlardır. Hızlı devirli pazarlar işletmenin rekabet

avantajlarının taklitten korunmadığı ve uzun dönem boyunca sürdürülmesinin engellendiği pazarlardır. Standart devirli pazarlar ise, rekabet avantajının hızlı devirli pazarlardan daha uzun süreli devam ettiği pazarlardır (Hitt ve diğerleri, 2005, 273).

Yavaş devirli pazarlarda stratejik işbirliklerinin oluşturulma nedeni, sınırlandırılmış pazarlara girebilmek veya yeni pazarlarda franchising oluşturmaktır. Yavaş devirli pazarların 21. yüzyılın rekabet ortamında daha az görülmeye başlanmasının nedenleri; endüstri ve ekonomilerin özelleştirilmeleri, bilginin hızlı bir şekilde yayılmasını sağlayan internetin gelişmesi ve karmaşık ürünlerin bile hızlı bir şekilde taklit edilmesine olanak sağlayan teknolojik gelişmelerdir. Bu nedenle yavaş devirli pazarlarda rekabet eden işletmelerin gelecekte karşılaşabilecekleri çeşitli durumlar nedeniyle rekabet avantajlarını belirli düzeyde sürdürebileceklerinin bilincinde olmaları gerekmektedir (Hitt ve diğerleri, 2005, 274).

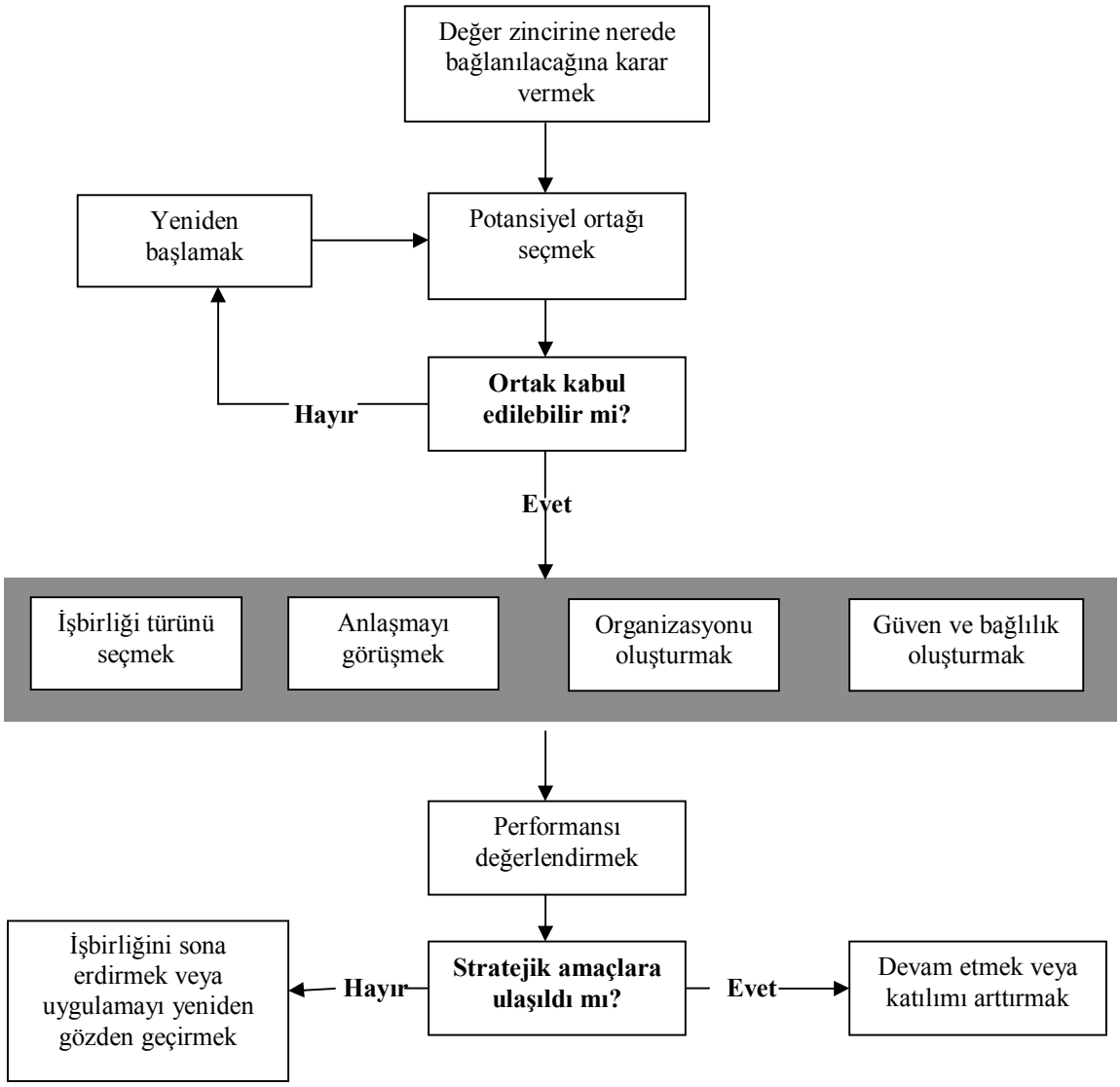
Yavaş devirli pazarlardaki stratejik işbirlikleri coğrafik anlamda veya ürün bazında monopol şeklinde oluşturulmaktadırlar. Coğrafik monopoller kamu ve özel sektör arasındaki işbirliklerini kapsamaktadırlar. Bu tarz işletmeler kendi markalarının ve üretilmesine yardımcı oldukları yerel markaların üretimi ve satışı konusunda sermaye ve uzmanlık desteği sağlamaktadırlar. Böylece faaliyetlerinin kapsamını genişleterek ölçek temelli avantajlarını önemli ölçüde arttırmaktadırlar. Bu tarz stratejik işbirlikleri özellikle enerji sektöründe yaygın olarak oluşturulmaktadırlar (Bailey ve Shan, 1995, 1).

Hızlı devirli pazarlar dinamik, tahmin edilemez ve karmaşık bir yapıya sahiptirler. Bu tarz pazarlardaki koşullar işletmelerin rekabet avantajlarını uzun dönem boyunca sürdürmelerini zorlaştırmaktadır. Bu nedenle işletmeler mevcut rekabet avantajlarını geliştirmek için daha fazla çaba harcamak zorundadırlar. Hızlı devirli pazarlardaki stratejik işbirlikleri işletmelerin yeni pazarlara hızlı bir şekilde girmelerini kolaylaştırmaktadırlar. Bilgi teknolojileri endüstrisi hızlı değişen bir pazar olup, bu endüstrideki işletmeler maliyetlerini azaltabilmek, avantaj ve verimlilik elde edebilmek ve daha esnek olabilmek için uygun stratejik ortaklar bulma yoluna gitmektedirler (Hitt ve diğerleri, 2005, 275). Bu pazarlardaki dinamik ve girişimci özelliğe sahip işbirlikleri farklı bir yapıya sahip olmakla birlikte işletmelere farklı avantajlar sağlamaktadırlar. Ancak taklit edilmeden dolayı ürün yaşam seyri oldukça kısa olan bu tarz pazarlarda hızlı bir şekilde hareket etmek ve fırsatları iyi değerlendirebilmek önemlidir (Bailey ve Shan, 1995, 2).

Geniş ve ölçek ekonomilerine odaklanmış standart devirli pazarlardaki stratejik işbirlikleri ise, tamamlayıcı kaynak ve yeteneklere sahip ortaklar arasında oluşturulmaktadırlar. Bu tarz pazarlardaki işletmeler pazar gücü elde edebilmek amacıyla işbirliği oluşturmaktadırlar. Pazar gücü, işletmenin mevcut rekabet düzeyinin üzerinde ürün satmasına ve maliyetlerini rekabet düzeyinin altına çekebilmesine olanak sağlamaktadır (Hitt ve diğerleri, 2005, 275–276). Oligopol yapıya sahip olan bu pazarlardaki işbirlikleri tamamlayıcı yeteneklerini ve çalışanların yer aldığı büyük takımları birleştirmek, ürünleri ve dağıtımı standartlaştırmak ve büyük ölçekli olabilmek gibi amaçlara ulaşmak için çaba göstermektedirler. Bu tür stratejik işbirliklerini oluşturan işletmeler, daha çok küresel pazarlarda faaliyet gösterdiklerinde veya ulusal pazarların iş faaliyetlerini etkin bir şekilde desteklemediği durumlarda avantaj elde etmektedirler (Bailey ve Shan, 1995, 1).

2.7. Stratejik İşbirliklerinin Gelişim Süreci

Son yıllarda iş çevresindeki değişiklikler ve farklı endüstrilerdeki strateji ve uygulamalar doğrultusunda yaygınlaşan stratejik işbirliklerinin (Contractor ve Lorange, 2002, 6) gelişimi; oluşum, operasyonel (uygulama, yürütme) ve sonuç (değerlendirme) aşamalarından oluşmaktadır. Oluşum aşamasında, işletmeler işbirliği yapmaya karar vermekte, potansiyel ortaklarını belirlemekte, potansiyel ortaklarıyla yoğun görüşmeler yapmakta ve işbirliğini kurmaktadırlar. 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 (Das ve Rahman, 2002, 113). Bu aşamanın temelinde kötü performans veya ortakların önceliklerinin değişmesi doğrultusunda stratejinin sorgulanması yer almaktadır (Büchel ve Killing, 2002, 752).



Şekil 2.1 Stratejik İşbirliklerinin Gelişim Süreci

Kaynak: CULLEN, J.B., K.P. PARBOTEEAH (2005), *Multinational Management: A Strategic Approach, Third Edition,* South Western: Thomson Inc., 294.

Das ve Teng (1997), stratejik işbirliğinin gelişimine ilişkin yukarıda yer alan süreci daha kapsamlı aşamalara ayırmışlardır. Buna göre aşamalar şöyledir:

1. İçinde bulunulan durumda işbirliğinin uygun olup olmadığını araştırmak
2. İşbirliği ortağını seçmek
3. İşbirliği anlaşması için görüşmeler yapmak
4. İşbirliğini oluşturmak

5. İşbirliğini yürütmek
6. İşbirliğinin performansını değerlendirmek
7. İşbirliğinde değişiklikler yapmak

Brouthers ve arkadaşları tarafından 1997 yılında yapılan çalışmada ise, işbirliği girişim stratejisine ilişkin süreç beş aşamadan oluşmaktadır. Bunlar:

1. Pazara hizmet için tercih edilebilecek diğer yollar ile birlikte işbirliği girişiminin değerlendirilerek seçim yapılması
2. Ortak seçimi
3. Anlaşma görüşmeleri
4. Girişimin yönetilmesi
5. Girişimin performansının değerlendirilmesi

Şekil 2.1'de yer alan ve farklı çalışmalarda farklı şekillerde sınıflandırılmış olan işbirliği gelişim süreci, bu çalışmada oluşum, görüşme, operasyon ve değerlendirme olmak üzere dört aşamada ele alınmıştır. Aşağıda bu aşamalara ayrıntılı bir biçimde yer verilmiştir:

2.7.1. Oluşum Aşaması

İşletmenin başlangıçtaki tercihlerinin, mevcut kaynak ve yeteneklerin birleşimini, prosedürleri, politikaları ve işbirliğinin uygulanabilirliğini etkilemesi (Simonin, 2002, 243) ve işbirliğinin geleceği üzerinde önemli etkilere sahip olması nedeniyle oluşum aşaması stratejik işbirliği gelişiminin en önemli periyodunu oluşturmaktadır (Reid ve diğerleri, 2001, 80). Ancak stratejik işbirliklerini oluşturmak ve sürdürmek uzun zaman gerektiren faaliyetlerdir (Carson, 2000). Bu nedenle öncelikle stratejik işbirliklerinin ne zaman, hangi işletme ile niçin ve nasıl oluşturulacağının kararlaştırılması gerekmektedir.

İşletmelerin stratejik işbirliği oluşturma kararları, sahip oldukları kaynaklar, yetenekler ve becerilerine bağlı olarak alınmakta olup, işbirliğinin oluşumu işletmelerin bu yapıyı fayda sağlayabilecek bir strateji olarak kullanma fikri ile başlamaktadır (Chathoth ve Olsen, 2003, 431). Bir işletmenin stratejik işbirliği oluşturma düşüncesi stratejik planlama sürecinde ortaya konulmaktadır (Griffin ve Pustay, 2003, 354). İşbirliğinin oluşumuna

ilişkin karar verildikten sonra stratejik analiz aşamasında işletme tarafından endüstrinin rekabet dinamiklerine ilişkin durumsal analiz yapılmakta ve değer zinciri tanımlanmaktadır. Daha sonra işbirliğinin potansiyel maliyet ve faydaları ortaya konulmaktadır. Sonraki aşamada ise, potansiyel ortaklar belirlenmekte ve bunlara ilişkin değerlendirme yapılmaktadır. İyi ortağın seçilmesi, büyük ölçüde ortakların hedeflerinin birbirleriyle uyumlu olmasına, ortakların yönetim hiyerarşisinde işbirliği için politik desteğin bulunmasına ve kültürel uyumluluk düzeyine bağlıdır (Spekman ve diğerleri, 1998, 758).

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 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 dezavantaj da yaratabilmektedir (Chathoth ve Olsen, 2003, 431). 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 (Lin, 2006, 16–17). İşbirliğinin başarısında önemli bir role sahip olan ortak seçimine ilişkin aşamalar; adayların belirlenmesi, performanslarının gözden geçirilmesi, seçim kriterlerinin tanımlanması, ortaklık ilişkilerini geliştirme konusunda yönetimin ilgisinin değerlendirilmesi ve ortağın stratejilerinin anlaşılmasından oluşmaktadır. Bu sürecin temel özellikleri ise, uzmanlık, bağlılık, üst yönetimin desteği, paylaşılan hedefler, ortağın yaptığı işin analiz edilmesi, genel davranışlar, stratejik işbirlikleri konusunda önceki deneyim veya uzmanlıklar ve ortaklığın temel ilkelerinin değerlendirilmesi olarak sıralanabilmektedir (http://www.pslcbi.com, 9).

Child ve Faulkner'a (1998) göre, işbirliği ortağının seçim sürecindeki en önemli unsur, stratejik ve kültürel uyum kriterlerinin göz önünde bulundurulmasıdır. Stratejik

uyum kriteri, işletmelerin değer yaratmak için sahip oldukları kaynakları birleştirmelerindeki yetenekleri tarafından etkilenmektedir. Bu doğrultuda kaynakları birleştirmenin yarattığı sinerjik etkinin rakiplerin bireysel yeteneklerinin üzerinde olup olmadığına dikkat edilmelidir. Kültürel uyum kriteri ise, 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.

Stratejik işbirliklerinin oluşumunda ve başarısında ortak seçiminin yanı sıra kişisel bağların oluşturulması da önemli bir rol oynamaktadır (Doz, 1996, 57). Ring ve Van de Ven'e (1994) göre, bireysel ilişkilerin oluşturulması işbirliğinin başarısı için önemli bir unsurdur. Bu ilişkilerin oluşturulması, işbirliğinin yasal ve kontratsal boyutlarının görüşülmesi ile kârın ne zaman ve nasıl dağıtılacağına ve tarafların hangi katkıları sağlayacaklarına ilişkin kararların verilmesini kapsamaktadır. Çünkü bu yapıda, anlaşmaya ilişkin formel düzenlemelerin yanı sıra, çok sayıda informel ilişkilerin de ortaya çıktığı görülmektedir. Bu tarz informel ilişkiler, taraflar arasında bilgi değişimini aktifleştirmekte ve örgütsel işbirliğini geliştirecek güvenin yaratılmasını sağlamaktadırlar.

İşbirliğinin oluşum aşaması, ortaklar arasında başlangıçtaki güven derecesine bağlı önemli bir aşamadır. Tarafların göreceli pazarlık güçleri ve organizasyonel kültürleri, stratejileri, karar verme biçimleri ve yönetim uygulamaları konusundaki uygunluk, oluşum aşamasındaki önemli faktörlerdir (Taylor, 2005, 473). Önceki işbirliği faaliyetleri, potansiyel ortakların uygunluğu, yetenekleri ve güvenilirlikleri konusunda sağlam ve güvenilir bilgilere (Gulati ve Gargiulo, 1999, 1443) dayalı olarak kurulan stratejik işbirliklerinin oluşum sürecini etkileyen diğer faktörler ise, kapsam ve büyüklüktür. Bu faktörlerden kapsam, ortakların işbirliği oluşturmak için birleştirdikleri kaynakların bir fonksiyonudur. İkinci faktör ise, işbirliğinin büyüklüğü ile ilgilidir. İşbirliği yapan ortak sayısını ifade eden büyüklük, ortaklar arasındaki koordinasyonu ve yönetimi etkileyen en önemli unsurdur. Çünkü büyük ölçekli işbirliklerindeki koordinasyon ve idare maliyeti, küçük ölçekli işbirliklerine göre daha yüksektir. Ayrıca bu maliyet, işletmelerin seçtikleri idare mekanizmasına bağlı olarak da değişmektedir (Chathoth ve Olsen, 2003, 423).

İşbirliğinin ilk aşamaları karşılıklı anlayışın ve iletişimin geliştirilmesi için kritik öneme sahiptirler. Bu doğrultuda başlangıç koşullarını belirleyen, ortaklar arasındaki ilişkinin kalitesi ve ortakların bağlılığı olmak üzere iki temel oluşum faktörü bulunmaktadır. İlişkinin kalitesi, ortaklar arasındaki güveni ifade etmektedir. Ayrıca başlangıç aşamasında taraflar arasında bulunan güven işlem maliyetlerini ve fırsatçılığı giderme ihtiyacını azaltmaktadır (Büchel ve Killing, 2002, 754).

Başlangıç koşulları, görüşme, ilişkinin erken aşamalarındaki işlemler, ortaklar arasındaki etkileşim ve ilişkinin bir sonraki aşamasını karakterize eden dış olaylar olmak üzere çok sayıdaki organizasyonel sürecin dinamik sonucu olan ilişkisel kalite (Arino ve diğerleri, 2005, 15), bireysel bağlara ve ortağın dürüst iş ilişkileri konusundaki ününe bağlı olarak gelişmektedir. İlişkisel kalite ortakların girişimin performansını değerlendirmelerindeki önemli bir faktördür. Buna göre, ortaklar arasındaki ilişkisel kalite yüksek ise girişimin performansı olumlu yönde etkilenmektedir (Büchel ve Killing, 2002, 765). Bu nedenle stratejik işbirliği oluşturan yöneticilerin ilişkisel kaliteyi oluşturmak için önemli düzeyde çaba harcamaları gerekmektedir. Çünkü ilişkisel kalite sadece başlangıç koşulları için değil işbirliği ilişkileri devam ettiği sürece önemli olan bir unsurdur.

Dinamik özelliğe ve sonuçlar açısından kritik öneme sahip bir unsur olan ilişkisel kalite stratejik işbirliklerinin hem girdisi hem de çıktısı durumundadır. Girdi olarak, iyi ilişkisel kalite işbirliği davranışlarını geliştirmekte ve kişiler arası güvenin geliştirilmesini desteklemektedir. İlişkisel kalite ile güven arasında karşılıklı bağımlılık söz konusudur. Buna göre, yüksek düzeyde ilişkisel kalite, tarafların diğerleriyle ilişkilerinde kişiler arası güvene daha fazla inanmaları konusunda istek sağlamaktadır. Bu ikisinin bir araya gelmesi durumunda ise formel kontrol ve yönetim mekanizmalarının kullanımı büyük ölçüde azalmaktadır. Pozitif ortak-işletme etkileşimi ortaklar arasındaki mevcut ilişkisel kalite düzeyini ve kişiler arası güveni arttırmaktadır. Kötü deneyimler ilişkisel kalitenin azalmasına ve bunun devam etmesi ise ilişkilerin sona erdirilmesine neden olmaktadır (Arino ve diğerleri, 2005, 16–24).

İlişkilerin başlangıcında nötr durumda olan ilişkisel kalite, ortaklar arasındaki ilişkiler geliştikçe pozitif veya negatif yönde değişmektedir. İlişkisel kalitenin pozitif yönde olması işletmelerarası işbirliğini kolaylaştırmakta ve her iki taraf için değer

yaratabilecek yeni fırsatların araştırılmasını sağlamaktadır. İlişkisel kalitenin negatif yönde olması durumunda ise, işbirliği için önemli engeller ortaya çıkmakta ve işbirliğinin sona erdirilmesi söz konusu olmaktadır (Arino ve diğerleri, 2005, 16). Bu bağlamda başlangıç koşullarının işbirliğinin oluşum aşamasının sonuçları olarak ortaya çıkması doğrultusunda, bu aşamanın performans üzerinde önemli etkilerinin bulunduğu düşünülmektedir.

İşbirliği ilişkilerinin sağlam temele dayalı olarak kurulması konusunda önemli bir aşama olan oluşum aşamasından sonra, ilişkilerin geleceğine ilişkin ayrıntıların ortaya konulduğu görüşme aşamasına geçilmektedir.

2.7.2. Görüşme Aşaması

Formel ve informel ilişkilerin geliştirildiği oluşum aşamasında, ortaklar işbirliğini kurmaya ilişkin faaliyetlere odaklanmaktadırlar. Bu nedenle ortaklık anlaşmasını imzalamadan önce karşı taraf ile uzun dönemli görüşmeler yapmaktadırlar (Das ve Rahman, 2002, 114). İşbirliği faaliyetlerinde başarı için ihtiyaç duyulan yeteneklerin dikkatli bir şekilde tanımlanmasını gerektiren görüşme aşamasında tüm hususların iki tarafı tatmin edecek şekilde belirlenmesi gerekmektedir (Slowinski ve diğerleri, 2004). Bu bağlamda ortak işletmelerin girişim görüşmelerine başlangıçtaki katılımları, bağlılığın göstergesi ve ortakların amaç ve hedeflerinin stratejik olarak bütünleştirilmesini sağlayan kritik bir faktördür (Büchel ve Killing, 2002, 755).

Stratejik işbirliklerinde üzerinde anlaşma yapılacak olan kaynakların değerli ve nadir bulunan bir yapıya sahip olmaları doğrultusunda anlaşma görüşmelerinin süresi uzun olmaktadır. Taraflar arasındaki görüşme sürecinin uzunluğunu etkileyen unsurlar; ortaklar arasındaki önceki iş ilişkileri, değişime katılacak ortak sayısı, değişim faaliyetlerinin planlanan süresi, değişime konu olan kaynaklar, işletmelerin coğrafik açıdan konumları, sahip oldukları iletişim teknolojileri ve dil konusundaki uyumlarıdır (Ring, 2002, 153).

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 (Kelly ve diğerleri, 2002, 18). Ayrıca beklentileri doğru bir şekilde oluşturabilmek ve gelecekteki anlaşmazlıkları en aza indirgeyebilmek için tüm ortakların anlaşmayı onaylamaları önemlidir. Ancak zamanla çevrede, iş ortamında, girişimin amaçlarında ve ortakların bağlılıklarında değişimlerin olması doğrultusunda anlaşmada da değişiklikler yapılmalıdır (Simonin, 2002, 243).

Tablo 2.4 Stratejik İşbirliklerinde Ortakların Sağladığı Katkılar

Yerel Ortağın Katkıları	**Yabancı Ortağın Katkıları**
KAYNAKLAR	KAYNAKLAR
1. Sermaye	**1.** Sermaye
2. Hammaddeye erişim	**2.** Hammaddeye erişim
3. Yerel finansman konusunda bilgi	**3.** Üretim, ar-ge veya diğer teknik alanlarda yönetici veya uzmanlar
4. Üretim, ar-ge veya diğer teknik alanlarda yönetici veya uzmanlar	**4.** Teknoloji
5. Teknoloji	**5.** Tamamlayıcı ürün hattını girişime getirmek
6. Tamamlayıcı ürün hattını işbirliğine getirmek	
PAZAR	PAZAR
7. Yerel ekonomi, politika ve gelenekler konusunda genel bilgi	**6.** Yabancı ekonomi, politika ve gelenekler konusunda genel bilgi
8. Yerel şebekeye bağlantı	**7.** İşbirliğinde üretilen ürünlerin yabancı pazara daha iyi ulaşması
9. Yerel pazara daha hızlı girme	**8.** Yerel ortak tarafından üretilen ürünler için daha iyi ihracat fırsatları
10. İşbirliğinde üretilen ürünlerin yerel pazara daha iyi ulaşması	
11. Yurtdışında üretilen ürünlerin yerel pazara daha iyi ulaşması	
12. İşbirliğinde üretilen ürünler için daha iyi ihracat fırsatları	
ETKİNLİK	ETKİNLİK
13. Politik müdahaleleri önlemek	**9.** Yabancı hükümetten politik avantajlar elde etme
14. Politik avantajlar elde etmek	**10.** Pazarlama direktörleri
15. Yerel sahiplik için yasal gerekleri yerine getirmek	**11.** Yönetim direktörü
16. Yönetim direktörü	
17. Pazarlama yöneticileri	
18. Ucuz işgücü	

Kaynak: MATTOS, C., S. SANDERSON, P. GHAURI (2002), "Negotiating alliances in emerging markets – Do partners' contributions matter", *Thunderbird International Business Review*, Vol. 44, Sayı: 6, 708–710.

İşbirliği görüşmelerine başlamadan önceki hazırlık süreci, farklı beklentilere sahip olan taraflar arasında çatışan amaçlar yerine, birbirlerini tamamlayıcı ortak amaçların ortaya çıkmasını sağlayan önemli bir süreçtir. Bu nedenle işbirliği görüşmelerine ilişkin hazırlık aşamasında işletmenin ortağından beklediği katkılar ile kendi sağlayacağı

katkıları doğru bir şekilde ortaya koyması gerekmektedir. Çünkü potansiyel katkıların listesinin yapılması görüşme sürecini hızlandırmakta ve tarafların birbirlerine bakış açılarını daha iyi anlamalarına olanak sağlamaktadır. Potansiyel ortakların katkılarının önemi işletmenin stratejisine ve içsel kaynaklarına bağlıdır (Mattos ve diğerleri, 2002, 702–704). Stratejik işbirliklerinde ortakların sağladığı katkılar Tablo 2.4'te yer almaktadır.

Seçilen ortak ile işbirliğine ilişkin tüm detayların değerlendirildiği görüşme aşamasında, varlıkların değeri ve gelecekteki nakit akışına ilişkin tahminler yapılmakta, vergi hususu ve yasal boyutlar ele alınmakta ve anlaşmaya ilişkin tüm kurallar ortaya konulmaktadır (Simonin, 2002, 243). Bu bağlamda taraflar arasında karşılıklı faydanın yaratılmasına olanak sağlayan görüşme sürecinde ele alınan ve çözüme kavuşturulan stratejik faktörler şöyledir (Mockler ve Gartenfeld, 2001, 217):

— İşin Türü: Yapılan işler farklı işbirliği türlerini gerektirmektedir.
— Katılan Girişimciler: Farklı ülkelerden işletmelerin katılması, işbirliği yapısının farklılaşmasına neden olmaktadır.
— İşbirliğinin taraflar açısından göreceli önemi.
— Potansiyel rakiplik, sahip olunan bilginin yanlış kullanılma potansiyeli ve işbirliğine katılan bireyler.

Stratejik işbirliklerinin görüşme aşamasında yukarıda yer alan hususlarda uzlaşmaya varılması doğrultusunda taraflar arasında kontrat düzenlenmekte ve düzenlenen bu kontrat yasal olarak ortakları birbirine bağlamaktadır. İşbirliği anlaşmalarına ilişkin görüşmelerin belirli bir zamanı veya şekli yoktur. Bazı işletmeler teklifi aldıktan hemen sonra anlaşma imzalarken, bazı anlaşma görüşmeleri uzun yıllar boyu sürebilmektedir. Bazı durumlarda ise, her iki ortağın anlaşmayı imzalamasına rağmen işbirliği girişimi faaliyetlerine başarılı bir şekilde başlayamamaktadır. Bunun nedeni, ortakların üzerlerine düşen katkıyı sağlayamamalarıdır. Böyle bir durumda işbirliği başlamadan sona ermektedir (Cullen ve Parboteeah, 2005, 303).

Taraflar arasında anlaşmanın imzalanması, görüşmelerin sona erdiğinin göstergesi olmakla birlikte aslında önemli bir başlangıç noktasıdır (Simonin, 2002, 243). Bu bağlamda işbirliklerine ilişkin olarak yapılan çalışmaların sonucunda, birçok işletmenin işbirliği görüşmelerini stratejik olarak etkin bir şekilde kullanmanın başarı şansını

arttıracağının farkında oldukları anlaşılmıştır. Görüşme aşamasının öneminin farkında olan işletmeler başarıya ilişkin sistematik faktörlere odaklanmakta ve görüşmeleri sistematik olarak kullanmak için daha fazla çaba göstermektedirler (Mockler ve Gartenfeld, 2001, 215). Ancak buna karşılık işbirliği oluşturmayı düşünen birçok işletmenin çoğunlukla bu aşamanın önemini göz ardı edip performanslarını geliştirme fırsatını kaçırmaları ve bu nedenle faaliyetlerini başarısızlıkla sonuçlandırmaları söz konusu olabilmektedir.

İşbirliği ilişkilerine girme sürecinde karşılaşılan en önemli engel ilişkilerin geçmişi, amaçları ve önemi konusunda yeterli bilgiye sahip olmayan kişilerin kritik konularda karar vermesidir. Bu bağlamda işbirliği yöneticileri açısından en önemli husus, yeterli bilgiye sahip olmayan personelin görüşme sürecinde olumsuz etkiler yaratacağının bilinmesidir (www.strategicalliance.com/articles). Bu nedenle işbirliği anlaşmalarına ilişkin görüşmelere deneyimli ve teknik bilgiye sahip takımların katılmaları (Cullen ve Parboteeah, 2005, 304) ve görüşmelere katılacak kişilerin ilişkiler konusunda kapsamlı bir şekilde bilgilendirilmeleri gerekmektedir.

Stratejik işbirliklerine ilişkin görüşme aşamasında kontratın taraflar açısından tatmin edici bir şekilde düzenlenmesinden sonra faaliyetlerin fiilen başladığı operasyon aşamasına geçilmektedir.

2.7.3. Operasyon Aşaması

Yönetim mekanizmasının seçilmesini, ortaklar arasında güvenin ve karşılıklı ilişkilerin oluşturulmasını, farklı örgütsel kültürlerden gelen personelin kaynaştırılmasını ve ortakların farklı beklentilerinden doğan çatışmaların çözülmesini kapsayan operasyon aşaması, iki özerk işletmenin insan kaynakları ve diğer bazı kaynaklarını bir araya getirmelerini, yeterli güç ve kontrolün bulunduğu idare yapısını geliştirmelerini ve karşılıklı fayda için nasıl işbirliği yapılacağını öğrenmelerini gerektirmektedir (Todeva ve Knoke, 2005, 133–134).

Stratejik işbirliğinde yer alan işletmelerin işbirliğinin amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalıştıkları faaliyete odaklı operasyon aşamasında olumsuz sonuçlardan korunmak amacıyla ortağın fırsatçılığına ilişkin gözlem yapmaları söz konusu olmaktadır (Das ve

Rahman, 2002, 114). İşletmeler stratejik işbirliğinin başlangıç aşamasında elde edilmek istenen fırsatların yaratacağı risk nedeniyle ortaklarına daha kuşkulu bir şekilde yaklaşmaktadırlar. Daha sonra ilişkiler geliştikçe birbirlerine güvenleri artmakta ve daha informel idare tarzına doğru geçiş yapabilmektedirler. Çünkü taraflar arasındaki güvenin artması sonucunda birbirlerine karşı fırsatçı yaklaşımları azalmakta ve faaliyetlerin etkin bir şekilde sürdürülmesi söz konusu olmaktadır. Ancak işbirliği oluşturan ortaklar arasındaki informel anlaşma yapısı, işletmelerin uzun bir dönem boyunca birlikte faaliyette bulunmaları sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bunun en önemli sonucu ise, işbirliğindeki yönetim maliyetlerinin azalması ve karar verme konusundaki hızlarının artmasıdır (Chathoth ve Olsen, 2003, 429–432). Bu doğrultuda işbirliği yapan ortak işletmeler arasındaki ilişkinin uzun vadede devam etmesinin tarafların birbirlerine olan güvenlerinin artmasına ve informel idare mekanizmasının oluşturulmasına bağlı olduğu söylenilebilir.

İşbirliği stratejilerini uygulamak, yöneticiler açısından zor bir faaliyet olarak görülmektedir. Farklı amaç ve kültürlere sahip olan iki veya daha fazla bağımsız işletmeyi bir araya getiren stratejik işbirliklerindeki yönetimin karmaşıklığı ve zorluğu doğasından kaynaklanmaktadır (Spekman ve diğerleri, 1998, 763). Bu nedenle işbirliğinin karmaşık yapısı gereği etkin yönetim için ekstra çabaya gereksinim duyulmaktadır.

Stratejik işbirliklerinin başarısının, bu yapının başlangıç ve gelişim sürecindeki idaresinden önemli ölçüde etkilenmesi nedeniyle ortakların kaynakları arasındaki güçlü sinerji ve tarafların örgütsel olarak birbirlerini etkin bir şekilde tamamlamaları, faaliyetlerin başarısı ve sürekliliği açısından yeterli olmamaktadır (Chathoth ve Olsen, 2003, 432). Bu nedenle stratejik işbirliklerinin taraflar açısından en yüksek faydayı sağlayabilecek şekilde yönetilmeleri gerekmektedir.

İşbirliğinden en yüksek faydanın sağlanması ortaklar arasında güvenin oluşturulmasını ve ortakların birbirlerinden öğrenmesini gerektirmektedir. Bu doğrultuda stratejik işbirliklerini başarılı bir şekilde yönetebilmek için işletme yöneticilerinin kişiler arası ilişkiler geliştirmeleri gerekmektedir. İşletme yöneticileri arasındaki iyi ilişkiler güvenin yaratılmasını ve uyumlu ilişkilerin oluşturulmasını sağlarken, aynı zamanda formel bağlamda ortaya çıkan problemlerin çözülmesini büyük ölçüde kolaylaştıran informel yönetim ağının geliştirilmesini de teşvik etmektedir (Hill, 2006, 410).

Ortakların stratejik amaçlarını gerçekleştirebilmek için faaliyetlerin başarılı bir şekilde yürütülmesini gerektiren (Spiegel, 1993, 3) stratejik işbirliklerini yönetmenin üç farklı yolu bulunmaktadır. Bunlardan birincisinde, yönetimin ortaklar tarafından paylaşılarak yürütülmesi söz konusudur. Bu durumda tüm ortaklar işbirliğinin yönetimine aktif bir şekilde katılmakta olup, gerekli direktifleri girişimin yöneticisine ileterek işbirliğini birlikte yönetmektedirler. İşbirliği yöneticisinin sınırlı sorumluluğa sahip olduğu bu tarz stratejik işbirliklerinde koordinasyon düzeyi yüksek olmalıdır. Ayrıca ortaklar arasındaki anlaşmanın çok iyi bir şekilde düzenlenmiş olması gerekmektedir. Bu nedenle çatışma eğiliminin yüksek olduğu bu tür anlaşmaları oluşturmak ve yürütmek oldukça zordur (Griffin ve Pustay, 2003, 357).

Stratejik işbirliklerinin yönetiminde kullanılan ikinci yöntem ise, ortaklardan birisinin faaliyetler üzerinde birincil sorumluluğa sahip olmasını içermektedir. Bu tarz anlaşmalarda işbirliğinin yönetimi oldukça kolay olmaktadır. Çünkü yeni girişime ilişkin kararları, yönetime hâkim olan ortak yönlendirmektedir. Ancak bu tarz anlaşmalarda da ortaklar arasında çatışmaların ortaya çıkması kaçınılmaz olmaktadır (Griffin ve Pustay, 2003, 358).

Stratejik işbirliklerinin yönetiminde kullanılan üçüncü yöntemde ise, 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 (Griffin ve Pustay, 2003, 358).

Stratejik işbirliklerini yönetme konusunda yukarıda yer alan farklı yaklaşımlar bulunmakla birlikte ortakların başlangıç aşamasındaki faaliyetlerini ve davranışlarını iyi bir şekilde denetleme imkânı sağlayacak uygun yönetim yapısını belirlemeleri, işletmelerin farklı yönetim tarzlarına sahip olmaları nedeniyle zorlaşmaktadır. Yönetim tarzlarındaki farklılıkların kültürel farklılıklardan kaynaklanması doğrultusunda, yöneticilerin tüm uluslararası iş düzenlemelerinde olduğu gibi stratejik işbirliklerindeki kültürel farklılıklara karşı da duyarlı olmaları gerekmektedir (Hill, 2006, 410).

Stratejik işbirliğinin en uzun ve en önemli aşaması olan operasyon aşamasında faaliyetler gerçekleştirildikten sonra işbirliğinin sonuçlarının ortaya konulduğu değerlendirme aşamasına geçilmektedir. İşbirliğinin oluşturulması kadar önemli olan değerlendirme aşamasında taraflar açısından istenilen sonuçların gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği ortaya konulmaktadır.

2.7.4. Değerlendirme Aşaması

Stratejik işbirliği gelişiminin son aşamasında, ilişkilerde ortaya çıkan gerçek sonuçlar değerlendirilerek gerekli düzenlemeler yapılmakta veya işbirliği faaliyetleri sona erdirilmektedir (Das ve Rahman, 2002, 114). Child ve Faulkner (1998), işbirliği yaşam eğrisinin son aşamasında farklı yolların seçilebileceğini belirtmişlerdir. Buna göre, ortaklar karşılıklı olarak anlaştıkları diğer alanlarda işbirliğini devam ettirme, daha fazla ortak faaliyet yürütmeden dostça ayrılma veya gelecekteki işbirliği ihtimallerini azaltacak şekilde düşmanca ayrılma yoluna gidebilmektedirler.

Tüm stratejik işbirliklerinin hedeflerine ulaşmaları mümkün değildir. Stratejik hedeflere ulaşma konusunda başarısız olunduğunda genellikle yöneticiler anlaşmayı sona erdirmeyi veya uygulamaları gözden geçirerek gerekli düzeltmeleri yapmayı tercih etmektedirler. Stratejik işbirliklerini yönetmedeki en önemli husus faaliyetleri sona erdirme veya ilişkiye yeni kaynak aktarma konusunda doğru zamanlama yapılmasıdır. Yöneticilerin bu iki tercih açısından seçim yapabilmeleri için uyabilecekleri kesin kurallar olmamakla birlikte, karşı taraf ile oluşturdukları bireysel ilişkiler kendilerine önemli ölçüde yol göstermektedir (Cullen ve Parboteeah, 2005, 315). Ayrıca işbirliğinin sürdürülmesine ilişkin tercih ile tatmin arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Ortaklar işbirliği ilişkilerinin sonuçlarından tatmin olduklarında çoğunlukla işbirliğini sürdürmeyi tercih etmektedirler. Bunun sonucunda işletmelerin işbirliği yetenekleri artmakta ve daha fazla değer yaratılması söz konusu olmaktadır.

Birçok işletmelerarası işbirliğinin kısa dönemli ve sadece sınırlı amaçlara dayalı olarak oluşturulması performans değerlendirmesini zorlaştırmaktadır. İşbirliği anlaşmaları, projenin bitmesi, formel amaçların gerçekleştirilmesi, ortak girişimin ortaklardan birisi tarafından ele geçirilmesi veya ortak işletmelerin birleşmeleri yoluyla sona erdirilmektedir (Todeva ve Knoke, 2005, 136). Ancak Blekee ve Ernst (1993),

ortaklığın sona erdirilmesinin her zaman işbirliğinin başarısız olduğu anlamına gelmediğini vurgulamışlardır. Buna göre, bazen işletmeler başka fırsat ve avantajlardan yararlanabilmek için de mevcut işbirliği faaliyetlerini sona erdirebilmektedirler.

Değerlendirme konusunda, stratejik işbirliğinin ilk aşamalarında yöneticiler, ortaklar arasındaki uyum, moral, personelin kalitesi, adaptasyonu ve yenilikçiliği gibi subjektif ve kalitatif nitelikteki unsurlara odaklanmaktadırlar. İşbirliği geliştikçe performans göstergeleri nakit akışı ve diğer finansal sonuçlar gibi kantitatif ölçümlere doğru geçiş yapmaktadır. Ancak birçok işletme olgunlaşmamış stratejik işbirliklerini aşırı derecede formel bir şekilde değerlendirmekte ve finansal kriterlere daha fazla ağırlık vermektedir. Bunun sonucunda işbirliğinin zamansız bir şekilde sona ermesi veya işbirliği gerçek potansiyeline ulaşmadan taraflar arasındaki bağlılık düzeyinin azalması söz konusu olabilmektedir (Kelly ve diğerleri, 2002, 20).

Anderson (1990), bazı durumlarda işbirliklerinin sonuçları konusunda ölçüm yapılmadan önce uzun zamanın gerekli olduğunu belirtmiştir. Bu doğrultuda işbirliği olgunlaşana kadar yenilik kapasitesi, ortakların davranışlarının uygunluğu, personel devir hızı ve finansal kaynakların kullanımı gibi girdiler yoluyla ölçümlerin yapılması önerilmektedir (Medina-Muñoz ve Medina-Muñoz, 2004, 86).

Araştırmacılar, işbirliklerinin varlıklarını sürdürme oranlarını etkileyen çok sayıdaki faktörü incelemişlerdir. Araştırmaların birçoğunda stratejik işbirliklerinde yüksek düzeyde istikrarsızlık ve başarısızlık olduğu ortaya konulmuştur (Todeva ve Knoke, 2005, 136). Bu bağlamda birçok stratejik işbirliğinde faaliyetlerin erken sona erdirilme eğiliminin olması nedeniyle, işletmeler açısından diğer rekabet unsurlarına zarar vermeden işbirliğinden ne zaman ve nasıl ayrılacaklarını bilmek kritik bir öneme sahiptir. İşbirliğini sona erdirmenin zaman alıcı ve yüksek maliyetli bir faaliyet olması nedeniyle taraflar işbirliğinden ayrılmaya ilişkin tüm şartları anlaşma görüşmelerinde belirleyerek ortak karara ulaşmak zorundadırlar (Simonin, 2002, 244).

Operasyonel uyumun incelenmesi, çatışmaların çözümü, belirlenen problemlerin kontrol altına alınması ve detaylı planlama için temel oluşturulması gibi hususlar işbirliği gelişim sürecinin yönetimindeki önemli stratejik alanlardır (Mockler ve Gartenfeld, 2001, 216). Bu bağlamda yukarıda aşamaları yer alan işbirliği gelişim

sürecinin başarılı bir şekilde yürütülmesi için ortaklar tarafından bazı hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir. Bu hususları şöyle sıralamak mümkündür:

— Stratejik işbirlikleri dinamik, karmaşık ve kalite ilkelerine bağlı bir sürece dayalı olarak oluşturulmaktadırlar. Amaç ortaklarla yürütülen iş ilişkilerinin gelişerek devam etmesini sağlamaktır. Bu doğrultuda işbirliğini bir süreç olarak gören yöneticiler, ortaklığı başarıya götüren faktörlere odaklanmalıdırlar (www.strategicalliance.com/articles).

— Stratejik işbirliklerini küresel ölçeğe göre oluşturan ve yöneten işletmeler çok başarılı olmaktadırlar. Bu nedenle stratejik işbirliği oluşturmak isteyen bir işletmenin öncelikle neyi başarmak istediğine dair bir vizyon geliştirmesi gerekmektedir (Spiegel, 1993, 4).

— Stratejik işbirliklerine ilişkin gelişim sürecindeki en kritik hususlar doğru ortağın seçilmesi ile sahiplik yapısının ve yönetim sisteminin doğru bir şekilde belirlenmesidir (Griffin ve Pustay, 2003, 354).

— Anlaşma imzalamadan önce, stratejik işbirliğinin nasıl çalışacağına ilişkin beklentiler ve faaliyetlerin başarılı bir şekilde yürütülmesine ilişkin ayrıntılar konusunda ortak işletmeler tarafından çalışma yapılmalıdır.

— İşletmelerin operasyonel açıdan uygun olup olmadıklarını belirlemek için anlaşma imzalanmadan önce ortakların birbirlerini tanımalarına olanak sağlayan detaylı görüşmeler yapılmalıdır. Stratejik unsurları ve kişilerarası etkileşimi kapsayan görüşme süreci başarılı ortaklıkların sağlam temele dayalı olarak oluşturulmalarındaki önemli bir süreçtir (Mockler ve Gartenfeld, 2001, 218).

— İşbirliğinin temeli, kurallara uygun bir şekilde düzenlenen standart bazı unsurları içermekle birlikte, her anlaşmada işletmelerin özel ihtiyaçlarına göre birtakım hususların da yer alması gerekmektedir. Kurallara uyulduğu takdirde iyi ilişkilerin oluşturulması ve verimli bir görüşme ortamının yaratılması söz konusu olacaktır (Campione, 2003, 3).

— Üst yönetimin, taraflar arasındaki kritik konuları anlaşma imzalanmadan önce mümkün olduğunca çözmeleri ve bunları sonraya ertelememeleri gerekmektedir.

Görüşme süresinin uzamasına neden olan, ancak sonradan ortaya çıkabilecek problemler konusunda büyük fayda sağlayan bu husus, özellikle potansiyel ortakların birlikte çalışma konusunda daha az deneyimli olmaları durumunda daha fazla önemli olmaktadır (Mockler ve Gartenfeld, 2001, 217).

— Her işletmenin sahip olduğu temel yetenekler birbirinden farklıdır. Bu nedenle işbirliği oluşturulurken buna dikkat edilmesi, gelecekte ortaya çıkabilecek çatışmaların azaltılmasını sağlamaktadır (Campione, 2003, 3).

— Stratejik ortaklıkları oluşturma konusundaki önemli hususlardan birisi işbirliği yapısının doğru bir şekilde oluşturulmasıdır. Buna göre, işletme yapısı ortakların vergi veya yasal konularda avantaj elde etmelerine ve sahip oldukları varlıkları korumalarına imkân sağlayacak tarzda oluşturulmalıdır. Yani işbirliği, ortakların iş yapmalarını kolaylaştıracak tarafsız düzenlemeleri kapsamalıdır (Griffin ve Pustay, 2003, 355–356).

— Taraflar arasında pay sahipliğinin yapısına ilişkin düzenlemeler gerçekleştirilmelidir. Buna göre, ortaklar daha önce birlikte iş yapmışlarsa veya oluşturulan yapı ortak karar gerektiriyorsa paylar ortaklar arasında eşit (50/50) bölünmektedir. Ortaklardan birisinin uzmanlık veya sağlanan katkı bakımından baskın olması veya iki güçlü hiyerarşik organizasyonun ortaklık yapması durumunda ise, pay dağılımları farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir (Mockler ve Gartenfeld, 2001, 218).

— Ortaklar arasında düzenlenecek olan kontratta kaynak ve fon sağlayan işletmelerin sorumlulukları, işbirliğinin süresi, gizlilik, taraflar arasındaki özel hususlar, işbirliğinin yönetimi, başarının değerlendirilmesine ilişkin kriterler, lisans ve haklar, anlaşmazlık ve faaliyetlerin sona ermesi durumundaki uygulamalar ayrıntılı bir şekilde yer almalıdır (Campione, 2003, 3).

— Stratejik işbirliklerinde taraflar arasında anlaşma imzalandıktan sonra faaliyetlerin başarısında temel rolü üstlenen yöneticilerin, günlük işlerin yanı sıra işbirliğinin geliştirilmesine de zaman ayırmaları gerekmektedir (Spiegel, 1993, 4).

— Ortakların pazarı ve teknik başarı için gerekli kriterleri iyi bilmeleri önemlidir. Ortaklar çoğunlukla kendi üzerlerine düşeni yaptıkları ve başarıya ilişkin kriterleri

anladıkları izlenimini yaratmaya çalışmaktadırlar. Ancak pazar araştırması yapılmazsa işbirliğinin başarısız olması önlenememektedir (Campione, 2003, 4).

— Genel olarak araştırma faaliyetlerindeki yüksek maliyetler nedeniyle elde edilecek kazançlar ve üstlenilecek risk düzeyi iyi bir şekilde analiz edilmelidir. Ayrıca tüm yöneticilerin işbirliğinin başarısına katkıda bulunmak için çaba harcamaları zorunludur (Campione, 2003, 3).

— Stratejik işbirliklerindeki en önemli hususlardan birisi de finansmandır. İşbirliğinin varlığını sürdürebilmesi için başlangıç ve günlük faaliyetlere ilişkin iyi bir finansman planı oluşturulması gerekmektedir. İşbirlikleri oluşturulurken ortakların kaynakları kullanılmakta, fakat faaliyetler, içinde bulunulan endüstri tarafından yönlendirilmektedir. Bu nedenle finansman altyapısı iyi bir şekilde oluşturulmayan stratejik işbirlikleri ortakların beklentilerini karşılama konusunda başarısız olmaktadırlar (Trachtenberg, 1996, 2).

— Uluslararası stratejik işbirliklerinde kültürel farklılıklar oldukça fazladır. Bunun dışında işletmelerin büyüklüklerinin de örgüt kültürünü etkilemesi nedeniyle göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bu farklılıklar işbirliğinin oluşturulmasına ilişkin görüşmeleri önemli ölçüde etkilemektedirler. Bu nedenle tarafların birbirlerinin konumlarını anlamaları ve kendilerini karşı tarafın yerine koyarak karar vermeleri gerekmektedir (Campione, 2003, 3).

— Ortaklar bazen birbirlerinin teknolojilerini veya önemli bilgilerini çalarak fırsatçı davranışlarda bulunabilmektedirler. Fırsatçı davranışları azaltmak için işletmelerin önemli teknolojilerin ortağa aktarılması konusunda gerekli önlemleri almaları, kontrat yoluyla kendilerini güvence altına almaları, bazı yetenek ve teknolojileri karşılıklı olarak değiştirme konusunda önceden anlaşma yapmaları veya ortağın önceden belirli düzeyde bağlılık göstermesini sağlamaları gerekmektedir (Hill, 2006, 409).

— Ortaklık anlaşmaları düzenlenirken işbirliğinden çıkış stratejilerinin de yazılı bir şekilde kontratta yer alması önemlidir. Ayrıca işbirliğinden çıkış stratejisi adil ve tarafların kaynaklarını koruyacak şekilde oluşturulmalıdır (www.strategicalliance.com/articles).

Karmaşık ve dinamik özelliğe sahip küresel çevrede faaliyet göstermek, özellikle yeni gelişen ekonomilerde, işletmelerarası şebekelerin çevresel değişikliklere ve ortaklar arasındaki çatışmalara karşı savunmasız kalmasına neden olmaktadır. Bu durum taraflar arasında güçlü bağlar oluşturulmasını gerektirmektedir (Luo ve diğerleri, 2002, 831). İşletmenin yeni yeteneklere ulaşmasına ve aynı anda birçok ülkede stratejik bağlar geliştirmesine olanak sağlayan (Mockler ve Gartenfeld, 2001, 216) stratejik işbirliklerinde güçlü bağların yaratılmasına ilişkin dikkat edilmesi gereken hususlar şöyledir (Rigsbee, 2000):

1) *İyi bir işbirliği ortağı olmak zordur. Ortağınızın size nasıl davranmasını istiyorsanız sizde ona aynı şekilde davranın.*
2) *İlişkide yaratılan değeri ortağınızla birlikte düzenli olarak güncelleştirin.*
3) *İşbirliği ilişkisinden ne beklediğinizi ve karşılığında neyi vermeyi istediğinizi açıkça belirtin.*
4) *Ortağınızın ihtiyaçlarını bilin.*
5) *İşbirliğine olan bağlılık ve güveninizi gösterin.*
6) *Ortağınıza söz verdiğinizden daha fazlasını yapmaya çalışın.*
7) *Ortaya çıkan çatışmaları en kısa sürede çözümleyin.*
8) *İyi ortak olmak istemeyen işletme veya bireylerle ortaklık ilişkilerine girmeyin.*
9) *Karşılığında herhangi bir şey vermeden ilişkiden beklenti içerisine girmeyin.*

2.8. Stratejik İşbirliklerinin Yapısı

Stratejik işbirliklerinde sahiplik, karar verme ve yönetim kontrolleri konusunda önceden belirlenmiş kesin bir yapı yoktur. Bu nedenle işbirliğini oluşturan ortaklar bu konularda kendi stratejik hedeflerine göre karşılıklı olarak karar vermektedirler (Cullen ve Parboteeah, 2005, 316). Genelde işbirliklerinin yapısı, ortakların göreceli katkılarına, yapılan işin niteliğine, işletmelerin büyüklüğüne, coğrafi konumlarına, temel yeteneklerine (Mockler, 1997, 397–398), amaçlarına, kullandıkları teknoloji türüne, örgüt kültürlerine (Magee, 1992), pazardaki pozisyonlarına ve işbirliğinin ortakların portföyündeki stratejik önemine göre değişiklik göstermektedir (Todeva ve Knoke, 2005, 129).

Stratejik işbirlikleri için en ideal yapı, stratejik ve operasyonel uyum ile iyi bireysel ilişkilerin bulunduğu, görüşmeler sırasında tüm tarafların kabul ettiği unsurlara

dayalı olarak kurulan yapıdır (Mockler ve Gartenfeld, 2001, 217). Bu doğrultuda işbirliklerinin yapısı, üzerinde anlaşmaya varılan amaçlara ulaşılabilmesi açısından katılımcı işletmelerden gelen bireylerin yakın iş ilişkileri içerisinde etkileşimde bulunmalarını gerektirmektedir (Chi Cui ve diğerleri, 2002, 343). Stratejik işbirlikleri üzerinde çalışma yapan araştırmacılar, uygun işbirliği yapısının taraflar arasındaki ilişkileri güçlendirmeye yardımcı olduğu ve böylece başarısızlık oranını azalttığı konusunda hemfikirdirler (Pangarkar ve Klein, 2001, 341). Bu bağlamda işbirliği yapısının ortakların hedeflerini gerçekleştirme açısından önemli bir unsur olması doğrultusunda, ilişkileri etkin bir şekilde yönetebilmek için en uygun yapının oluşturulması gerekmektedir.

İşbirliği yapısının iyi bir şekilde geliştirilmesi; sahiplik yüzdesi, finansal bileşim, malzeme ve teknoloji türleri, ortaklar tarafından sağlanan kaynaklar, bölümler ve faaliyetlerin paylaşımı, yerleşim, özerklik ve kontrole ilişkin hususlar ile işbirliğinin başlangıcından sonra yönetime rehberlik edecek unsurların tanımlanmasını gerektirmektedir (Mockler ve Gartenfeld, 2001, 217). Başarılı stratejik işbirlikleri ortakların stratejik hedeflerini destekleyen yapıya sahip olunmasını gerektirmektedirler. Bu yapıya etki eden faktörler ise; eşitlik, uyum, bağlılık, performans teşvikleri ve güven olarak sıralanabilmektedir (Paik, 2005, 492).

Uluslararası stratejik işbirlikleri esnek, informel ve az miktarda yatırım gerektirebileceği gibi, yasal anlaşmaya dayalı, fazla yatırım gerektiren ve ilişkinin sona erdirilmesinin zor olduğu bir yapıya da sahip olabilmektedirler (Cullen ve Parboteeah, 2005, 302). Bu bağlamda işletmelerin belirli işbirliği yapılarını seçmelerinin nedeni, sadece daha fazla kontrol elde etmek değil, aynı zamanda operasyonel esnekliği sağlamak ve pazar potansiyelinin farkına varmaktır. Çünkü işletmeler yatırım riskinin paylaşılması doğrultusunda yeni yetenek, bilgi ve pazarlara ulaşmalarının sonucunda esnekliğin ortaya çıkacağı beklentisi içerisindedirler (Todeva ve Knoke, 2005, 128).

İşbirliğinin derecesi ortakların temel hedeflerine bağlıdır. İki veya daha fazla işletmenin karşılıklı fayda sağlamak amacıyla gerçekleştirdikleri iş anlaşması düzenlemelerini kapsayan stratejik işbirliğindeki ortaklar ar-ge faaliyetleri, pazarlama uzmanlığı veya yönetimsel yetenekleri bir havuzda toplama konusunda anlaşmaktadırlar. Ar-ge, dizayn, üretim, pazarlama ve dağıtım gibi aşamaları birlikte

yürüten işletmelerin oluşturduğu bu tür stratejik işbirliklerinde kapsam oldukça geniştir. İşbirliğinin başarısı için fonksiyonel alanları birbirleriyle uyumlu hale getirecek prosedürleri gerçekleştirmek zorunda olan işletmelerin oluşturdukları stratejik işbirliklerinde formel organizasyon yapısı olmadan ortakların farklı operasyonel prosedürlerini bütünleştirmeleri oldukça zordur (Griffin ve Pustay, 2003, 350).

Geniş kapsamlı stratejik işbirliklerinin büyük çoğunluğu ortak girişim şeklindedir. Stratejik işbirliğinin özel bir türü olan ortak girişim, iki veya daha fazla işletmenin yeni iş girişimi yaratmak için bir araya geldikleri, yasal olarak ortaklardan ayrı ve farklı bir yapıyı ifade etmektedir. Anonim şirket olarak kurulan ortak girişimlerin çoğunluğu fon sağlayan işletmelerce eşit olarak sahiplenilmekte, ancak bazı işbirliklerinde eşit olmayan pay oranları da söz konusu olabilmektedir. Bağımsız bir girişim olan ortak girişimde operasyon prosedürlerinin belirli ihtiyaçlara uygun olarak adapte edilmesi doğrultusunda, faaliyetlerin tamamının bütünleştirildiği geniş kapsamlı stratejik işbirlikleri taraflar açısından daha fazla sinerjinin yaratılmasını sağlamaktadırlar (Griffin ve Pustay, 2003, 344–350).

Ortak girişim dışındaki stratejik işbirliği faaliyetleri sadece ortakların kısa dönemde karşılaştıkları engellerin üstesinden gelebilmeleri amacıyla kurulabilmektedirler. Bu tarz stratejik işbirlikleri belirli bir amaç için oluşturulup bir süre sonra kendiliğinden sona ermektedirler. Bunların daha dar kapsamlı bir misyona sahip olmaları ve formel organizasyon yapısının olmayışı, bu stratejik işbirliklerinin ortak girişimlerden daha az stabil olmaları sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Ortak girişimlerin ayrı bir yasal girişim niteliğinde olmaları nedeniyle bu tarz stratejik işbirlikleri daha yoğun ve uzun süreli ilişki kurmayı planlayan işletmeler açısından uygun olan yapılardır (Griffin ve Pustay, 2003, 345).

2.9. Stratejik İşbirliklerinin Türleri

Stratejik işbirliği, işletmeler arasında çeşitli şekillerde ortaya çıkan dayanışma ve kaynak birleştirme faaliyetlerinin genel adıdır. İşletmeler tarafından aynı dağıtım kanallarını kullanma, ortak yatırım yapma, ortak bilgi bankası oluşturma ve dış kaynakları kullanma gibi uygulanan farklı stratejiler bu işbirliklerine örnek olarak gösterilebilir (Luffman ve diğerleri, 1987, 115–117).

İşbirliğinden beklenen faydalar ve ulaşılmak istenen amaçlar işletmeleri, ortaklar, yapı ve etkileşim süreci anlamında belirli işbirliği türlerini seçmeye zorlamaktadırlar (White ve Siu-Yun Lui, 2005, 914). Oluşturulan işbirliklerinin türleri; ortakların motivasyon ve amaçlarına, pazara, sahip olunan teknolojiye (Hynes ve Mollenkopf, 1998, 1035), işletmenin ürettiği ürüne, içinde bulunduğu endüstriye, sahip olduğu kaynaklara ve faaliyet gösterilen ülkedeki düzenlemelere (Cullen ve Parboteeah, 2005, 302) bağlı olarak değişmektedir.

Stratejik işbirlikleri, teknoloji, transfer, satın alma ve dağıtım anlaşmaları (www.marketnewzealand.com, 2002, 3), lisans anlaşmaları (Spekman ve diğerleri, 1998, 748), franchising anlaşmaları (Dess ve diğerleri, 2005, 242), konsorsiyum, ortak girişim ve değer zinciri ortaklıkları (Wheelen ve Hunger, 2004, 128), bölgesel acentelik ve bayilikler ile know-how anlaşmaları (Ülgen ve Mirze, 2004, 325), ar-ge kontratları, ortak üretim, ortak pazarlama ve promosyon anlaşmaları (Lin, 2006, 4), bilgiye dayalı stratejik işbirlikleri (Han, 2004) ve teknoloji işbirlikleri (Magee, 1992) gibi farklı türleri kapsamaktadırlar. Aşağıda bu işbirliği türleri ayrıntılı olarak ele alınmıştır:

2.9.1. Ortak Girişim

İki veya daha fazla işletmenin ayrı bir tüzel kişiliğe sahip ortaklaşa yeni bir işletme kurmasını ifade eden ortak girişim (Özgen ve diğerleri, 1995, 4), işletmelerin belirli bir alanda, belirli bir işi veya projeyi beraberce gerçekleştirmek için varlık ve yeteneklerini bir araya getirdikleri işbirliği türüdür. Ancak, birleşmelerin tersine, ortak girişimlerde işbirliğini gerçekleştiren ana işletmelerin, kendi mevcut kurum kimlikleri ve varlıkları da ayrıca devam etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004, 328).

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 (Ülgen ve Mirze, 2004, 328).

Uluslararası pazara yayılma konusunda tercih edilen ortak girişimler işlem maliyetlerinin azaltılması konusunda güçlü bir yapı olarak görülmektedirler (Buckley ve Glaister, 2002, 50). 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 (Yalçın ve diğerleri, 2007, 203). 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 (Dess ve diğerleri, 2005, 243) ortak girişimlerde üretim ve pazarlama konusunda daha iyi kontrol ve daha iyi pazar geribildiriminin bulunması, pazarda direkt yer alınması, ortağın rakip olma şansının daha düşük olması ve ortakların güçlü yönlerinin etkin bir şekilde birleştirilmesi söz konusu olmaktadır (www.marketnewzealand.com, 2002, 8).

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 sorunlarının bulunması, faaliyet gösterilen ülkede riskin yer alması, girişimden hızlı bir şekilde ayrılmanın zor olması (www.marketnewzealand.com, 2002, 8–9), kontrolün kaybedilmesi, kârın azalması ve teknolojik avantajın ortağa transfer edilmesi (Wheelen ve Hunger, 2004, 129) gibi birtakım dezavantajları yaratmaları da söz konusudur. 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 (Yalçın ve diğerleri, 2007, 203).

İşletmeler açısından yukarıda yer alan avantaj ve dezavantajları yaratan ortak girişimlerin sahip oldukları özellikleri şöyle sıralamak mümkündür:

— 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 (Hitt ve diğerleri, 2005, 271).

— Ortak girişimleri diğer stratejik işbirliği türlerinden ayıran en önemli özellik, ortaklarından farklı ve yasal olarak ayrı yeni bir girişimin yaratılmasıdır (Yalçın ve diğerleri, 2007, 203).

— Ortak girişimi oluşturan ortakların bağımsız işletmede özsermaye veya sahiplik pozisyonları bulunmaktadır (Cullen ve Parboteeah, 2005, 301).

— 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 girişimleri oluşturarak yeni teknolojileri birlikte geliştirme yoluna gitmektedirler (Zeng ve Hennart, 2002, 197). Bu bağlamda ortak işletmeler, yapacakları katkılar, yönetim kurulu, faaliyetlerin kontrolü, girişimin başlangıçtaki yaklaşımı, faydaların paylaşılması ve işbirliğinin sona erdirilmesi gibi hususlarda anlaşmaya varmaktadırlar. Ancak taraflar arasındaki dinamik etkileşim nedeniyle bu hususlardan birçoğu açık uçlu bırakılmakta veya kontratta yer almamaktadır. Bu doğrultuda ortak girişimlerin en açık uçlu işbirliği türü olması nedeniyle bu ilişkilerin ne zaman sona ereceğini kesin bir şekilde belirlemek zordur (Das ve Teng, 2002, 454).

— Finansal, politik ve yasal sınırlamaların bulunduğu uluslararası pazarlarda bağımsızlıklarını kaybetmeden birlikte çalışmak isteyen işletmeler tarafından tercih edilen (Wheelen ve Hunger, 2004, 129) ortak girişimlerin yönetimi zor olup, bu yapı diğer uluslararasılaşma türlerinden daha fazla dikkati gerektirmektedir (Yalçın ve diğerleri, 2007, 209).

— Uzun dönemli perspektife sahip olan ortak girişimlerin oluşturulması ve faaliyetlerden sonuç elde edilmesi uzun zaman almaktadır. Ortakların stratejik misyonlarının, pazarlık güçlerinin ve girişimin ortaklar açısından öneminin değişmesi ile faaliyet gösterilen ülkedeki yabancı yatırımlara ilişkin ortam ve ortaklar arasındaki önceki ilişkiler, ortak girişimlerde değişkenliğe yol açan unsurlardır (Han, 2004, 7).

— Ortak girişimi oluşturan işletmeler eşit paya sahip olmak zorunda değildirler. Çünkü bazı ülkelerdeki hukuk kuralları, yerel ortağın daha baskın bir pozisyona sahip olmasını zorunlu kılabilmektedir. Bu konuda yapılan araştırmalara göre; gelişmekte olan ülkelerin yönetim ve kontrol yetkilerini her zaman ellerinde tutmak istemeleri

nedeniyle, bu ülkelerde kurulan ortak girişimlerde pay sahipliği %60-%40 ya da %70-%30 gibi oranlardadır (Özgen ve diğerleri, 1995, 13).

— Birbirini tamamlayıcı kaynaklara sahip işletmelerin oluşturduğu ortak girişimler, işbirliğinin sağladığı sinerjik güçten yararlanmayı ve dolayısıyla büyümeyi mümkün kılan yapılardır (Dinçer, 1998, 289).

— Ortaklar arasında paylaşılan risk ile birlikte yeni fırsatlar sunan ortak girişimlerde kontrolü sağlamak önemli bir problemdir (Pearce ve Robinson, 2005, 218).

— Ortak girişimde yer alan işletmeler zaman içerisinde girişimin performansına veya ortak işletmenin stratejik hedeflerine bağlı olarak sahiplik paylarını yükseltebilmekte veya düşürebilmektedirler. Bu bağlamda bazı durumlarda işletmelerin aralarında düzenledikleri anlaşmaya göre belirli bir süre sonunda yabancı ortak sahiplik hakkını yerel ortağa devredebilmekte veya bir işletme diğerini satın alarak ortak girişimin sahipliğini tamamen üstlenebilmektedir (Cullen ve Parboteeah, 2005, 302).

— Hedef pazara girmenin ticari bariyerlerle engellendiği alanlarda yaygın bir biçimde oluşturulan (www.marketnewzealand.com, 2002, 7) ortak girişimdeki başlangıç paylarını belirlemeye ilişkin en önemli zorluk özsermaye katkılarından ortaya çıkmaktadır. Çünkü işletmeler ortak girişime finansal kaynak dışında başka kaynaklar da sağlayabilmektedirler. Mesela, ortaklardan birisi gelişmiş teknolojiyi sağlarken, diğer ortak finansal kaynakların tamamını sağlayabilmektedir. Bu nedenle işletmelerin eşit pozisyona sahip olabilmeleri için her zaman eşit parasal kaynak sağlamaları zorunlu değildir (Cullen ve Parboteeah, 2005, 302).

2.9.2. Lisans Anlaşması

Stratejik işbirliği kapsamına giren lisans anlaşmaları bir işletmenin patent, ticari marka veya teknik know-how'ını belirli bir ücret karşılığında anlaşmaya dayalı olarak başka bir işletmeye devretmesini kapsamaktadır (Pearce ve Robinson, 2005, 219). Bu uygulama doğrultusunda işletme belirli bir teknoloji, süreç, bilgi veya yöntemi kullanma hakkını, belirli bir bedel karşılığı belirli bir süre için satın almaktadır (Dinçer, 1998, 289).

İşletmelerin birçoğu daha az risk üstlenerek faaliyetler üzerinde daha fazla kontrole sahip olabilecekleri lisans anlaşmalarını tercih etmektedirler (Dess ve diğerleri, 2005, 242). Ticari markanın iyi bilindiği ve işletmenin yabancı ülkeye doğrudan girebilmesinin zor olduğu durumlarda da tercih edilen (Wheelen ve Hunger, 2004, 129) ve her büyüklükteki organizasyon için uygun bir faaliyet olan lisans anlaşmaları, teknoloji, ürün, üretim sistem ve süreçleri ile yazılım gibi farklı unsurları kapsayabilmektedir (www.marketnewzealand.com, 2002, 12). Kapsam olarak know-how'dan daha geniş olan lisans anlaşmasında, üretici veya tedarikçi, bölgesel pazarlarda faaliyette bulunan işletmelere know-how, patent, telif, tasarım, pazarlama teknikleri ve marka gibi sahip olduğu değerlerin kullanım hakkını vermektedir. Yani, üretimle ilgili teknik bilgi ve danışmanlığın ötesinde, bölgesel işletme, lisans veren üretici veya tedarikçi işletmenin markasını, ürün ve mağaza tasarımını, pazarlama tekniklerini ve yönetim sistemlerini de kullanabilme hakkına sahiptir. Ancak elde ettiği bu haklar karşılığında lisans ücreti adı altında ana işletmeye belirli bir ücret ödemesi söz konusu olmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004, 325).

Temel işbirliği türlerinden olan lisans anlaşmalarında ortaklar finansal kaynaklar için teknolojik kaynakların değişimini gerçekleştirmektedirler. Lisans anlaşmalarında iki işletme lisanslama periyodu boyunca iş ilişkilerini yürütmekte ve ortak problem çözümünü gerçekleştirmektedirler. Lisansı alan işletmenin başarısı lisans veren işletme açısından önemlidir. Lisans anlaşmalarında ortak girişimlerdeki açık uçlu anlaşmalara göre kontratlar daha eksiksiz bir şekilde hazırlanmaktadır. Ayrıca bu tarz anlaşmalarda teknoloji transferi ve diğer detaylar da açık bir şekilde kontratlarda yer almaktadır. Bu bağlamda lisans anlaşmalarının uzun süreyi kapsayan ilişkiler olması nedeniyle ortaklar ilişkilerde uzun dönem perspektifine odaklanmalıdırlar (Das ve Teng, 2002, 450).

Lisans anlaşmalarında güven orta düzeyde öneme sahiptir. Lisansı veren ve alan işletmelerin birbirlerini tanımalarına ve önceden etkileşim içerisinde bulunmalarına gerek olmadığı halde, endüstride iyi üne sahip olmaları taraflar arasında güvenin oluşturulmasını sağlamaktadır. Lisans anlaşmalarının sahip oldukları karakteristiklere bakıldığında, bu tarz ilişkilerde sosyal değişimin orta düzeyde önemli olduğu görülmektedir. İlişkilerin odak noktası ortaklardan birinin rekabet avantajını arttırmaktır. Lisansı veren işletmenin, lisans karşılığında aldığı ücretin dışında sahip

olduğu teknolojinin endüstride standart hale gelmesi, pazardaki rekabet pozisyonunu olumlu yönde desteklemektedir (Das ve Teng, 2002, 451).

Bazı ülkelere doğrudan yatırım yoluyla girebilmek zor veya imkânsız olabilmektedir. Bu doğrultuda uluslararası alanda faaliyet göstermek isteyen bir işletme lisans anlaşması yoluyla daha az yatırım ve risk ile önemli avantajlar elde edebilmektedir. Lisansı alan işletme ticari marka veya patent hakkını elde ederek rekabet konusunda fayda sağlamaktadır. Ancak önemli avantajlar yaratan lisans anlaşmalarında işletmeler açısından birtakım dezavantajlar da bulunmaktadır. Mesela, lisansı veren işletme ürününe ilişkin kontrolü bırakmakta ve potansiyel kârından vazgeçmektedir. Ayrıca lisans verilecek işletmenin yanlış seçilmesi sonucunda işletmenin sahip olduğu imajın ve marka adının olumsuz yönde etkilenmesi önlenememektedir. Bunlar dışında lisansı alan işletmenin önemli bilgileri elde etmesi doğrultusunda, lisans veren işletmeye rakip olarak pazara girmesi ve üründe küçük değişiklikler yaparak pazarda bağımsız olarak satması da söz konusu olabilmektedir (Dess ve diğerleri, 2005, 242).

2.9.3. Franchising Anlaşması

Lisans anlaşmaları gibi kontratsal düzenlemelere dayalı diğer bir uygulama franchising anlaşmalarıdır. Operasyona ilişkin daha geniş alandaki faktörleri ve daha uzun dönemi kapsayan franchising anlaşmaları işletmenin sınırlı risk ile (Dess ve diğerleri, 2005, 242) uluslararası alana hızlı ve daha az maliyetle yayılmasını sağlayan işbirliği türüdür (www.marketnewzealand.com, 2002, 13)

Ortaklar arasında paylaşılan kaynak ve yeteneklerin belirlenmesi ve kontrolüne ilişkin kontrata dayalı ilişkileri kapsayan franchising anlaşması, çok sayıda küçük ve orta büyüklükteki işletmenin rakip olarak yer aldığı, ancak bunlardan hiçbirisinin baskın paya sahip olmadığı durumlarda tercih edilen önemli bir stratejidir (Hitt ve diğerleri, 2005, 283–284). Dikey entegrasyona dayalı, en gelişmiş stratejik işbirliği türlerinden biri olan franchising anlaşmalarında imtiyaz veren (franchisor) ve imtiyaz alan (franchisee) olmak üzere iki farklı taraf bulunmaktadır. Anlaşmaya dayalı olarak belirli bir ücret ödeyen işletme (franchisee), ayrı kimliğe sahip olmasına rağmen, kendisine bu hakları belirli bir bölge için kapsamlı olarak veren ana işletmeyi (franchisor) tüm özellikleri ile temsil edecek yatırımları yapmakta ve onun yönetim ve kontrolü altında

faaliyette bulunmaktadır. Bu doğrultuda tesisin mülkiyet ve işletiminin, bölgesel hakları satın alarak kullanan ve yatırımları finanse eden bölgesel işletmeye ait olması nedeniyle imtiyaz alan işletme, imtiyaz veren işletmenin marka ismi, imaj, pazarlama ve diğer destekleri karşılığında yaptığı sermaye yatırımı ve ödediği ücret nedeniyle önemli düzeyde finansal risk üstlenmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004; Evans ve diğerleri, 2003).

Yeni pazara standart bir ürünle girmenin faydalarını elde etmek isteyen işletmeler tarafından tercih edilen (Pearce ve Robinson, 2005, 219) franchising uygulamaları ortakların birbirleriyle yakın işbirliği kurmalarını gerektirmektedir. Ayrıca yerel düzeyde başarılı bir şekilde rekabet edebilmek için imtiyaz veren işletme bilgi ve yetenek transferine ilişkin uygun programlar geliştirmelidir. Buna karşılık olarak imtiyaz alan işletmenin karşı tarafa geribildirim vermesi gerekmektedir. Böylece yerel pazarda rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmenin imtiyaz veren işletme ile sıkı işbirliği yapması doğrultusunda marka ismi güçlendirilmektedir (Hitt ve diğerleri, 2005, 284). Franchising anlaşmasının ana işletme açısından sağladığı diğer avantaj ise, bu işbirliği türünün deniz aşırı pazarlara girişteki risk, yatırım ve operasyon maliyetlerini azaltmasıdır. Buna karşılık imtiyaz alan işletme, yerel bilgi sağlamak suretiyle imtiyaz verenin markasından düşük risk ile faydalanmaktadır (Evans ve diğerleri, 2003, 318).

Çok sayıdaki işletmenin standart kontratlara dayalı olarak işbirliği yaptığı franchising anlaşmalarında (Dent, 2001, 14) yukarıda belirtilen avantajların elde edilebilmesi için imtiyaz alan işletmenin uygunluğu konusunda dikkatli davranılması gerekmektedir. Bunun için imtiyaz veren işletme karşı tarafı yapısal, organizasyonel ve finansal açıdan dikkatle incelemek zorundadır. Ayrıca imtiyaz alan işletmenin operasyonel prosedürlerini ve standartlarını kontrol ederek kendini garantiye alması gereken (Evans ve diğerleri, 2003, 258) bu işletmenin ürün, hizmet sunumu, marka ve pazarlama konusundaki standartları da oluşturması gerekmektedir (www.marketnewzealand.com, 2002, 13).

2.9.4. Ortak Üretim Anlaşması

Ortak üretim anlaşmalarında bir veya daha fazla işletme diğer ortak işletme için üretim yapmaktadır. Bu tür anlaşmalarda bireysel stratejiye odaklanılarak bireysel üyeler için daha fazla fırsat yaratılmasına önem verilmekte ve işletmelerin mevcut veya yeni pazarlarda bireysel rekabet avantajlarını arttırmasına olanak sağlanmaktadır. Bu

tarz işbirliklerine giren ortaklardan birinin stratejik amacı, kaliteli ürün için tanınmış bir ortakla iş yapmak iken, diğeri kendi öz yeteneklerinin kullanım alanını genişletmeye odaklanmaktadır. İşletmelerin ürün veya hizmete ilişkin ihtiyaçlarında uyum olduğu sürece bu tarz stratejik işbirliklerinde ortakların önceden etkileşim içerisinde bulunmuş olmaları çok önemli değildir (Das ve Teng, 2002, 452).

Ürünün tamamının veya bir parçasının kontrat düzenlemelerine dayalı olarak başka bir işletme tarafından yapılmasını kapsayan ortak üretim anlaşmalarında, ölçek ekonomisi ve üretim maliyeti etkinliğini sağlamak için tarafların üretim yetenekleri paylaşılmaktadır. Bu tarz anlaşmalarda tamamlanan ürünün satış ve pazarlaması üreticinin değil işletmenin sorumluluğundadır. Ancak bazı durumlarda ürünün paketlenmesi ve dağıtım veya satış noktasına ulaştırılması da kontrat yapılan işletme tarafından yürütülmektedir (www.marketnewzealand.com, 2002, 13).

Çoğunlukla eksik kontratların bulunduğu ortak üretim ilişkilerinde sosyal değişim oldukça önemli bir role sahiptir. Taraflardan birisi, diğerinin markası altında üretim yapıyorsa diğer işletmenin ortaya çıkan problemleri ortak olarak çözebilmek için sürece katılması gerekmektedir. Her iki işletmenin teknolojilerinin daha iyi ürün üretebilmek için entegre edildiği bu tarz işbirliklerindeki tüm unsurların kontratta açık bir şekilde belirtilmesi oldukça zordur. Uzun dönemli perspektife sahip olan bu ilişkilerde taraflar personel değişimi ve üretim veya dizayna ilişkin problemlerin çözümü açısından süreli iş yapmak zorundadırlar. Ortak üretim anlaşmalarına katılan işletmeler yüksek düzeyde karşılıklılık ve güven esasına dayalı olarak çalışmaktadırlar. Bu tarz anlaşmalar uzun dönem boyunca devam ettiği için ortak işletmeler birbirlerinin iyi niyet ve yeteneklerine güvenmek zorundadırlar (Das ve Teng, 2002, 452). Bu nedenle güven ve bağlılık ortak üretim anlaşmalarının başarısında önemli role sahiptirler.

2.9.5. Satış Acentalığı

Satış acentalığı, bir işletmenin ürünlerinin satışını acentalık veya satış yetkisi vererek başka işletmeye devretmesini kapsamaktadır. Oldukça sık görülen bu tür işbirliği uygulamaları, satış ve dağıtımın yüksek maliyetli veya uzmanlık isteyen bir özellik taşıması halinde işletmenin kârlılığına olumlu yönde katkıda bulunmaktadır (Dinçer, 1998, 289). Ana işletme ile bölgesel işletme arasında yapılan ve belirli bir süreyi

kapsayan bu tarz işbirlikleri, genellikle, tedarik zincirinde işletmenin ürünlerinin tüketici pazarına yönelik dağıtımının diğer işletmelerce yapılmasını içeren, anlaşmaya dayalı, popüler ve yaygın olarak kullanılan işbirliği türüdür (Ülgen ve Mirze, 2004, 325).

2.9.6. Değer Zinciri Ortaklığı

Güçlü işbirliği yapısını içeren değer zinciri ortaklığında, bir işletmenin önemli tedarikçi veya dağıtımcı işletmeyle karşılıklı avantaj elde edebilmek amacıyla uzun dönemli olarak anlaşması söz konusudur. Satın aldığı ürünlerin kalitesini geliştirmek isteyen birçok işletme tedarikçisiyle bu tarz işbirliği oluşturma yoluna gitmektedir. Ayrıca bu tür stratejik işbirliklerinde işletmenin yeni teknolojileri elde etmesi de söz konusu olabilmektedir. Ancak gelişmiş teknolojinin bulunduğu durumlarda ortakların işbirliği yapmaları ve stratejik know-how'ı açık bir şekilde paylaşmaları zor olmaktadır. Bu nedenle ortakların girişimin başarısı açısından doğru kararı vermeleri gerekmektedir (Wheelen ve Hunger, 2004, 129).

Alıcı-tedarikçi ilişkilerinde işletmeler açısından stratejik işbirlikleri yoluyla etkinlik artmakta ve rekabet avantajı elde edilmektedir (Whipple ve Frankel, 2000, 1). Bu bağlamda alıcı işletmeler açısından işbirliğine katılmak üretim sürecine uygun olarak yeni araç-gereçlerin zamanında teslim edilmesini garanti altına almaktadır. Ayrıca alıcı işletme araç-gereçlerin özelliklerini de etkileyebilmektedir. Tedarikçi işletme açısından ise, stratejik işbirlikleri alıcı işletmelerden bir şeyler öğrenilmesini sağlamaktadır (Appleyard, 2002, 384). Bu konuda yapılan araştırmalara göre, tedarikçilerle gerçekleştirilen uzun dönemli anlaşmalar, kısa dönemli anlaşmalardan daha kârlı olmaktadır (Wheelen ve Hunger, 2004, 129).

2.9.7. Know-How Anlaşması

Know-how anlaşması, genellikle, bir ürünün üretimi ile ilgili faaliyetlerde yapılan teknik işbirliklerini kapsamaktadır. Bu stratejik işbirliğinde, ana ürün konusunda deneyimli ve bilgili olan bir işletme, genellikle başka bir bölgesel pazarda, aynı konuda üretim faaliyetinde bulunan, ancak bilgi ve deneyimi yeterli olmayan işletmelere, ana ürün ile ilgili faaliyetlerde teknik bilgi ve danışmanlık yardımı sağlamaktadır. Bölgesel işletme ise, bu yardımları kendi ürünlerinin üretiminde kullanmakta ve danışman

işletmeye bunun karşılığında bir ücret ödemektedir. Son yıllarda hemen hemen tüm sektörlerdeki yeni kuruluşlar bu tarz anlaşmalar yolu ile deneyimli danışman işletmelerden satın aldıkları teknik bilgi ve yardımla yatırımlarını yapmayı ve genişletmeyi tercih etmektedirler (Ülgen ve Mirze, 2004, 325).

2.9.8. Teknoloji İşbirlikleri

Son yıllarda teknolojideki karmaşıklığın artması, ar-ge maliyetlerinin yükselmesi ve en yüksek faydayı elde edebilmek için yeni teknolojinin hızlı bir biçimde entegre edilme ihtiyacı gibi nedenler işletmelerin ihtiyaç duydukları tüm teknolojileri kendi bünyelerinde geliştirmelerini imkânsız hale getirmektedir. Bu doğrultuda patentli veya uzmanlaşma gerektiren teknolojileri elde edebilmenin en iyi yolu stratejik işbirliklerinin kurulmasıdır. Çünkü teknolojik yeteneği elde edebilmenin en hızlı ve maliyet açısından en etkin yolu, kıt ve tamamlayıcı kaynaklara ulaşmayı sağlayan stratejik teknoloji işbirliklerini oluşturmaktır (Magee, 1992).

İşletmeler açısından teknolojik anlamda rekabette üstün olabilmenin temelinde karmaşık ve bütünleştirilmiş teknolojileri etkin bir şekilde yönetebilmek yer almaktadır. Bu bağlamda teknolojinin daha karmaşık bir hale gelmesi ve yeni teknolojinin maksimum avantaj elde edebilmek için bütünleştirilmesi gibi nedenler ihtiyaç duyduğu tüm teknolojileri içsel olarak geliştirmek isteyen işletmelerin işlerini zorlaştırmaktadır. Bu nedenle tescilli ve oldukça fazla uzmanlaşma gerektiren teknolojilerde işletmeler açısından stratejik işbirliklerinin oluşturulması tek seçenek olarak görülmektedir (Magee, 1992).

Küresel pazarlardaki yüksek rekabet ile karşı karşıya kalan yöneticiler için stratejik teknoloji işbirliklerinin rekabet pozisyonunda gelişme yaratacak etkin bir yol olması doğrultusunda, çok sayıdaki işletme bu tür işbirliklerini oluşturarak yeni teknolojileri araştırmayı, geliştirme masraflarını azaltmayı ve rekabet güçlerini arttırmayı amaçlamaktadırlar (Magee, 1992). Bu nedenle yeni ürün pazarlarının ve yeni endüstrilerin ortaya çıkmasında ve gelişmesinde temel role sahip olan teknoloji işbirliklerindeki artış, birçok endüstride yeni ürün yaratma ve değer zincirlerini yönetme gibi faaliyetlerde kritik role sahiptir (Sanchez, 2002, 659–660).

Yapılan araştırmalara göre, teknoloji işbirlikleri işletme değeri açısından pazarlama işbirliklerinden daha fazla etkilidirler. Ayrıca pazarlama işbirlikleriyle karşılaştırıldığında teknoloji işbirlikleri özellikle geleneksel pazarlarda ortaklar açısından daha fazla karşılıklı fayda yaratmaktadırlar. Çünkü bu tarz stratejik işbirlikleri yatırımları azaltmakta, ürün geliştirme periyodunu kısaltmakta, önemli bilgilerin paylaşılmasına olanak sağlamakta (Song ve diğerleri, 2002, 694), kârlılığı arttırmakta, sinerji yaratmakta ve işletmelerin performanslarını güçlendirmektedirler (Magee, 1992).

İşletmeler açısından çok sayıda avantaj yaratan, lisans ve pazarlama anlaşmaları, üretim düzenlemeleri veya ortak girişim gibi farklı türlerde oluşturulabilen stratejik teknoloji işbirlikleri zayıf liderlik, araştırma-geliştirme departmanlarının çatışması ve başarı değerlendirme ölçümlerinin olmaması gibi nedenlerle başarısız olmaktadırlar. Bu bağlamda başarıyı sağlayabilmek için teknoloji işbirliğinde yer alan yöneticilerin, işbirliğinin her iki taraf açısından avantajlı olduğundan emin olmaları, girişimi riski azaltacak ve faydaları arttıracak şekilde yönetmeleri ve risk yönetimi ile potansiyel problemlere ilişkin planlama yapmaları gerekmektedir (Magee, 1992).

2.9.9. Bilgiye Dayalı Stratejik İşbirlikleri

İşletmeleri bilgiye dayalı stratejik işbirliklerine yönlendiren nedenler ve bu yapılardaki istikrar diğer işbirliği türlerinden farklıdır. Bu tarz stratejik işbirliklerindeki işletmeler ortaklarından elde ettikleri bilgilerden maksimum faydayı sağlarken, aynı zamanda bilgi transferi ve yaratılması konusunda ortaklarının fırsatçı davranışlarından da korunmaya çalışmaktadırlar (Han, 2004, 9). Çünkü stratejik işbirlikleri, ortaklar arasında öğrenme için uygun koşullar yaratmakla birlikte, ortağın sağladığı bilgi ve kaynakların içselleştirilmesi gibi sonuçlar da ortaya çıkarabilmektedir. Bu sonuç özellikle işbirliği yapan işletmelerin rakip olduğu durumlarda kritik öneme sahiptir (Dussauge ve diğerleri, 2002, 708). Rakip olmayan işletmelerin oluşturdukları stratejik işbirliklerinde ise, taraflardan birisinin önemli teknoloji ve pazar bilgilerinin fırsatçı yaklaşımla kullanması sonucunda rakip olarak piyasaya girmesi söz konusu olabilmektedir (Buerger ve Nuelle, 1995, 1).

İşletmelerin en kritik kaynağı olan bilgi, diğer somut varlıklardan farklı özelliklere sahiptir. Bu nedenle işletmeler bilgiye dayalı stratejik işbirliklerine girerken ortağın

sağlayacağı bilgilerin stratejik açıdan değerli ve uygun olup olmadığına dikkat etmektedirler. Ayrıca çoğunlukla ortaklarından elde ettikleri bilgileri diğer stratejik amaçları için de kullanmaları nedeniyle bilgiye dayalı stratejik işbirliklerinde ortaktan elde edilen veya yeni geliştirilen bilginin etkin bir şekilde kullanılması işletmenin özelliklerine bağlıdır. Bu doğrultuda işbirliğinde yer alan ortakların aynı bilgiden farklı stratejik değerler algılamaları söz konusu olabilmektedir. Çünkü stratejik değer, işletmelerin bilgiyi aldıktan sonra yeniden kullanabilme yeteneklerine bağlı olarak artmakta veya azalmaktadır (Han, 2004, 1–2).

Bilgi yoğun endüstrilerde oluşturulan stratejik işbirliklerinin amacı, mevcut bilginin ortak kullanımı veya yeni bilgi yaratmaktır. İşletmelerin bilgiye dayalı stratejik işbirliklerine girmelerinin nedeni ortağından bilgi sağlamak ise, bilginin transfer edilebilir ve verimli bir biçimde yeniden düzenlenebilir olması önemlidir. Çünkü işletmelerin sahip oldukları bazı bilgiler kolay transfer edilirken, karmaşık sistemlerin içerisinde yer alan bilgilerin transferi oldukça zordur (Han, 2004, 1–3).

Yeni bilginin yaratıldığı stratejik işbirlikleri diğer bilgiye dayalı işbirliklerinden daha karmaşık bir yapıya sahiptirler. Bu tür işbirliklerinde beklenilenin dışında da birtakım bilgilerin yaratılması durumunda bunların mülkiyet hakkı konusunda birtakım belirsizlikler yaşanmaktadır. Ayrıca işletmelerden birisi yeni yaratılan bilgiyi daha fazla alanda kullanarak ortağından daha çok bilgi elde edebilmektedir. Bu nedenle temel amacı bilgi transferi olan bilgiye dayalı stratejik işbirliklerindeki işletmeler açısından bilgiye ilişkin hakların belirlenmesi, izlenmesi ve korunması oldukça zordur. Bu bağlamda bilgiye dayalı stratejik işbirliklerinde taraflar arasındaki kontrat ile belirli bilgilerin transferi konusunda bazı sınırlamalar getirilebilmekte ve çeşitli yasal mekanizmalar ile entelektüel mülkiyet hakkının korunması söz konusu olabilmektedir (Han, 2004, 7–8).

İşletmelerin bilgiye dayalı işbirliklerine girmelerini etkileyen bir diğer neden ise, karşı karşıya kaldıkları teknolojik veya örgütsel belirsizliklere çözüm bulabilmektir. Buna göre, belirsizliğin yüksek olması bilginin değerini arttırmaktadır. Rekabet baskısının az olduğu endüstrilerde, işletmenin gerekli bilgiyi kendi bünyesinde geliştirebilmesi için yeterli zamanı bulunmaktadır. Bu nedenle yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmeler stratejik işbirliklerinde daha fazla stratejik değer

yaratıldığını düşünmektedirler. Pazarda istenilen bilgiyi sağlayabilecek çok sayıda işletmenin bulunması durumunda, bilginin stratejik değeri daha düşük düzeyde algılanabilmektedir. Aynı pazarda rekabet eden işletmelerin işbirliği yapması durumunda ise, ortaktan elde edilen bilginin rekabet alanında kullanılması söz konusu olabilmektedir. Ancak bu durumda karşı tarafın rekabet pozisyonu olumsuz yönde etkilenmektedir (Han, 2004, 4).

Bilgiye dayalı stratejik işbirlikleri, ortaklar açısından kalitatif bakımdan özel ve genel faydalar sağlamaktadırlar. Özel faydalar, taraflardan birinin ortağından elde ettiği yetenekleri kendi bünyesindeki faaliyetlere uyarlaması doğrultusunda elde ettiği faydalardır. Genel faydalar ise, elde edilen bilgilerin her iki ortak tarafından uygulanması sonucu işbirliğinden elde edilen faydalardır. İşletmeler çoğunlukla özel faydaları elde etmek istemektedirler. Bu bağlamda stratejik işbirliğine katılan işletmelerin faaliyet alanları geniş ise, daha fazla özel fayda elde etmeleri mümkündür (Han, 2004, 3).

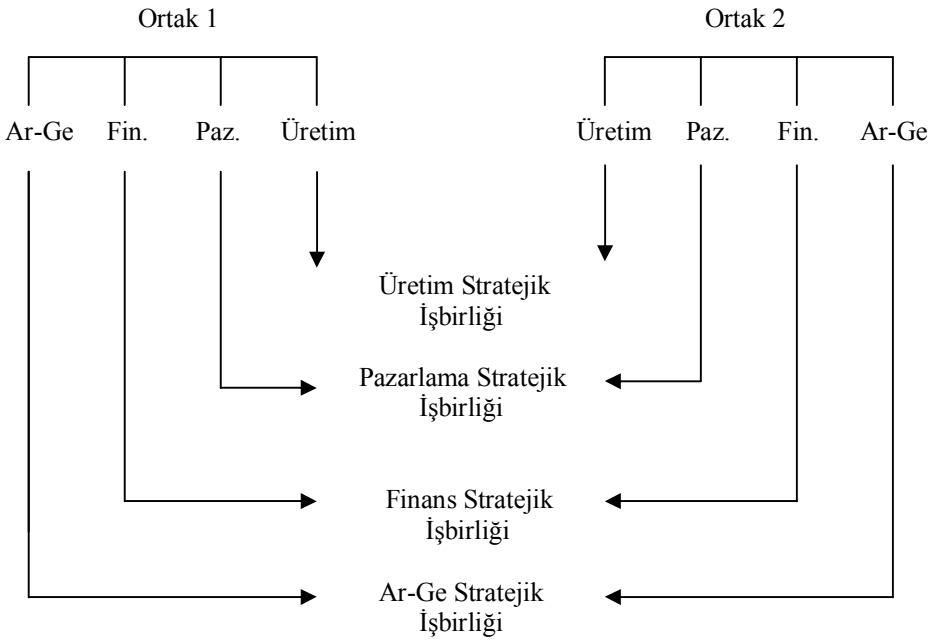
İşletmenin işbirliğinden ne kadar bilgi elde edeceğinin temel belirleyicisi, ortağından öğrenme yeteneğidir. Bazı işletmeler risk ve maliyeti paylaştığı ortağından yeni şeyler öğrenme fırsatlarını iyi değerlendirmektedirler. Bu fırsatı iyi değerlendiren işletmeler elde ettikleri bilgileri kendi bünyelerinde kullanma yoluna gitmektedirler. Bu nedenle stratejik işbirliğinde yer alan tüm çalışanların ortağın güçlü ve zayıf yanları ile işletmeye rekabet avantajı sağlayabilecek belirli yetenekleri nasıl elde edebilecekleri konusunda bilgilendirilmeleri gerekmektedir (Hill, 2006, 410).

2.9.10. Fonksiyonel Stratejik İşbirlikleri

Stratejik işbirlikleri sadece tek fonksiyonel alanı içeren dar kapsamlı bir şekilde oluşturulabilmektedirler. Ortak işletmelerin ihtiyaçlarını bütünleştirmenin daha az karmaşık bir faaliyet haline geldiği fonksiyonel temelli stratejik işbirlikleri, Şekil 2.2'de de görüldüğü üzere üretim, pazarlama, finansal ve ar-ge işbirliklerini kapsamaktadırlar.

Fonksiyonel temelli stratejik işbirlikleri oluşturulurken her işletme değer zincirindeki hangi faaliyetlerinin ilişkiler yoluyla arttırılabileceğini belirlemek zorundadır. Bu tarz işbirliklerinde değer zincirine ilişkin incelemeyi yaptıktan sonra

yöneticilerin stratejik hedeflerini gerçekleştirebilecekleri doğru ortağın seçilmesi aşamasına geçilmektedir (Cullen ve Parboteeah, 2005, 297).



Şekil 2.2 Fonksiyonel İşbirliği Türleri

Kaynak: GRIFFIN, R.W., M.W. PUSTAY (2003), *International Business: A Managerial Perspective, Third Edition,* Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 351.

Aynı değer zincirindeki faaliyetleri birleştiren işletmelerin oluşturdukları stratejik işbirliklerinde faaliyetlerin etkinliği artmakta ve birbirleriyle uyumlu yetenekler birleştirilmektedir. Daha çok ortak işletmelerden hiçbirisinin yeterince büyük olmadığı durumlarda tercih edilen (Cullen ve Parboteeah, 2005, 294) bu tarz stratejik işbirlikleri aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmıştır:

2.9.10.1. Üretim İşbirlikleri

Fonksiyonel stratejik işbirlikleri içerisinde yer alan üretim işbirliklerinde iki veya daha fazla işletme kârlılıklarını arttırmak için ürünün üretimini veya hizmetin sağlanmasını birlikte yürütmektedirler (Griffin ve Pustay, 2003, 351).

Bazı tedarik-üretim işbirliklerinde taraflardan birisi düşük maliyetle kaynakları sağlarken diğer ortak üretimi gerçekleştirmektedir. Bazı üretim-pazarlama işbirliklerinde ise, taraflardan birisi düşük maliyetle üretimi gerçekleştirirken, diğer ortak satışı üstlenmektedir. Üretim-pazarlama işbirlikleri ortaklar açısından pazara hızlı bir şekilde ulaşabilmeyi de sağlamaktadırlar. Ayrıca bu tarz stratejik işbirliklerinde üretim yapan işletme yerel işletmenin yerel satış ve dağıtım sistemine ilişkin bilgilere kolayca ulaşabilmektedir. Üretim işbirlikleri yerel hükümetin yabancı işletmelere yerel katılımı zorunlu kıldığı veya yabancı pazar hakkında çok fazla bilgiye sahip olunmadığı durumlarda tercih edilebilmektedirler (Cullen ve Parboteeah, 2005, 296).

2.9.10.2. Pazarlama İşbirlikleri

Pazarlama işbirliklerinde iki veya daha fazla işletmenin pazarlama hizmet ve uzmanlıklarını paylaşmaları söz konusudur. Birçok durumda ortaklardan birisi ürün veya hizmetini pazara yeni sunarken diğer ortak o pazarda daha önceden mevcut olabilmektedir. Pazarda mevcut olan işletme yeni girecek olan ortağına promosyon, reklam veya ürünlerin dağıtımı konusunda yardımcı olmaktadır. Ancak bu hizmeti önceden yaptıkları anlaşmaya göre belirli bir ücret karşılığında veya pazara yeni giren işletmenin kâr veya satışlarından belirli bir yüzde alarak sağlamaktadır (Griffin ve Pustay, 2003, 352).

Yeni pazarlara ve ölçek ekonomilerine ulaşmayı sağlayan pazarlama işbirlikleri (Taylor, 2005, 472) ürün veya hizmeti sunmanın en az riskli ve en etkin yolu olarak görülmektedirler (Hynes ve Mollenkopf, 1998, 1030). İşletmelerin, satışlarını arttırmak amacıyla bir araya geldikleri pazarlama işbirliğinde dağıtım sistemlerini de ortak olarak kullanmaları söz konusu olabilmektedir (Cullen ve Parboteeah, 2005, 295). Bu nedenle bu tarz stratejik işbirlikleri oluşturulurken ortakların birbirlerinin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılıklı olarak anladıklarından emin olmaları gerekmektedir. Aksi takdirde işbirliğinin başarısı önemli ölçüde azalacaktır (Griffin ve Pustay, 2003, 352).

2.9.10.3. Finans İşbirlikleri

Fonksiyonel temelli stratejik işbirliklerinin kapsamına giren finans işbirliklerinde finansal riskini azaltmak isteyen işletmelerin bir araya gelmeleri söz konusudur. Bu tarz stratejik işbirliklerinde ortaklar birlikte yürüttükleri projedeki kaynakları eşit olarak

finanse edebilmekte veya ortaklardan birisi finansal yükün büyük bir kısmını üstlenirken diğeri sadece uzmanlık gerektiren konularda katkıda bulunabilmektedir (Griffin ve Pustay, 2003, 352).

2.9.10.4. Araştırma-Geliştirme İşbirlikleri

Hızlı teknolojik değişim sonucunda yüksek teknolojiye dayalı sektörlerdeki işletmeler bunun gerisinde kalmamak ve yüksek maliyetlerini azaltabilmek amacıyla fonksiyonel işbirliklerinden birisi olan araştırma-geliştirme işbirliklerini kurma yoluna gitmektedirler. Ortak girişim şeklinde kurulmaktan ziyade, ortakların patentlerini lisans anlaşması yoluyla birbirlerine kullandırmaları esasına dayalı olarak oluşturulan ar-ge işbirliklerindeki işletmeler yeni ürün veya hizmetin geliştirilmesiyle ilgili ortak araştırma yapma konusunda anlaşmaktadırlar. Bu tarz anlaşmalarda her ortak işbirliği sonucu geliştirilen teknolojiye eşit şekilde sahip olmakta ve düzenlenen kontrat ortakların teknolojik yarışta birbirlerinden geri kalmayacaklarını garanti altına almaktadır (Griffin ve Pustay, 2003, 352).

Araştırma-geliştirme işbirliklerinde anlaşma yapan ortaklar riski paylaşarak ar-ge faaliyetlerine stratejik ihtiyaçları gereği öncelik vermeyi amaçlamaktadırlar (Campione, 2003, 1). Bunun dışında yeni teknolojilere ulaşmak isteyen işletmelerin yenilik yapma ve öğrenme hızlarını arttıran (Contractor ve diğerleri, 2002, 509) ar-ge işbirliklerinin oluşturulmasına ilişkin diğer nedenler; işletmenin finansal ihtiyaçlarını karşılayabilmek, endüstride yeni standartlar geliştirmek (Xie ve Johnston, 2004, 209) ve yüksek teknolojinin bulunduğu çevrelerdeki belirsizliği yönetebilmektir (Das ve Teng, 2002, 446).

İşletmeler çoğunlukla tek başlarına yürütmelerinin riskli ve yüksek maliyetli olduğu faaliyetleri gerçekleştirebilmek (Cullen ve Parboteeah, 2005, 294) ve kendi bünyelerinde var olmayan yetenek ve kaynaklara ulaşabilmek için araştırma işbirliklerini oluşturmakta ve ar-ge konusundaki etkinliklerini arttırmaktadırlar. Çünkü herhangi bir araştırmanın yüksek maliyetli ve riskli olması nedeniyle, üçüncü bir işletme veya üniversitenin ücret karşılığında yürüttükleri geleneksel araştırmalardan farklı olarak, belirli stratejik hedefleri gerçekleştirmek isteyen işletmelerin işbirliği yaparak kaynaklarını ve teknolojilerini bir araya getirmeleri daha avantajlı sonuçlar yaratmaktadır (Campione, 2003, 1). Bu nedenle teknoloji ve iş unsurlarının anlaşma

yoluyla bir araya getirildiği ar-ge işbirliklerindeki faaliyetlerin her iki tarafın ihtiyaç ve yeteneklerine katkıda bulunmasına dikkat edilmelidir.

Ar-ge işbirliklerinde yüksek teknolojiye sahip işletmeler farklı teknik yeteneklerini birleştirmek veya yeni ya da çok maliyetli teknolojileri geliştirmek için araştırma-geliştirme faaliyetlerini ortak olarak yürütmektedirler (Cullen ve Parboteeah, 2005, 294). Bu doğrultuda son yıllarda yüksek teknolojiye dayalı endüstrilerin dünya ekonomisinde önemli bir yere sahip olmaları nedeniyle, birçok ülkede endüstriyel politikaların önemli bir parçası olarak ar-ge konsorsiyumlarının oluşturulması desteklenmektedir. Stratejik işbirliklerinin özel bir türünü temsil eden ar-ge konsorsiyumları yeni ürün veya süreçleri dünya çapındaki pazarlar için geliştirmek üzere birlikte hareket eden işletmelerden oluşan bir konfederasyondur (Griffin ve Pustay, 2003, 353).

Araştırma-geliştirme işbirliklerinde ortaklar yeni ürün yaratabilmek için farklı teknolojilerdeki güçlü yönlerini birleştirmektedirler (Dent, 2001, 2). Bu nedenle bu tür stratejik işbirliklerinde başarılı olmak için sadece organizasyonel düzeydeki stratejik ve kültürel uyum yeterli olmayıp, mikro düzeyde yönetimsel uyum da gereklidir. Çünkü ortaklar arasındaki yönetimsel uyum ar-ge işbirliklerindeki başarı için kritik öneme sahiptir (Chi Cui ve diğerleri, 2002, 343). Bu bağlamda ar-ge işbirliklerinde değer yaratılması ve paylaşılması sonucunda her iki tarafın kazanç sağlaması söz konusu olmaktadır.

Bilgi ve verilerin güvenli bir şekilde paylaşıldığı stratejik işbirliklerinde kontrol haftalık telekonferanslar, belirli dönemlerde yüz yüze toplantılar ve altı aylık periyotlarda genel incelemeler yoluyla gerçekleştirilmektedir. Veriye ulaşma, analiz ve deneysel planlar çoğunlukla internet teknolojisinden yararlanılarak gerçekleştirilmektedir. İnternete dayalı bilgi paylaşımı coğrafik açıdan birbirlerine uzak olan ortakların takım olarak birbirlerine yakınlaşmalarını sağlamaktadır. Çünkü araştırma işbirliklerine giren işletmelerin en çok duyarlı olduğu konu sahip oldukları bilgilerin güvenli bir şekilde korunmasını sağlayabilmektir. Bu anlamda en çok sahip oldukları bilgilerin rakiplerine iletilmesinden çekinmektedirler. Ancak işbirliğinin başarı şansını arttırabilmek için teknolojinin ve bilginin ortaklar arasında paylaşılması zorunludur. Korunmayı sağlayabilmek için tarafların mümkün olduğunca tüm hususları kontrat çerçevesinde güvence altına almaları, proje sonunda bilgilerin işletmeye geri dönüşünün sağlanması ve araştırma takımlarını zamanı geldiğinde birbirlerinden ayırmaları gerekmektedir (Campione, 2003, 1).

2.9.11. Yapılarına Göre Stratejik İşbirlikleri

İşletmelerin tercih edebileceği farklı stratejik işbirliği yapıları bulunmaktadır. Bunları uluslararası işbirliğine dayalı informel ve formel stratejik işbirlikleri olarak sınıflandırmak mümkündür. Bu işbirliği türleri aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmıştır:

2.9.11.1. Informel Stratejik İşbirlikleri

Informel stratejik işbirlikleri, iki veya daha fazla işletmenin yasal bir anlaşma olmadan bir araya gelmelerini kapsamaktadırlar. Diğer bir deyişle, değer zincirinde yer alan herhangi bir faaliyet konusunda yerel işletme ile informel olarak işbirliği ilişkisi kurulmasına dayalı olan işbirliği türüdür. Her iki işletmenin yasal olarak bu ilişkiyi sürdürmek zorunda olmadıkları bu tarz stratejik işbirliklerinde, informel anlaşma, işletmelerin formel anlaşma yoluyla iş yapıp yapamayacakları konusunda önemli bir gösterge olarak kullanılmaktadır. Eğer, işbirliği faaliyetleri iyi bir şekilde yürütülemiyorsa ortaklık sona erdirilmektedir. Bu tarz stratejik işbirliklerinde yasal bir anlaşma olmaması nedeniyle yöneticiler faaliyetlere sınırlı düzeyde katılım göstermeyi tercih etmektedirler. Bu nedenle yöneticiler oldukça büyük miktardaki kaynağı ilişkiye yönlendirme konusunda isteksiz davranmaktadırlar. Ayrıca bu tür anlaşma yapan ortaklar işletmenin birtakım özel bilgilerini karşı tarafa iletme konusunda da genellikle tutucu davranmaktadırlar (Cullen ve Parboteeah, 2005, 300).

İşbirliğine ilişkin en informel olan yapıda tarafların amacı birlikte çalışmayı denemektir. İşletmenin kendi ürününün başka bir işletme kanalıyla dağıtılması buna örnek olarak verilebilir. Informel yaklaşımda, işbirliğine yerleşmiş ve genel kaliteyi etkileyen sosyal ilişkiler, ulaşılmak istenen sonuçlar açısından temel bir unsurdur. Bu yaklaşımda değişim ilişkileri interaktif ve dinamik bir özelliğe sahip olup her iki tarafın davranışlarıyla şekillenmektedir (Aulakh ve Madhok, 2002, 26). Bu nedenle informel anlaşmaların yer aldığı stratejik işbirliklerinde hız ve esneklik daha yüksek düzeyde olmakta ve kişi ve durumlar değiştikçe ilişkiler de buna uygun olarak yönlendirilmektedir. Ancak informel işbirliklerindeki en önemli sorun bağlılıktır. İşbirliğinin daha kolay bir şekilde sona erdirildiği bu tarz ilişkilerde bağlılık ve stratejik önem düzeyi diğer işbirliği türlerine göre daha düşüktür. Bu nedenle zorluklar ve problemler artmaya başladığında ilişkilerin sona erdirilmesi tercih edilmektedir (Aaker, 1995, 312).

2.9.11.2. Formel Stratejik İşbirlikleri

Formel stratejik işbirliklerinde informel işbirliklerine göre ortakların ilişkiye katılım derecesi yüksektir. Çünkü bu tarz işbirliklerinde her işletmenin ilişkiye sağlayacağı katkı formel bir anlaşma ile önceden belirlenmektedir. İşletmelerin ilişkiye sağlayacakları katkı, yönetici, teknik uzmanlık, fabrikalar, bilgi veya para gibi farklı şekillerde olabilmektedir. Bu tarz yapılarda bir işletmenin tek başına elde edemeyeceği bazı stratejik avantajları, bilgi, yetenek veya kaynakları formel anlaşma yoluyla başka bir işletme ile işbirliği yaparak elde etmesi söz konusudur. İşletmeye ilişkin bilgilerin paylaşılması ortakların ilişkiye katılımını arttırmaktadır. Bunun için her işletme, karşılığında önemli kazanımlar elde edeceği düşüncesiyle önemli bilgilerini işbirliği yaptığı ortağa iletmektedir. Ayrıca formel stratejik işbirliklerinde taraflar arasındaki anlaşmanın gerektirdiği yükümlülükler ve işletmeye ilişkin önemli bilgilerin paylaşılması nedeniyle ilişkinin sona erdirilmesi informel işbirliklerine göre daha zor olmaktadır (Cullen ve Parboteeah, 2005, 300).

Araştırma ve geliştirmedeki yüksek maliyet ve risk nedeniyle özellikle yüksek teknolojinin yer aldığı endüstrilerde yaygın olarak tercih edilen (Cullen ve Parboteeah, 2005, 300) formel stratejik işbirliklerinde ayrıntılı yasal dökümanlar ve farklı düzeylerde üstlenilen risk söz konusudur. Bu tarz stratejik işbirliklerinde yer alan işletmeler kontrol, yatırımın geri dönüşü ve adil düzeyde avantaj ve kârlılık elde etme gibi hususlara önem vermektedirler. Ortakların önem verdikleri diğer bir husus ise, göreceli olarak katkıda bulundukları işbirliği anlaşmasını belirsizlik koşullarında başarılı bir şekilde nasıl sürdürebilecekleridir. Informel ilişkilerden daha az esnekliğe sahip olan bu tür stratejik işbirliklerinde taraflar ilişkinin devamı konusunda ağırlıklı olarak yasal anlaşmaya güvenmektedirler (Aaker, 1995, 312–313).

2.9.12. Rekabet Açısından Stratejik İşbirlikleri

Stratejik işbirliklerinin rekabet açısından sınıflandırılmasında, iş düzeyi ve işletme düzeyi olmak üzere 2 farklı işbirliği türü bulunmaktadır. Bu işbirliği türleri aşağıda ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır:

2.9.12.1. İş Düzeyindeki İşbirliği Stratejileri

İş düzeyindeki işbirliği stratejisi işletmenin bireysel ürün pazarlarındaki performansının arttırılmasına yardımcı olmaktadır. Bu işbirliği stratejisi doğrultusunda bir veya iki ortak ile kaynak ve yeteneklerini bir araya getiren işletme, tek başına elde edeceğinden daha fazla rekabet avantajı ve belirli bir ürün pazarında daha fazla başarı sağlayabilmektedir. Bu bağlamda rekabet avantajlarını geliştirmek için iş düzeyindeki stratejileri tercih eden işletmeler bireysel ürün pazarlarındaki pozisyon ve performanslarının olumlu yönde ilerlemesini sağlamak amacındadırlar. İş düzeyindeki işbirliği stratejileri şöyledir (Hitt ve diğerleri, 2005, 276):

— **Tamamlayıcı Stratejik İşbirlikleri**: Rekabet avantajı elde edebilmek için işletmelerin kaynak ve yeteneklerini birbirlerini tamamlayıcı yönde paylaşmalarını kapsayan stratejik işbirlikleridir. Yatay ve dikey olmak üzere 2 tür tamamlayıcı stratejik işbirliği bulunmaktadır (Hitt ve diğerleri, 2005, 276). Bunlar:

1. Yatay Tamamlayıcı Stratejik İşbirlikleri: Rakip işletmelerin bazı kaynaklarının değişimini ve kombinasyonunu kapsayan uzun dönemli kontratsal düzenlemelerdir (Burgers ve diğerleri, 1993, 420). Rekabet avantajı elde edebilmek için değer zincirinin aynı düzeyindeki işletmelerin kaynak ve yeteneklerini paylaştıkları bu tarz stratejik işbirliklerini oluşturan işletmeler uzun dönemli ürün geliştirme ve dağıtım fırsatlarına odaklanmaktadırlar (Hitt ve diğerleri, 2005, 278).

2. Dikey Tamamlayıcı Stratejik İşbirlikleri: Bu tür stratejik işbirliklerinde rekabet avantajı elde edebilmek için değer zincirinin farklı düzeylerindeki işletmelerin kaynak ve yeteneklerini paylaşmaları söz konusu olmaktadır (Hitt ve diğerleri, 2005, 276).

Dikey stratejik işbirliklerinde işletmeler tedarikçi, dağıtımcı veya müşterileriyle işbirliği oluştururken, yatay işbirliklerinde tedarik zinciri veya değer sisteminin aynı düzeyinde yer alan, yani benzer ürün veya hizmetleri sunan rakip işletmeler bir araya gelmektedirler. Çeşitlendirilmiş (çapraz) işbirlikleri ise, birbirleriyle çok yakın ilişkili olmayan farklı endüstrilerden gelen işletmelerin oluşturdukları stratejik işbirlikleridir (Holtbrügge, 2004; Fyall ve Spyriadis, 2003).

— **Rekabete Karşı Olarak Geliştirilen Strateji**: İş düzeyindeki stratejik işbirlikleri, rakip davranışlarına karşılık olarak da kurulabilmektedirler. Stratejik işbirliklerindeki faaliyetlerin yürütülmesinin maliyetli olması nedeniyle bu tarz yapılar taktiksel eylemden ziyade stratejik yanıt olarak oluşturulmaktadırlar (Hitt ve diğerleri, 2005, 278).

— **Belirsizliği Azaltma Stratejisi:** Özellikle hızlı devirli pazarlarda, iş düzeyindeki stratejik işbirlikleri risk ve belirsizliği azaltmaya yönelik olarak kurulmaktadırlar. Bu tarz ilişkiler, belirsizliğin bulunduğu pazarlarda kurulmakla birlikte yeni ürün pazarlarına girebilmek için de tercih edilebilmektedirler (Hitt ve diğerleri, 2005, 278).

2.9.12.2. İşletme Düzeyindeki İşbirliği Stratejileri

İşletme düzeyindeki işbirliği stratejilerini tercih eden işletmeler sundukları ürünleri veya hizmet ettikleri pazarları çeşitlendirmeyi amaçlamaktadırlar. Pazarını çeşitlendirmek isteyen bir işletme için yerel hükümet düzenlemelerinin birleşme ve satın almalara müsaade etmediği durumlarda stratejik işbirliği en uygun yapıdır. Ayrıca stratejik işbirlikleri satın alma ve birleşme stratejilerinden daha az kaynak gerektirmekte olup ortakların faaliyetlerini çeşitlendirme açısından daha fazla esneklik sağlamaktadırlar (Hitt ve diğerleri, 2005, 282). İşletme düzeyindeki işbirliği stratejileri arasında çeşitlendirilmiş işbirlikleri ve sinerjik işbirlikleri yer almaktadır. Buna göre:

— **Çeşitlendirilmiş Stratejik İşbirlikleri:** Yeni ürün veya pazar alanlarında çeşitlendirme yapabilmek için kaynak ve yeteneklerini paylaşan işletmelerin oluşturdukları stratejik işbirlikleridir. İşletmeler genellikle, büyümek için satın alma veya birleşmeleri tercih etmektedirler. Ancak potansiyel iş ortaklarının rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen temel yeteneklere sahip olmaları durumunda stratejik işbirlikleri yoluyla büyümeleri, diğer stratejilerden daha uygun bir yaklaşım olmaktadır (Hitt ve diğerleri, 2005, 282).

— **Sinerjik Stratejik İşbirlikleri:** Ölçek ekonomisinden yararlanmak isteyen işletmelerin bazı kaynak ve yeteneklerini paylaşmak suretiyle oluşturdukları stratejik işbirlikleridir. İş düzeyindeki yatay tamamlayıcı stratejik işbirliklerine benzer şekilde, sinerjik işbirlikleri de ortaklar arasında çoklu fonksiyonlar ve işler konusunda sinerji yaratmaktadırlar (Hitt ve diğerleri, 2005, 283). Ancak Bleeke ve Ernst'e (1993) göre,

yöneticiler sinerji yaratabilmek amacıyla çoğunlukla rakipleri olan işletmeleri ortak olarak seçmektedirler. Bu nedenle bu tarz stratejik işbirliklerinde ortakların bireysel hedefleri ile ortak hedeflerinin uyumlaştırılmaması doğrultusunda başarısızlık oranı yüksek olmaktadır.

İş düzeyindeki stratejilerle karşılaştırıldığında işletme düzeyindeki işbirliği stratejileri daha karmaşık ve daha yüksek maliyetli olmaktadırlar. Bu nedenle özellikle işletme düzeyindeki stratejileri tercih eden ortakların işbirliğine ilişkin maliyetlerin farkında olmaları ve dikkatlice takip etmeleri gerekmektedir. Ancak ortaya çıkardıkları maliyetlere karşılık işletme düzeyindeki işbirliği stratejilerinin etkin bir şekilde oluşturulmaları ve kullanılmaları sonucunda işletmeler açısından önemli düzeyde rekabet avantajı ve değer yaratmaları söz konusudur (Hitt ve diğerleri, 2005, 284).

2.9.13. Şebeke İşbirlikleri

Küresel rekabet yoğunlaştıkça işletmelerin birçoğu birden fazla işbirliği stratejisine yönelmekte ve iş alanındaki ortaklıklar geleneksel olarak iki işletmenin işbirliği ile sınırlı kalmamaktadır. Bu doğrultuda gruplar veya işbirliği şebekeleri arasındaki rekabet tüm dünyaya yayılmaktadır (Xie ve Johnston, 2004, 214).

Çok sayıdaki işletmenin ortak amaçlara ulaşabilmek için çoklu ortaklık oluşturmasını içeren şebeke tarzındaki işbirlikleri coğrafik açıdan belirli bir yerde kümelenmiş işletmeler arasında oluşturulduklarında daha etkin bir şekilde faaliyet göstermektedirler. Şebeke işbirliklerinin ortaya çıkardıkları olumlu finansal sonuçlar, bu tarz stratejilerin tedarikçi ve alıcı ortakların katıldıkları işbirliklerinin başarısı açısından önemli olduğunu göstermektedir. Ayrıca ortaklar arasındaki etkin sosyal ilişkiler ve etkileşim şebeke ilişkilerinin daha başarılı olmalarını sağlamaktadır (Hitt ve diğerleri, 2005, 288).

Şebeke işbirliklerinin en önemli avantajı, işletmelerin mevcut ortaklarının ortaklarına ulaşma imkânını sağlamalarıdır. Ayrıca çoklu işbirliğinin yapılması, paylaşılan kaynak ve yeteneklerin genişlemesini ve rekabet avantajlarının artmasını sağlamaktadır. Rekabet avantajının artması ise, işletmeleri küresel ekonomideki stratejik rekabette kritik öneme sahip olan yeni ürün geliştirmeye yönlendirmektedir (Hitt ve diğerleri, 2005, 288).

Şebeke işbirlikleri işletmelerin faaliyet gösterdiği endüstriye göre durağan veya dinamik olmak üzere farklı yapılarda kurulabilmektedirler. Durağan işbirliği şebekeleri, talebin sabit ve tahmin edilebilir olduğu olgunlaşmış endüstrilerde oluşturulmaktadırlar. Bu tarz şebekeler yoluyla işletmeler temel faaliyetlerinden kâr elde etmeye devam ederken rekabet avantajlarını diğer faaliyetlere yaymaya çalışmaktadırlar. Dinamik işbirliği şebekeleri ise, ürün yeniliklerinin sık görüldüğü ve kısa ürün hayat seyrine sahip endüstrilerde oluşturulmaktadırlar. Bu tarz işbirlikleri hızlı ve değer yaratan ürün yeniliklerini teşvik etmek ve pazara başarılı bir şekilde girebilmek için tercih edilmektedirler. Genellikle büyük işletmeler daha küçük girişimcilerle işbirliği şebekeleri oluşturarak bu amaçlara ulaşmak istemektedirler. Bu tarz işbirliği şebekelerine giren küçük işletmeler ise, pazarda daha hızlı bir şekilde güven yaratmayı amaçlamaktadırlar (Hitt ve diğerleri, 2005, 288–289).

Küçük işletmelerin birçoğu deniz aşırı alanda iş yapmayı maliyet ve risk açısından üstlenememektedir. Bu doğrultuda küçük işletmeler için bu bariyerlerin üstesinden gelebilmenin en iyi yolu çok sayıda işletmenin güçlerini birleştirdikleri stratejik işbirliklerini oluşturmaktır. Küçük işletmelerin faaliyetlerinin birleştirildiği şebekeler, pazarlama maliyetleri ve ihracat risklerini tek bir işletme yerine çok sayıdaki işletmeye yayarak ölçek ekonomisi yaratılmasını sağlamaktadırlar. Ayrıca işbirliğinin oluşturulması, taraflar açısından ürünün miktar ve çeşitliliğini arttırmaktadır. Sermaye konusunda taraflara fayda sağlayan işbirlikleri yeni teknolojinin geliştirilmesi, stratejik planlamanın güçlendirilmesi, işletmeleri yenilik yapmaya teşvik etmesi ve işletmelerin pazarlama konusunda daha fazla kontrole sahip olmalarına olanak sağlaması açısından önemli sonuçlar yaratmaktadırlar (Trachtenberg, 1996, 1–2).

2.9.14. Diğer İşbirliği Türleri

Yukarıda yer alan stratejik işbirliği türleri dışında Kanter (1994) işbirliği anlaşmalarını, ortaklar arasındaki ilişkilerin zayıf veya güçlü olmalarına göre sınıflandırmıştır. Buna göre, benzer endüstrilerdeki benzer işletmelerin maliyetlerini azaltabilmek için kaynaklarını bir araya getirdikleri ortak hizmet konsorsiyumları zayıf işbirlikleri kapsamına girmektedirler. Tedarikçi-müşteri ilişkilerinin yer aldığı değer zinciri ortaklıkları ise, güçlü ve yakın işbirlikleri kapsamında yer almaktadırlar. Bu tarz stratejik işbirliklerinde farklı endüstrilerden gelen ve birbirlerini tamamlayıcı

yeteneklere sahip olan işletmeler müşteriler açısından değer yaratabilmek için ortaklık ilişkilerine girmektedirler (Fyall ve Spyriadis, 2003, 3).

İşletmelerin oluşturdukları stratejik işbirlikleri kapsadıkları süreler bakımından da sınıflandırılabilmektedirler. Bu bağlamda bir veya birkaç yıl süren geçici ilişkiler, teknoloji ve entellektüel varlıkların ortaklar arasında transfer edildiği ortalama beş yıl süren lisans anlaşmaları, orta veya uzun dönemli tedarik zinciri ilişkileri, büyük yatırım ve yüksek bağlılık gerektiren ve sonsuza kadar sürmesi arzu edilen ortak girişimler; işbirliğinin süresi, ortakların bağlılığı ve yarattıkları sonuçlar bakımından farklı ilişkilere örnek olarak verilebilmektedirler (Contractor ve Lorange, 2002, 4–5).

Bazı araştırmacılar (Kanter, 1994; Dev ve Klein, 1993) ise, stratejik işbirliklerini kişilerarası ilişkilere benzer bir şekilde ele alarak sınıflandırma yapmışlardır. Bu sınıflandırma kapsamında; ilişkiye bağlılığın olmadığı ve sınırlı odaklanmanın bulunduğu kısa dönemli fırsatçı ilişkiler, kendini korumak isteyen işletmelerin orta dönemli taktiksel ilişkileri ile sürekliliğin ve bağlılığın yüksek olduğu uzun dönemli stratejik ilişkiler yer almaktadır. Bu tür stratejik işbirlikleri hiyerarşik bir düzene sahip olup basit düzeyden, katılımın yoğun olduğu karmaşık düzeye doğru uzanmaktadırlar.

2.10. Stratejik İşbirliklerinin Avantajları

Günümüzdeki iş çevresi işletme faaliyetlerinin dünya çapında gelişme göstermesi açısından oldukça elverişlidir. Karmaşıklık, birbirine bağlılık ve yoğun iletişim gibi unsurların yer aldığı küresel toplumlarda stratejik işbirlikleri, ortaklığa giren işletmelere önemli avantajlar sağlamaktadırlar. Çünkü işbirliği ilişkileri içerisine giren ve farklı rolleri üstlenen ortaklar varlık ve yeteneklerini birleştirerek faaliyet göstermeleri sayesinde tek başlarına elde edemeyecekleri fırsatları, işbirliği yoluyla elde etme şansına sahip olabilmektedirler.

İşletmelerin, hızla değişen iç ve dış çevre koşullarına ayak uydurabilmeleri için gerekli gücü sağlayan stratejik işbirlikleri; küresel fırsatları arttırmakta, işlem maliyetlerini azaltmakta, örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırmakta (Hagedoorn ve Osborn, 2002, 518), çevresel belirsizliği azaltmakta (White ve Siu-Yun Lui, 2005, 914), işletmenin meşruiyetini attırmakta, yeni yetenekler elde etme fırsatı sağlamakta,

işletmenin pazar gücü elde etmesine yardımcı olmakta, gelecekteki yatırımlar için tercihler yaratmakta (Lin, 2006, 1), bilgi ve uzmanlığın paylaşılmasını ve ortaklar arasında sinerjinin yaratılması doğrultusunda rekabet avantajı elde edilmesini sağlamakta (Griffin ve Pustay, 2003, 361), işletmelerin stratejik hedeflerine daha hızlı, daha az maliyetle ve daha başarılı bir şekilde ulaşmalarına olanak sağlamakta (Aaker, 1995, 312), değer zincirindeki üretim veya diğer giderleri azaltmakta, yeni teknolojilerin gelişmesini ve yayılmasını sağlamakta (Dess ve diğerleri, 2005, 203), işletmenin müşteriye odaklanmasını, teknik kaynaklara ulaşmasını ve güvenilirliğinin artmasını sağlamaktadırlar (Thompson, 1993, 2).

Stratejik işbirliklerinin amacı, ilişkilerin dışında kalan işletmelerle daha etkin bir şekilde rekabet edebilmek için uzun dönemli ortaklık ilişkileri oluşturmak ve sürdürmektir (Lin, 2006, 1). Çünkü stratejik işbirliklerinin oluşturulması, işletmeler açısından pazara giriş kolaylığı veya pazardaki pozisyonlarını güçlendirerek mevcut pazar paylarının arttırılmasını sağlamaktadır (http://www.pslcbi.com, 11–12). Ayrıca tek başına hareket etmekten ziyade işbirliği oluşturulması pazarda ilk olabilme, ürünü daha hızlı bir biçimde dizayn edebilme ve daha fazla müşteri tatmini gibi olumlu sonuçlar ortaya çıkarmakta (Contractor ve Lorange, 2002, 19), yerel ortağın pazara ilişkin bilgisine ulaşılmasını, hükümet düzenlemelerinin iyi bir şekilde yerine getirilmesini, teknolojinin paylaşılmasını, üretim faktörlerine düşük maliyetle sahip olunmasını sağlamakta (Cullen ve Parboteeah, 2005, 293–294), işletme performansını etkilemekte, işletmenin gelişimine katkıda bulunmakta, örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirmekte, işletmenin ününün yayılmasını ve işletmede yeniliklerin yapılmasını sağlamaktadırlar (Stuart, 1998, 670).

Özellikle yüksek çevresel belirsizlik ve hızlı değişen teknolojik yeniliklerle başa çıkma konusunda avantaj sağlayan stratejik işbirlikleri, işletmelerin, girişimin toplam riskini diğer taraf ile paylaşırken kendi temel yeteneklerine odaklanmalarını sağlamaktadır (Paik, 2005, 489). Bu bağlamda stratejik işbirliğine katılan her işletme birlikte çalışmanın avantajlarından faydalanmaktadır. Mesela küçük işletmeler daha iyi üretim, pazarlama ve dağıtım yapısına sahip olan uluslararası işletmeler ile stratejik işbirliği oluşturarak faaliyetlerini olumlu yönde desteklemektedirler (www.marketnewzealand.com, 2002, 3).

Bir işletmenin tek başına sahip olamayacağı varlık ve yeteneklerin bir araya getirildiği stratejik işbirlikleri, yabancı pazarlara girmeyi kolaylaştırmakta, yeni ürün veya süreç geliştirmedeki sabit maliyetlerin ve riskin ortaklar arasında paylaşılmasına olanak sağlamakta ve işletmelerin bulundukları endüstride standart teknolojinin geliştirilmesini sağlamaktadırlar (Hill, 2006, 406–407). Ayrıca stratejik işbirliklerine giren işletmeler nadir bulunan bilgi ve yeteneklere ulaşma (Taylor, 2005, 471), yeni alanlarda pazara nüfuz etme ve teknik yönden sahip oldukları yetenekleri geliştirme (Thompson, 1993, 1) açısından da fayda sağlamaktadırlar.

Stratejik işbirlikleri işletmenin temel güçlerinden daha iyi sonuçlar elde etmesini sağlamaktadırlar. İşletmenin stratejik işbirliği yoluyla, üretimini, başka bir işletmenin dağıtım ağıyla veya ar-ge faaliyetlerini, diğer bir işletmenin üretim yetenekleriyle birleştirmesi doğrultusunda, işlerini deniz aşırı alanlara daha hızlı ve ucuz bir biçimde yayması söz konusu olmaktadır. Bu doğrultuda işletmelerin temel güçlerini geliştirmeye yönlendirmeleri sayesinde stratejik işbirlikleri yoluyla, değişime ve yeni fırsatlara daha hızlı bir şekilde karşılık verebilmektedirler (www.marketnewzealand.com, 2002, 4).

Stratejik işbirliği oluşturan işletmeler bu ilişkiden fayda sağlamayı amaçlamaktadırlar. Çünkü işbirlikleri yoluyla sağlanan ek ekonomik faydalar işletmelerin pazar güçlerini arttırmakta ve daha hızlı bir şekilde gelişmelerini sağlamaktadır (Reid ve diğerleri, 2001, 82). Cooper ve Lybrand tarafından yapılan çalışmaya göre, stratejik işbirliği oluşturan işletmeler bu tarz ilişkilere girmeyen işletmelere göre %11 oranında daha fazla gelir ve %20 oranında daha fazla gelişme göstermektedirler (Wheelen ve Hunger, 2004, 127).

Stratejik işbirlikleri, işletmelerin diğer işletmelerdeki üretime ilişkin teknik bilgiyi ve yeni yetenekleri öğrenmeleri için kullandıkları bir araçtır. İşletme performansı üzerinde pozitif etkilere sahip olan stratejik işbirliklerinde, büyük, oldukça yetenekli veya iyi bilinen bir ortağın bulunmasının bu birliğe katılan ve iyi bilinmeyen işletmeye statü sağlaması da söz konusu olmaktadır (Stuart, 2000, 793). Bu doğrultuda işletmeler arasında oluşturulan stratejik işbirlikleri, bilgi ve kaynak transferinin yanı sıra taraflara sosyal statü de sağlamaktadırlar.

Stratejik işbirlikleri yukarıda belirtilen avantajlarına ek olarak işletmeler açısından aşağıda yer alan avantajları da yaratmaktadırlar. Bunlar:

1. Ölçek Avantajı: Stratejik işbirlikleri ortak işletmelerin ölçek ekonomisi yaratmalarını sağlamaktadırlar (Holtbrügge, 2004, 256). Stratejik işbirliği yoluyla ölçek ekonomisi avantajı elde eden işletmeye eklenen yeni işler mevcut işlerle ilişkili ise, bunlar arasında koordinasyon sağlamak oldukça kolaydır. Ancak farklı nitelikteki işleri yönetmek farklı bilgi ve yetenekleri gerektirmektedir (Dent, 2001, 5). Bu nedenle işbirliği oluşturmaya ilişkin bu avantaj, özellikle standartlaşma ve bütünleşme konusundaki faydaların fazla olduğu küresel endüstrilerde daha çok etkili olmaktadır (Holtbrügge, 2004, 256).

2. Kaynak Avantajı: Stratejik işbirlikleri tamamlayıcı kaynak, yetenek ve güçlü yönlerin birleştirilmesi amacına yönelik olarak da kurulabilmektedirler. Özellikle rekabet ortamında elde edilmesi konusunda belirsizlikler bulunan veya ulaşılması zor olan kaynaklar işletmeleri stratejik işbirliklerine yönlendirmektedirler (Han, 2004, 1). Kaynak avantajları özellikle gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerden gelen işletmeler arasında oluşturulan işbirlikleri açısından önemlidir. Buna göre, gelişmiş ülkeden gelen ortak, yönetim know how'ı, finansal kaynaklar ve teknolojik yetenekleri sağlarken, karşı taraf yerel müşteri, tedarikçi ve hükümet düzenlemeleri konusunda katkıda bulunmaktadır (Holtbrügge, 2004, 256).

3. Öğrenme Avantajı: Stratejik işbirlikleri işletmelerin yeni yetenekleri öğrenmelerini ve içselleştirmelerini sağlamaktadırlar. Bu öğrenme yenilikçi teknolojiye veya finansal, pazarlama ve üretim uzmanlığına ulaşmayı kapsayabilmektedir. İşbirliği yoluyla örgütsel öğrenme deneyiminin kazanılması sonucunda işletmenin pazardaki hızı artmakta (Spekman ve diğerleri, 1998, 749), içsel gelişimleri sağlanmakta ve bu durum işletmenin gelecekteki işbirliği fırsatlarından etkin bir şekilde yararlanmasını mümkün kılmaktadır (Fyall ve Spyriadis, 2003, 9). Bu nedenle özellikle bilginin elde edilmesi ve uygulanmasına ilişkin yeteneklerin temel faktör olarak yer aldığı yoğun teknolojinin bulunduğu endüstrilerde öğrenme avantajının elde edilmesi işletmeler açısından önemlidir (Holtbrügge, 2004, 256).

2.11. Stratejik İşbirliklerinin Dezavantajları

Sağladıkları avantajların yanı sıra ortaklar açısından önemli miktarda zaman ve maliyet gerektiren stratejik işbirliklerinde yer alan her işletme farklı kültüre ve farklı iş yapma usullerine sahiptir. Ancak taraflar arasındaki farklılıkların çok büyük olması, işbirliğinde uyumlu ilişkilerin oluşturulmasını büyük ölçüde engellemektedir. Bu nedenle farklılıklar konusunda ortakların ne zaman ve nasıl uzlaşacaklarını bilmeleri her iki taraf açısından avantajlı sonuçların ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Thompson, 1993, 3).

İşletmelerin yeni teknoloji ve pazarlara ulaşmalarını, ürün ve hizmetlerini çeşitlendirmelerini, araştırmada ve üretimde ölçek ekonomisi elde etmelerini ve kendi sınırları dışındaki bilgilere ulaşmalarını sağlayan (Powell, 1987, 71) stratejik işbirliklerinin ortaya çıkardıkları dezavantajlar ve sorunlar çoğunlukla göz ardı edilmektedir (Mohr ve Spekman, 1994, 135). Ancak stratejik işbirlikleri oluşturulurken sadece sağlayacakları faydaların değil ortaya çıkaracağı dezavantajların da göz önüne alınması gerekmektedir. Buna göre:

Küçük işletmelerin hızla değişen iş ortamında rekabet etmelerine olanak sağlayan stratejik işbirlikleri uzun dönem bağlılığı gerektirmektedirler (Thompson, 1993, 2). Stratejik işbirliklerinin zaman, para ve işgücü bakımından yüksek bağlılık gerektirmesi, çatışma potansiyeli taşıması, uygun ortağın belirlenmesinin zor olması, işletmenin stratejik önceliklerinin zaman içerisinde değişmesi, işbirliğinin oluşturulduğu ülkedeki yüksek politik risk, işbirliği ilişkileri bozulduğunda pazar bilgisi ve ortak olarak geliştirilen ürünlerin maliyet ve sahipliği gibi farklı konularda katılımcı işletmeler açısından bazı dezavantajları ortaya çıkarmaları söz konusu olmaktadır. Bunlar dışında karmaşıklığın artması, özerkliğin kaybedilmesi, bilgi asimetrisinin ortaya çıkması (Mohr ve Spekman, 1994, 135), işbirliği görüşmelerinin ve uygulama aşamalarının uzun zaman gerektirmesi, esnekliğin kaybedilmesi, bazı işletme yeteneklerinin körelmesi ve birtakım bilgilerin ortağa aktarılması (Xie ve Johnston, 2004, 213) gibi nedenler bu tarz ortaklık ilişkilerinde önemli derecede sorunlar yaratabilmektedirler.

Stratejik işbirliklerinde doğru işletme ile anlaşma yapmak ve güçlü ilişkiler geliştirmek uzun yıllar gerektirmektedir (www.marketnewzealand.com, 2002, 4). Bu nedenle kısa yaşam evresine sahip olan ürünlere odaklanan stratejik işbirlikleri ortaklar

açısından dezavantaj yaratmaktadırlar. Yeteneklerin eşit düzeyde olmaması da işbirliği ilişkilerinde taraflar açısından önemli bir engel teşkil etmektedir. Bunun nedeni ortaklar arasındaki kaynak ve bilgi transferlerinin eşit olmayan yetenekler nedeniyle gerçekleştirilmesinin güç olmasıdır (www.strategicalliance.com). Ayrıca bazı durumlarda stratejik işbirliklerine katılmak, işletmenin diğer iş ilişkilerini yeniden organize etmesini, azaltmasını veya sona erdirmesini gerektirebilmektedir. Bu durum işletmeler açısından bazen gelecekte ortaya çıkabilecek iş fırsatlarının, potansiyel faydaların ve kârın kaybedilmesine yol açabilmektedir (Todeva ve Knoke, 2005, 129).

İşletmelerin karşılaşabileceği birtakım tehlike ve sınırlılıkların bulunduğu stratejik işbirliklerinde yukarıda yer alan unsurların dışında dezavantaj yaratabilecek beş temel kaynak bulunmaktadır. Bunlar:

1. Ortakların Uyumsuzluğu: Ortaklar arasındaki uyumsuzluk, stratejik işbirliklerinde çatışmaya ve işbirliğinin performansının düşmesine neden olması bakımından en çok problem yaratan husustur. Uyumsuzluk ortakların işletme ve ulus kültürleri, amaç ve hedefleri arasındaki farklılıklardan veya iki ortağı birbirine bağlayan diğer bazı nedenlerden kaynaklanmaktadır. Birçok durumda ortaklar stratejik işbirliğine girmelerinin nedenlerini iyi bir şekilde analiz ettiklerinde uyumsuzluk problemleri önceden tahmin edilebilmekte ve gerekli önlemler alınabilmektedir. Buradaki en önemli başlangıç noktası, ortak işletmelerin yöneticilerinin karşılıklı olarak ilgi, ihtiyaç, hedef ve stratejiler hakkındaki düşüncelerini açıkça ortaya koymalarıdır. Çünkü ortaklar stratejik işbirliğine ilişkin temel konularda uzlaşmaya varamazlar ise faaliyetlerin başarısızlıkla sonuçlanması kaçınılmaz olacaktır (Griffin ve Pustay, 2003, 359). Bu nedenle tarafların yaptıkları görüşmeler stratejik işbirliğinin geleceği konusunda önemli ipuçları sağlamaktadır.

2. Bilgiye Ulaşma: Stratejik işbirliklerindeki bir diğer olumsuz durum, bilgiye erişimin sınırlı bir şekilde olmasıdır. İşbirliğinin etkin bir şekilde yürütülebilmesi için ortakların birbirlerine gerekli bilgiyi iletmeleri zorunludur. Ancak birçok işletme belirli bilgileri ortağıyla paylaşacağını önceden tahmin edememektedir. Bu nedenle faaliyetler başladıktan sonra rekabet pozisyonlarını tehlikeye atmamak açısından bazı bilgileri ortaklarına iletmemeyi tercih etmektedirler (Griffin ve Pustay, 2003, 360). Taraflar arasında bilgi paylaşımının sınırlı olması sonucunda işbirliğinin etkinliği olumsuz yönde

etkilenmektedir. Ortaklığın etkin olarak çalışabilmesi için, tarafların gerekli olan bilgiyi zamanında birbirlerine sağlamaları zorunludur. Bu nedenle ortaklar bilgilerin paylaşılması gerektiğini önceden bilerek işbirliğine girmelidirler.

3. Kazançların Dağılımında Yaşanan Çatışmalar: Stratejik işbirliklerindeki en önemli sorunlardan birisi de kazançların ortaklar arasında dağıtılması konusunda ortaya çıkmaktadır. Çünkü riski ve maliyeti paylaşan ortaklar aynı zamanda kazançları da paylaşmaktadırlar. Buna rağmen, kazanımların paylaşılmasında probleme neden olan ilk sorun finansal unsurlara ilişkindir. Örneğin, işletmeler ortak kazanımların bir kısmının tekrar girişime aktarılması, kazançların veya kârların paylaşılmasında kullanılacak olan muhasebe sistemi ve transfer fiyatlamasının nasıl yapılacağı gibi hususlarda anlaşmazlığa düşebilmektedirler (Griffin ve Pustay, 1998, 468). Bu noktada taraflar arasında düzenlenen kontrat önemli bir yol gösterici olmaktadır.

Kazanç paylaşımı konusundaki diğer önemli bir sorun ise, işbirliğinde anlaşmazlık yaşanması durumunda finansal kaynakların taraflar arasında nasıl paylaştırılacağı konusunda ortaya çıkmaktadır. Bu sorunu önleyebilmeleri açısından ortakların, işbirliğine yaptıkları yatırımın karşılığı olarak elde edecekleri kazanç oranları ve bunların nasıl hesaplanacağı gibi hususlarda başlangıç aşamasında anlaşmaya varmaları gerekmektedir (Griffin ve Pustay, 2003, 360).

4. Özerkliğin Kaybedilmesi: Stratejik işbirliklerinde karşılaşılan önemli dezavantajlardan birisi de, işletmelerin özerkliklerini kaybetmeleridir. Bu tarz yapılarda risk ve kârın paylaşılmasının yanı sıra, ortaklar birbirlerinin hareketlerini sınırlayacak şekilde, davranışların kontrolünü de paylaşmaktadırlar. Bu durum işletmeler açısından bazı sınırlamaların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Griffin ve Pustay, 2003, 360). Ancak yönetim felsefesi veya örgüt kültürü geliştirme konusunda zorluklarla karşılaşan bağımsız işletmeler planlama ve organizasyon konusunda ortaklarını düşünürken bağımsızlıklarından belirli ölçüde vazgeçmek zorundadırlar (Mohr ve Spekman, 1996, 42). Bunun sonucunda işletmelerin özerkliklerini kaybetmeleri söz konusu olmaktadır.

5. Koşulların Değişmesi: Stratejik işbirliği faaliyetlerini etkileyen bir diğer unsur ise, çevredeki koşulların zamanla değişmesidir. Bazen ekonomik koşullardaki değişim işbirliği düzenlemelerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Ayrıca ortaya çıkan

teknolojik gelişmeler, işbirliği anlaşmasının modasının geçmesine yol açabilmektedir (Griffin ve Pustay, 2003, 361). Bu doğrultuda, işbirliğinin kurulmasını teşvik eden ekonomik koşulların değişmesi veya teknolojik gelişmelerin anlaşmayı geçersiz kılması nedeniyle, değişen şartlar, stratejik işbirliklerinin kendi ayakları üzerinde durmalarını önemli ölçüde etkilemektedir (Griffin ve Pustay, 1998, 468).

Uluslararası stratejik işbirliklerinin sayılarının artması işletmelerin doğal yapısının yeniden şekillenmesinde temel rol oynamaktadır. Pazarın karmaşıklığı arttıkça işletmelerarası işbirliklerini oluşturmak ve uluslararası işbirliklerine ilişkin düzenlemeleri başarılı bir şekilde yönetmek oldukça karmaşık bir hale gelmektedir. Bunun nedeni iki veya daha fazla ülkede ana merkezi bulunan özerk işletmelerin hedef ve isteklerinin uyumlaştırılmasının zor olmasıdır. Sonuç olarak, uluslararası stratejik işbirlikleri sık sık yüksek derecede istikrarsızlık ve kötü performans ile karşı karşıya kalmakta (Nielsen, 2002, 3) ve taraflar açısından birtakım olumsuzluklar yaratmaktadırlar.

2.12. Stratejik İşbirliklerinde Ortaya Çıkan Problemler

Günümüzde geleneksel bireysel faaliyet gösterme uygulamaları, en iyi kaynaklara sahip olan işletmeler açısından bile problem yaratabilmektedir. Bu doğrultuda ortaya çıkan yeni yapılarda işbirliği stratejileri ve ilişki temelli organizasyonel düzenlemelere odaklanılmaktadır (Kelly ve diğerleri, 2002, 11). Bunun en önemli nedeni ortaya çıkan yeni yapıların esnek olmaları doğrultusunda pazar ve teknolojideki hızlı ve bazen radikal değişimlere karşılık verebilecek özellikte olmalarıdır.

Taraflar arasında karşılıklı yarar sağlamaya yönelik olan stratejik işbirlikleri işletmeler açısından verimlilik yaratmakta ve amaçlarını gerçekleştirmelerine yardımcı olmaktadır. Ancak, oluşturulan işbirlikleri ile bazen istenilen sonuçlar gerçekleşmemekte veya belirli bir süre geçekleşse bile, daha sonra ortaklar arasında bazı sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Genellikle, aşağıda yer alan nedenlerden ortaya çıkan bu sorunları önleyebilmek açısından, işbirliği yapmak isteyen işletmelerin ilişkilerde sorun yaratabilecek faktörlere dikkat etmeleri ve birtakım önleyici tedbirleri almaları gerekmektedir.

İşletmeler stratejik işbirliği oluşturmaya karar verdikten sonra, ortaklar rutin faaliyetlerden stratejik politikalara kadar her düzeyde önemli sorunlarla karşı karşıya

kalmaktadırlar. Bleeke ve Ernst (1993), sınırlar arası işbirliklerinin %66'sının ilk 2 yıl önemli yönetimsel ve finansal problemlerle karşı karşıya kaldıklarını ve bunların büyük çoğunluğunun başarısızlıkla sonuçlandığını ortaya koymuşlardır. Yapılan bir araştırma sonucuna göre ise, anlaşmayla sona eren 10 stratejik işbirliğinden yaklaşık 5 tanesi ortakların beklentilerini karşılama konusunda başarısız olurken, diğer 5 tanesinden ise sadece 2 tanesi 4 yıldan fazla hayatta kalmaktadır (Kelly ve diğerleri, 2002, 12).

Stratejik işbirliklerinin üçte ikisi oluşturuldukları ilk 2 yıl içerisinde Tablo 2.5'te yer alan birtakım problemlerle karşı karşıya kalmakta olup, bunların yaklaşık %70'i başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Ortaya çıkan bu başarısızlık oranı ortakların birbirlerini tamamlamalarına ve sinerji yaratmalarına karşın işbirliğinde başarı elde etmenin zor olduğunu göstermektedir (Hitt ve diğerleri, 2005, 289). Bu nedenle işbirliği yapan işletmelerin ortaya çıkan başarısızlıkları önleyebilmek açısından daha çok çaba göstermeleri ve elde ettikleri başarısızlıklardan ders almaları gerekmektedir.

Tablo 2.5 Stratejik İşbirliklerinde Ortaya Çıkan Bazı Operasyonel Problemler

- Tarafların birbirlerinin ürünlerini anlamamaları
- Destek maliyetlerinin düşük tahmin edilmesi
- Yetersiz formel spesifikasyonlar
- Teknoloji transferinde yaşanan problemler
- Mühendislik desteğinin yetersiz olması
- Temel kalite problemleri
- Bilgisayar yazılımının uyumu konusundaki problemler
- Maliyet kontrolüne ilişkin problemler
- Değişim zamanının belirlenmesi konusundaki problemler
- Ortağın pazarı sınırlı bir şekilde anlaması
- Kalite sistem süreçleri ve yöntemlerinin uyumlaştırılmasındaki problemler

Kaynak: KELLY, M.J., J.L. SCHAAN, H. JONCAS (2002), "Managing alliance relationships: Key challenges in the early stages of collaboration", *R&D Management*, Vol: 32, Sayı: 1, 17.

Stratejik işbirliklerinin ilk aşamaları kuşku ve belirsizliklerle dolu olup, Sherman'a (1992) göre, işletmeler açısından birlikte çalışmayı öğrenmek oldukça zordur. Çünkü işbirliklerinin başlangıç aşamasında yöneticiler ve çalışanlar farklı

varsayım, davranış ve beklentilere sahip olabilmekte ve işbirliklerindeki rolleri hakkında endişe duyabilmektedirler. Bu durum kültürel farklılıklar, iletişim bariyerleri ve ortağa ilişkin devam eden kuşkular ile daha karmaşık bir hale gelmektedir. Ayrıca ortakların rakip olması durumunda ortaya çıkan gerilim, faaliyetleri daha da zorlaştırmaktadır. Bu nedenle işbirliğinin ilk aşamalarındaki belirsizlik, çatışma ve gerilimler dikkatli bir şekilde ele alınmazlarsa taraflar arasında güvensizlik ortaya çıkmakta ve girişimin temeli olumsuz yönde etkilenmektedir.

Stratejik işbirliklerinin yeni yapı ve yöntemler ile farklı organizasyonel uygulamaları gerektirmeleri nedeniyle bu tarz anlaşmaların kurumsallaştırılması oldukça problemli bir konudur (Todeva ve Knoke, 2005, 127). Araştırmacılar (Child ve Faulkner, 1998; Parkhe, 1998) stratejik işbirliklerinin yönetimindeki gerçek zorluğun işbirliği anlaşmalarını verimli ve etkin ilişkilere dönüştürme konusunda yaşandığını ileri sürmüşlerdir. Bu durum özellikle girişimin ilk aşamalarında işbirliğinin insan boyutuna daha fazla önem verilmesini gerektirmektedir.

Uluslararası stratejik işbirlikleri, yukarıda yer alan nedenlerin dışında işbirliğinin sona erdirilmesi ile sonuçlanan çok sayıda problem ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu problemler kötü planlama, ortak seçiminin yanlış yapılmış olması, stratejik hedefler arasındaki uyumsuzluk, zayıf yönetim, yönetim rollerinin karıştırılması ve faaliyet, otorite ve sorumluluk arasında doğru düzeyde bağlantı kurulamaması gibi nedenlerden ortaya çıkmaktadır (Spekman ve diğerleri, 1998, 760). Bunlar dışında taraflar arasında çeşitli düzeylerde problem yaratan diğer nedenleri şöyle sıralamak mümkündür:

— Stratejik işbirliklerinde iki bağımsız işletmenin koordinasyon ve entegrasyonunun sağlanması taraflar arasında yüksek düzeyde yönetimsel karmaşıklık ve belirsizlik yaratmaktadır. Bu doğrultuda işletmelerarası rekabet, yönetimsel karmaşıklık ve belirsizlik, işbirliği ilişkilerinin yönetimindeki en temel problemler olarak karşımıza çıkmaktadır (Park ve Ungson, 2001, 44).

— İşletmelerin işbirliğine farklı düzeydeki yetenekler ve farklı beklentilerle girmeleri nedeniyle, yaratılan değeri farklı şekilde algılamaları ve ölçmeleri söz konusu olmaktadır. Bunun sonucunda beklentilerin farklı olması veya gerçekçi olmaması, ortakların farklı düzeylerde öğrenmeleri ve ilişkiye bağlılık konusunda birbirleriyle

anlaşamamaları gibi durumlarda işbirliği ilişkilerinde önemli problemler ortaya çıkmaktadır (Spekman ve diğerleri, 1998, 759).

— İyi hazırlanmamış, olası sorunları kapsamayan zayıf kontratlar, stratejik işbirliklerinde sorun yaratan en önemli unsurlardan birisidir. İşbirliğinde yer alan taraflardan birinin fırsatçı davranması ve anlaşmayı kendi çıkarları doğrultusunda yorumlaması ve uygulaması gibi nedenler işbirliği ilişkilerini sorunlu bir hale getirebilmektedir. Bu durum genellikle iyi hazırlanmamış zayıf kontratların sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004, 331–332). Bu nedenle, işbirliği yapmak isteyen işletmeler, ortaklık ilişkilerini çok iyi bir şekilde hazırlanmış anlaşmaya dayalı olarak oluşturmalıdırlar.

— İşbirliğinde yer alan tarafların yapmayı planladıkları işler radikal olarak birbirlerinden farklı ise, işbirliği ilişkilerinde uyumsuzluk ve sorunlar ortaya çıkabilmektedir (Hill, 2006, 408). Bazı durumlarda ortaklar işleri yürütme konusunda anlaşmazlığa düşebilmekte veya anlaşmaya göre kendi üzerlerine düşeni yerine getirmemektedirler. Bu doğrultuda kârlı stratejik işbirlikleri bile ortaya çıkan çatışmalar nedeniyle faaliyetlerini sona erdirmek zorunda kalmaktadırlar (Cullen ve Parboteeah, 2005, 293). Bu nedenle, stratejik işbirliklerinin başarılı olabilmeleri için ortakların stratejik açıdan duyarlı olmaları ve bunu uygulamaya başarılı bir şekilde aktarmaları gerekmektedir.

— Ortakların kısa veya uzun dönemli hedeflerine ilişkin önceliklerinin birbirlerinden farklı olması nedeniyle stratejik yönden sağlam işbirliklerinde bile birtakım operasyonel problemlerin ortaya çıkması söz konusu olmaktadır. Bu nedenle stratejik işbirliklerindeki ortakların iş sistemleri, kültürleri veya işletme yapılarından en az ikisinde uzlaşmaya ihtiyaç duyulmaktadır (Aaker, 1995, 315).

— Başarılı stratejik işbirlikleri, ortakların girişime kaliteli girdi sağlamalarını gerektirmektedirler. Ancak bazı durumlarda ortakların birbirlerine güvenmemeleri nedeniyle önemli bilgileri karşı tarafa iletmemeleri ve fırsatçı davranışlarda bulunmaları söz konusu olabilmektedir (Cullen ve Parboteeah, 2005, 311). Stratejik işbirliklerindeki taraflardan birisinin fırsatçı davranması sonucunda ilişki kötüye gitmekte ve her iki ortak da olumsuz sonuçlarla karşı karşıya kalmaktadır (Mohr ve Spekman, 1996, 36).

Ayrıca bu olumsuz davranışlar, ortakların işbirliğinden karşılıklı olarak fayda sağlayabilme potansiyellerini ve işbirliğinin performansını önemli ölçüde azaltmaktadır.

— Stratejik işbirliklerinde ortaya çıkan en önemli sorunlardan birisi de, bazen, bu tür ilişkiye giren işletmelerin kendi elleri ile kendilerine rakip yaratmalarıdır. Genellikle işbirliği ilişkisine giren işletmenin yeteneklerini kaybetmesi veya içinin boşalması olarak ele alınan bu durum, taraflardan birinin, diğerinin tüm bilgi, yetenek ve becerilerini öğrenmesi ve ortağına rakip bir işletme haline gelmesini ifade etmektedir (Lei ve Slocum, 1992, 81).

— Stratejik işbirliklerinin etkin bir şekilde koordine edilmesi için organizasyonel düzenlemelerin ve iş süreçlerinin iyi bir şekilde tanımlanması gerekmektedir. Bu tarz yapılardaki en önemli problemlerden birisi de ortakların rol ve sorumluluklarının belirlenmesidir. Ortakların rollerinin anlaşılması ve sorumlulukların tanımlanması stratejik işbirliklerinin daha iyi bir şekilde yönetilmelerini sağlamaktadır. Çünkü hangi faaliyetlerden kimin sorumlu olduğunun bilinmemesi ilişkilerde karmaşıklığa, belirsizliğe ve belirli faaliyetlerin kontrolünde çatışmalara yol açmaktadır (Kelly ve diğerleri, 2002, 16–17). Bu nedenle işbirliğinin görüşme aşamasında ortakların hangi görevleri yerine getirecekleri ve hangi kararların kim tarafından alınacağı konusunda ayrıntılı bir şekilde bilgi sahibi olmaları gerekmektedir.

— Stratejik işbirliklerindeki en önemli sorunlardan birisi de, ortakların birbirlerinden elde ettikleri bilgileri girişim dışındaki başka faaliyetlerinde kullanmalarıdır. Taraflardan birisinin ortağının katkılarını işbirliği dışında kendi faaliyetlerine aktarması durumunda, karşı taraf katkılarını azaltarak çabalarını başka yönlere kaydırabilmekte ve bunun sonucunda işbirliği olumsuz yönde etkilenmektedir. Bu durum özellikle işletmelerin girişime yaptıkları katkıların ortakları tarafından yetkisiz bir şekilde kullanımını önlemenin imkânsız olduğu işbirliklerinde yaygın olarak görülmektedir. İşbirliklerindeki bu tarz sorunları çözebilmek için yasal önlemler alınabilmektedir. Yasal önlemde, patent alınarak işbirliğine sunulan teknolojinin ortağın kendi işletmesinde kullanılması engellenmektedir. Ancak tüm teknolojilerde patent alınması söz konusu olmadığı için bu önlemde birtakım sınırlılıklar yaşanmaktadır (Zeng ve Hennart, 2002, 201–203).

— Stratejik işbirliklerinde ortakların katkılarının dengesiz olması ve ortaklardan birisinin, sahip olduğu varlık ve yetenekleriyle ilişkiye katkıda bulunmayı sürdürmemesi taraflar arasında sorunlara yol açmaktadır (Lei ve Slocum, 1992, 83).

— Stratejik işbirliklerinde operasyonel ve teknik unsurlarla karşılaştırıldığında birçok yöneticinin insan unsurunu önemsiz bulduğu, yapılan çalışmalarda ortaya konulmuştur. Ayrıca işletme yöneticileri işbirliğinin oluşum aşamasında ilişkilerin sürdürülebilir olmasına odaklanmak yerine girişimin kontratsal unsurlarına ağırlık vererek günlük faaliyetlerin yönetimini ve ilişkileri göz ardı etmektedirler (Kelly ve diğerleri, 2002, 13). Bunun sonucunda işbirliği ilişkilerinde başarısızlık yaşanması kaçınılmaz olmaktadır.

— Stratejik işbirliğinde yer alan ortakların ilgilerinin birbirlerinden farklı olması sonucunda önemli problemler ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte çok iyi bir şekilde tasarlanmış olan stratejik işbirliklerinin birçoğu ortakların tarzları ve amaçları konusundaki uyumsuzluk nedeniyle faaliyetlerini başarısızlıkla sonuçlandırmaktadır (Aaker, 1995, 316).

— Stratejik işbirliklerinde yer alan en önemli sorunlardan birisi de, yöneticilerin finansal yatırımları ve duygusal bağlılıkları nedeniyle işbirliği ilişkilerini gerekenden daha fazla sürdürmek istemeleridir. Bunun en önemli nedeni, yöneticiler açısından başarısızlığı kabul edip faaliyetlerin sona erdirilmesi yönünde karar verilmesinin zor olmasıdır (Cullen ve Parboteeah, 2005, 315).

Yukarıda yer alan problemlerin dışında stratejik işbirliklerinde yaşanan problemler 4 grup altında toplanmaktadırlar. Bunlar (Kelly ve diğerleri, 2002, 14):

— İnsan/ilişki unsurlarına ilişkin problemler: Bunlar iletişim, kültür, rol ve sorumluluklar konusunda ortaya çıkan problemleri kapsamaktadır.

— Operasyon unsurlarına ilişkin problemler: Bu problemler teknoloji transferi gibi uygulama aşamasındaki teknik problemleri kapsamaktadır.

— Stratejik unsurlara ilişkin problemler: Bunlar girişimin amaç ve hedefleriyle ilgili problemleri içermektedir.

— Girişimin performansı veya sonuçlarına ilişkin problemler: Bunlar işbirliği performansının değerlendirilmesinde ortaya çıkan problemleri kapsamaktadır.

BÖLÜM 3

STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNDEKİ ÖNEMLİ UNSURLAR

Bu bölümde stratejik işbirliklerindeki önemli unsurlar başlığı altında; işbirliklerinde ortak seçimi, kontratların önemi, yönetim yapısı, değer yaratılması, karşılıklı güven, kontrol, risk ve belirsizlik, esneklik, fırsatçılık, kültürel uyum ve öğrenme gibi konulara ayrıntılı bir şekilde yer verilmiştir.

3.1. Stratejik İşbirliklerinde Ortak Seçimi

Stratejik işbirlikleri karşılıklı bağlılığın ve çevresel belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda oluşturulmaktadırlar (Das ve Teng, 2002, 439). Bu bağlamda çevresel belirsizliklerle başa çıkabilmek için stratejik işbirliği oluşturma ihtiyacı duyan bir işletme, uygun işbirliği ortağı bulma konusunda önemli bir belirsizlikle karşı karşıya kalmaktadır (Gulati ve Gargiulo, 1999, 1441).

Uluslararası stratejik işbirliklerindeki temel başarı faktörlerinden birisi doğru ortağın seçilmesidir. Bu doğrultuda potansiyel ortak adayları arasından en iyi ve en uygun olanın seçilebilmesi için yöneticilerin ortağa ilişkin doğru ve herkes tarafından kullanılabilir bilgiler toplamaları gerekmektedir (Hill, 2006, 408). Ayrıca ortağın tamamlayıcı yeteneklere sahip, işletmelerin stratejilerinin birbirleriyle uyumlu ve ortağın mevcut faaliyet alanında işletmeye rakip olabilme riskinin düşük olmasına dikkat edilmelidir (Buckley ve Glaister, 2002, 61).

İşletmeler stratejik işbirliklerini uzun dönemli var olma beklentisi ve daha yüksek düzeyde istikrar sağlayabilmek için oluşturmakta ve yönetmektedirler. İşbirliklerinin başarısızlığına ilişkin çok sayıda karmaşık neden bulunmakla birlikte, birçok araştırmacı başlangıç aşamasında yanlış ortağın seçilmesinin önemli bir neden olduğu konusunda görüş birliğine varmışlardır. Bu doğrultuda işbirliği yapılması düşünülen ortağın operasyon aşamasında işe yarayıp yaramayacağını belirleyebilmek için dört temel kriter belirlenmiştir. Bu kriterler (Evans ve diğerleri, 2003, 254–257):

— **Yeteneklilik Kriteri:** Bu kriter, ortağın muhtemel işbirliğindeki sorumluluklarını başarılı bir şekilde yerine getirip getirmeyeceğine ilişkin yetenekleri kapsamaktadır.

— **Uyumluluk Kriteri:** Bu kriter, ortakların etkin bir şekilde bir arada çalışabilme yetenekleriyle ilgilidir. Bu nedenle, ortakların örgüt kültürleri ve personel ile yöneticiler arasındaki iş ilişkileriyle bağlantılı bir kriterdir.

— **Bağlılık Kriteri:** Bu kriter, ortakların işbirliğindeki kaynaklara, çabaya ve know-how'a bağlılıklarını kapsamaktadır. 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. Bu nedenle bu kriter kültürel uyum konusundaki problemleri daha da arttıran bir faktör olarak ele alınmaktadır.

— **Kontrol Kriteri:** Bu kriter, yapılan düzenlemelerin işbirliği faaliyetlerinin koordinasyonu açısından uygunluğunu belirlemeyi içermektedir. Bu bağlamda kontrole ilişkin en önemli husus, kontrol sisteminin tüm ortakların stratejik hedeflerini gerçekleştirip gerçekleştiremeyeceğinin belirlenmesidir.

Yukarıda yer alan kriterler dışında gelişmiş veya gelişmekte olan pazarlardaki işletmelerin ortaklarından farklı kaynaklar beklemeleri nedeniyle her iki pazardaki ortağa ilişkin seçim kriterlerinin içeriği ve önemi birbirlerinden farklı olmaktadır. Bu doğrultuda, gelişmekte olan pazarlardaki işletmeler uluslararası stratejik işbirliği ortağını seçerken finansal varlıklar, teknolojik yetenekler ve uzmanlığı paylaşma isteği gibi kriterlere odaklanırken, gelişmiş pazarlardaki işletmeler, tamamlayıcı yeteneklere, pazar bilgisine, pazara ulaşmaya, alternatiflerin maliyetine ve eşsiz yeteneklere odaklanmaktadırlar (Lin, 2006, 20).

Stratejik işbirliği oluşturmak isteyen işletmeler kendileri açısından önemli olan kriterlere göre potansiyel ortaklarının uygunluğunu dikkatli ve ayrıntılı bir şekilde değerlendirmelidirler. Bu bağlamda ortak seçimine ilişkin olarak yapılan araştırmaların sonucunda başarılı işbirliklerinde işletmelerin potansiyel ortaklarının yönetim kültürleri ve önceki işbirliği deneyimleri gibi birçok konuda ayrıntılı bilgiye sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Bunlar dışında ortağın pazardaki pozisyonu, teknik yetenekleri ve finansal açıdan mevcut durumu gibi konularda da bilgi toplanmaktadır. Ortak seçimine

ilişkin bu araştırma süreci uzun zaman gerektirmekte, ancak sonradan ortaya çıkabilecek problemleri büyük ölçüde önlemektedir (Kelly ve diğerleri, 2002, 18).

Ortak seçimi, tüm kaynak ve yeteneklerin birleşimi, yönetim politika ve prosedürleri ile girişimin kısa ve uzun dönemli olarak uygulanabilirliğini etkileyen önemli bir faaliyettir (Mattos ve diğerleri, 2002, 704). Bu bağlamda herhangi bir stratejik işbirliği ilişkisinin başarısı başlangıç aşamasında doğru ortağın seçilmesine bağlıdır. Bu nedenle stratejik işbirliğine girmek isteyen işletmeler başarı açısından önemli bir faaliyet olan ortak seçimine ilişkin süreçte aşağıdaki hususları göz önüne almalıdırlar:

— **Uygunluk:** Yöneticiler stratejik işbirliği oluştururken güvenebilecekleri ve birlikte etkin bir şekilde çalışabilecekleri, uygun ortağı seçmelidirler. Bu doğrultuda ortak seçiminde stratejilerin, kaynakların ve örgüt kültürlerinin birbirlerine uygun olması önemli kriterlerdir (Holtbrügge, 2004, 264). Buna göre:

- ***Stratejik Uyum:*** Stratejik işbirliği oluşturulmadan önce potansiyel ortaklar birbirlerinin stratejik hedeflerini iyi bir biçimde anlamalıdırlar. Her işletme ortağının girişim ile neyi başarmayı beklediğini kısa veya uzun dönem açısından bilmelidir (Cullen ve Parboteeah, 2005, 297–298). Bu kriter ortaklar arasında "kazan-kazan" durumunun oluşturulmasını içermektedir (Holtbrügge, 2004, 265). Bu nedenle ortakların kaynaklarını bütünleştirmeye ve stratejik açıdan karşı taraf ile uyum oluşturmaya çaba harcamaları gerekmektedir.

- ***Kaynak Uyumu:*** İşletmelerin uluslararası alandaki rakipleriyle etkin bir şekilde rekabet edebilmek için gerekli olan tüm kaynaklara sahip olmamaları nedeniyle maliyetlerini paylaşabilecekleri uygun ortaklar bulmaya çalışmaları söz konusudur (Griffin ve Pustay, 2003, 345). Böylece kaynak ve yeteneklerin küresel anlamda bir araya getirilmesi işletmeler açısından ölçek ekonomisi yaratmaktadır (Holtbrügge, 2004, 265). Bu nedenle ortak seçiminde kaynak uyumuna dikkat edilmelidir.

- ***Kültürel Uyum:*** Çok sayıdaki ampirik çalışmada bu faktörün 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 (Holtbrügge, 2004, 265).

Strateji, kaynak ve kültür uyumunun işbirliğinin başarısı açısından önemli unsurlar olması doğrultusunda, işletmeler, yüksek finansal yatırım gerektiren uzun dönemli ortaklıklara girerken ortak seçim sürecinde bu konularda belirsizlik olması durumunda, düşük riskli işbirliği yapısını tercih etmektedirler (Holtbrügge, 2004, 266).

— Potansiyel Ortağın Ürün veya Hizmetlerinin Yapısı: İşletmenin başka bir pazarda mücadele ettiği diğer bir işletme ile işbirliği ilişkisi kurması oldukça zor olmaktadır. Çünkü böyle bir durumda ortaklar tüm uzmanlıklarını ortaya koyma konusunda çekimser davranmaktadırlar. Bunun nedeni, ortağın işbirliği sayesinde sahip olacağı bilgileri başka bir pazarda işletmeye karşı kullanmalarından korkmalarıdır (Griffin ve Pustay, 2003, 354). Çünkü kritik bilgilerin kaybedilmesine neden olan bu tarz stratejik işbirliklerinde ortaklardan birinin diğer işletmeyi ele geçirmesi söz konusu olabilmektedir (Dussauge ve diğerleri, 2002, 709).

Son yıllarda, rakip işletmeler arasındaki stratejik işbirliklerinde artış görülmeye başlanmıştır. Rakip işletmeleri işbirliği oluşturmaya yönlendiren en önemli nedenler pazardaki pozisyonlarını geliştirmek ve rekabeti azaltmaya ilişkin beklentilerdir. Ancak işletmeleri işbirliğine yönlendiren bu rekabetçi faktörler gelecekte bazı problemlerin ortaya çıkmasına neden olabilmektedirler. Ayrıca aşırı rekabetin işbirliği eğilimlerinin önüne geçmesi durumunda işletmeler açısından başarısızlık kaçınılmaz olmaktadır (Park ve Ungson, 2001, 38). Bu nedenle birçok uzmana göre bir işletme doğrudan doğruya rekabet içerisinde olduğu işletme ile değil, ürün veya hizmetlerini tamamlayan işletme ile işbirliği yoluna gitmelidir (Griffin ve Pustay, 2003, 354).

— İşbirliğinin Göreceli Olarak Güvenilirliği: Stratejik işbirliklerinin karmaşıklığı ve başarısızlıkla sonuçlanan anlaşmaların potansiyel maliyetleri nedeniyle işbirliği ilişkisi içerisine girmeyi isteyen yöneticilerin ortakları hakkında yeterince bilgi toplamaları gerekmektedir. Bu bağlamda yöneticiler potansiyel ortağın oluşturduğu önceki işbirliği ilişkilerinin başarı veya başarısızlıklarını değerlendirme yoluna gitmelidirler. Ayrıca

yapılacak olan anlaşma konusunda karşı taraf açısından da analiz yapmaları gerekmektedir. Bunun en önemli nedeni yapılacak anlaşmanın her iki taraf açısından olumlu düşünce yaratması durumunda işbirliğinin başarısının büyük ölçüde artacak olmasıdır (Griffin ve Pustay, 2003, 355).

— **İşbirliğinin Öğrenme Potansiyeli:** Stratejik işbirliği oluşturulmadan önce yöneticilerin birbirlerinden yeni bir şeyler öğrenme potansiyelleri konusunda da araştırma yapmaları gerekmektedir. Ortakların birbirlerinden öğrenecekleri şeyler kaynakların etkin bir şekilde yönetilmesi veya çalışanların etkin bir şekilde eğitilmesi gibi spesifik konuları kapsayabileceği gibi örgüt kültürünün nasıl değiştirileceği veya işletmenin nasıl daha stratejik olarak yönetilebileceği gibi genel konuları da kapsayabilmektedir. Ayrıca işletmelerin sahip oldukları bilgileri iyi bir şekilde değerlendirmeleri gerekmektedir. Bu doğrultuda işbirliği sona erdiğinde rekabet açısından kendilerini dezavantajlı duruma düşürebilecek bilgileri ortaklarına iletmemeye dikkat etmelidirler (Griffin ve Pustay, 2003, 355).

— **Tamamlayıcı Yeteneklere Sahip Olunması:** Birbirlerini tamamlayıcı nitelikteki yeteneklere sahip olmaları, işletmelerin stratejik işbirliği oluşturmak üzere bir araya gelmelerini sağlamaktadır. Ortakların girişime para dışında da birtakım katkılarda bulunmak zorunda olmaları nedeniyle özellikle teknik yönden birbirlerini tamamlamaları gerekmektedir. Tamamlayıcı tarzdaki stratejik işbirliklerinde genellikle yabancı ortak yetenekler konusunda destek sağlarken, yerel ortak pazarlama konusunda katkıda bulunmaktadır. Ayrıca seçilen ortakların aynı ürünlere değil benzer ürünlere sahip olmalarına da dikkat edilmelidir. Böylece direkt rakip olunan işletme ile birlikte iş yapmanın zorluklarından büyük ölçüde kaçınılmış olunmaktadır (Cullen ve Parboteeah, 2005, 298).

— **Ortaklar Arasındaki Karşılıklı Bağımlılık Düzeyi:** Karşılıklı bağımlılık, işletmelerin her ortağın ilişkiye katkıda bulunacağına inanmasını gerektiren önemli bir unsurdur. 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 (Cullen ve Parboteeah, 2005, 298–299). Çünkü bazı durumlarda yöneticiler

diğer işletmelere bağlılıklarını minimum düzeye düşürmeyi ve karar verme ayrıcalığını ortaklarıyla paylaşmamayı tercih edebilmektedirler (Spekman ve diğerleri, 1998, 760).

— **İşletmelerin Büyüklük Açısından Birbirleriyle Uyumlu Olmaları:** Küçük ve büyük işletmeler arasında oluşturulan stratejik ortaklıklarda tarafların yönetim tarzlarının farklı olması nedeniyle önemli sorunlar yaşanabilmektedir (Slowinski ve diğerleri, 2004). Çünkü baskın olan büyük işletme işbirliğinin yönetimi ve stratejilerini kontrol altına alma eğiliminde olmaktadır. Ayrıca büyüklük konusundaki farklılığın yarattığı bir diğer olumsuzluk ise, ortakların örgüt kültürleri arasındaki farkın fazla olmasıdır. Mesela, büyük işletmelerde yavaş karar verme ve bürokratik yapı söz konusu iken, küçük işletmelerde daha informel bir yapı görülmektedir. Ayrıca kültürel farklılıklar nedeniyle küçük işletme yöneticileri, büyük işletme yöneticilerinin girişimin önemli problemlerini göz ardı ettiklerini düşünmektedirler. Büyük işletme yöneticileri ise, küçük işletme yöneticilerinin daha az profesyonel oldukları düşüncesine sahiptirler. Yarattığı birtakım problemlere rağmen büyük ve küçük işletmelerin bir araya geldikleri işbirliklerinin de başarılı olmaları mümkündür. Ancak bunu sağlamak için işletmelerin tamamlayıcı yeteneklere sahip olmaları ve büyüklüğün yarattığı olumsuzlukların üstesinden gelme konusunda büyük çaba göstermeleri gerekmektedir (Cullen ve Parboteeah, 2005, 299).

— **Ortakların Operasyonel Politikalarındaki Farklılıklar:** Stratejik işbirliğini oluşturan ortaklar arasında günlük faaliyetlerin yürütülmesine ilişkin politikalar konusunda farklılıklar görülebilmektedir. İnsan kaynakları, finansman, muhasebe ve raporlama politikalarında, kültürel veya organizasyonel farklılıklardan kaynaklanan birtakım uyumsuzluklar söz konusu olmaktadır. Bu doğrultuda stratejik işbirliği oluşturulmadan önce potansiyel ortakların operasyonel politikalar konusunda karşılıklı olarak anlaşmaya varmaları, işbirliği ilişkilerinin sorunsuz bir şekilde yürütülmesi açısından önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır (Cullen ve Parboteeah, 2005, 299).

— **Ortaklar Arasında İletişim Konusundaki Zorluklar:** Ortaklar birbirlerinin dillerini konuşsalar bile stratejik işbirliklerinde kültürel farklılıklardan kaynaklanan iletişim sorunları ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle işbirliği yapan yöneticiler iletişimin daha yavaş olabileceğini ve birbirlerini anlama açısından sorunların ortaya çıkabileceğini bilmek zorundadırlar (Cullen ve Parboteeah, 2005, 299). Parkhe (1993) 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.

Her ortağın diğerini tamamlayıcı üstünlüklerini işbirliğine yönlendirmesinin zorunlu olması nedeniyle doğru ortak olmadan başarılı olunması mümkün değildir. Bunların yanı sıra ortakların birbirleriyle uyumlu olmaları ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmeleri zorunludur. Ancak ortak işletmelerin birçoğunda yakın iş ilişkileri ve kişiler arası bağlantıların oluşturulmasına gereken önem verilmemektedir (Dess ve diğerleri, 2005, 206). Bu nedenle stratejik işbirliklerinin büyük çoğunluğu başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Ancak işbirliği ortağının yukarıda yer alan kriterler doğrultusunda dikkatli bir şekilde seçilmesi ile birlikte birçok yönetim probleminin ortaya çıkmasının önemli ölçüde engelleneceği ve işbirliğinin başarı şansının arttırılacağı düşünülmektedir.

3.2. Stratejik İşbirliklerinde Kontratların Önemi

Ortakların stratejik amaçlarını, operasyonel sorumluluklarını, teknoloji sahipliğini ve kısa dönemli hedefler ile önemli olaylara ilişkin formel prosedürleri tanımlayan (www.strategicalliance.com/articles) kontrat, stratejik işbirliğinde yer alan işletmeler tarafından düzenlenen, idareye ilişkin açıkça belirtilmiş maddelerden oluşan dokümanlardır. Dikkatli bir şekilde oluşturulan kontratın amacı işbirliği ortaklarının istenmeyen faaliyetlerini önlemektir. Bu nedenle ortağın fırsatçılık potansiyelinin yüksek olduğu durumlarda kontrata duyulan ihtiyaç ve kontratın rolü daha önemli bir hale gelmektedir. Ayrıca işbirliği ortağının kötü bir üne sahip olması veya işbirliğine özel yatırım yapan işletmenin kendini korumak istemesi doğrultusunda da kontratlar büyük önem kazanmaktadır (Das ve Rahman, 2002, 102).

İşletmelerin stratejik işbirliği ilişkilerini daha iyi oluşturmaları ve sürdürmelerindeki en önemli unsur iş ilişkilerinin yönetiminde kullanılan ve tarafların amaçlarının açık bir şekilde ortaya konulduğu kontratlardır (Ring, 2002, 145). Böylece ortakların hedef ve beklentilerinin kontratta açık bir şekilde ele alınması sayesinde, taraflar arasındaki karmaşık yapıya sahip etkileşim doğrultusunda ortaya çıkan işlem maliyetleri büyük ölçüde azaltılmakta ve her iki işletme açısından olumlu sonuçlar yaratılmaktadır (Judge ve Dooley, 2006, 27). Ayrıca işlem maliyeti ekonomilerinde temel role sahip olan kontratlar, ilişkilerde açık ve tahmin edilebilir bir ortam yaratarak

örgütsel kararları alanların karşılaştıkları belirsizlikleri ve fırsatçılık risklerini azaltmaktadırlar (Luo ve diğerleri, 2002, 829).

Stratejik işbirliğinin uzunluk ve karmaşıklığına göre kontratta yer alması gereken hususların sayısı değişmektedir (Dent, 2001, 13). Buna göre, işbirliklerinde etkin bir idare yapısı oluşturabilmeleri açısından tarafların; kaynaklara ulaşabilmek için gelecekteki değişim faaliyetlerinde birbirlerine neleri sağlayacaklarını, kaynakların etkin kullanımı için üretim fonksiyonunun nasıl dizayn edileceğini ve yönetileceğini, işbirliği ilişkilerinin ne zaman ve hangi koşullar altında sona ereceğini (Ring, 2002, 148), işbirliğinin misyonu, temel yetenekleri, işletme prensipleri, sorumluluklar ve günlük faaliyetlere ilişkin bilgileri, düzenlenecek olan kontratta ayrıntılı bir şekilde ele almaları gerekmektedir (Fyall ve Spyriadis, 2003, 9). Ayrıca yazılı doküman olmadan ortakların kimin neyi yapacağını unutabilme riskine karşılık, işbirliğindeki anlaşma koşullarını, iş tanımlarını ve para konularındaki hususları ayrıntılı bir şekilde yazılı hale getirmeleri gerekmektedir (Thompson, 1993, 1–2).

Düzenlenen kontrat tarafların yapabileceklerinin en iyisini sunmalarını gerektirmektedir. Ancak kontrat görüşmeleri ve kontrat için taslağın hazırlanması yüksek maliyetli faaliyetlerdir. Ayrıca bazı durumları önceden belirlemenin ve bunlara uygun kuralları oluşturmanın işletmeler açısından zor olması nedeniyle taraflar arasında düzenlenen kontratların eksiksiz bir şekilde hazırlanması hiçbir zaman mümkün değildir. Bazen işbirliği yapan taraflar esnek olabilmek için özellikle kontratı eksik düzenlemektedirler. Bazı hususların eksik bırakılarak gelecekteki duruma göre yerine getirilmesi doğrultusunda taraflar arasında yanlış anlaşmalar ve fırsatçılık eğilimi ortaya çıkabilmektedir (Dent, 2001, 13). Tamamlanmamış kontratların fırsatçı davranışların oldukça fazla görüldüğü belirsizliği de beraberinde getirmeleri nedeniyle kontratların mümkün olduğunca eksiksiz bir şekilde hazırlanması özellikle ortak girişimler gibi uzun dönemli yatırımlar için daha fazla önemlidir. Çünkü eksik kontratlarda anlaşma koşulları belirsiz bir şekilde bırakılmaktadır. Bu belirsizlik tarafların sorumluluktan kaçmalarına, çatışmaların artmasına, faaliyetlerin etkin olmayan bir şekilde koordine edilmesine ve kaynakların kullanımı ile stratejilerin uygulanmasında çeşitli sorunlara neden olmaktadır (Luo ve diğerleri, 2002, 830–831). Bu nedenle işletmelerarası değişimin ve ortak hedeflerin ortaya çıkardığı karmaşıklığı ve maliyetleri azaltabilmek açısından kontratların eksiksiz bir şekilde oluşturulması konusunda çaba harcanmalıdır.

Bir işletmenin başka bir işletmeyi satın aldığı durumlar için genellikle anlaşmaların içeriği standartlaştırılmıştır. Ancak stratejik işbirliklerinin farklı türlerinin olması ve satın alma faaliyetlerine göre daha hızlı değişimleri içermesi nedeniyle standart anlaşma koşulları geliştirilememiştir. Özellikle işbirliği yapan işletme sayısının ikiden fazla olması durumunda yönetim ve kontrol faaliyetleri konusunda büyük zorluklar yaşanmakta ve taraflar arasındaki görüşmeler ile kontrat düzenlemeleri daha karmaşık bir hale gelmektedir. Ayrıca işbirliklerindeki işletmelerin riski, maliyeti ve kontrolü ortakları ile paylaşmak zorunda olmaları da kontrat düzenlemelerini karmaşık hale getirmektedir. Ancak işletme ortağıyla daha önce işbirliği yapmış ise, kontratı hazırlamak daha kolay olmaktadır (Dent, 2001, 13–15).

Düzenlenen kontratların temel amacı ortaya çıkabilecek riskleri mümkün olduğunca elimine edebilmektir. Yatırımdaki belirsizliğin yüksek, işbirliği süresinin uzun ve taraflar arasındaki bağlılığın yoğun olduğu durumlarda kontratın tam olarak düzenlenmiş olması daha fazla önem kazanmaktadır (Luo ve diğerleri, 2002, 832). Ancak özellikle uzun dönemli anlaşmalarda geleceğe ilişkin tüm olasılıkların kontratta yer almasının imkânsız olması nedeniyle bazı durumlarda kontratların gözden geçirilerek yeniden görüşmeler yapılması gerekmektedir. Bunun dışında ilişkilerin iyi gitmesi doğrultusunda işbirliğini genişletmeyi isteyen ortakların başlangıçta düzenledikleri kontratı gözden geçirmeleri zorunludur. Çünkü işbirliği yapan ortaklar beklenmeyen durumların ortaya çıkması doğrultusunda kontratın yeniden gözden geçirileceğinden emin olduklarında karşı tarafa daha fazla güven duymaktadırlar (Dent, 2001, 23–24).

3.3. Stratejik İşbirliklerinde Yönetim Yapısı

Son yıllardaki rekabetçi çevredeki dinamizm, küreselleşmedeki makro eğilimler, bölgesel ticaret bloklarının sayısındaki artış ve teknolojideki gelişmeler, işletmelerarası işbirliklerinin dünya çapında artmasına neden olmuştur. Bu bağlamda hiyerarşik kapitalizmden, işbirliği kapitalizmine doğru geçiş, işletmelerarası işbirliklerini modern iş çevresinin önemli stratejik aracı haline getirmiştir. Ancak yerel ve uluslararası işbirliklerinin öneminin, uygulamada ve yapılan araştırmalar doğrultusunda açık bir şekilde ortaya konulmasına karşın, bu işbirliklerini etkin ve başarılı bir şekilde yönetme konusunda hâla birtakım önemli sorunlar bulunmaktadır (Aulakh ve Madhok, 2002, 25).

Stratejik değişimi yönetme yetenekleri işletmelerin rekabetteki performanslarını etkileyen en önemli unsurdur. Bu doğrultuda işletmelerarası işbirliklerinin etkinliği, gerekli kaynaklara sahip doğru ortağın seçimine bağlı olduğu kadar, işbirliği ilişkilerinin iyi bir şekilde yönetilmesine de bağlıdır (Kandemir ve diğerleri, 2002, 800). Doz ve Hamel'e (1998) göre, işbirliği ilişkilerini yönetmek, bu yapının başlangıçtaki formel dizaynını oluşturmaktan daha önemlidir. Bu nedenle iki işletmenin tamamlayıcı güçlerinin bir araya getirildiği stratejik işbirlikleri oluşturulurken ortaklar arasındaki ilişkilerin yönetimine gereken önem verilmelidir.

Stratejik işbirliklerinde yönetim, işbirliği ortaklarının sağladıkları kaynaklar, yönetimsel sorumlulukları ve ortak faaliyetlerden elde ettiklerini paylaşma konusunda koordinasyon ve koruma sağlamak için kullanılan yasal ve sosyal kontrol mekanizmalarının kombinasyonunu ifade etmektedir (Todeva ve Knoke, 2005, 125). Bu bağlamda işbirliğinin başarısı üzerinde etkili olan yönetim mekanizması (Pangarkar ve Klein, 2001, 341), formel ve informel teşvikleri, kontrol sistemlerini, yasal rejimleri, organizasyonel yapıları ve örgüt kültürlerini kapsamaktadır (Mitchell ve diğerleri, 2002, 206).

İşletmeler kaynaklarını etkin bir şekilde birleştirebilecekleri ve kaynaklarının değerini koruyabilecekleri yönetim mekanizmalarını oluşturmak zorundadırlar (Mitchell ve diğerleri, 2002, 207). Ancak stratejik işbirlikleri, diğer uluslararasılaşma türlerinden daha fazla dikkat gerektirdikleri için bu tür yapıları yönetmek oldukça karmaşık ve zor bir süreçtir (Holtbrügge, 2004, 271). Bunun en önemli nedenleri, rakip veya potansiyel rakip olan farklı stratejik hedeflere sahip ortakların bulunması, işbirliği yapan işletmelerin çok kültürlü çevrede yer almaları ve yoğun rekabetin bulunduğu belirsiz çevrede faaliyet göstermeleridir. Bu nedenle işbirliklerini yönetmek uyum, yenilik, denge, yaratıcılık, kararlılık ve biraz da şans gerektirmektedir (Mockler, 1997, 401–402).

Farklı yetenekler, finansman, teknoloji, altyapı, ürün hatları, pazara nüfuz etme potansiyeli ve diğer varlıkların etkin bir şekilde karışımından oluşan stratejik işbirlikleri, karmaşık yapıya sahip olmaları nedeniyle standart olmayan yöntemlerle yönetilmektedirler (Poss, 1999, 1). Ayrıca, temel hedeflerdeki farklılıklar, kaynakların paylaşılması ve çatışma potansiyeli gibi unsurlar, stratejik işbirliklerine ilişkin farklı idare yapılarının oluşturulmasını gerekli kılmaktadırlar.

Küresel ekonomide faaliyet gösteren işletmeler açısından işbirliği stratejileri önemli ve karmaşık bir seçenektir. Ancak işbirliği 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 olmaktadırlar. 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 (Hitt ve diğerleri, 2005, 292).

Yöneticilerin işbirliği stratejilerini yönetme konusunda kullanabilecekleri, maliyetleri azaltma ve fırsatları arttırma olmak üzere 2 temel yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan maliyet azaltmaya yönelik yönetim yaklaşımında, işletme ortaklarıyla formel kontrat düzenlemektedir. Bu kontrat, işbirliği stratejisinin nasıl izleneceği ve ortağın davranışlarının nasıl kontrol edileceğini belirlemektedir. Bu yaklaşımın amacı, işbirliği stratejisinin maliyetini azaltmak ve ortağın fırsatçı davranışlarını önlemektir. Fırsatı arttırmaya yönelik yönetim yaklaşımında ise, ortaklığın değer yaratma fırsatlarını yükseltmek amaçlanmaktadır. Bu yaklaşımda ortaklar birbirlerinden elde ettikleri bilgiler doğrultusunda beklenmedik fırsatlar ile karşı karşıya kalmakta ve bunlardan avantaj elde etmektedirler. Bu yönetim yaklaşımı daha az formel kontrata dayalı olup ortağın davranışlarında daha az sınırlama bulunmaktadır. Bu yaklaşımda asıl amaç, kaynak ve yeteneklerin paylaşılması doğrultusunda her iki taraf için değer yaratabilmektir (Hitt ve diğerleri, 2005, 292).

Başarılı olabilmeleri için ortakların stratejik hedefleri ve stratejik ihtiyaçlarının birbirleriyle uyumlu olması gerekmektedir. Çoğunlukla işbirliklerindeki yöneticiler, ilişkilerin stratejik hedefler açısından önemine odaklanıp ortaklarını göz ardı etme eğilimindedirler. Sadece bir işlemenin ihtiyaçlarına odaklanıp diğerinin ihtiyaçlarının göz ardı edildiği bu işbirliklerinde risk düzeyi oldukça yüksektir (Slowinski ve diğerleri, 2004). Çünkü stratejik işbirlikleri ortakların kaynaklarının birleştirilmesinden doğan çeşitli potansiyel faydalar sağlarken, doğru idare mekanizmalarının seçilmesi yoluyla azaltılabilecek potansiyel riskler de yaratmaktadırlar (Mitchell ve diğerleri, 2002, 204). Bu nedenle ortakların farklı uluslardan gelmelerinin yönetim açısından birtakım zorlukları da beraberinde getirmesi nedeniyle stratejik işbirliklerinin riski azaltırken,

sağlanacak faydayı arttıracak şekilde yönetilmeleri gerekmektedir. Burada yönetim yapısının ve felsefesinin esnek ve değişime adapte olabilecek nitelikte olması önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır.

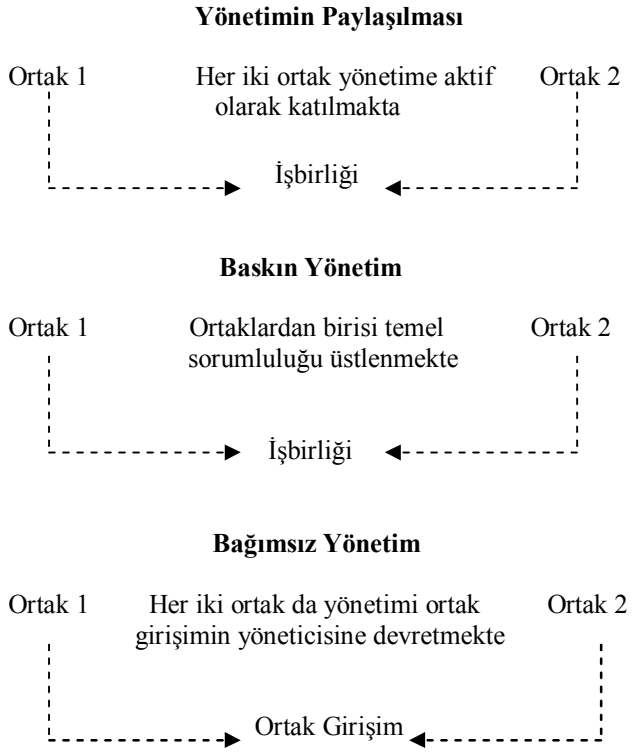
Stratejik işbirliklerini başarılı bir şekilde yönetebilmek için yöneticiler tarafından karar verme kontrolü ve yönetim yapısı olmak üzere iki önemli konuda gerekli düzenlemeler yapılmalıdır (Cullen ve Parboteeah, 2005, 304). Buna göre:

— **Karar Verme Kontrolü**: Ortak işletmeler işbirliği organizasyonunu dizayn ederken karar vermeye ilişkin operasyonel ve stratejik kararlar olmak üzere iki temel alanda anlaşma yapmak durumundadırlar. Buna göre, operasyonel kararlar organizasyonun günlük faaliyetlerine ilişkin yönetim kararlarını içerirken, stratejik kararlar, işbirliği organizasyonunun varlığını uzun dönem boyunca sürdürmesini sağlayacak kararları kapsamaktadır (Cullen ve Parboteeah, 2005, 304–305).

Stratejik işbirliklerinde ortaklar arasındaki stratejik ve operasyonel kararlar konusunda oluşturulan yapı oldukça karmaşık ve birbirlerinden farklı olup işbirliği türüne göre değişen bir özelliğe sahiptir (Cullen ve Parboteeah, 2005, 305). Mesela, kendi yönetici ve yönetim kuruluna sahip olmak zorunda olan ortak girişimler üç farklı şekilde yönetilebilmektedirler. Birincisinde, ortak girişimde yer alan işletmeler yönetimi birlikte yürütmektedirler. İkinci yöntemde, ortaklardan sadece birisi temel sorumluluğu üstlenmektedir. Üçüncüsünde ise, bağımsız bir yönetim takımının ortak girişimi idare etmesi sağlanmaktadır (Griffin ve Pustay, 2003, 345). Bu tür işbirliği yapılarında operasyonel ve stratejik kararları her zaman daha çok paya sahip olan ortak yönlendirmemektedir. Ayrıca ortakların yeteneklerine göre aralarında anlaşarak farklı yönetimsel kararları farklı ortakların alması da söz konusu olabilmektedir. Ancak genellikle stratejik kararlar ortak girişimin yönetim kurulu veya üst yönetim takımı tarafından alınmaktadır (Cullen ve Parboteeah, 2005, 305).

— **Yönetim Yapısı:** Stratejik işbirliklerinde karar vermeye ilişkin yapı oluşturulurken doğru yönetim yapısının seçilmesi önemli bir unsurdur. İşbirliği ilişkisinin birçok özelliği, kontrol sorumluluklarının formel olarak ortaklar arasında dağıtılmasını sağlayan yönetim yapısının seçiminde etkili olmaktadır. Buna göre, işbirliği yapan işletmelerin

kullanabilecekleri beş temel yönetim yapısı bulunmaktadır (Cullen ve Parboteeah, 2005, 305). Şekil 3.1'de yer alan işbirliği yönetim yapıları şöyledir:



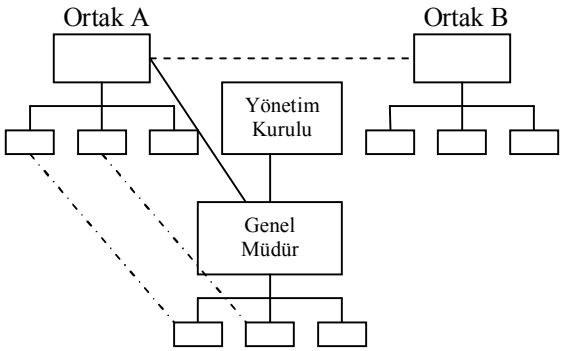
Şekil 3.1 Stratejik İşbirliklerinin Yönetimi

Kaynak: GRIFFIN, R.W., M.W. PUSTAY (2003), *International Business: A Managerial Perspective, Third Edition,* Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 358.

— ***Baskın Ortak:*** Baskın ortak uluslararası ortak girişimde daha çok paya veya kritik kaynaklara sahip olan işletmedir. Tek yanlı yönetimi kapsayan bu tarz yapılarda baskın ortak stratejik ve operasyonel kararları yönlendirmektedir. Bu nedenle baskın ortağın yöneticileri girişimde önemli pozisyonlarda yer almaktadırlar (Cullen ve Parboteeah, 2005, 305).

Genellikle bir ortak baskın pozisyona sahipse veya önemli kaynakları sağlıyorsa stratejik kararları yönlendirme konusunda da baskın olmaktadır (Cullen ve Parboteeah, 2005, 306). Ayrıca işbirliğinin baskın üyeleri şebekedeki diğer işletmeler üzerinde güçlü kontrole sahip olmaktadırlar (Xie ve Johnston, 2004, 212). Bu nedenle ortak seçimine ilişkin yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunda stratejik işbirliklerinde baskın ortağın olmaması ve tarafların göreceli katkıları konusunda eşit olmaları gerektiği

vurgulanmıştır (Taylor, 2005; Spiegel, 1993). Bu doğrultuda ortaklık paylarının eşit olduğu stratejik işbirliklerinde ortaklar Şekil 3.2'de yer alan baskın ortak yönetim yapısı yerine paylaşılmış, bölünmüş veya dönüşümlü yönetim yapılarından birini tercih etmektedirler (Cullen ve Parboteeah, 2005, 306).



Şekil 3.2 Baskın Ortak Yönetim Yapısı

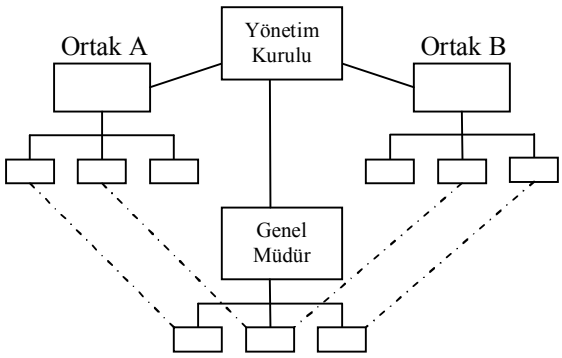
Kaynak: HOLTBRÜGGE, D. (2004), "Management of international strategic business cooperation: Situational conditions, performance criteria, and success factors", *Thunderbird International Business Review*, Vol: 46, No: 3, 267.

— ***Bölünmüş Kontrol:*** Yönetimin ortaklar arasında paylaşıldığı yapıda olduğu gibi bölünmüş kontrol yapısında da alınacak stratejik kararlar ortaklar arasında dağıtılmaktadır. Bu yapıda, işletmeler çoğunlukla fonksiyonel düzeydeki kararları bağımsız olarak alma konusunda ortaklarını ikna etmeyi tercih etmektedirler (Cullen ve Parboteeah, 2005, 305).

— ***Bağımsız Yönetim:*** Bağımsız yönetim yapısında işbirliğinin yöneticisi kararları yönlendirmektedir. Bu yönetim yapısı daha çok olgunlaşmış ortak girişimlerde tercih edilmektedir. Çünkü özellikle fonksiyonel alanlarda alınacak olan kararlarda ortak girişim yöneticileri tamamen özerk olarak hareket etmektedirler. Bu nedenle bağımsızlıklarından dolayı yöneticilerin ortak işletmeler dışından seçilmeleri söz konusu olmaktadır (Cullen ve Parboteeah, 2005, 305–306).

— ***Yönetimin Paylaşılması:*** Paylaşılan yönetim yapısında, tüm ortaklar yönetim kurulunda, üst yönetim takımında ve fonksiyonel birimlerin yönetiminde eşit sayıda yönetici görevlendirmektedirler (Cullen ve Parboteeah, 2005, 305). Bu nedenle ortak sorumluluk ve ortak karar verme temeline dayalı olan paylaşılmış yönetim yapısında

tüm ortakların idare konusunda eşit hakka sahip olmaları söz konusudur (Holtbrügge, 2004, 268). İki yanlı yönetim olarak adlandırılan bu yaklaşımda politikalar da birlikte geliştirilmektedir (Aulakh ve Madhok, 2002, 26). Bu bağlamda ortakların özel bilgi ve yeteneklere sahip olmaları durumunda karmaşık olmasına rağmen Şekil 3.3'te yer alan paylaşılan yönetim yapısı tercih edilebilmektedir (Killing, 1982).



Şekil 3.3 Paylaşılan Yönetim Yapısı

Kaynak: HOLTBRÜGGE, D. (2004), "Management of international strategic business cooperation: Situational conditions, performance criteria, and success factors", *Thunderbird International Business Review*, Vol: 46, No: 3, 267.

— ***Dönüşümlü Yönetim:*** Bu tarz yönetim yapısında yönetime ilişkin önemli pozisyonlar ortaklar tarafından dönüşümlü olarak doldurulmaktadır. Ortakların aralarında yaptıkları anlaşmaya göre işbirliğinin yöneticisi her yıl değişmektedir. Dönüşümlü yönetim yapısı gelişmiş ülkelerden gelen ortakların oluşturduğu stratejik işbirliklerinde daha fazla yaygındır (Cullen ve Parboteeah, 2005, 306).

İşletmelerin ihtiyaçları ve işbirliğine sağladıkları katkılar değiştikçe yönetim yapısında da değişiklikler olabilmektedir. Yönetim yapısının değişmesinde dikkate alınacak en önemli hususlar; ortak işletmelerin stratejik ve organizasyonel karakteristikleri ve faaliyette bulundukları endüstridir. Çünkü ortak ve endüstri karakteristikleri farklı yönetim yapılarını çekici ve etkin hale getirmektedirler. Uluslararası stratejik işbirliklerinde yönetim yapısının dizayn edilmesinde dikkate alınacak diğer faktörler ise şöyledir (Cullen ve Parboteeah, 2005, 306):

— Ortaklar benzer teknoloji ve know-how'a sahip ve bunları eşit bir şekilde işbirliğine yönlendiriyor iseler, paylaşılmış yönetim yapısını tercih etmelidirler.

— Ortaklar farklı teknoloji ve know-how'a sahip ve bunları eşit bir şekilde işbirliğine yönlendiriyor iseler, bölünmüş yönetim yapısını tercih etmelidirler.

— Stratejik işbirliği, ortaklardan birisi açısından daha fazla önem taşıyor ise, baskın yönetim yapısı tercih edilmelidir.

— Olgunlaşmış ortak girişimlerde yöneticilerin uzmanlık kazanmaları nedeniyle, bağımsız yönetim yapısı tercih edilmelidir.

— Hükümet baskılarının yoğun olduğu ülkelerde yerel ortağın baskın olduğu yönetim yapısı tercih edilmelidir.

— Pazarın geniş, girişimin çok fazla sermaye gerektirmediği veya araştırma ve geliştirme maliyetlerinin çok yüksek olmadığı durumlarda ise, bağımsız yönetim yapısı tercih edilmelidir.

İşletmelerin kullanabilecekleri farklı yönetim yapıları bulunmakla birlikte, günümüz küresel iş çevresinde yaygınlaşan stratejik işbirlikleri oluşturulurken, ortaklar ilişkileri daha etkin bir şekilde yönetebilmek açısından ayrı bir birim kurma yoluna gitmektedirler. Konusunda uzmanlaşmış olan bu birimin görevi, işbirliğinin ihtiyaçları, ortakların değerlendirilmesi, anlaşmanın düzenlenmesi, işbirliği organizasyonunun dizayn edilmesi ve performans göstergeleri konusunda yöneticilere yardımcı olmaktır. Uzmanlaşmış işbirliği yönetim biriminin kurulması çoğunlukla yeterli sayıda işbirliği oluşturan büyük çokuluslu işletmeler tarafından tercih edilmektedir. Çünkü çok sayıda işbirliğine sahip deneyimli çokuluslu işletmeler hangi uygulamaların başarılı hangilerinin başarısız olabileceği konusunda uzmanlaşmışlardır (Cullen ve Parboteeah, 2005, 316).

3.4. Stratejik İşbirliklerinin Değer Yaratması

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 (Fyall ve Spyriadis, 2003, 5). Ancak uluslararası alana yayılma, doğru giriş stratejisinin seçilmesi durumunda işletmeler açısından değer yaratmaktadır (Martin ve Salomon, 2002, 731). Bu bağlamda Hamel (1991), işbirliği oluşturma kararının belirli bir ölçüde ortaklıktan elde edilecek değerin önemine bağlı olarak alındığını belirtmiştir. 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. Bu nedenle stratejik işbirlikleri işletmelerin tek başlarına faaliyet göstermeleri sonucunda yarattıkları değerden daha fazlasına sahip olmalarını mümkün kılmaktadır.

Stratejik işbirliklerini oluşturmak işletmeler açısından önemli faydalar sağlarken aynı zamanda maliyet de yaratmaktadır. Bu nedenle işbirliği ilişkilerine girmenin maliyeti, getirilerinden fazla ise, stratejik işbirliği taraflar açısından değer yaratmaktan ziyade olumsuz sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Ancak stratejik işbirliklerinde değer yaratılmasına ilişkin olarak yapılan çalışmalarda farklı sonuçlar ortaya atılmıştır. Buna göre, bazı araştırmacılar ortalama işbirliklerinin hiç değer yaratmadığını ileri sürerken, bazıları pazar yapısı ve işletmenin karakteristiklerine bağlı olarak stratejik işbirliklerinin pozitif veya negatif olarak işletmeler açısından değer yarattıklarını ortaya koymuşlardır (Ethiraj ve diğerleri, 2002, 596–605).

Stratejik işbirliklerinde yaratılan değer farklı yollarla ölçülmektedir. Bunlardan birincisinde, ortak işlemelerin işbirliği yoluyla satışlarının yükselmesi, pazar paylarının artması veya maliyetlerinin azaltılması gibi amaçları gerçekleştirip gerçekleştirmediklerine göre değerlendirilmektedir. İkinci yöntemde ise, ortak işletmelerin yöneticilerinin işbirliğinden elde edilen sonuçlardan ve işbirliğine özgü amaçların gerçekleştirilmesinden tatmin olup olmadıklarına göre değerlendirilmektedir (Ethiraj ve diğerleri, 2002, 611).

Farklı işbirliği türleri farklı düzeylerde değerler yaratmaktadırlar (Ethiraj ve diğerleri, 2002, 601). Stratejik işbirlikleri yoluyla değer yaratma, ortakların bazı boyutlarda benzer, bazılarında ise farklı karakteristiklere sahip olmalarını gerektirmektedir. Bu nedenle farklı kaynak ve yeteneklere sahip olurken sosyal açıdan benzerlikleri paylaşan (Sarkar ve diğerleri, 2001, 358) ortakların değer yaratacak

kaynak ve yeteneklerin bir araya getirilmesi konusunda sürekliliği sağlamaları gerekmektedir (Hitt ve diğerleri, 2005, 271). Bu bağlamda işbirliği yapan ortakların örgütsel anlamda birbirlerini tamamlamaları, stratejik kaynakların faydalarını elde edebilme konusunda oluşturulması gereken önemli bir mekanizmadır (Dyer ve Singh, 1998, 662). Bu doğrultuda oluşturulan mekanizma ile ortakların stratejik kaynaklardan değer yaratma konusundaki yetenekleri artacak ve örgütsel sistemleri, süreçleri ve kültürleri birbirleriyle daha iyi uyum gösterecektir (Chathoth ve Olsen, 2003, 432).

Doz ve Hamel'e (1998) göre, işbirliğinin anlaşma ve yapısal boyutundan stratejik değer yaratacak şekilde yönetilmesine nasıl geçileceğini çok az sayıdaki yönetici bilmektedir. Ancak daha çok işbirliği ilişkisine girilmesi, işletmelerin bu yapıları daha etkin bir şekilde yönetmeleri için gerekli yetenekleri geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Çünkü işbirliği deneyiminin birikmesi işbirliği yeteneğinin temel unsurudur. Bu nedenle işletmelerden, önceki işbirliklerinde elde ettikleri deneyimleri biriktirmeleri ve bunları gelecekteki benzer durumları yönetmeye aktarmaları beklenilmektedir. Bunun sonucunda daha fazla işbirliği deneyimine sahip olan işletmeler oluşturulan yeni girişimlerde daha fazla değer yaratabilmektedirler.

3.5. Stratejik İşbirliklerinde Karşılıklı Güven

İşletmelerarası ilişkiler konusunda araştırmacıların üzerinde en fazla durdukları unsur olan güven, birey veya grubun görevini yerine getirmesine, tahmin edilebilir bir şekilde davranmasına ve fırsatçılık ihtimaline karşı adil bir şekilde anlaşma yapmasına ilişkin beklenti olarak tanımlanmaktadır (Zaheer ve diğerleri, 2002, 347–348). Fırsatçılıktan çabuk etkilenen bir yapıya sahip olan stratejik işbirliklerinde güven olmadan gerçekleştirilen bütünleştirme çabaları etkin olmamaktadır. Böyle durumlarda işbirliği yapan işletmeler birbirlerine kuşkulu bir şekilde yaklaşarak, ortaklarının her hareketini kontrol etme ihtiyacı duyabilmektedirler (Dent, 2001, 8). Çünkü ortakların fırsatçı davranışları stratejik işbirliklerinin yüksek başarısızlık oranına sahip olmalarına neden olmaktadır.

Stratejik işbirliklerinde taraflar arasında, güç, iletişim ve hedeflerin uyumluluğuna ek olarak ilişki kalitesinin en önemli özelliği olan ve işbirliğinin derecesini belirleyen güvenin bulunmaması başarının önündeki önemli bir engeldir (Kandemir ve diğerleri,

2002, 809). Çünkü güven ortaklar arasındaki işbirliğini etkilemekte, kontrolü azaltmakta, zaman ve enerjinin daha uzun dönemli karşılıklı faydalara yöneltilmesini (Taylor, 2005, 473) ve formel kontratların kapsamının daraltılmasını sağlamakta (Das ve Teng, 1998, 494), işlem maliyetlerini, beklenmeyen durumlara karşı korunma ihtiyacını ve taraflar arasındaki çatışmaları (Dent, 2001, 7), koordinasyon maliyetlerini ve fırsatçı davranışları azaltmakta, çatışma çözümünü kolaylaştırmakta ve işbirliğinin değişen çevreye uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır (Kelly ve diğerleri, 2002, 13). Ayrıca işlem maliyeti ekonomisine göre, taraflar arasında güven olduğunda, işbirliği ilişkisi, çevresel belirsizlik ve değişkenlikler ile organizasyonel değişimlere karşı daha dayanıklı olmaktadır. Çünkü güven, beklenmeyen çevresel veya organizasyonel tehlikelere karşı stratejik ve organizasyonel esnekliği ve ortaklar arasındaki iletişim düzeyini arttırmaktadır (Judge ve Dooley, 2006, 27). Taraflar arasındaki bu bilgi akışı ise, işbirliğinin sonuçlarını olumlu yönde etkilemektedir.

Gelecekte ortaya çıkabilecek durumlar ve ortakların bunlara karşı tepkileri konusundaki belirsizlik arttıkça işbirliğinin yaşam eğrisi boyunca gelişen güvenin oluşturulmasına duyulan ihtiyaç da artmaktadır (Taylor, 2005, 474). 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 işletmelerarası güvenin olması zorunludur. Aksi takdirde işletmeler açısından hedefler konusunda anlaşmaya varmak, kuralları kabul ettirmek ve takım çalışmasını yönetmek zor olmaktadır (Das ve Teng, 1998, 494–496).

Sosyal değişimin çok önemli bir karakteristiği olan güvenin oluşturulması uzun zaman gerektirmektedir. Buna göre, işbirliğinin oluşum aşamasındaki güven ortağa ilişkin önemli bilgilerin elde edilmesine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. İlişkiler geliştikçe ortak hakkında daha fazla bilgi elde edilmesi ve daha sıkı bağların geliştirilmesi söz konusu olmaktadır (Taylor, 2005, 474). Bu doğrultuda ilişkisel güven tarafların karşılıklı olarak birbirlerini anlamalarına ve değerlerin paylaşılmasına olanak sağlamaktadır.

Sosyal, kurumsal ve ulusal bağlamdaki diğer unsurlara bağlı olarak zaman içerisinde gelişen (Nielsen, 2001, 6) güven, bazı durumlarda formel kontrol mekanizmasının yerine geçmektedir (Todeva ve Knoke, 2005, 127). Bu doğrultuda, işletme ortağına tamamen güvendiğinde onun davranışlarını kontrol etmeye ihtiyaç duymayabilmektedir. Bu sayede kontrol sadece yeterli güvenin olmadığı durumlarda devreye girmektedir. Ancak araştırmacıların güven ve kontrolü birbirlerinin yerine geçebilen unsurlar olarak görmelerine rağmen, literatürde bu iki unsurun birbirlerini tamamlayıcı özelliğe sahip oldukları da belirtilmektedir. Buna göre, güven arttıkça kontrol azalmakta ve bunun tersi durumda ise, güven azaldıkça kontrol artmaktadır (Das ve Teng, 1998, 495–496).

Güven ve kontrolün işbirliği yönetimindeki anahtar unsurlar olarak rollerinin belirlenmesine literatürde geniş kapsamlı bir şekilde yer verilmiştir. Ayrıca birçok araştırmacı, işbirliklerinin karşılıklı güven ve bağlılık ruhuyla oluşturulması gerektiğini tartışmışlardır. Bunun dışında, araştırmacılar tarafından güven ve öğrenme arasındaki ilişkiye de vurgu yapılmış ve güven olmadan işbirliği sürecinde taraflar arasındaki bilgi değişiminde doğruluk düzeyinin düşük olabileceği belirtilmiştir. Bunun tersi bir durumda ise, güven ortamında işbirliği ortakları bilgi değişimi konusunda daha rahat davranmakta ve ortağın fırsatçı davranışlarından korunma ihtiyacı duymamaktadırlar. Bu nedenle işletmelerarası ilişkilerde güven, temel değişken olarak bilgiye ulaşmayı sağlayan önemli bir unsur olarak ele alınmıştır (Inkpen, 2002, 279).

Güvenin önemi, düzenlenen kontratın özelliğine göre değişmektedir. Değişim yapılan ürünün değerinin veya tarafların görevlerinin ayrıntılı bir şekilde belirlenemediği karmaşık işbirliği ilişkilerinde güven daha fazla ön plana çıkmaktadır (Dent, 2001, 7). Bu doğrultuda işbirliği stratejisine ilişkin tüm detayların formel kontratta yer almasının pek mümkün olmaması nedeniyle ortaklar arasında yüksek düzeyde güvenin oluşturulması, işbirliği ortaklarının davranışlarını etkileme ve kontrol etme konusundaki en etkin yoldur. Buna göre, taraflar arasında düzenlenen kontratın formel yapıya sahip olmadığı veya yeterince ayrıntılı düzenlenmediği durumlarda güven düzeyinin yüksek olması gerekmektedir (Hitt ve diğerleri, 2005, 292). Çünkü güven ve işbirliğinin yüksek olduğu ilişkilerdeki kontratlar çok fazla uzun olmamakta ve ortakların kontratı sık sık değiştirmelerine gerek kalmamaktadır (Dent, 2001, 8).

3.6. Stratejik İşbirliklerinde Kontrol

Stratejik işbirliklerinde fırsatçı davranışların, istikrarsızlık ve yüksek başarısızlık ile sonuçlanması nedeniyle kontrol faaliyeti işbirliği ortakları açısından (Xie ve Johnston, 2004, 212) riski azaltma ve başarı elde etme konusunda önemli bir faktör olarak görülmektedir (Paik, 2005, 495). Bu bağlamda stratejik işbirliklerindeki kontrol, iletişim, karar verme ve çatışma süreçleri ile güven, güç, bağlılık ve fırsatçı davranışlar gibi psikolojik boyutların ele alınması doğrultusunda, işletmelerarası ilişkilerin yönetimi ve gelişimi daha iyi anlaşılmaktadır (Medina-Muñoz ve Medina-Muñoz, 2004, 82).

Literatürde kontrolün stratejik işbirliklerindeki güvenin temel kaynağı olduğu vurgulanmaktadır. Buna göre, etkin kontrol, bilgilendirilmiş bireyin büyük ve istenmeyen sürprizlerin olmayacağı konusunda kendini güvende hissetmesini ifade etmektedir (Merchant, 1984, 10). Bu nedenle stratejik işbirliğindeki işletmeler ortakları üzerinde yeterli kontrole sahip olduklarını algıladıklarında ilişkiler konusunda kendilerini daha fazla güvende hissetmektedirler (Das ve Teng, 1998, 493).

İşbirliği ortakları, kontrol konusunda farklı amaç ve bakış açılarına sahip olabilmektedirler. Özellikle teknolojinin yoğun olduğu iş alanlarındaki rekabet yapısı, stratejik işbirliklerindeki problemlerin artmasına neden olmaktadır. İşbirliğindeki güç dengesinin bozulması ve rekabet avantajının kaybedilme korkusu, işletmelerin kontrol faaliyetlerine ağırlık vermelerini gerektirmektedir (Magee, 1992). Çünkü seçilen kontrol mekanizması işletmelerin ne yapacağını belirleyen ve etkileyen önemli organizasyonel düzenlemelerdir (Das ve Teng, 1998, 493). Bu nedenle işletmeler çeşitli idare yapıları, kontratsal ve yönetimsel düzenlemeler ile bazı informel mekanizmalar gibi çeşitli kontrol yöntemlerinden kendilerine en uygun olanını seçmelidirler (Paik, 2005, 495).

3.6.1. Stratejik İşbirliklerinde Kontrol Türleri

İşletmelerarası ilişkilerdeki kontrole ilişkin çok farklı şekilde sınıflandırmalar yapılmış olup, ağırlıklı olarak kontrolün ilgi odağı ve formelleşme düzeyine göre yapılan sınıflandırma üzerinde yoğunlaşılmıştır. Kontrolün ilgi odağına göre; davranışsal (görev sırasında gerçekleşen), sonuç (görev tamamlandıktan sonra gerçekleşen) ve sosyal

(ortakların paylaştıkları norm, değer ve inançları kapsayan) kontrol olmak üzere üç farklı kontrol türü bulunmaktadır (Medina-Muñoz ve Medina-Muñoz, 2004, 84).

Davranış veya süreç kontrolü doğru davranışın istenilen sonuçlara çevrilmesini sağlayan sürece odaklanmaktadır. Bu kontrolde, çıktıya odaklanmak yerine gerçek davranışların ölçümüne odaklanılmaktadır. Davranışa dayalı kontrol mekanizmaları bilgi değişimi ve kullanımı, politika ve prosedürler, raporlama yapısı, personel seçimi ve eğitimi hakkındaki açık maddeleri içermektedir. Bu kontrol türü büyük sürprizleri önlemeye ilişkin olarak da kullanılmaktadır. Çıktı ölçümlerinin tam veya objektif olmadığı durumlarda davranış kontrolü kullanılmaktadır. Ancak davranış kontrolünü doğru bir şekilde uygulayabilmek için yöneticilerin süreci iyi bir şekilde anlamaları gerekmektedir (Paik, 2005, 495).

Çıktı kontrolü, performansın yakın bir şekilde izlenmesi ve somut amaçların oluşturulması yoluyla gerçekleştirilmektedir. Bireysel veya departman verimliliğine ilişkin hedefler, kurallar ve prosedürler, planlama ve bütçeleme, bu kontrol türüne örnek olarak verilebilmektedir. Çıktı kontrolünün kullanılması, yöneticilerin dikkatlerini önemli performans ölçümlerine yönlendirmelerini sağlaması nedeniyle performans riskini azaltma konusunda daha hızlı hareket etmelerine olanak sağlamaktadır. Stratejik işbirliklerinde çıktı kontrolünün kullanılması riskin yabancı ortağa kaymasına neden olmaktadır. Bu durum dinamik çıktı kontrolünün kullanılması ile ortaklıktaki güven arasında negatif yönlü bir ilişki yaratmaktadır (Paik, 2005, 496).

Formel kontratın karşıtı olarak işletmelerin işbirliği ilişkileri geliştikçe sosyal kontrol mekanizması ortaya çıkmaktadır (Dent, 2001, 15). Çıktı ve davranış kontrolünün tersine sosyal kontrol tarafların kendi kendilerini kontrol etmelerini ve izlemelerini içermektedir. Kantitatif performans sonuçları veya davranışsal ölçümlerden ziyade sosyal kontrolde amaç, işletme hedeflerinin daha iyi anlaşılması ve kabul edilmesidir. Bu bağlamda sosyal kontrol, somut amaçlara odaklanmaması nedeniyle informel kontrol türü olarak görülmektedir. Ayrıca taraflar arasında daha iyi etkileşim kurulmasını gerektiren sosyal kontrol normatif kontrol olarak da adlandırılmaktadır. Bunun nedeni, bu kontrol türünün paylaşılan hedeflerin, değerlerin ve normların etkilerinin birleşimini kapsamasıdır (Paik, 2005, 496–497).

Formelleşme düzeyine göre kontrol ise, yazılı kontrol mekanizmalarını ve dokümanları kapsayan formel kontrol ve yazılı olmayan davranışsal belirleyicileri içeren informel kontrol olarak iki gruba ayrılmaktadır (Medina-Muñoz ve Medina-Muñoz, 2004, 84).

İşletmelerarası ilişkilerde kontrol göreceli olarak dar veya geniş kapsamlı olabilmektedir. Dar kapsamlı kontrolde ortaklar finansal, teknoloji, kalite, pazarlama unsurları veya yönetim düzeyindeki kontrole odaklanırken, geniş kapsamlı kontrolde aynı zamanda çok sayıdaki unsura odaklanılmaktadır (Buckley ve Glaister, 2002, 63).

Yukarıdaki sınıflandırmaların dışında Killing (1982) ortak girişimlerde kontrolü, baskın ortağın kontrolü gerçekleştirmesi, yönetimin paylaşılması yoluyla kontrol ve bağımsız kontrol olmak üzere üç şekilde sınıflandırmıştır. Killing (1982) tarafından elde edilen sonuçlara göre, baskın ortağın kontrolü yürütmesi daha iyi sonuçlar doğurmaktadır. Ancak bunun için ortağın kendi sorumluluk alanlarına ilişkin uygun kontrolü gerçekleştirebileceği bilgi ve yeteneklere sahip olması gerekmektedir.

3.6.2. Stratejik İşbirliklerinde Kontrol Mekanizmaları

Kontrol mekanizmaları; payların eşit olması, temel girdiler ve önemli yöneticiler, formel kontratlar, finansal kontrol, iletişimin kontrolü, ortak girişime yönetim kurulu atanması, finansal raporlama ve bütçeleme gibi farklı şekillerde olabilmektedir (Buckley ve Glaister, 2002, 63). Bu bağlamda işletmeler açısından uygun kontrol mekanizmasının oluşturulması doğrultusunda istenilen hedeflere ulaşılması konusunda önceden bazı tahminler yapılabilmektedir. Ayrıca işletmeler yeterli kontrol düzeyinin gerçekleştirilmesine yardımcı olan kontrol mekanizmalarını, faaliyetlerini rutin hale getirmek veya ortaktan öğrenme, risk üstlenme ve yenilik gibi rutin olmayan faaliyetlerini geliştirmek için de kullanmaktadırlar (Das ve Teng, 1998, 493).

Üst yönetim zamanının büyük çoğunluğunu ortaklarının finansal durumunu takip etmeye ve ilişkilerin kontrolüne harcamaktadır (Park ve Ungson, 2001, 44). Kontrol faaliyetlerine ortağın fırsatçı davranma olasılığını ve ilişkiler süresince pazarlık ve politik etkinin maliyetlerini azaltmak amacıyla ihtiyaç duyulmaktadır (White ve Siu-Yun Lui, 2005, 913). Ancak işbirliği faaliyetlerinin aşırı yoğun bir şekilde kontrol edilmesi yüksek düzeyde bürokratik maliyetlere neden olmakta ve bu durum işbirliğinin

etkinliğini azaltmaktadır. Ayrıca aşırı kontrol stratejik işbirliğinin esnekliğini ve potansiyel faydalarını da azaltmaktadır (Park ve Ungson, 2001, 45). Bu nedenle etkinlik açısından kontrol mekanizmasının ve düzeyinin işbirliğinden elde edilebilecek avantajlar açısından doğru bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir.

Stratejik işbirliklerinde kullanılabilecek kontrol mekanizmalarını hedef belirleme, yapısal özellikler ve kültürel bütünleşme olarak sınıflandırmak mümkündür. Buna göre (Das ve Teng, 1998, 505–507):

— **Hedef Belirleme:** Hedef belirlemenin önemli bir şekli olan amaçlara göre yönetim, kontrolü arttırmak ve performansı yükseltmek için kabul görmüş bir yönetm yaklaşımıdır. Bu bağlamda stratejik işbirliklerindeki ortaklar kontrol amacıyla yüksek düzeyde hedef oluşumunu tercih etmektedirler. Bu nedenle yüksek düzeyde kontrole ihtiyacı olan işletmeler performans değerlendirmesinin ve geribildirimin daha sık yapılması nedeniyle kısa dönemli hedefleri tercih etmektedirler.

Uzmanlar stratejik işbirliklerinde ortaklar arasındaki potansiyel hedef uyumsuzluğu ve işbirliğinin başlangıç aşamasında belirgin hedeflerin oluşturulmasının zor olması gibi nedenlerden dolayı, ortakların beklentilerinin ortaya konulmasını gerektiren hedef belirleme sürecini kritik öneme sahip bir faaliyet olarak görmektedirler. Çünkü hedef belirleme süreci formel ve sosyal kontrol açısından önemlidir. Buna göre, üzerinde anlaşmaya varılan hedefler olmadan formel kontrolün gerçekleştirilmesi zor olmaktadır. Ayrıca amaçların açık bir şekilde belirlenmesi, işbirliğinin yönlendirilmesini ve belirli kural ve düzenlemelerin oluşturulmasını sağlamaktadır. Ancak stratejik işbirlikleri açısından belirgin hedeflere sahip olmak her zaman mümkün değildir. Bu bağlamda katılımcı bir şekilde karar verilmesi kontrol faaliyetinin amacına hizmet etmektedir. Bunun en önemli nedeni, bu süreçte ortakların etkileşim içerisinde bulunarak birbirlerini daha iyi anlamalarıdır. Sonuç olarak stratejik işbirliğinde ortak norm ve değerlerin geliştirilmesi sağlanmaktadır.

— **Yapısal Özellikler:** Stratejik işbirliklerinin dizaynı seçilen işbirliği türüne uygun olarak yapılmaktadır. Uluslararası işbirliğine dayalı informel ortaklıklarda formel olarak dizayn yapılmasına gerek yoktur. Bu tarz yapılarda farklı işletmelerden gelen yöneticiler formel kontrat olmadan işbirliği yapmaktadırlar. Formel işbirliklerinde ise,

anlaşma yapısına göre çeşitli boyutlarda organizasyonel dizayna ihtiyaç duyulmaktadır (Cullen ve Parboteeah, 2005, 304). Çünkü yapısal düzenlemeler, formel kontrolün merkezinde yer almaktadır. Stratejik işbirliklerindeki ortaklar istenilen davranışlar için çeşitli yapısal özellikleri kullanarak kontrolü sağlamaktadırlar Bu nedenle başarılı olabilmek açısından organizasyon yapısının işbirliğini yürütebilecek tarzda düzenlenmesi gerekmektedir.

— **Kültürel Bütünleşme:** Sosyal kontrolün temelinde organizasyonel kültür yer almaktadır. Hiyerarşik organizasyonlar ile karşılaştırıldığında stratejik işbirliklerinde organizasyonel kültürü yönetmek ortaklar açısından büyük zorluklar ve potansiyel fırsatlar yaratmaktadır. İki farklı organizasyonel kültürü bütünleştirmenin ve uyumlaştırmanın zor olması nedeniyle işbirliğinde kültürü yönetmek işletmeler açısından zorluk yaratmaktadır. Ayrıca ortakların bağımsız işletmeler olmaları nedeniyle stratejik işbirliğinde organizasyonel kimliklerini kaybetme konusunda endişeleri bulunmaktadır. Ancak tüm zorluklarına rağmen kültürü yönetmek işbirliğindeki işletmeler açısından kritik öneme sahip bir faaliyettir.

Hedef belirleme ve yapısal düzenlemelerin işletmeler açısından faydalı olmalarına rağmen, taraflar arasındaki hedeflerin uyumsuzluğu ve görevlerin zorluğu, stratejik işbirliklerinde daha yüksek düzeyde kontrol gerektirmektedir. Bu nedenle organizasyonel kültürlerin bütünleşmesi kontrol konusunda önemli bir alternatif olarak tercih edilmektedir. Çünkü bu mekanizmada sosyalleşmenin sağlanması ve işbirliği yöneticilerine eğitim verilmesi söz konusu olmaktadır. Sosyalleşme ise, her iki taraftaki yöneticilerin etkileşimini sağlamakta ve böylece birbirlerinin kültürlerini anlamalarına olanak sağlamaktadır. Böylece yöneticilerin bireysel etkileşimleri sayesinde işbirliğinde ortak değer ve normların geliştirilmesi mümkün olmaktadır.

3.7. Stratejik İşbirliklerinde Risk ve Belirsizlik

Stratejik işbirlikleri iyi bir şekilde planlandığında ve doğru bir şekilde yönetildiklerinde işletmeler açısından çok değerli olmaktadırlar. Ancak işletmelerin kâr elde etmelerini ve geniş pazarlara yayılmalarını sağlayan işbirliği ilişkileri birtakım risk ve tehlikeleri de bünyelerinde bulundurmaktadırlar (Poss, 1999, 1). Bu nedenle işletmelerin

stratejik işbirliği oluşturmadan önce, ortaya çıkabilecek riskleri, elde edilebilecek faydaları ve önemli yasal düzenlemeleri göz önünde bulundurmaları gerekmektedir

Birçok çokuluslu işletme stratejik işbirliklerinin yönetimine risk temelli yaklaşımı dahil etme konusunda başarısız olmaktadır. Bunun sonucunda işletme beklentileri ile elde edilen sonuçlar arasında uyumsuzluklar ortaya çıkmaktadır (Paik, 2005, 490). Ayrıca stratejik işbirliklerindeki işletmeler dikkatli davranmazlarsa ortaya çıkan risk nedeniyle elde ettiklerinden daha fazla maliyete katlanmaktadırlar (Hill, 2006, 407). Bu nedenle stratejik işbirliklerinin başarısında risk yönetimi kritik öneme sahip bir faaliyet olarak görülmektedir.

Bazı işbirliği türleri diğerlerinden daha fazla işbirliğine özel yatırımlar gerektirmektedirler. İşbirliğine özel yatırımlar arttıkça ortak işletmeler açısından risk düzeyi artmaktadır. Ortak girişimlerde ayrı bir işletmenin oluşturulması nedeniyle bu tür stratejik işbirlikleri en yüksek düzeyde işbirliğine özel yatırımları gerektirmektedirler (Das ve Teng, 1998, 499). Bu nedenle ortak girişimlerdeki risk düzeyi diğer işbirliği türlerine göre daha yüksektir.

Kültürel farklılıklar, ekonomik gelişme, düzenleyici kurallar, politik altyapılarındaki farklılıklar ile ekonomik bloklara üye olmaları, işletmelerin yabancı alanlara yayılmalarındaki riski arttıran nedenlerdir (Oudenhoven ve Zee, 2002, 638). Yüksek düzeyde riske sahip bir strateji olarak göze çarpan stratejik işbirliklerinde, bağlı bir şubeyle karşılaştırıldığında kontrol çok daha alt seviyededir. Bu nedenle işbirliği kaynaklarının yönetilmesinde, bilinmeyen türdeki risklere dikkat edilmelidir (Das ve Teng, 1998, 491). Bu bağlamda stratejik işbirliklerinde katılımcı işletmeler açısından ortaya çıkan riskler şöyle sıralanabilir (“Alliance formation”, 1999):

1. Teknolojik know-how’ın izinsiz olarak alınması
2. Faaliyetler üzerindeki kontrolün kaybedilmesi
3. Ortaklardan birisinin diğer işletme açısından güçlü bir rakip haline gelmesi
4. Rekabet üstünlüğünün kaybedilmesi
5. İşletmelerin farklı alanlara dağılması nedeniyle temel yeteneklerinden uzaklaşmaları

Yukarıda yer alan nedenlerin dışında işbirliği stratejilerindeki önemli risklerden birisi tarafların fırsatçı bir şekilde davranabilmeleridir. Fırsatçı davranışlar, kontratın önleyemediği durumlarda veya ortakların güvenilirlik konusunda yanlış algıya sahip olmaları doğrultusunda ortaya çıkabilmektedir. Çok sık olmamakla birlikte fırsatçı ortaklar diğer işletmeden önemli bilgileri kendi bünyelerine aktarma isteğinde olmaktadırlar (Hitt ve diğerleri, 2005, 290). Bu nedenle işbirliklerindeki ortakların kendi çıkarlarını düşünerek fırsatçı davranmaları doğrultusunda, ortaya çıkan riskleri azaltabilmek için detaylı yasal düzenlemeler ve sıkı kontrol mekanizmaları geliştirilmektedir (Taylor, 2005, 473).

İşbirliği stratejilerindeki bir diğer risk ise, taraflardan birinin sahip olduğu yetenek ve kaynaklarını ortağına iletmek istememesidir. Özellikle önemli teknolojik bilgilerin uluslararası stratejik işbirliği oluşturulan ortağa iletilmek istenmemesi söz konusu olmaktadır. Ayrıca bazı işbirliği stratejilerinin başarısız olmalarının temelinde, işletmelerin ortaklığa yönlendirecekleri yeteneklerini olduğundan farklı gösterme eğiliminde olmaları yer almaktadır. Uluslararası işbirliği ilişkilerinde farklı kültürler nedeniyle kontratta yer alan hususların ortaklar tarafından yanlış yorumlanabilmesi de mümkündür. İşbirliklerinde ortaya çıkan bu tarz risklerin dışındaki diğer bir risk ise, ortaklardan birisi belirli bir alana önemli düzeyde yatırım yaparken diğerinin yatırım yapmaktan kaçınmasıdır (Hitt ve diğerleri, 2005, 291).

Stratejik işbirliklerindeki işletmeler işbirliği ortaklarının fırsatçı davranışı nedeniyle ortaya çıkan ilişkisel risk ve birlikte ulaşılmaya çalışılan stratejik hedefler nedeniyle ortaya çıkan performans riski ile de karşı karşıya kalmaktadırlar (Judge ve Dooley, 2006, 26). Tatmin edici ilişkilerin olmamasından ortaya çıkan ilişkisel risk, ortakların bağlılık düzeyleri ve muhtemel fırsatçı davranışlar tarafından belirlenmektedir. Performans riski ise, ortak işletmeler arasında tatmin edici ilişkilerin olmasına karşın işbirliğinin amaçlarının gerçekleştirilmemesinden kaynaklanan risktir. Ancak bu tarz risklerin önlenmesi veya azaltılması açısından güvenin ve kontrol sisteminin oluşturulması gerekmektedir (Paik, 2005, 493).

Stratejik işbirliklerinde fırsatçı davranış potansiyelinden ortaya çıkan ilişkisel riski azaltmanın en etkin yolu ortak işletmeyi ele geçirmektir. Burada elde etme yoluyla işletmenin kontrolünün ele geçirilmesi söz konusudur. Stratejik işbirliklerinin tersine

elde etmelerde amaç, işletmenin faaliyetlerini, kontrolü azaltmadan veya diğer bir taraf ile işbirliği ihtiyacı olmadan genişletmektir. Yabancı işletmelerin elde edilmesindeki riskin büyük çoğunluğu kültürel farklılıklardan ortaya çıkmaktadır (Paik, 2005, 493–494).

Performans riski ortak işletmelerin hedeflerini gerçekleştirip gerçekleştirmemeleriyle ilişkilidir. Bazen ortak işletmeler kendilerini tamamen işbirliğine bağlasalar bile önemli alanlarda yeteneklerinin olmaması ve hükümet politikalarındaki değişiklikler gibi iç ve dış faktörler nedeniyle amaçlarını gerçekleştirme konusunda başarısız olabilmektedirler. Farklı ortak işletmelerden gelen işbirliği yöneticileri belirli performans ölçümleri konusunda farklı davranabilmekte veya hangi ölçümlerin daha uygun olduğuna ilişkin bilgi sahibi olmayabilmektedirler. Bu nedenlerden dolayı güvenin oluşturulması ve kontrol mekanizmalarının kullanılması performans riskini azaltma konusunda gerekli olmaktadır. Ayrıca işletmenin stratejik işbirliği konusunda geçmişteki başarıları, ününü ve yeteneklerine olan güveni arttırmakta ve bu durum algılanan performans riskini büyük ölçüde azaltmaktadır (Paik, 2005, 494–495).

Stratejik işbirliklerinin faaliyetlerini, risk dışında, önemli ölçüde etkileyen diğer bir unsur ise, belirsizliktir. Sosyal değişim teorisine göre, işletmelerin değişim ilişkilerine girmelerinin nedeni, çevresel belirsizliği azaltmak için diğer işletmelerin kaynaklarına ulaşmak istemeleridir. Çünkü işletmeler stratejik işbirlikleri gibi değişim ilişkileri yoluyla çevrelerindeki engelleri daha kolay aşabilmektedirler. İşletmeler açısından çevresel belirsizlik genel ve endüstri çevresinden kaynaklanmaktadır. Genel çevredeki belirsizlik; politik, sosyal ve makroekonomik faktörleri kapsarken, endüstri çevresindeki belirsizlik; girdi ve ürün pazarı ile rekabet faktörlerini kapsamaktadır. Tüm bu belirsizlikler iç gelişim veya dış düzenlemeler yoluyla sağlanan ek kaynaklar ile kontrol altına alınmakta veya azaltılmaktadırlar (Das ve Teng, 2002, 445).

Kaynakların içsel olarak geliştirilmesinin mümkün olmadığı veya istenmediği durumlarda stratejik işbirlikleri tercih edilmektedir. İşbirliklerindeki işletmeler kaynak sağlayarak karşılığında ihtiyaç duydukları diğer kaynakları elde etmektedirler. İşletmeler bu tarz değişime odaklanarak çevresel belirsizliği azaltmaktadırlar. Ayrıca işbirliğine katılan işletmeler endüstrilerindeki en iyi uygulamaları daha iyi anlayarak çevresel değişimlere daha etkin bir şekilde adapte olabilmektedirler (Das ve Teng, 2002, 445).

Rakip işletmelerin işbirliğine girmeleri mantığa aykırı gibi görünmekle birlikte birçok işletme tamamlayıcı yeteneklerini ve rekabet avantajlarını rakibiyle birlikte paylaşmak üzere işbirliği yapma yoluna gitmektedir (Buerger ve Nuelle, 1995, 1). 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 (Burgers ve diğerleri, 1993, 420). Buna göre:

— **Talep Belirsizliği:** Talep belirsizliği, tüketicilerin satın alma davranışlarındaki tahmin edilemeyen değişimlerden kaynaklanmaktadır. İşletmeler belirsiz çevrede faaliyet gösterirken değişen talep koşullarına hızla uyum sağlamak zorundadırlar. Bununla birlikte, organizasyonel katılık ve birtakım yönetimsel unsurlar işletmenin hızlı değişen talep koşullarıyla başa çıkabileceği yetenekleri içsel olarak geliştirmelerini veya satın almalarını zorlaştırmaktadır. Bu bağlamda, işletmelerin, ihtiyaç duydukları yeteneklere sahip olan diğer işletmelerle işbirliği oluşturmaları söz konusu olmaktadır. Böylece temel stratejik yeteneklere ulaşan işletme, tüketicilerin satınalma davranışlarındaki değişikliklerle başa çıkabilme konusunda önemli avantajlar elde etmektedir (Burgers ve diğerleri, 1993, 420).

— **Rekabet Belirsizliği:** Küresel rekabetin artmasıyla birlikte, büyüme maliyetlerinin yüksek olması, işletmelerin birbirlerini tamamlayıcı kaynaklara sahip olmaları ve sinerji yaratmaları sebebiyle, stratejik işbirlikleri, ulusal işletmeleri küresel boyutta rekabete girme konusunda cesaretlendirirken, uluslararası işletmelere de rekabet üstünlüğü sağlamaktadırlar (Dinçer, 1998, 288). Ancak işletmenin rekabete yönelik faaliyetlerinin rakiplerinin pazar pozisyonuna doğrudan etki etmesi doğrultusunda rekabet belirsizliği ortaya çıkmaktadır. Rekabetteki karşılıklı bağımlılık nedeniyle ortaya çıkan bu tür belirsizlikleri azaltabilmek için işletmeler yatay stratejik işbirliklerine girmeyi tercih etmektedirler (Burgers ve diğerleri, 1993, 421).

İşletmeler rekabet belirsizliğini azaltarak şebekedeki etkilerini arttırmak ve stratejik yeteneklere ulaşarak talep belirsizliğini azaltmak gibi amaçlarla işbirliği ilişkilerine girmektedirler. Ancak işletmenin finansal, fiziksel ve insan kaynaklarını işbirliğine

bağlaması sonucunda, stratejik esnekliğinin ve özerkliğinin azalmasına ve değişen durumlara adapte olabilme yeteneğinin sınırlanmasına neden olan çıkış bariyerleri ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle işletme bir taraftan işbirliği anlaşmaları yoluyla talep ve rekabet belirsizliğini azaltırken, diğer yandan uzun dönemli stratejik esnekliğinin azalması ile karşı karşıya kalabilmektedir (Burgers ve diğerleri, 1993, 423).

3.8. Stratejik İşbirliklerinde Esneklik

İşletmelerin iç ve dış çevre koşullarının değişmesi ve işbirliğinin zaman içerisinde gelişmesinin kaçınılmaz olması nedeniyle stratejik işbirliklerinde önemli bir unsur olan (Park ve Ungson, 2001, 46) esneklik, literatürde, ilişkilerin yönetimindeki esneklikten ziyade değişen durumlarda belirli taahhütlere girip girmemeyi tercih etme konusundaki esneklik anlamında kullanılmaktadır (Aulakh ve Madhok, 2002, 28).

Değişim oralarındaki belirsizlik ve mevcut kurumsal alt yapıdaki değişkenlik gibi faktörler tarafından etkilenen stratejik işbirliklerinin popüler olmalarına karşın, performanslarına ilişkin tatminsizlik düzeyi oldukça yüksektir. Özellikle yeni gelişen pazarlardaki uluslararası stratejik işbirliklerinde esnekliğin yüksek olması doğrultusunda performans olumlu yönde etkilenmektedir (Aulakh ve Madhok, 2002, 28–29). Ancak esnekliğin çok aşırı düzeyde olması da, ortak işletme ile çalışırken önemli problemler yaratabilmekte ve ortağın işbirliğine bağlılığını azaltabilmektedir (Park ve Ungson, 2001, 46). Bu nedenle stratejik işbirliklerinde uygun düzeyde yapısal ve ilişkisel esneklik bulunmalıdır.

Esnekliğin stratejik işbirliklerinde önemli bir unsur olması nedeniyle sadece ilişkinin başlangıcında değil rol belirleme, planlama, izleme, mekanizmayı güçlendirme ve teşvik sistemlerinde, yani tüm süreç boyunca devam ettirilmesi gerekmektedir (Aulakh ve Madhok, 2002, 43). Esnekliği etkileyen unsurlar aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmıştır:

— Karar Verme Sürecinin Ortak Bir Şekilde Yürütülmesi: Karar verme faaliyeti ortakların birbirlerini anlamalarını kolaylaştırmaktadır. Stratejik işbirliklerinde ortaklardan birisinin kararlar konusunda baskın olması veya kararların ortaklar tarafından birlikte alınması söz konusu olmaktadır. Ortak işletmeler genellikle kendi

uzmanlık alanlarına giren konulardaki kararları kendileri vermeyi tercih etmektedirler. Diğer taraftan özellikle daha az önemli konulara ilişkin her kararın ortaklar arasında paylaşılması gerekli değildir. Ancak tarafların her konuda yoğun bir şekilde iletişim kurmalarını ve birbirlerini daha iyi anlamalarını gerektiren, stratejik yönden önemli ve ortaklara büyük etkisi olabilecek kararları birlikte almaları gerekmektedir. İşbirliği yapan tarafların birbirlerine açık bir şekilde davranmaları, birbirlerinin pozisyonlarını anlamaları ve kabul etmeleri doğrultusunda ilişkideki esneklik artmaktadır (Aulakh ve Madhok, 2002, 30). Böylece, karşı tarafın ihtiyaç, tercih ve fikirlerine uyum sağlama konusunda esnek davranılması, özellikle dinamik çevrede daha sorunsuz ve dengeli ilişkilerin ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Bunun sonucunda işletmeler açısından çevredeki değişen durumlara daha iyi bir şekilde adapte olunabilecektir.

— **Kaynakların Dengeli Olması:** Yapılan araştırmalara göre, işbirliğinin başarısı için ortakların sahip oldukları kaynakların birbirlerini tamamlayıcı nitelikte olması önemlidir. Bu sayede kaynakların birbirlerini tamamlaması doğrultusunda farklı ve değerli kaynakların karışımı ile stratejik amaçların gerçekleştirilmesi söz konusu olmaktadır. Ancak tarafların güçlü yönlerini birleştirerek karşılıklı bağımlılık yaratmaları doğrultusunda, birbirlerine yüksek derecede bağımlı olan ortakların yaptıkları faaliyetlerin diğerini etkilemesi kaçınılmaz olmaktadır. Genel olarak, kaynakları tamamlayıcı nitelikte ve birbirlerine daha fazla bağımlı olan ortaklar birbirlerinin ihtiyaç ve tercihlerine daha duyarlı bir şekilde davranmaktadırlar. Bu nedenle ortakların birbirlerine yüksek derecede bağımlı olmaları, ilişkilerin uzun süre devam etmesini kolaylaştırmaktadır. Ayrıca ortaklar bilgiyi paylaşmaları, daha fazla etkileşim içerisinde bulunmaları ve karşılıklı anlayış geliştirmeleri doğrultusunda formel kural ve koşullara daha az bağlı olmaktadırlar (Aulakh ve Madhok, 2002, 31).

Kaynaklar arasındaki bağımlılık düzeyi düşük ise, zorluklarla karşılaşıldığında işbirliğinden ayrılmak kolay olmaktadır. Ortak girişimlerde daha yüksek kaynak bağımlılığı olması nedeniyle bu tarz stratejik işbirliklerinden ayrılmak, daha düşük formel özelliğe sahip ar-ge işbirliklerinden daha zor olmaktadır. Ancak aynı yönetim tarzına sahip olmalarına karşın ortak girişimlerde de anlaşma şartlarına bağlı olarak farklı düzeylerde esneklik bulunmaktadır (Aulakh ve Madhok, 2002, 42).

— İlişkilerin Uzunluğu: İşletmelerarası ilişkilerde elde edilecek çıktılar konusunda belirsizlikler bulunmaktadır. İşletmeler değişim ortaklarını seçerken sistematik bir süreç izlemelerine karşın, belirli ihtiyaç ve yetenekleri, ortağın pazardaki ünü ve ortağa ilişkin yeterli bilgiye sahip olmamaları gibi nedenlerden dolayı endişe duymaktadırlar. Bu nedenle işletmeler işbirliği ilişkilerine girerken rol ve beklentilerin açık bir şekilde belirlendiği formel kontratları oluşturmayı tercih etmektedirler. Bununla birlikte, ilişkiler geliştikçe, ortaklar birbirlerine daha fazla bağımlı hale gelmektedirler. Böylece ilişkiler yazılı kural ve düzenlemelerden ziyade karşılıklı anlayış çerçevesinde sürdürülmektedir. İşbirliği sona erdiğinde ise, işletmelerin elde ettikleri bu deneyimleri başka ilişkilerde kullanmaları söz konusu olmaktadır. Ayrıca işbirliği ilişkilerinin uzunluğu arttıkça taraflar arasında ortaya çıkan sorunların çözülmesi kolaylaşmaktadır. Bunun en önemli nedeni, ortakların zamanla birbirlerini daha iyi tanımalarıdır. Bu bağlamda uzun süreli ilişkiler tarafların birbirlerinin geleceğe ilişkin davranışlarını tahmin etmelerini kolaylaştırmakta, belirsizliği azaltmakta ve esnekliği arttırmaktadır (Aulakh ve Madhok, 2002, 32).

Esnekliğin işbirliğinin yönetim maliyetlerini azaltması ve tarafların elde ettikleri değeri arttırması doğrultusunda performans konusunda önemli bir role sahip olduğu vurgulanmaktadır (Aulakh ve Madhok, 2002, 33). Aulakh ve Madhok (2002) tarafından yapılan çalışmada, işbirliği yapan işletmeler arasında kültürel uyum, kaynak dengesi ve karar vermenin paylaşılmasının esneklik üzerinde pozitif etkisi bulunurken, bu faktörlerin işbirliğinin performansı üzerinde direkt etkisi bulunamamıştır.

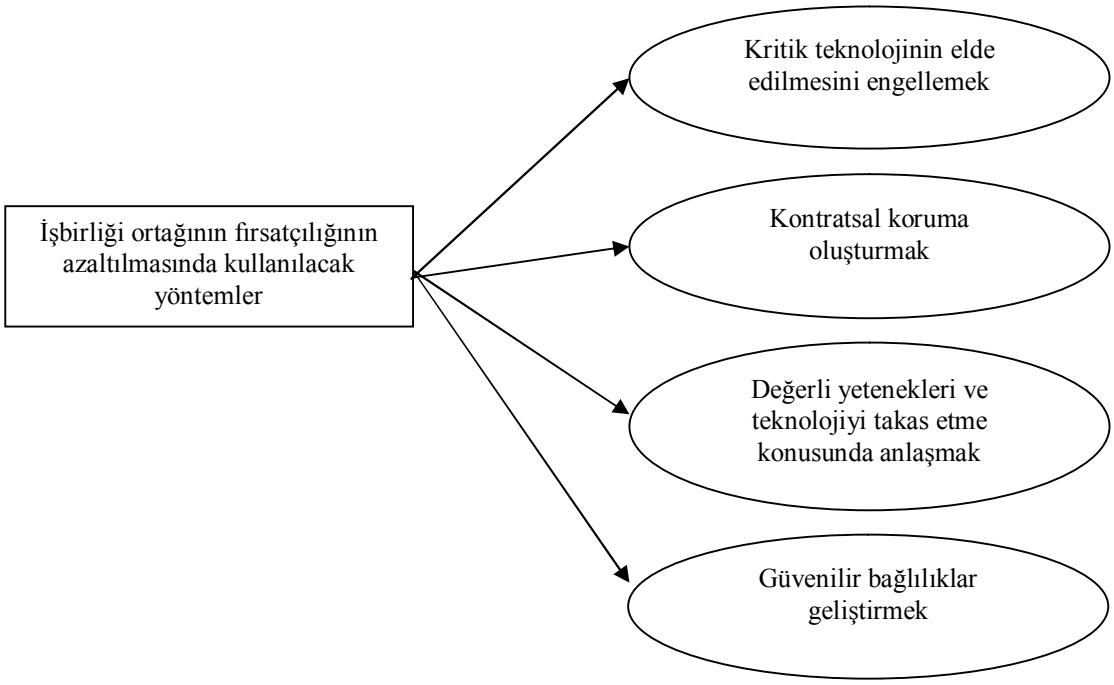
3.9. Stratejik İşbirliklerinde Fırsatçılık

Stratejik işbirliklerindeki en önemli problemlerden birisi ortakların fırsatçı bir şekilde davranmalarıdır. Kontratın önleyemediği durumlarda veya ortakların güvenilirlik konusunda yanlış algıya sahip olmaları doğrultusunda gelişen (Hitt ve diğerleri, 2005, 290) ekonomik, ilişkisel, zamanla ilgili ve yönetimsel olmak üzere dört temel kaynaktan ortaya çıkan (Das ve Rahman, 2002, 89) fırsatçı davranışlar işbirliğinin varlığını tehdit eden bir unsur olarak bilinmektedir.

Stratejik işbirliklerinde karşı tarafın zayıf bir durumda olmasından avantaj sağlamak isteyen bir işletme, güç kullanarak ortağını ele geçirebilmektedir. Bu nedenle

ortakların fırsatçı davranmaları doğrultusunda, işletmenin varlığının tehlikeye girmesi söz konusu olabilmektedir. Bu bağlamda, işbirliği ortaklarının potansiyel fırsatçı davranışlarından kaçınmak ve kendini korumak isteyen işletmeler farklı önlemler alma yoluna gitmektedirler.

Ekonomi, yönetim, pazarlama ve sosyoloji alanındaki uzmanların, ortakların fırsatçılığı üzerinde çalışma yapmalarına rağmen fırsatçılığın işbirliklerindeki yapı ve dinamiklerine ilişkin bilgiler hâla eksik durumdadır. Bu uzmanların birçoğu fırsatçı davranışların olumsuz sonuçlarına ve bu sonuçlardan kaçınabilmek için oluşturulacak kontrol mekanizmalarına odaklanmışlardır (Das ve Rahman, 2002, 90). Bu bağlamda, Şekil 3.4'te, işbirliği üyelerinin güven duymalarına engel olan ve işbirliği oluşturma isteklerini önemli ölçüde etkileyen fırsatçılığın azaltılmasında kullanılabilecek yöntemlere yer verilmiştir.



Şekil 3.4 Stratejik İşbirliklerinde Fırsatçılığı Azaltma Yöntemleri

Kaynak: HILL, Charles W.L. (2006), *Global Business Today, Fourth Edition,* New York: McGraw Hill Companies Inc., 409.

3.9.1. Stratejik İşbirliklerinde Fırsatçılığın Türleri

Uzmanlar fırsatçı davranışlara örnekler vererek fırsatçılığın yapısını açıklamaya çalışmışlardır. Mesela, Parkhe (1993), bilginin saklanması ya da yanlış iletilmesi, yerine getirilmesi gereken vaatler ve uyulması gereken zorunluluklardan kaçılması veya tam olarak yapılmaması ve ortağın teknoloji veya önemli personelinin çalınması gibi davranışları fırsatçılığa örnek olarak vermiştir. John'a (1984) göre, fırsatçı davranışların temelinde verilen sözlere hilekârlık yapılarak uyulmaması yer almaktadır. Wathne ve Heide (2000) ise, pazarlamaya ilişkin fırsatçı davranışları açıklamışlardır. Buna göre, gider raporlarını değiştirme, dağıtım kontratlarına uymama, kalite konusunda kaytarma, promosyon anlaşmalarına uymama gibi davranışlar fırsatçılık olarak değerlendirilmektedir. Onlara göre, fırsatçı davranışların kaçma, adapte olmayı reddetme, uymama ve yeniden görüşmeler için zorlama olmak üzere dört farklı türü bulunmaktadır. Griesinger (1990) ise, fırsatçı davranışların sahtekâr, sadakatsiz ve kaytarma olmak üzere üç farklı türde olduğunu ileri sürmüştür.

3.9.2. Stratejik İşbirliklerinde Fırsatçılık Eğiliminin Kaynakları

Stratejik işbirliklerinin oluşturulmasında ve yönetimindeki en önemli unsur ortağın fırsatçılık potansiyelidir. Her şeyin eşit olduğu bir durumda ortaklardan birisi göstereceği davranıştan fayda sağlayarak işbirliğinin diğer üyesine maliyet yaratıyorsa fırsatçı davranma eğiliminin yüksek olduğu ileri sürülmektedir. Bu nedenle fırsatçı davranışlar ile fırsatçılık eğilimi birbirinden farklı olup, fırsatçı davranışlar daha çok gözlenebilir özellikte iken, fırsatçılık eğilimi tam olarak görülememektedir. Bu bağlamda işletmelerin genel olarak fırsatçı davranışlar göstermeye karşı istekli olmalarını ifade eden fırsatçılık eğilimi farklı nedenlerle ortaya çıkmaktadır. Aşağıda bu eğilimlerin kaynakları ayrıntılı olarak ele alınmıştır (Das ve Rahman, 2002, 92–96):

Genel bakış açısına göre, ortaklık kuran işletmelerin fırsatçılık eğilimi ekonomik unsurlar tarafından etkilenmektedir. İşletmeleri buna sevk eden en önemli motivasyon, ekonomik olarak daha iyi konumda olabilme isteğidir. Bu nedenle işbirliği ortakları ekonomik açıdan gelişme sağlayabilmek için ne gerekiyorsa yapmaya hazırdırlar. Bu bağlamda ortakların fırsatçılık eğilimleri düşük düzeyde bile olsa ekonomik teşvik tek başına bu eğilimi arttırabilme özelliğine sahiptir.

Fırsatçı davranma eğilimi konusunda ikinci motivasyon unsuru ilişkiseldir. Buna göre, işbirliğine ve işbirliği üyelerine olan ilgi ve verilen önem düzeyi düşük ise, fırsatçı davranma eğilimi yüksektir. Bu nedenle işbirliğine bağlılığın ve ilişkisel dayanışmanın olmaması doğrultusunda ortakların fırsatçılık eğilimleri artmaktadır. Aynı şekilde işbirliği üyelerine duyulan hisler ve duyarlılık zayıf ise fırsatçılık eğilimleri yüksek olmakta ve ortağın bundan nasıl etkileneceği daha önemsiz hale gelmektedir. Ayrıca işbirliği ya da ortağa karşı ilişkisel hislerin olmaması, tarafların sadakatsiz olmalarına yol açmaktadır. Bu durumda ortak, işbirliği yaptığı işletme dışında başka işletmelerle de iş yapmaktadır. Özellikle ortağın direkt rakipleriyle iş ilişkilerine girilmesi taraflar arasında önemli çatışmalara yol açmaktadır.

Potansiyel fırsatçılık eğiliminin derecesinde önemli rol oynayan diğer bir unsur ise, işbirliğinin uzunluğudur. Kısa dönemli performans isteyen bir ortak, uzun dönemli ilişki kurma olanaklarını gözden çıkarmaktadır. Ortaklardan birisi işbirliğine yaptığı yatırımın geri dönüşünü hızlı bir şekilde elde etmek istiyorsa, çalmak veya sonuçları saptırmak gibi daha fazla kâr elde etmek amacıyla fırsatçı davranışlarda bulunabilmektedir. Bu durumda hızlı sonuç elde etme baskıları, fırsatçılık eğilimlerinin artmasına yol açmaktadır. Fırsatçılık eğilimini etkileyen zamanla ilgili diğer bir boyut ise, geleceğin belirsiz olmasıdır. Geleceğin karanlık olması ve mevcut ortaklar arasındaki ilişkinin süresi hakkındaki beklenti, ortakların işbirliği yapmalarını veya fırsatçı davranmalarını engellemektedir. Bu nedenle mevcut ortağıyla ilişkilerinin uzun süreceği algısına sahip olan bir işletmenin fırsatçılık eğilimleri daha düşük olmaktadır. Aynı şekilde mevcut ortak ile geleceğe ilişkin algı, kısa dönemli ilişki olacağı yönünde ise, fırsatçılık eğilimi yüksek olmaktadır.

Fırsatçılık eğilimini etkileyen diğer bir motivasyon ise, güç ve kontrolü kapsayan yönetimsel unsurlardır. Ortaklardan birisi kontrol edildiğini veya kendisine hükmedildiğini hissettiğinde fırsatçı davranma eğiliminde olabilmektedir. Diğer yandan işbirliği üyelerini kontrol etme ve hükmetme isteği de, ortağın fırsatçılık eğilimini güçlendirebilmektedir. İşbirliğine ilişkin önemli bilgilere sahip olunmasına karşın, bilerek ortağa iletilmemesi de fırsatçılık eğilimini arttıran yönetimsel davranıştır. Yönetimsel açıdan fırsatçı davranılması sonucunda ortağın haksız bir şekilde ele geçirilmesi söz konusu olabilmektedir.

3.9.3. Stratejik İşbirliklerinde Fırsatçılıktan Caydırma Mekanizmaları

Literatür taraması sonucunda fırsatçı davranışların engellenmesine ve kontrolüne ilişkin caydırma mekanizmaları konusunda sistematik araştırmaların bulunmadığı ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda fırsatçı davranışları önleyebilmek için durumsallık yaklaşımı tercih edilerek caydırma mekanizmalarının duruma göre belirlenmesi gerekmektedir (Das ve Rahman, 2002, 90).

Fırsatçılık eğiliminin temelinde yer alan nedenler, ortakların caydırma mekanizmaları arasından en uygun olanını seçmelerini büyük ölçüde kolaylaştırmaktadır. Bu mekanizmaların, içinde bulunulan duruma göre kullanılması etkin olmayan uygulamaları azaltmaktadır. Bu nedenle işbirliği yöneticilerinin faaliyetleri sorunsuz bir şekilde sürdürebilmeleri açısından uygun caydırma mekanizmasını seçme konusunda duyarlı olmaları gerekmektedir. Bu doğrultuda Tablo 3.1'de stratejik işbirliklerindeki fırsatçılık eğiliminin kaynakları ve caydırma mekanizmalarına yer verilmiştir.

Tablo 3.1 Stratejik İşbirliklerinde Fırsatçılık Eğilimi ve Caydırma Mekanizmaları

Fırsatçılık eğiliminin kaynakları	**Vazgeçirme amacı**		
	Önleyici	**Operasyonel**	**Zorunlu**
Ekonomik	Kontratlar Kaynak bağlılığı	İzleme	Misilleme
İlişkisel	Kaynak bağlılığı	Karar verme	Kooptasyon
Zamanla ilgili	Kaynak bağlılığı	İzleme Karar verme	Misilleme Kooptasyon
Yönetimsel	Kontratlar	Karar verme	Misilleme Kooptasyon

Kaynak: Das, T.K., N. Rahman (2002), "Opportunism dynamics in strategic alliances", *Cooperative Strategies and Alliances*, Ed. F.J. Contractor, P. Lorange, Netherlands, Elseiver Science Ltd., 102.

Ortakları fırsatçı davranışlarından caydırma konusunda kullanılabilecek çok sayıda mekanizma bulunmaktadır. Buna göre, fırsatçılıktan caydırma mekanizmaları amaçlarına göre önleyici, operasyonel ve zorunlu mekanizmalar olarak

sınıflandırılmaktadırlar. Önleyici mekanizma işbirliğinin başlangıcında ortakları fırsatçı davranmaktan vazgeçirmeye yönelik olarak geliştirilen mekanizmadır. Operasyonel mekanizma işbirliği oluşturulduktan sonra ortağın şüpheli davranışlarını gözlemlemeyi sağlayan mekanizmadır. Bu mekanizma ortağın fırsatçı davranışlarından korunabilmek için gerekli önlemleri almayı sağlamaktadır. Önleyici ve operasyonel mekanizmalar başarısız olduklarında ortağın fırsatçı davranma olasılığı yükselmektedir. Bu doğrultuda zorunlu mekanizma işletmenin başvuracağı son çare olup fırsatçı davranışların olumsuz sonuçlarından kurtulabilmek için devreye girmektedir (Das ve Rahman, 2002, 97–98). Bu mekanizmalar aşağıda ayrıntılı bir biçimde ele alınmıştır:

3.9.3.1. Önleyici Mekanizmalar

Önleyici mekanizmalar işbirliği faaliyetleri sürdürülürken ortakları fırsatçı davranışlardan vazgeçirebilmek için oluşturulmaktadırlar. İşbirliğinin kuruluş aşamasında önleyici mekanizmaların planlanması ile birlikte işletmeler ortaklarının gelecekte fırsatçı davranmalarına karşı kendilerini korumaya çalışmaktadırlar. Önleyici mekanizmalara en iyi örnek, kontratlar ve kaynak bağımlılığıdır. Bu mekanizmalar ek maliyet unsurları olarak görülse de işletmeler bunları yatırım gibi görmelidirler (Achrol ve Gundlach, 1999, 107). Çünkü önleyici mekanizmalar işletmeyi fırsatçı davranışlara karşı korumakta ve işletmeye iki açıdan fayda sağlamaktadırlar. Bunlardan birincisi, bu mekanizmalara sahip olmak işletmeyi ortağın fırsatçılığından korumakta, ikincisi ise işletmenin ilişkisel riskleri çok yakından kontrol etmesine gerek kalmadan işbirliğinin performans risklerine odaklanmalarını sağlamaktadır (Das ve Teng, 1996). Bu doğrultuda kapsamlı bir kontrat veya sürekli gözlemleme yoluyla ortağın fırsatçı davranışları azaltılmaktadır.

Stratejik işbirliklerinde yer alan işletmelerin ortaklarına güven duymak istemeleri nedeniyle, karşı tarafın fırsatçı davranma potansiyeli işbirliği ilişkilerinin oluşturulmasını engelleyebilmektedir. Bu nedenle işletmenin ortağının fırsatçılık potansiyeline ilişkin algısı, belirli caydırma mekanizmalarının oluşturulmasını gerekli kılmaktadır. Bu aşamada kontrat veya kaynak bağımlılığı yoluyla önleyici mekanizmalar oluşturulabilmektedir (Achrol ve Gundlach, 1999, 107).

Geleneksel olarak bir şeyi önlemek ona çözüm bulmaktan daha iyidir. Bu doğrultuda önleyici mekanizmaları oluşturmak fırsatçı davranışları kontrol açısından işletmelere çok sayıda avantaj yaratmaktadır. Buna göre, önleyici mekanizmalar işbirliğindeki ilişkisel riskleri azaltırken işletmelerin daha çok performansa odaklanmalarını sağlamaktadır. Bunun sonucunda işbirliğinin başarısı yükselmektedir. Ayrıca önleyici mekanizmaların ortakları fırsatçı davranışlardan caydırması doğrultusunda işbirliğindeki güven düzeyi yükselecek ve işletmelerin işbirliğine daha fazla bağlanma konusundaki motivasyonları artacaktır (Das ve Teng, 1998).

İşletmeler açısından birçok avantaj yaratan önleyici mekanizmaların sahip olduğu dezavantajlar ise; çevresel belirsizliğin bu mekanizmaların etkin kullanımını olumsuz yönde etkileyebilmesidir. Bu mekanizmaya ilişkin diğer bir problem ise, işletmelerin gelecekteki tüm olasılıklara ilişkin fikir sahibi olamayacaklarıdır. Bu nedenle önleyici mekanizmalara rağmen taraflardan birisi işbirliğine zarar verecek çeşitli yollar bulabilecektir. Ayrıca önleyici mekanizmaların aşırı bir şekilde kullanılması işbirliğindeki esnekliği azaltmakta, maliyetleri arttırmakta ve işbirliğinin değer yaratma potansiyelini düşürmektedir. Bu mekanizmaların marjinal maliyetinin, marjinal faydasından fazla olması durumunda ortak işletmeler işbirliğini kârlı olarak görmemektedirler. Bu mekanizmalardaki diğer bir sorun ise, etkinliklerin uygun bir şekilde test edilememesidir. Çünkü işletmeler önleyici mekanizmalara yaptıkları yatırımın kendileri açısından yararlı olup olmayacağını bilmemekte, sadece yatırım yapmadıklarında ortaya çıkabilecek durumları bilebilmektedirler. Önleyici mekanizmalara çok fazla yatırım yapılması ise işbirliğinin ekonomik performansını düşürebilmektedir. Ayrıca bazı kültürlerde önleyici mekanizmalar işbirliği ruhunu olumsuz yönde etkileyen bir unsur olarak görülmektedirler (Das ve Rahman, 2002, 99).

3.9.3.2. Operasyonel Mekanizmalar

Operasyonel mekanizmalar işbirliğinin yaşam süresi boyunca ortaya çıkabilecek fırsatçı davranışları keşfetmek amacıyla oluşturulmaktadırlar. İşletmelerin ortağın potansiyel fırsatçılığı konusunda uyanık olmaları durumunda kendilerini koruyabilmek için gerekli önlemleri alabilecekleri temeline dayanan bu mekanizmalar önleyici olmaktan ziyade koruyucu ve düzeltici özelliktedirler. Operasyonel mekanizmaların amacı, işbirliği faaliyetlerini etkin bir şekilde sürdürebilmektir. Bu mekanizmalara en

iyi örnek, ortağın fırsatçılığını kontrol altına alabilmek için sürekli gözlem yapılması ve karar verme faaliyetinin taraflar arasında paylaşılmasıdır. Operasyonel mekanizmalar sürekliliği olan uygulamalardır. Bu mekanizmayı oluşturan işletmeler sürekli ortaklarını yakın bir şekilde takip etmekte ve detaylı raporlamaya önem vermektedirler. Ayrıca önleyici mekanizmalardaki sabit maliyetin tersine operasyonel mekanizmalarda değişken maliyet söz konusudur (Das ve Rahman, 2002, 100).

Operasyonel mekanizmalar işletmenin, ortağının şüpheli davranışlarını ortaya çıkarmasına yardımcı olması nedeniyle daha fazla tehlike yaratmadan kendini korumaya zaman bulabilmesine olanak sağlamaktadır. Ayrıca kontratsal düzenlemelere bağlı olarak fırsatçı ortağa yasal uygulamalarla karşılık verilebilmektedir. İşbirliğinde ortağın davranışlarını yakından takip etmek taraflar arasında şeffaf bir ilişkinin oluşturulmasını sağlamaktadır. Operasyonel mekanizmaların en önemli dezavantajı, ortağı gözaltında tutmaya odaklanılmasıdır. Bu konuda geç hareket edildiğinde fırsatçılık belirlense bile buna nasıl karşılık verileceği bilinmediğinden işletme olumsuz yönde etkilenmektedir. Güven oluşturma sürecini olumsuz yönde etkileyen bu mekanizmaların sürekliliği nedeniyle işletmeye periyodik ve rutin masraflar yaratmaktadırlar. Ayrıca operasyonel mekanizmaların uygulanmasının çok miktarda yönetimsel kaynak gerektirmesi nedeniyle stratejik ve performansla ilgili hususlara daha az odaklanılması söz konusu olmaktadır (Das ve Rahman, 2002, 100).

3.9.3.3. Zorunlu Mekanizmalar

Bu mekanizmalar fırsatçı davranışlardan caydıran mekanizmalardan oluşan özel bir gruptur. Önleyici ve operasyonel mekanizmaların fırsatçılığı kontrol etmede başarısız olmaları durumunda ön plana çıkan bu mekanizmalar ortakların fırsatçılığını kontrol etme konusunda ilk tercih olmamaktadırlar. Çünkü bu tarz kritik durumlarda işletme fırsatçı ortağına karşı sert tepkilerde bulunabilmektedir (Das ve Rahman, 2002, 101).

Zorunlu mekanizmalar karşılıkta bulunmak ve otoritenin paylaşılması gibi iki farklı yolla uygulanmaktadır. Bu mekanizma işletmeler arasındaki işbirliği ruhu zarar gördüğünde veya azaldığında tercih edilmektedir. İşletme açısından fırsatçılığı önleme ve korunma umutları azaldığında, bu mekanizmalar kurtarma faaliyeti olarak devreye girmektedir. Bu durumda işletme her şeyini ortağına kaptırmamak için mevcut durumu

avantaja çevirmeye ve en az zararla kendini kurtarmaya çalışmaktadır. Bu mekanizmayı kullanmanın önemli avantajları şunlardır; fırsatçılıktan caydırmak için bir taktik olarak kullanılan bu mekanizma işletmelerin yoğun yönetimsel ilgi göstermelerini ve çok fazla iç kaynak kullanmalarını gerektirmemektedir. Bu nedenle fırsatçılığı önlemede kullanılabilecek en düşük maliyetli mekanizmadır (Das ve Rahman, 2002, 101).

Zorunlu mekanizmaların sahip olduğu dezavantajlar ise; uzun dönemli başarı için gerekli olan güvenin oluşturulmasını engellemesi nedeniyle bu tür mekanizmalar işbirliğinin başlangıç aşamaları için pek uygun değildir. Ayrıca bu mekanizmalar yapıları gereği gelecekteki fırsatçılığı caydırma konusunda işletmelere pek bir fayda sağlamamaktadırlar (Das ve Rahman, 2002, 101).

Misilleme ve kooptasyon olmak üzere iki türü bulunan zorunlu mekanizmaların temel amacı, ortağın fırsatçı davranışlarının negatif etkilerini azaltmaktır. İşletme fırsatçı ortağının ününe zarar verme yoluyla misilleme yaparak onun başka işbirliği oluşturma potansiyelini azaltmaktadır. Bu durumda fırsatçı ortak sosyal şebekede yer alan diğer işletmelerle iş yapabilme fırsatlarını kaybetme riski ile karşı karşıya kalabilmektedir. Ancak ortağın kötü bir üne sahip olduğu durumlarda bu tarz misilleme çok etkin olmamaktadır. Fırsatçı davranışlara misilleme yapmak işbirliği ilişkilerinin kurtarılma umutlarını daha fazla azaltmaktadır (Das ve Rahman, 2002, 109–110).

Kooptasyon, direkt ve iki aşamalı olmak üzere farklı şekillerde oluşturulan bir mekanizmadır. Direkt kooptasyon, ortak işletmenin önemli üyelerini ikna ederek işletmenin yönetim kurulunun bir parçası haline getirmeyi kapsamaktadır. Bu üyeler işletmenin karar verme sürecine katılmakta ve sorumluluk üstlenmektedir. Direkt kooptasyon özel faydaların genel faydalara oranını azaltmaktadır. Ortağın politika belirleme sürecine katılması sonucunda tarafların hedefleri arasındaki uyumsuzluk azaltılmaktadır. İki aşamalı kooptasyonda ise, ortaklar dışında üçüncü bir taraftan üyelerin yönetim kuruluna katılmaları sağlanmaktadır. Bu üçüncü tarafın ortak işletmeyle direkt bağlarının olması zorunludur. Ayrıca ortağın fırsatçı davranmasına engel olabilecek bir etkiye sahip olması da önemlidir (Gargiulo, 1993, 5).

Direkt ve iki aşamalı kooptasyon ortağın fırsatçılık potansiyelini azaltma konusunda faydalı uygulamalardır. Ortağın fırsatçı davranma eğiliminde olması

durumunda kooptasyon yoluyla yönetim kuruluna katılan üyeler ilişkisel problemleri azaltma yoluna giderek taraflar arasında irtibat sağlamaktadırlar. Ayrıca bu üyeler güç elde etme isteğiyle fırsatçı davranmak isteyen ortağı kontrol altına da alabilmektedirler. Ancak bu mekanizmanın kullanışlılığı, kooptasyon yoluyla gelen üyenin işletmenin karar verme sürecindeki etkisine bağlı olarak değişmektedir. Ayrıca ekonomik nedenlerle ortaya çıkan fırsatçılıkta kooptasyon pek fazla etkili olmamaktadır. Bunun nedeni ortak işletmenin üst yönetiminin ekonomik çıkarlar konusunda ikna edilmesinin zor olmasıdır (Das ve Rahman, 2002, 112).

3.10. Stratejik İşbirliklerinde Kültürel Uyum

Ortak işletmelerin ulusal veya organizasyonel kültürleri, stratejik işbirliğinin tüm yönlerini derinden etkileme potansiyeline sahiptirler (Nielsen, 2001, 19). Buna göre, ortaklar arasındaki ulusal kültür uyumu, işbirliği yapan işletmelerin ana kültürleri arasındaki benzerliği ifade etmektedir. Ortakların örgüt kültürleri arasındaki uyum ise, işbirliği yapan işletmelerin örgütsel kültürlerinin felsefe, hedef ve değerler gibi farklı boyutlarında benzerliklerin bulunmasını kapsamaktadır (Aulakh ve Madhok, 2002, 30).

Uluslararası ortak girişimlerde ortaya çıkan problemlerin büyük çoğunluğu ulusal veya organizasyonel kültür farklılıklarından ortaya çıkmaktadır (Nielsen, 2001, 19). Bu bağlamda stratejik işbirliklerinde çeşitli operasyonel problemlerin ortaya çıkmasına neden olan kültürel farklılıklar konusunda Wildeman ve arkadaşları (1996) tarafından yapılan çalışma sonucunda, işbirliğinin erken sona erdirilmesinde bu faktörün %21 oranında etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Mishler'e (1965) göre ise, kültürel farklılıklar arttıkça iletişim engelleri ve taraflar arasındaki yanlış anlaşmalar da artmaktadır. Ayrıca taraflar arasındaki kültürel farklılıkların fazla olması işbirliğindeki koordinasyon ve işlem maliyetlerinin yükselmesine yol açmaktadır (Kelly ve diğerleri, 2002, 15).

Farklı değer, inanç ve davranışlara sahip olan işletmelerin stratejik işbirliği yoluyla etkileşimde bulunmaları durumunda kültürel çatışmalar kaçınılmaz olmaktadır. Özellikle uluslararası stratejik işbirliklerinde yer alan işletmeler arasında, hedef belirleme, amaçlar, karar verme ve rekabetçi davranışlar konusunda önemli farklılıkların bulunması nedeniyle kültürel çatışmalar daha yüksek düzeydedirler (Kelly ve diğerleri, 2002, 16). İşletmelerarası kültürel farklılıkları yönetemeyen ortaklar,

kontrol, faaliyetleri koordine etme ve bilgiyi paylaşma gibi konularda büyük problemler ile karşı karşıya kalmaktadırlar (Lambe ve diğerleri, 2002, 146). Bu konuda yapılan çalışmalar sonucunda stratejik ortaklıklar konusunda karar verenlerin kültürel farklılıklara gereken ilgiyi nadiren gösterdikleri ve daha çok stratejik unsurlara odaklandıkları ortaya konulmuştur (Holtbrügge, 2004, 270). 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 (Kelly ve diğerleri, 2002, 16–19). Bu nedenle işbirliğinin başarısı açısından önemli bir unsur olan kültürel farklılıklar konusunda taraflar arasında uzlaşma yolunun bulunması gerekmektedir.

Çokuluslu stratejik işbirliklerindeki 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 (Mockler ve Gartenfeld, 2001, 215). Bu nedenle kültürel farklılıkları yönetebilmek için ortakların birbirlerinin yönetici geliştirme programlarına ve personelin ise, dil ve kültür eğitimlerine katılmaları gerekmektedir (Kelly ve diğerleri, 2002, 19). Kültürler arası eğitimin verilmesi tarafların diğer kültürler ve kendi kültürleri konusundaki bilgilerini arttırmaktadır. Ayrıca kültürel uyumlaştırma sürecinin iyi bir şekilde yönetilebilmesi açısından önemli pozisyonlara kültürler arası yeteneğe sahip yöneticilerin yerleştirilmesi gerekmektedir (Holtbrügge, 2004, 270). Bu bağlamda stratejik işbirliklerinin başarısı açısından önemli bir unsur olan kültürel uyum kapsamında ortaklar arasındaki ulus ve örgüt kültürlerinin uyumu ele alınmıştır.

3.10.1. Stratejik İşbirliklerinde Ulus Kültürlerinin Uyumu

Küresel işbirliklerinin varlığını sürdürmeleri açısından önemli bir unsur olan ulus kültürünün yönetimsel davranışları etkilemesi doğrultusunda, farklı uluslardan gelen, farklı kültürel, sosyal ve ekonomik geçmişe sahip yöneticilerin yer aldığı stratejik işbirliklerinde kültürel yönden büyük farklılıklara sahip olan ortakların etkileşimi zor

olmaktadır (Park ve Ungson, 2001, 44). Bunun nedeni kültürel değerlerdeki farklılıkların ortaklar arasında yanlış anlaşmalara yol açmasıdır.

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 (Park ve Ungson, 2001, 44) ve bu doğrultuda yönetimsel 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.

Uluslararası deneyim işletmelerin kültürel farklılıklara duyarlılığını ve yabancı kültürlere uyum konusundaki esnekliklerini arttırmaktadır. İşletmeler kültürel farklılıklarla nasıl başa çıkabileceklerini öğrendiklerinde, bu farklılıkların işbirliğinin başarısı üzerindeki olumsuz etkileri azaltılabilmektedir (Oudenhoven ve Zee, 2002, 647). Ancak ortakların kültürel farklılıkların üstesinden gelebilmeleri için aralarında bağlılığın ve güvene dayalı ilişkilerin oluşturulması gerekmektedir (Cullen ve Parboteeah, 2005, 300). Bu nedenle uluslararası stratejik işbirliklerinde başarılı olabilmek için ortağın ülkesindeki uygulamalar ve sahip olduğu kültürel özellikler konusunda bilgi sahibi olunmalıdır.

Aynı ülkede daha önce deneyim kazanmış işletmelerin oluşturdukları işbirliklerinin başarısında benzerlikler göreceli olarak daha az önemli olmaktadır. Çünkü aynı ülkede daha önce işbirliği deneyimlerinin olması işletmenin ortağının kültürünü daha iyi anlamasını sağlamaktadır. Ayrıca işletme sahip olduğu bu deneyimi yeni işbirliklerinde de kullanabilmektedir. Bunun sonucunda farklılıklar üzerinde daha az durulmakta ve ortaklar birbirlerine karşı daha esnek ve toleranslı davranmaktadırlar. Bu konuda yapılan çalışmalarda, işletmenin belirli bir ülkede işbirliği deneyiminin olması sonucunda o ülkede oluşturacağı sonraki işbirliklerinin başarı şansının önemli ölçüde arttığı ortaya konulmuştur (Oudenhoven ve Zee, 2002, 638).

3.10.2. Stratejik İşbirliklerinde Örgüt Kültürlerinin Uyumu

Stratejik işbirliklerinin başarısızlıkla sonuçlanmasının en önemli nedenlerinden birisi de, ortakların geçmişini, imajını ve politikalarını kapsayan örgüt kültürlerinin uyumsuz olmasıdır. Çünkü farklı örgüt kültürleri işbirliği yapan ortakların düşünce sistemlerini ve normlarını yeniden yapılandırmalarını gerektirmektedir. Ayrıca ana ülke çevrelerindeki farklılıklar, hükümet politikalarının işbirliğini etkilemesi, endüstri yapısı ve kurumsal destek sistemleri, tarafların beklentilerinde ve deneyimlerinde farklılıklara yol açmaktadırlar (Nielsen, 2001, 19). İşletmelerin iç ve dış çevrelerindeki bu tür değişimler ortakların stratejik yönlendirmelerini önemli ölçüde etkilemektedir.

Stratejik işbirliklerinin başarısı, ortakların belirli organizasyonel karakteristikler bakımından uyumlu olup olmadıklarına bağlıdır (Child ve Faulkner, 1998). Bu doğrultuda çok sayıdaki araştırmacı, uluslararası işbirliklerindeki başarı konusunda örgütsel kültür benzerliklerinin önemini vurgulayan çalışmalar yapmışlardır (Oudenhoven ve Zee, 2002, 635). Mesela, Brown ve arkadaşları (1998), işbirliğinin sonuçları konusunda organizasyonel uyumun ulusal kültürdeki farklılıklardan daha önemli bir faktör olduğunu belirtmişlerdir. Buna göre, benzer örgütsel kültüre sahip olmayan ortaklar standart yönetimsel düzenin oluşturulması konusunda çok fazla zaman ve enerji harcamakta ve bunun sonucunda yüksek maliyetler ile karşı karşıya kalmaktadırlar (Park ve Ungson, 2001, 45). Ayrıca sosyo-kültürel güçlerin ortakların olayları farklı şekilde algılamalarına ve yorumlamalarına yol açmaları nedeniyle (Dev ve Klein, 1993, 5) kültürel farklılıklardan kaynaklanan yanlış anlaşılmalar ortaklar arasındaki bilgi akışını ve öğrenmeyi azaltabilmekte (Nielsen, 2001, 19), uyumlu ilişkilerin kurulmasını güçleştirmekte, ortakların ihtiyaç ve tercihleri konusunda birbirlerine yardımcı olma isteklerini olumsuz yönde etkilemekte ve işbirliğinin etkinliğini azaltmaktadır (Aulakh ve Madhok, 2002, 30).

Özellikle uluslararası stratejik işbirliklerinde ortaklar arasındaki kültürel mesafenin ulusal bağlamdan daha fazla olması nedeniyle kültürlerin uyumlaştırılması zor ve uzun zaman gerektiren bir faaliyettir (Holtbrügge, 2004, 268). Ancak işbirliği yapan işletmelerin örgütsel kültürleri ve sahip oldukları yeteneklerin uyumlu olması, ortakların işbirliğinin sinerji yaratma potansiyelinin farkına varmalarını sağlamakta, beklentilerini yönetmelerini ve davranışlarını koordine etmelerini kolaylaştırmakta (Aulakh ve

Madhok, 2002, 30), güveni arttırmakta, fırsatçı davranma eğilimini ve ortaklar arasındaki duygusal ve kültürel çatışmaları önemli ölçüde azaltmaktadır (Holtbrügge, 2004, 268).

Stratejik işbirliklerindeki başarı konusunda önemli bir unsur olmasına karşın ortakların örgüt kültürleri arasındaki uyumun önemi çoğunlukla göz ardı edilmektedir. Ancak coğrafik yönden ayrı ve yeni çevrelerde oluşturulmaları ve çevredeki koşulların hızla değişmesi nedeniyle, işbirliğindeki yöneticilerin güçlü girişimcilik yeteneklerine sahip olmaları ve potansiyel ortaklarının örgüt kültürleri ile bireysel değerlerini tanımlamaları önemlidir. Bu nedenle stratejik öneminden dolayı, girişimciliğe ilişkin karar ve faaliyetlerde ortakların kontrolünü garanti altına alabilmek açısından gerekli olan bu hususlara işbirliği gelişim sürecinin planlama ve görüşme aşamalarında gereken özen gösterilmelidir (Mockler ve Gartenfeld, 2001, 216).

3.11. Stratejik İşbirliklerinde Öğrenme

İşbirlikleri müşteri açısından değer yaratmak ve rekabet avantajını sürdürmek isteyen birçok işletme için stratejik bir gereklilik olarak gelişmiştir. Belirli stratejik ve operasyonel nedenlerin yanı sıra öğrenme, işbirliği ilişkilerini oluşturmak için temel bir motivasyon olarak görülmektedir (Iyer, 2002).

Öğrenmenin stratejik işbirliklerindeki en önemli amaç olması nedeniyle, yöneticiler en çok işbirliğini nasıl yönetecekleri ve kendi yeteneklerine ilişkin daha fazla bilgi yoluyla işbirliğinin etkinliğini nasıl arttıracakları gibi hususlara odaklanmaktadırlar. Bu doğrultuda ortak işletmeler uzmanlaşma ve işbirliğinin etkinliğini arttırabilmek için birbirlerinden sürekli bir şeyler öğrenmektedirler (Zeng ve Hennart, 2002, 192).

Araştırmacılar stratejik işbirliklerindeki gelişim eğilimlerinde, örgütsel öğrenme ve ortakların birbirlerinin bilgilerine ulaşma olanaklarının etkili olduğunu belirtmişlerdir. İşbirliği görevlerinin paylaşılması, karşılıklı bağımlılık, ortak problem çözümü ve işbirliği faaliyetleri ile çıktılarının gözlenmesi yoluyla işletmeler ortaklarından ve ortaklarıyla birlikte öğrenmektedirler. Bu nedenle stratejik işbirlikleri işletmeler açısından öğrenme için en ideal platform olarak görülmektedir (Inkpen, 2002, 268).

İşbirliğinin algılanan etkinlik, eşitlik ve uyum açısından yeniden değerlendirilmesini ve başlangıç koşullarının yeniden uyumlaştırılmasını sağlayan (Doz, 1996) örgütsel öğrenme, çevresel değişkenlik, işletmenin stratejik duruşu, ortakların öğrenme odaklı kültüre sahip olma düzeyleri, yeni uygulamaları elde etme ve içselleştirme yetenekleri ve işgücünün çeşitliliği tarafından etkilenmektedir (Fyall ve Spyriadis, 2003, 9). Literatürde öğrenme yeteneklerinin işletmelere uzun dönemli fayda sağladığına ilişkin bulgular yer almaktadır. Buna göre, organizasyonel öğrenme stratejik bir kaynak olarak görülmekte ve organizasyonel bilgi yönetimi, sürdürülebilir rekabet avantajı konusunda temel bir unsur olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda oluşturulan stratejik işbirlikleri işletmelerin yeteneklerinin değişmesini, hedeflerin yeniden tanımlanmasını ve öğrenme potansiyellerinin gelişmesini sağlamaktadır. Ayrıca işbirliğinin başlangıcındaki iç ve dış çevre farklılıkları da öğrenmenin etkisiyle azaltılmaktadır (Iyer, 2002). Çünkü öğrenme, stratejik işbirliklerindeki ortakların yetenek ve kaynaklarının birbirlerine benzemesine yol açmaktadır (Mowery ve diğerleri, 2002, 301). Bu nedenle stratejik işbirliğinin işletmelerarası öğrenme konusunda etkin bir araç olarak kullanılması doğrultusunda, işbirliği oluşturulduktan sonra ortakların yetenekleri birbirlerine benzemeye başlamaktadır.

Stratejik işbirliklerinde ortak işletmeler açısından önemli sonuçlar ortaya çıkaran öğrenme, karmaşık bir yapıya sahiptir (Inkpen, 2002, 285). Bunun en önemli nedeni, işbirlikleri olgunlaştıkça, başlangıçtaki koşullar ve motivasyonlar değişmekte ve işletmelerin öğrenme konusundaki önceliklerini değerlendirmelerini ve yeni duruma uyarlamalarını zorunlu kılmaktadır. Ayrıca işbirliği geliştikçe öğrenme dinamikleri ve ilişkideki etkileşimler değişmekte ve ortaklar bireysel ve ortak öğrenme için çeşitli mekanizmaları kullanmaktadırlar. Başlangıç aşamasındaki öğrenme tek taraflı gerçekleşmektedir. Özellikle dış pazar çevresi ve ortağın hedefleri hakkında bilgi edinilen bu aşamada işletmeler potansiyel ortaklarının sahip oldukları yetenek, beceri ve stratejik amaçları öğrenmeye başlamaktadırlar. İkinci aşamada, ortaklar etkileşim içerisine girmekte ve değişim kuralları çerçevesinde uzun dönemli işbirliği hazırlığına başlamaktadırlar. Bu aşamada da öğrenme tek taraflı ve deneyime dayalı olarak gerçekleştirilmektedir. İlişkilerin geliştiği aşamada ise, yüksek karşılıklı bağlılık ve daha fazla güven ortaya çıkmaktadır. Bu aşamada tek taraflı öğrenme, yerini karşılıklı öğrenmeye bırakmaktadır. Bundan sonra ortakların çabaları karşılıklı gelişim ve işbirliği için yeni yeteneklerin elde edilmesine yönlendirilmektedir (Iyer, 2002).

Geleneksel olarak yeni bilgiye ve yeteneklere ulaşmanın içsel gelişim ve elde etme şeklinde iki yolu bulunmaktadır. İhtiyaç duyulan kaynak veya bilginin işletme bünyesinde geliştirilmesinin yüksek maliyet ve uzun zaman gerektirmesi doğrultusunda işletmeler işbirliği yaparak ortaklarının mevcut veya gelecekteki katkılarından faydalanma imkânı bulmaktadırlar. Bu doğrultuda bilginin işbirliği yoluyla elde edilmesi, zamanın önemli olduğu, öğrenmenin işbirlikleri yoluyla daha hızlı gerçekleştiği ve geliştirme risk ve maliyetlerinin işbirliği yoluyla düştüğü durumlarda önemli faydalar sağlamaktadır (Contractor ve diğerleri, 2002; Zeng ve Hennart, 2002).

Son yıllarda, işletmelerarası işbirlikleri, işletmelerin dış yetenek ve kaynaklara ulaşmalarını sağlayan önemli bir mekanizma olarak ele alınmışlardır. Bu doğrultuda araştırmacılar, işletmelerin transfer edilen bilgiyi içselleştirme kapasitelerinin işbirliği yönetimindeki rolüne ilgi göstermeye başlamışlardır. Buna göre, transfer edilen bilgiyi içselleştirme kapasitesi, işletmenin dış bilginin farkına varması, asimile etmesi ve kullanması olarak tanımlanmaktadır (Mowery ve diğerleri, 2002, 291–292).

İşletmelerin temel yeteneklerine odaklanması ve işbirliği yoluyla ihtiyaç duyduğu diğer yetenekleri elde etmesi, işbirliklerinin diğer işletmenin bilgisine ulaşmayı sağlayan bir mekanizma olarak görülmesini desteklemektedir. Stratejik işbirliklerinde ortakların karşılıklı öğrenme potansiyeli farklı düzeydedir. Bunun en önemli nedeni taraflardan birisinin bilgiyi içselleştirme kapasitesinin diğerinden daha sınırlı olmasıdır (Grant ve Baden-Fuller, 2002, 422). Bu bağlamda yeterli bilgiyi içselleştirme kapasitesine sahip olan işletmelerde ortaktan elde edilen yeteneklerin işletmeye değer katması söz konusudur. Ayrıca işletmelerin bilgiyi içselleştirme kapasiteleri yüksek ise, işletmelerarası öğrenme daha iyi gerçekleşmektedir (Mowery ve diğerleri, 2002, 296–299).

Stratejik işbirliklerine ilişkin araştırmalar teknoloji, know-how ve örgütsel yetenekler dahil bilgi paylaşımının bu tarz yapılarda temel amaç olduğunu ortaya koymuşlardır (Grant ve Baden-Fuller, 2002, 420). Buna göre, taraflar arasındaki bilgi akışı örgütsel öğrenme için fırsat yaratmaktadır (Kandemir ve diğerleri, 2002, 800). Ancak bilginin etkin bir şekilde transferi işletmelerin organizasyonel ve teknolojik yeteneklerine bağlı olarak gerçekleşmektedir. Bu bağlamda bazı işletmeler bilgiyi etkin bir şekilde transfer edemezken, önemli bilgileri yaratma konusunda güçlü bir konumda

olabilmektedirler. Bu nedenle bilgi yaratma ve bilgi transferi birbirlerinden farklı yetenek boyutlarını kapsamaktadırlar (Martin ve Salomon, 2002, 737).

Bilgi ve yeteneklerin paylaşılması, transfer edilmesi ve yaratılması stratejik işbirliklerinin en önemli amaçları arasında yer almaktadır. Bu nedenle işletmelerin bilgi akışını kontrol edebilmeleri açısından gerekli yeteneklere ve know-how'a sahip olmaları gerekmektedir. Ancak işletmeler açısından işbirliği yoluyla ortaklarından yeni bir şeyler öğrenmek ve yeni yetenekleri geliştirmek endişe yaratan faaliyetlerdir (Simonin, 2002, 244).

İşbirliği yapan işletmelere önemli faydalar sağlayan öğrenme, bazen olumsuz sonuçları da beraberinde getirebilmektedir. Bu nedenle işletmeler açısından paylaştıkları bilgi doğrultusunda kendilerine yeni rakip yaratmaları, işbirliği oluşturmayı engelleyen bir unsur olarak görülmektedir. Çünkü rekabetçi bakış açısına göre, ortaklardan birisinin asimetrik öğrenme yoluyla bilgisini kaybetmesi durumunda kendisine yeni ve güçlü bir rakip yaratması söz konusu olmaktadır. Bu doğrultuda bazı özel bilgilerin işbirliği ortağından korunması işletmeler açısından oldukça önemli bir husustur (Inkpen, 2002, 281–284). Ayrıca öğrenme fırsatlarından yararlanmak isteyen yöneticiler hangi değişkenlerin başarılı öğrenme çevresi yaratma konusunda kritik öneme sahip olduklarını bilmelidirler.

Stratejik işbirliklerindeki öğrenme fırsatları, işbirliği türü, ortakların motivasyonları, ortak sayısı ile işbirliği ve ortaklar arasındaki stratejik ilişki gibi farklı faktörlere bağlıdır. Bu bağlamda stratejik işbirliklerinde öğrenmeyi etkileyen unsurlar şöyledir (Inkpen, 2002, 275–276):

— **Öğrenen Ortağın Karakteristikleri:** Öğrenen ortak açısından öğrenme isteği ve yeni düşüncelere açık olma gibi iki önemli faktör bulunmaktadır.

İşletmelerarası stratejik işbirliklerinin taraflar arasında bilgi transferine olanak sağlayabilmesi için öncelikle ortakların öğrenme niyeti içerisinde olmaları gerekmektedir. Çünkü öğrenme niyeti, öğrenme sürecini başlatmakta ve organizasyon içerisinde bilgi akışını düzenlemektedir. Ancak taraflar arasında bilgi paylaşımı her zaman kolay bir biçimde gerçekleşmemekte ve güven duygusuna bağlı olarak

artmaktadır (Child ve Faulkner, 1998). Öğrenme sürecinde karşılaşılan bir diğer zorluk ise, işletmenin yeni bilgiyi adapte edebilme yeteneğine sahip olmamasıdır.

— Öğreten Ortağın Karakteristikleri: Öğreten ortak açısından, işbirliğine sağladığı bilgi ve ortaklar arasındaki ilişki olmak üzere iki önemli faktör bulunmaktadır.

— Bilginin Karakteristikleri: Bilginin karakteristikleri; bilginin doğasını ve öğrenen işletme tarafından ulaşılabilir olmasını kapsamaktadır. Bilgiye ulaşmanın, ortağın açıklığı ve işbirliği bilgisinin karmaşıklığı olmak üzere iki belirleyici faktörü bulunmaktadır.

İşbirlikleri, ortak işletmelerin işbirliği faaliyetleri dışındaki alanlarda da strateji geliştirmelerini sağlayacak bilgiler yaratabilmektedir. Bu tür bilgi işbirliği bilgisi olarak adlandırılmaktadır. İşbirliği bilgisi büyük ölçüde ortak işletmelerin yeteneklerine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Ortağın bu bilgiyi içselleştirerek yeni coğrafik pazarlara, ürünlere ve işlere uygulaması söz konusu olabilmektedir. Bu faydalı bilgi, işletmenin işbirliği oluşturmadan elde edemeyeceği bilgidir. Karşılıklı değerin yaratıldığı bir platform olan stratejik işbirlikleri yoluyla öğrenme, işletmenin ortağının bilgisine başvurması ve onunla yakın bir ilişki içerisinde çalışmasını gerektirmektedir (Inkpen, 2002, 269).

— İlişki Faktörleri: İlişki faktörleri, öğrenmedeki mantıksal unsurlar olup, bilginin transfer edilmesine olanak sağlayan etkileşimleri içermektedirler. Buna göre, ortakların fırsatçı davranmamalarına etki eden güven en önemli ilişki değişkeni olarak tanımlanmaktadır. Parkhe (1991), uluslararası stratejik işbirliklerinde farklılığın öğrenmeye yol açtığını belirtirken, Pitts ve Lei (1997), farklı kültürlerden gelen işletmelerin yer aldıkları işbirliklerinin yönetiminin daha zor olduğunu belirtmişlerdir. Pahn ve Peridis (2000), ortaklar arasındaki çatışmanın öğrenmeyi destekleyen bir unsur olduğunu ileri sürmüşlerdir. Hamel (1991) ve Inkpen (2000) ise, ortak ilişkilerindeki açıklık ve şeffaflığın bilgi akışı açısından önemli olduğunu vurgulamışlardır. Buna göre, ilişkideki açıklık, ortakların bilgiyi paylaşma istek ve yetenekleri olarak ifade edilmektedir. Ortak işletmeler işbirliği ilişkilerinde açıklığın olduğunu gördüklerinde öğrenme için daha fazla kaynak harcamaya istekli olmaktadırlar. Makhija ve Ganesh (1997) ise, öğrenme ve kontrol arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Buna göre, ortakların öğrenmesi işbirliği sürecini anlamak açısından önemli olurken, işbirliğindeki kontrol

mekanizması öğrenme sürecini doğrudan etkilemektedir. Bunlar dışında stratejik işbirliklerindeki öğrenme ile bağlantısı araştırılan diğer örgütsel değişkenler arasında işbirliği yönetim takımları ve liderlik türlerini saymak mümkündür.

— **İşbirliği Türü:** İşbirliği türleri ile öğrenme arasındaki ilişki konusunda az sayıda çalışma bulunmaktadır. Dussauge, Garrette ve Mitchell (2000), stratejik işbirliklerinin türüne göre farklı amaçlarının bulunduğunu belirtmişlerdir. Mowery, Oxley ve Silverman (1996) ise, yüksek düzeyde ortak etkileşiminin ve bilgi transferinin yer aldığı ortak girişimlerin öğrenme konusunda lisans anlaşmaları gibi kontrat temelli işbirliklerinden daha etkin olduklarını ortaya koymuşlardır.

BÖLÜM 4

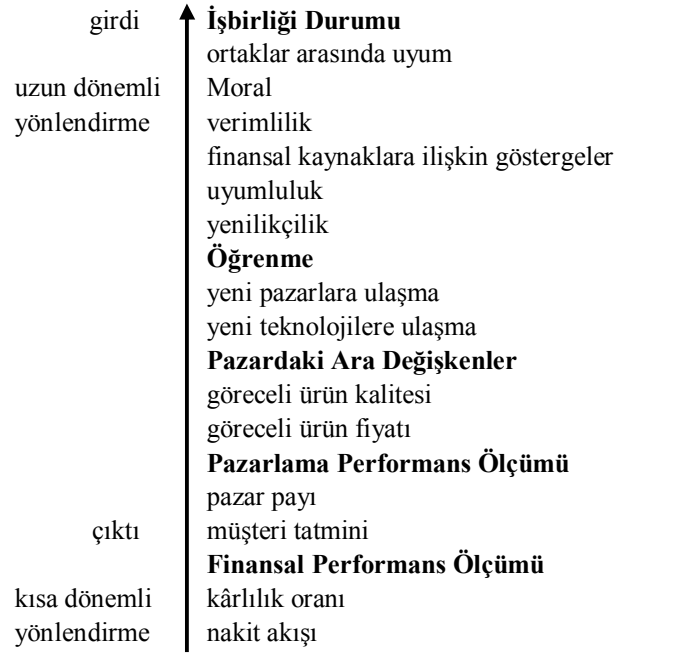
STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNDE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ VE BAŞARI FAKTÖRLERİ

Bu bölümde, stratejik işbirliklerinde performans ölçümü, işbirliklerindeki başarısızlığın nedenleri ve çalışmanın asıl konusunu oluşturan başarıyı etkileyen faktörler ile konaklama sektöründeki stratejik işbirliği faaliyetlerine yer verilmiştir.

4.1. Stratejik İşbirliklerinde Performans Ölçümü

Uluslararası stratejik işbirliklerini oluşturan işletmeler kısa veya uzun dönemde fayda sağlamayı amaçlamaktadırlar. Bu doğrultuda, işletmelerin belirlenen amaçlara ulaşabilmeleri açısından tüm stratejik kararlarda olduğu gibi işbirliği stratejilerine ilişkin performanslarını da değerlendirmeleri gerekmektedir (Cullen ve Parboteeah, 2005, 314). Çünkü işletmeler için rekabet avantajı yaratan kaynak olarak görülen stratejik işbirliğinin istenilen sonuçları gerçekleştirip gerçekleştirmediğinin izlenmesi, bu yapının oluşturulması kadar önemli olan faaliyettir (Dev ve Klein, 1993, 4). Ancak işbirliğini oluşturan işletmeler açısından performansı tanımlamak, denetlemek ve ölçmek oldukça zor ve karmaşık bir faaliyettir (Dent, 2001; Varghese ve Farris, 1999).

İşletmeler açısından çeşitli zorlukları beraberinde getirmesine karşın, stratejik işbirliklerinin performansını değerlendirebilmek için araştırmacılar tarafından objektif ve subjektif olmak üzere farklı ölçümler geliştirilmiştir. Buna göre, objektif ölçümler, işbirliğinin varlığını sürdürmesi, sona ermesi, elde edilen finansal kazançlar ve işbirliğinin faaliyet süresi gibi yaklaşımları içerirken, subjektif ve süreç odaklı ölçümler, hedeflere ulaşılması, tatmin, öğrenme ve yeteneklerin elde edilmesi gibi farklı unsurları içermektedir (Park ve Ungson, 2001, 38). İşletmeler açısından stratejik işbirliklerinin performansı konusunda doğru sonuçların elde edilebilmesi için bu ölçümlerden en uygun olanının seçilmesi gerekmektedir (Olk, 2002, 138). Bu bağlamda Şekil 4.1'de stratejik işbirliklerinde performans konusunda farklı kriterleri kapsayan ölçümlere yer verilmiştir.



Şekil 4.1 Stratejik İşbirliklerinde Performans Ölçümü

Kaynak: HOLTBRÜGGE, D. (2004), "Management of international strategic business cooperation: Situational conditions, performance criteria, and success factors", *Thunderbird International Business Review*, Vol: 46, No: 3, 264.

Uluslararası stratejik işbirliklerinin performansına ilişkin ilk çalışmaların büyük çoğunluğunda kârlılık, işbirliğinin hayatta kalması, işbirliği süresi, gelişme ve maliyet pozisyonu, sahiplik konusundaki istikrar ve işbirliği kontratlarının yeniden görüşülmesi gibi çeşitli finansal ve objektif göstergeler üzerinde durulmuştur. Ancak uluslararası stratejik işbirlikleri standart finansal amaçları gerçekleştirmek yerine ortakların öğrenmesi, stratejik pozisyonlarının yükseltilmesi veya geniş bir sosyal çevrede meşruluk kazanılması gibi farklı amaçlarla da oluşturulabilmektedirler. Bu tür amaçlarla oluşturulan stratejik işbirliklerinde sıkı formel yapıya sahip finansal performans ölçümlerinin kullanılması, işbirliğinin, potansiyeline tam olarak ulaşmadan sona erdirilmesine yol açabilmektedir. Bu doğrultuda son yıllarda çok sayıdaki araştırmacı subjektif performans ölçümlerine yönelmişlerdir. Bu yaklaşımda, ortakların işbirliğinin performansına ilişkin tatminleri konusunda algısal ölçümler yapılarak amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığı konusunda bilgi sağlanılmaktadır (Nielsen, 2002, 4–5). Bu bağlamda stratejik olarak subjektif, çok boyutlu ve işbirliğinin finansal olmayan boyutlarına odaklanmaları nedeniyle arşive dayalı performans ölçümlerinden daha üstün hale gelen

algısal ölçümler (Judge ve Dooley, 2006, 23) işbirliği performansının ölçülmesinde en yaygın olarak kullanılan yöntem haline gelmişlerdir (Taylor, 2005, 477).

Uluslararası stratejik işbirliklerinin başarısına ilişkin literatür incelendiğinde başarı için yeterli tek bir ölçümün olmadığı görülmektedir. Bunun en önemli nedeni uluslararası stratejik işbirliğinin başarısına ilişkin tanımın tam olarak yapılamamasıdır (Kauser ve Shaw, 2004, 41). Bu bağlamda ortakların ilişkiden farklı bir şeyler elde etme arayışı içerisinde olmaları nedeniyle başarının tanımını yapma konusunda hâla birtakım belirsizlikler bulunmaktadır. Bazı uzmanlar ilişkinin uzunluğu ve devam ettiği süreyi başarının bir göstergesi olarak kabul etmektedirler. Ancak ilişkinin uzunluğu bazı durumlarda yanıltıcı olabilmektedir. Bunun nedeni bazı ortaklıkların sınırlı bir dönem için kurulup amaca bağlı olarak tarafların isteğiyle sona erdirilmesi, bazı ortaklıkların ise, uzun yıllar boyunca güven ve bağlılığa dayalı yakın ilişkiler oluşturulmadan sürdürülebilmeleridir. İşbirliğinin başarısını ölçme konusundaki bir diğer uygulama ise, ortaklar arasındaki satış miktarının yüksek olması durumunda her iki tarafın işbirliğinden kazanç elde edeceği varsayımına dayalı olarak gerçekleştirilmektedir. Bu yaklaşımda, stratejik işbirliklerinin işletmenin rekabetteki pozisyonunu yükseltmek için kurulmaları nedeniyle satış miktarının yüksek olması, pazara iyi bir şekilde nüfuz edildiği anlamına gelmektedir (Mohr ve Spekman, 1996, 39).

İşbirliğinin başarısını ölçmede kullanılan bir diğer yaklaşım ise, tarafların tatmin düzeylerinin incelenmesini içermektedir. Bu bağlamda stratejik işbirliklerindeki performansın kârlılık gibi objektif ölçümlere dayalı olarak belirlenmesinde, gerekli verileri elde etmenin zor olması (Taylor, 2005, 477) doğrultusunda, performansın işbirliğindeki ortakların genel tatmini ile ilişkilendirilmesi yoluna gidilmiştir. Tatmin işbirliğindeki bir organizasyonun ilişkinin tüm boyutlarını değerlendirmesi sonucunda diğer organizasyona karşı olumlu duygusal durumu olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle işletmelerarası ilişkilere dahil olan organizasyonlar için tatmin yaratılması performans beklentilerinin karşılanması sonucunda gerçekleşmektedir (Medina-Muñoz ve Medina-Muñoz, 2004, 85–86).

4.1.1. Stratejik İşbirliklerindeki Performans Kriterleri

Uluslararası stratejik işbirlikleri ile tek başına faaliyet gösteren işletmeler arasındaki temel fark, kârlılık, yatırımın geri dönüşü veya nakit akışı gibi geleneksel kantitatif

performans kriterlerinin işbirlikleri açısından uygun olmamasıdır. Çünkü bu kriterler stratejik ortaklıkların amaç ve mantığını yansıtma konusunda yetersiz kalmaktadırlar. Ayrıca bazı stratejik işbirlikleri ar-ge, dağıtım gibi belirli fonksiyonlarla sınırlandırılırken, bazıları yeni ürün geliştirme veya yabancı pazarlara ulaşabilme gibi önceden belirlenmiş amaçlarla kurulmaktadırlar. İşletmelerin ortaklığa farklı amaçlarla girmeleri performans değerlendirmesinin farklılaştırılmasını gerektirmektedir. Bu nedenle uluslararası stratejik işbirliklerinin farklı yapı ve amaçlarının başarısını ölçebilmek için özel göstergeler geliştirilmesi gerekmektedir (Holtbrügge, 2004, 261–263).

Birçok problemi beraberinde getiren performans değerlendirme sürecinde, kimlerin performansının ölçüleceği, değerlendirmenin ne zaman ve nasıl yapılacağı kritik öneme sahip hususlardır (Dev ve Klein, 1993, 4). Buna göre, ortak girişim gibi ayrı faaliyet gösteren stratejik işbirimleri kâr merkezi olarak faaliyet gösterdikleri için ortaklarına finansal yönden direkt fayda sağlamaktadırlar. Bu nedenle ortaklar kâr merkezlerinin performansını diğer işletme bölümlerinde olduğu gibi geleneksel finansal kârlılık oranlarına göre değerlendirmektedirler. Bu tarz stratejik işbirliklerinde performans değerlendirmesi konusunda kâr, satış gelirleri ve üretilen birim miktarı gibi standart finansal ölçümlerin kullanılması oldukça yaygındır (Cullen ve Parboteeah, 2005, 314). Ancak ortakların hedeflerinin birbirinden farklı ve performansa ilişkin objektif verilerin elde edilmesinin zor olması gibi nedenlerden dolayı ortak girişimlerin performansını değerlendirmek oldukça zordur. Bazen ortaklar amaçlarını gerçekleştirdiklerinde isteyerek girişimin varlığını sona erdirebilmektedirler. Bu nedenle ortak girişimin varlığının sona ermesi her zaman başarısızlık göstergesi olmayabilmektedir. Burada ortakların ve ortak girişim yöneticisinin bakış açısı önemli bir unsurdur (Buckley ve Glaister, 2002, 54–64).

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. Tüm işletmelerin stratejik işbirliği yatırımlarından kâr elde etmek istemelerine karşın, bazı durumlarda işbirliği tek başına kâr yaratamayabilmektedir. Ancak işbirliği yoluyla elde edilen bilgiler ortakların gelecekte başarılı olmalarını sağlamaktadır.

Bu nedenle dolaylı yönden fayda sağlayan stratejik işbirliklerinde finansal ölçüm kriterlerinin tek başına kullanılmaları performans açısından doğru bir gösterge olmamaktadır. Bu tür stratejik işbirliklerinde ortakların ulaşmak istedikleri amaçlara bağlı olarak daha subjektif performans kriterlerini seçmeleri gerekmektedir. Bu kriterler ortaklar arasında uyumun yaratılması, ürünün yeni pazara adapte edilmesi ve pazar payının arttırılması olarak sıralanabilmektedir (Cullen ve Parboteeah, 2005, 314).

Geringer ve Hebert'e (1991) göre, kötü finansal sonuçlar ve istikrarsızlığa rağmen, uluslararası stratejik işbirlikleri, ortakların amaçlarını karşılayabilmekte ve bu doğrultuda ortaklardan birisi veya tümüne göre başarılı olarak kabul edilmektedir. Aynı şekilde başka bir işbirliği, iyi finansal sonuçlarına, varlığını sürdürmesine ve hayatta kalmasına rağmen başarısız olarak değerlendirilebilmektedir. Bu nedenle stratejik işbirliklerinin performans değerlendirmesinde, ortakların, stratejik hedefleri ile kullandıkları değerlendirme kriterlerinin birbirleriyle uyumlu olmasına dikkat etmeleri gerekmektedir. Stratejik hedef kârlılık ise, değerlendirmede bu kriter göz önüne alınmalıdır. Eğer yeni pazar ve teknolojiyi öğrenme gibi uzun dönemli hedefler belirlenmiş ise, kârlılık yerine diğer kriterlere önem verilmesi gerekmektedir (Cullen ve Parboteeah, 2005, 314). Bu bağlamda Tablo 4.1'de stratejik işbirliklerinde ortakların değerlendirmede kullanabilecekleri potansiyel performans ölçümlerine ilişkin kriterler yer almaktadır.

Tablo 4.1 Stratejik İşbirlikleri İçin Seçilmiş Performans Kriterleri

Yönetim Süreçleri	**Rekabet**
➢ İyi ortaklık ilişkileri-çatışmanın olmadığı veya iyi bir şekilde yönetildiği	➢ Pazar payı elde etmek
➢ Çalışanlara yüksek moral	➢ İstenmeyen bilgilerin ortağa sızmasını azaltma
➢ Sosyal sorumluluk hedeflerini yerine getirme	➢ Rakipleri etkileme
➢ İnsan kaynaklarının gelişmesi	**Pazarlama**
➢ Yerel hükümet ile anlaşma	➢ Toplam satışlar
	➢ Müşteri tatmini
Organizasyonel Öğrenme	➢ Müşteri ihtiyaçlarını anlama
➢ Yeni pazarı anlama	➢ Diğer ürünlerin satışını gerçekleştirme
➢ Yeni teknolojiyi öğrenme	
➢ Yeni yönetim teknikleri geliştirme	**Finansal**
➢ Yenilikçi teknolojiler geliştirme	➢ Yatırımın geri dönüşü
➢ Diğer potansiyel fırsatları yaratmak	➢ Varlıkların geri dönüşü

Kaynak: CULLEN, J.B., K.P. PARBOTEEAH (2005), *Multinational Management: A Strategic Approach, Third Edition,* South Western: Thomson Inc., 315.

4.1.2. Stratejik İşbirliklerinin Performansını Belirleyen Faktörler

Uluslararası stratejik işbirliklerinin performansı karmaşık yapıya sahip olup, bunu belirleyen çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bunlar, işbirliği oluşturulmadan önceki ve işbirliği oluşturulduktan sonraki faktörler olarak iki gruba ayrılmaktadırlar (Nielsen, 2002, 5).

4.1.2.1. İşbirliği Oluşturulmadan Önceki Faktörler

İşbirliği oluşturulmadan önceki faktörleri, ortak ile önceki deneyimler, ortağın ünü ve algılanan öğrenme potansiyeli olarak sıralamak mümkündür (Nielsen, 2002, 6). Buna göre:

— **Ortak ile Önceki Deneyimlerin Bulunması:** İşletmeler genellikle etkin bir şekilde çalışabilecekleri, benzer değer, inanç ve uygulamalara sahip ortağı tercih etmektedirler. Potansiyel ortağın bilinmeyen bir işletme olması durumunda, işbirliği yapmak isteyen işletmenin ortağını performans ve güvenilirlik açısından araştırması gerekmektedir. Bazı durumlarda ortaklar birbirlerini tanımakta ve daha önce değişim ilişkileri içerisinde bulunmuş olabilmektedirler (Iyer, 2002). Böylece işbirliği yapılan ortak ile daha önceki ilişkiler, tarafların birbirlerinin yetenek ve kaynaklarını daha iyi anlamalarını sağlamaktadır. Ayrıca ortaklar arasındaki önceki başarılı ilişkiler taraflar arasında tekrarlanan etkileşimin bir göstergesi olup ilişkisel avantaj, istikrar ve yetenekler ile ilişkiye özel yöntemlerin geliştirilmesini sağlamaktadırlar. Bu tür işbirliklerinde kişisel bağların güçlendirilmesi yeni ilişkilerin kurulmasına göre daha kolay olmaktadır. Ayrıca önceki ilişkiler doğrultusunda ortağın davranışlarının doğru bir şekilde tahmin edilmesi ve böylece çatışma potansiyelinin azaltılması söz konusu olmaktadır (Nielsen, 2002, 8).

— **Ortağın Ünü:** Stratejik işbirliği oluşturmak isteyen işletmeler iyi üne sahip olan ortakları tercih etmektedirler (Dent, 2001, 16). Çünkü işbirliği oluşturulan ortağın önceki şebeke ilişkilerindeki davranışları ile yenilik, kalite yönetimi, çalışanların yetenekleri, finansal açıdan durumu, işletme varlıklarını kullanması, sosyal sorumluluk ve ürün/hizmet kalitesi gibi konularda sahip olduğu ün önemlidir. İşbirliğine giren işletmelerin en önemli endişesi, ortak işletmenin davranışları hakkında tahmin yapamamaktır. Ortak ile önceden herhangi bir ilişkide bulunulmamışsa çoğu zaman işletmenin ününe bağlı olarak karar verilmektedir. İşletmenin sosyal şebekedeki pozisyonu ve ünü, algılanan statüyü belirlemekte ve meşruiyet kaynağı olarak görülmektedir. Bu durum özellikle

yeni pazar veya endüstrilere giren ve işbirliği yapan işletmeler için önemlidir. Tüm bunlar ortağın kalitesi ve güvenilirliği konusunda bilgi sağlamaktadır. İşletmenin dürüst, adil ve güvenilir olarak üne sahip olması karşı tarafın risk üstlenmeyi göze almasını sağlamaktadır. Bu nedenle iyi üne sahip ortak ile ilişkiler kurulması, başarılı işbirliğinin ilk göstergesi olarak ele alınmakta (Nielsen, 2002, 9–10) ve güvenilir ortak arayışına ilişkin maliyetleri azaltan bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Dent, 2001, 16).

— **Öğrenme Potansiyeli**: Stratejik işbirliklerinde kendilerine özgü yetenek ve becerilere sahip olan farklı ortakların bir araya gelmesi doğrultusunda, işletmeler açısından güçlü öğrenme fırsatları yaratılmaktadır. Ancak öğrenme sürecinin aktif olarak kullanılamaması ve işbirliğindeki bilginin yapısının anlaşılamaması doğrultusunda bu fırsatların birçoğu kaçırılmaktadır. Yeni bilginin organizasyonel açıdan yenilenmeyi ve sürdürülebilir rekabet avantajını sağlaması nedeniyle, yeni organizasyonel bilginin elde edilmesi işbirliği ilişkilerinde yönetimsel önceliğe sahiptir. Ancak stratejik işbirliğinin oluşturulması her zaman öğrenme potansiyelinin tam olarak gerçekleştirileceğini garanti etmemektedir. Mesela, finansal kaynakların paylaşıldığı işbirliklerinde ortağın öğrenme fırsatları daha sınırlı olmaktadır (Nielsen, 2002, 10).

Öğrenmenin işbirliği oluşturma konusunda önemli bir motivasyon unsuru ve ulaşılmak istenilen sonuç olmasına karşın, araştırmacılar tarafından işbirliği performansı ve öğrenme arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasına pek fazla odaklanılmamıştır. Ancak stratejik işbirliklerinde öğrenme ve performansı kapsayan iki farklı ilişki bulunmaktadır. Bunlardan birincisine göre, işbirliğinin kötü performans göstermesi ortakların öğrenme çabalarını olumsuz yönde etkilemektedir. İkincisine göre ise, işbirliği performansı ortak işletmelerin öğrenme deneyimini değerlendirmeleriyle pozitif yönlü ilişkiye sahiptir. Buna göre, performanstan tatmin olan işletmeler öğrenme fırsatlarından yararlanma konusunda daha aktif olmaktadırlar (Inkpen, 2002, 277).

4.1.2.2. İşbirliği Oluşturulduktan Sonraki Faktörler

İşbirliği oluşturulduktan sonraki faktörleri, işbirliği know how'ı, güven, koruyuculuk ve kültürel farklılıklar olarak sıralamak mümkündür (Nielsen, 2002, 6). Buna göre:

— **İşbirliği Know-how'ı:** İşbirliği know-how'ına sahip olmak işletmeler açısından rekabet avantajı yaratan bir unsur olarak ele alınmaktadır. Geçmiş deneyimlerden ortaya çıkan ve sonraki işbirliği ilişkilerinde önemli faydalar elde edilmesine yardımcı olan işbirliği know-how'ı (Nielsen, 2002, 11), bazı stratejik işbirliklerinin başarılı, bazılarının ise başarısız olmaları ve bazı işletmelerin işbirliği düzenlemelerini diğerlerinden daha etkin bir şekilde oluşturmalarının nedenlerini açıklamaya yardım eden özel bir yetenek türüdür (Simonin, 2002, 238).

— **Güven:** Literatürde işbirliği performansını belirleyen en önemli faktör olarak ortaklar arasındaki güven derecesi belirtilmektedir. Sosyal bir olgu olan güven, işbirliğini ve esnekliği arttırmakta, faaliyetlerin koordinasyon maliyetlerini azaltmakta, bilgi transfer düzeyini ve öğrenme potansiyelini yükseltmekte, fırsatçı davranışları azaltmakta, etkinliği ve performansı arttırmakta ve paylaşılan değer sisteminde kontrolü gerçekleştirmektedir. Ayrıca güven düzeyi arttıkça ortağı izleme ihtiyacı azalmakta, sıkı sosyal ilişkiler oluşturulmakta ve işlemlerdeki belirsizlik azalmaktadır (Nielsen, 2002, 13–14). Bunlar dışında stratejik işbirliklerindeki görevlerin üstü kapalı bir şekilde tanımlanması nedeniyle taraflar arasındaki işbirliği düzeyi, aradaki güven ilişkilerine bağlı olarak değişmektedir (Dent, 2001, 15). Bu nedenle başarılı işbirliği ilişkilerinin geliştirilmesi için tarafların birbirlerine güven duymaları ve iyi niyet göstermeleri gerekmektedir.

— **Koruyuculuk:** Stratejik işbirliklerinde kontratlar hazırlanırken fırsatçılığı teşvik eden durumların ve uygun korunma yollarının göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bu bağlamda bilginin korunması stratejik işbirliklerindeki fırsatçı davranışların önlenmesine karşı uygun bir yöntem olarak görülmektedir. Genellikle uluslararası stratejik işbirliğindeki ortaklar, rekabet avantajlarının bağlı olduğu bilgi kaynakları konusunda koruyucu davranmaktadırlar. Karşılıklılık ilkesine göre ortağın bilgiye ulaşması büyük ölçüde kendi bilgilerinin ortağına açık olmasına bağlıdır. Ancak ortaklar arasında yüksek düzeyde rekabetçi ilişkilerin olması durumunda işletmeler bilginin çalınmasını önlemek için bilgi paylaşımını sınırlandırmaktadırlar. Koruyuculuk, sadece bilgi paylaşımını azaltmakla kalmayıp taraflar arasında belirsizliğe ve güvensizliğe de yol açmaktadır. Ayrıca koruyuculuk, taraflar arasında etkin bilgi değişimi konusunda önemli bir engel yaratmakta ve öğrenmeyi olumsuz yönde

etkilemektedir. Bu nedenle stratejik işbirliklerinin başarısı açısından koruyuculuk düzeyinin düşük olması gerekmektedir (Nielsen, 2002, 15).

— **Kültürel Mesafe:** Uluslararası stratejik işbirlikleri ulusal kültür farklılıklarından etkilenmektedirler. Ortaklar arasındaki kültürel farklılıkların işbirliği performansı üzerinde olumsuz etkilerinin bulunduğu birçok araştırmacı tarafından ortaya konulmuştur. Buna göre, ortağın ulusal ve organizasyonel kültürü performans dahil olmak üzere işbirliğinin tüm yönlerini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu bağlamda kültürel mesafenin işbirliklerinin performansı üzerindeki olumsuz etkilerini şöyle sıralamak mümkündür (Nielsen, 2002, 16–17):

— Kültürel mesafe, bilgi değişimini ve organizasyonel öğrenmeyi olumsuz yönde etkileyen iletişim problemlerine neden olmaktadır.

— Kültürel mesafe, yanlış anlaşmalara bağlı olarak yönetimsel çatışmaları arttırmakta ve bu durum işletmeler açısından ek maliyet yaratmaktadır.

— Kültürel mesafe, ortak işletmelerin çatışma çözümüne ilişkin yaklaşımlarını etkilemektedir.

— Kültürel mesafe, ortakların yeteneklerinin uygulanabilirliğini etkileyerek işbirliğinden sağlanabilecek faydaları azaltmaktadır.

4.1.3. Stratejik İşbirliklerinin Performansına İlişkin Yaklaşımlar

Stratejik işbirliklerine ilişkin devam eden en önemli tartışma ortaklar arasındaki ilişkinin kontrolü ve performansın ölçümüdür. Çok sayıdaki araştırmacı performansa ilişkin farklı ölçümlerin uygunluğunu ampirik olarak değerlendirmeye çalışmıştır (Geringer ve Hebert, 1991; Glaister ve Buckley, 1998). Yapılan bu çalışmalar stratejik işbirliklerinin performansını anlama konusunda önemli ölçüde yardımcı olmuşlardır. Ancak işbirliğinin melez ve değişken yapısı ile çok sayıda pay sahibinin bulunması gibi unsurlar değerlendirme konusunda önemli zorluklar yaratmaktadır (Olk, 2002, 120).

Stratejik işbirliklerinin performansına ilişkin yaklaşımları organize edebilmek için etkinlik çalışmalarından yola çıkılarak bir alt yapı oluşturulmak amacıyla yapılan çalışmada iki boyut geliştirilmiştir. Bunlardan birincisi, işbirliğinin kimin bakış açısından değerlendirildiğini kapsamaktadır. Bu faktör, örgütsel etkinlik literatüründe uygun değerlendirme kriterinin belirlenmesindeki en önemli husustur. Stratejik işbirliklerinde farklı bakış açıları bulunan pay sahiplerinin yer alması nedeniyle bu konuda yapılan araştırmalarda daha çok işbirliği ve ortak düzeyindeki analizlere odaklanılmıştır. Bunlardan birincisi, işbirliğinin bir girişim olarak performansını, ikicisi ise, ortakların bireysel veya ortak olarak işbirliğinden sağladıkları faydaları kapsamaktadır (Olk, 2002, 120–121).

Performans konusunda geliştirilen ikinci boyut ise, değerlendirmenin amacına yöneliktir. Örgütsel etkinlik araştırmalarına göre, uygun kriterlerin seçimindeki en önemli boyut değerlendirmenin yapılış amacıdır. Bu konuda dört yaklaşım geliştirilmiştir. Bunlardan birincisi, rasyonel yaklaşım olarak ele alınan ve değerlendirmede tek bir kriterin kullanıldığı optimizasyondur. Optimizasyon tüm tarafların kullanılabileceği objektif bir kriterdir. Bu yaklaşımda daha iyi performans düzeyinin, kriterlere daha fazla değer verilmesi yoluyla sağlanması doğrultusunda, yöneticilerin bu değeri maksimize etmeyi amaçladıkları varsayılmaktadır. İkincisi, uygun kriterlerin hâkim koalisyon tarafından tanımlandığı stratejik kazanç yaklaşımıdır. Optimizasyon yaklaşımında olduğu gibi burada da performans için tek bir hedef bulunmaktadır. Bununla birlikte hâkim koalisyon bu hedef için çok sayıda ölçüm kullanabilmekte ve hâkim koalisyonun değişmesi doğrultusunda hedef de değişebilmektedir. Ancak yine de yönetimin hedefi iyi bir şekilde gerçekleştirmesi beklenmektedir. Üçüncüsü, performans için farklı hatta bazen birbiriyle çatışan kriterlerin kullanıldığı çoklu kazanç yaklaşımıdır. Bu yaklaşım tek bir kriterin tercih edilmemesi nedeniyle stratejik kazanç yaklaşımından farklılaşmaktadır. Son yaklaşım ise, sıralı bakış açısıdır. Bu yaklaşımda da değerlendirme için çoklu kriterler kullanılmaktadır. Ancak çoklu fayda yaklaşımının tersine burada kriterlerin geçici olarak birbirleriyle bağlantılı oldukları varsayılmaktadır. Stratejik işbirliklerinin performansına ilişkin olarak geliştirilen bu yaklaşımlara aşağıda ayrıntılı bir biçimde yer verilmiştir (Olk, 2002, 124–137):

— İşbirliği Optimizasyonu: İşbirliği optimizasyonuna ilişkin, işbirliğinin varlığının devam etmesi ve işbirliği sahipliğindeki yeniden yapılanma ve istikrar olmak üzere iki temel kriter bulunmaktadır. Bu değerlendirmelerin uygunluğu konusunda çok sayıda neden bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, değişimin olmaması ve değer yaratma ile çatışmaları azaltmaya ilişkin düzenlemelerdeki başarıyı etkilemesidir. Bu husus uzun ömürlülük ile yönetimsel tatmin arasındaki pozitif korelasyon ile desteklenmektedir. İkinci neden ölçümün güvenilirliğidir. Diğer bir neden ise, araştırmacıların ölçümlerin göze çarpmayan özelliklerinden fayda sağlamalarıdır. Bu göstergeler, elde edilmesi göreceli olarak daha az maliyetli olan ikincil veri kaynaklarından toplanabilmektedir.

İşbirliği optimizasyonuna ilişkin ölçümlerin kullanıldığı araştırmalarda işbirliği karakteristiklerinin etkisi veya faaliyetlerin sona erdirilme veya yeniden yapılandırma olasılığına ilişkin ortakların etkileşimleri üzerinde durulmuştur. Buna göre, ortaklar arasındaki farklılıklar arttıkça faaliyetlerin sona erdirilme olasılığı yükselmektedir. İşbirliğinin sona erdirilmesine odaklanılan bu yaklaşımda veri toplanırken işbirliği veya tüm ortaklar düzeyindeki değişkenlere yer verilmelidir. Finansal performans iyi bir gösterge olmakla birlikte, bu ölçümlere ilişkin verileri elde etmek oldukça zordur. Ayrıca transfer fiyatları nedeniyle gerçek performans tam olarak ortaya konulamamaktadır.

— Ortak Optimizasyonu: Performansa ilişkin ikinci perspektifte ortağın optimizasyona bakış açısına odaklanılmaktadır. Bu yaklaşımda, ortağın işbirliğinden elde ettiği faydalar değerlendirilmektedir. İşbirliği optimizasyonunun tersine, bu yaklaşımda muhasebe ve finansal ölçümler ile finansal performansa ilişkin algısal ölçümler gibi çok sayıda ölçüm ortaya çıkmıştır. Bazı araştırmacılar ise, işbirliğinin ve ortaklığın yaşamını devam ettirme süresi gibi objektif ölçümleri kullanarak ortaklığın sürekliliğini incelemişlerdir. Ortak optimizasyonunu savunan araştırmacılar, bu ölçümlerin güvenilir ve stratejik değerlendirmelere göre daha kolay bilgi elde edilebilen objektif göstergeler olduklarını ileri sürmüşlerdir. Ancak stratejik işbirliklerindeki finansal kazançlara ilişkin verileri elde etmek kolay olmamaktadır.

— İşbirliğinin Stratejik Faydası: Üçüncü perspektifte, stratejik işbirliğinin hâkim koalisyon tarafından değerlendirilmesi söz konusudur. Stratejik fayda yaklaşımının başarısı, işbirliklerine ve hâkim koalisyona bağlı olarak değişmektedir. Stratejik işbirliğindeki iç gelişmelerin nasıl yönetileceğini anlamak açısından önemli olan bu

yaklaşımda, özellikle karar verme konusunda temel pozisyonlarda bulunanların bakış açılarına ağırlık verilmektedir. İşbirliği geliştikçe kriterlerin de değişebildiği bu yaklaşım, algısal olması ve güvenilir objektif ölçümlere dayanmaması nedeniyle eleştirilmektedir. Bu ölçümlerde ayrıca ortakların işbirliğini etkin bulup bulmadıkları da ortaya konulamamaktadır.

— Ortakların Stratejik Faydası: Oldukça yaygın bir şekilde kullanılan bu yaklaşım işletmelerin işbirliğine katılmalarındaki stratejik nedenleri vurgulamaktadır. Bu yaklaşımda, yöneticilerin başarıya ilişkin genel değerlendirmeleri, işbirliğinin performansına ilişkin tatminleri ve işbirliğinin performansını belirli hedeflerle karşılaştırarak değerlendirmeleri olmak üzere birbirleriyle ilgili üç kriter kullanılmaktadır. İyi performans, sahip olunan ün, yabancı pazardaki yerel deneyim, farklılaşmak ve kısa dönem finansal performansa daha az önem vermekle sağlanmaktadır. Ortaklık ilişkilerindeki iyi performans, taraflar arasındaki farklılığın az olması veya bunları azaltabilme konusundaki yetenekleri ile ilgilidir. Ortakların karakteristikleri ve aralarındaki ilişkilere odaklanılan bu yaklaşımda kriterlerin geçerliliği ve bilgi toplama gibi konularda sorunlar yaşanabilmektedir. Ayrıca hâkim koalisyon tarafından belirlenen hedefler gerçekleştirilse bile bu sonuç işbirliğine bağlanan kaynakların etkin kullanılıp kullanılmadığı konusunda bilgi sağlamamaktadır.

Saxton (1997), performans değerlendirmesi konusunda ortak karakteristiklerine odaklanmak yerine hem ortak hem de ilişki karakteristiklerine odaklanmıştır. Böylece bunların işbirliği sonuçları üzerindeki etkisini incelemiştir. Sonuçta, ortak işletmelerin işbirliğinden fayda sağlamaları ile ortağın ünü, karar vermenin paylaşılması ve ortakların stratejik benzerlikleri arasında pozitif yönlü ilişki bulunmuştur.

— İşbirliğinin Çoklu Faydası: İşbirliği yapan ortakların farklı amaçları benimsemelerinin yanı sıra bazen çelişkili amaçlara da sahip olmaları söz konusudur. Bu yaklaşımda işbirliğinin hayatta kalma süresi, her iki ortağın başarı değerlendirmesi, iş ölçümleri, yönetici yetenekleri, insan kaynakları ve genel değerlendirme gibi verilerin kombinasyonu yoluyla başarı ölçülmektedir. Bu yaklaşım çok az çalışmada kullanılmıştır. Performans değerlendirmesinde çoklu kriterlerin kullanılması stratejik işbirliğinin farklı hedefleri nasıl gerçekleştirilebileceğini anlamak açısından önemlidir.

— **Ortakların Çoklu Faydası:** Tek bir kriterin stratejik işbirliğinin tüm faydalarını ortaya koyamaması nedeniyle işbirliğinin performans değerlendirmesindeki en geçerli yol olarak çok boyutlu yaklaşıma ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yaklaşımın en önemli avantajı ortakların çoklu faydalarını bir araya toplayabilmesidir. Bu yaklaşımda ortağa ilişkin tatmin, uluslararası ortak girişimin ekonomik performansı, ortakların amaçlarının gerçekleşmesi, ortakların kârlılığı, ortağın stratejik ihtiyaçları ve işbirliğinin etkinliğinin genel olarak değerlendirilmesi olmak üzere çok sayıdaki verinin kombinasyonu yapılmaktadır. Ayrıca performansın çok boyutlu olarak değerlendirilmesinde tarafların stratejik hedeflerini gerçekleştirip gerçekleştirmediklerine bakılmaktadır. Bu yaklaşımda ortakların tatmini ve işbirliğinin performansı ile ilgili karşılıklı olarak anlaşmaları önemlidir. Bu yaklaşım çok fazla miktarda ölçüm gerektirdiği için uygulanması oldukça zor ve maliyeti yüksek bir yaklaşımdır. Ayrıca bu yaklaşımda da belirli göstergelerin ortaklar açısından uygunluğu, performansın farklı boyutlarını ortaya koyabilme ve farklı ölçümlerin nasıl ve ne zaman birleştirileceği konusunda önemli zorluklar bulunmaktadır.

— **Sıralı Yaklaşım:** Bu performans yaklaşımında birbirleriyle geçici olarak bağlantılı çoklu kriterler kullanılmaktadır. Bu yaklaşım işbirliğinin yaşam eğrisi ve ilk performans değerlendirmelerinin yönetimsel faaliyetlerde ve gelecek performansa nasıl etki ettiğini ortaya koyan çalışmalarda tercih edilmiştir. Bu yaklaşımda performans için çok çeşitli ölçümler kullanılmakla birlikte, son ölçüm olarak istikrar veya faaliyetlerin sona erdirilmesi kullanılmaktadır. Ayrıca bu yaklaşım, ortak etkileşimleri ile stratejik işbirliğinin nasıl yönetileceğini öğrenme ve bunları işbirliğine adapte edebilme gibi ilişkilerin dinamik boyutlarını da ortaya koymaktadır.

4.2. Stratejik İşbirliklerindeki Başarısızlığın Nedenleri

İşletmeler güçlü yönlerini ve eşsiz kaynaklarını stratejik işbirliklerinde bir araya getirmektedirler. Çünkü işbirliği yoluyla güçlü yönlerini birleştiren işletmeler değer yaratmayan faaliyetlerini azaltmayı ve yüksek performans göstermeyi amaçlamaktadırlar. Ancak işbirliği düzenlemelerine olan ilginin güçlü olmasına karşın stratejik işbirliklerini başarılı bir biçimde oluşturmak, geliştirmek ve sürdürmek işletmeler açısından oldukça zor bir faaliyettir (Whipple ve Frankel, 2000, 1).

Birçok stratejik işbirliği yakın iş ilişkilerinin ve kişiler arası bağlantıların iyi bir biçimde oluşturulmaması nedeniyle beklentileri karşılama konusunda başarısız olmaktadırlar (Xie ve Johnston, 2004, 212). Stratejik işbirliklerinin yönetimine olan ilginin artmasına rağmen, işbirliklerini başarısızlığa götüren koşullar ve dinamiklerin tanımlanmasına ilişkin teorik çerçeve konusunda hâla önemli eksikler bulunmaktadır. Kavramsal çerçevede işbirliğinin başarısızlığı konusunda işletmelerarası rekabet ve yönetimsel karmaşıklık olmak üzere iki temel kaynak üzerine odaklanılmıştır. Buna göre, stratejik işbirliklerinin başarısız olma nedeni, ortakların işbirliğinin çıkarından ziyade kendi çıkarlarını maksimize etmeye çalışmaları sonucunda ortaya çıkan fırsatçı davranışlardır. Bunun dışında, işbirliği yapan iki bağımsız işletmenin koordinasyonundaki zorluklar ve koordinasyon maliyetleri nedeniyle de başarısız olabilmektedirler (Park ve Ungson, 2001, 37).

Tarafların ortak amaçlarını gerçekleştirmeyi hedefleyen işletmelerarası müşterek anlaşmaları ifade eden (Das ve Teng, 1998, 491) stratejik işbirliklerinin başarısı, ortakların performansına bağlıdır (Paik, 2005, 491). Bu nedenle ortakların kötü performans göstermeleri veya işletme stratejilerindeki değişiklikler nedeniyle işbirliği ilişkileri sona erdirilmektedirler (Slowinski ve diğerleri, 2004). Yapılan çalışmalarda kötü performans konusunda çok sayıda genel faktör ortaya konulmuştur. Bu faktörleri; işbirliği dizaynının iyi yapılmamış olması, yanlış ortağın veya yanlış yöneticinin seçilmiş olması (Cullen ve Parboteeah, 2005, 315), kötü yönetim, üst yönetimin gereken özeni göstermemesi, aşırı kontrol, ortaklar arasındaki ekonomik ve stratejik uyumsuzluk, ortağın stratejik amaçlarıyla bütünleşme zorunluluğu (Park ve Ungson, 2001, 46), işbirliği stratejilerinde yanlış amaçların benimsenmesi, işbirliği ilişkilerine yanlış tutum ve düşüncelerle girilmesi, taraflar arasında güvenin olmaması (Taylor, 2005, 474), ortakların yönetim sistemleri, karar verme süreçleri ve örgüt kültürleri açısından uyumsuz olmaları (Buono ve Bowditch, 1989), yetersiz iletişim, kaynakların tamamlayıcılığının yetersiz olması, uygun olmayan organizasyonel yapı ve süreçler (Varghese ve Farris, 1999, 380), ilişkiye katılan ortakların çatışmaların çözümünde zorluklarla karşılaşmaları ve çevresel değişimlere uyum sağlamak zorunda olmaları (Kandemir ve diğerleri, 2002, 800), hedeflerin ve stratejik yönlendirmenin belirsiz, faaliyetlerin koordine edilmemiş olması (www.marketnewzealand.com, 2002, 6), taraflar arasında ortak vizyonun bulunmaması (Buerger ve Nuelle, 1995, 1), kültürel çatışmanın olması (Kelly ve diğerleri, 2002, 15), ortak çaba eksikliği (Das ve Teng,

1998, 491), işletmelerin gerçekçi olmayan beklentilere sahip olmaları ve iyi bir planlama yapılmadan faaliyetlere başlanması (Thompson, 1993, 1) olarak sıralamak mümkündür.

Yukarıda yer alan nedenler doğrultusunda uluslararası stratejik işbirliklerinin başarısızlık oranları oldukça yüksektir (Hill, 2006). Son yıllarda işbirliklerinin sayılarında artış görülmesine karşın bunların yaklaşık yarısından fazlası ortakların amaçlarını gerçekleştirme konusunda başarısız olmuşlardır (Campione, 2003; Park ve Ungson, 2001; Whipple ve Frankel, 2000). Ancak yüksek başarısızlık oranlarına rağmen günümüzün küresel çevresinde işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajlarını sağlayabilecekleri kaynaklardan yoksun olmaları nedeniyle stratejik işbirliği düzenlemelerini oluşturmayı tercih ettikleri görülmektedir.

Uluslararası işbirliklerinin yüksek başarısızlık oranları çoğunlukla ilişkilerin başlangıç aşamalarında yapılan hatalardan kaynaklanmaktadır. Bunu önleyebilmek için işletmelerin işbirliğinin başlangıç aşamalarında sistemlerini ve kültürlerini dikkatli bir şekilde entegre etmeleri gerekmektedir (Oudenhoven ve Zee, 2002, 650). Çünkü 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 (Park ve Ungson, 2001, 38). Bu olumsuzluklar dışında başarısız olan stratejik işbirlikleri ortaklar açısından koordinasyon, bağımsız girişimlerin hedeflerinin uzlaştırılması ve rakip yaratma gibi konularda da birtakım maliyetler yaratmaktadırlar. Bu maliyetler, işbirliklerinin durağan organizasyonel yapılardan ziyade değişken özellikteki ilişkiler olarak görülmelerine neden olmaktadırlar (Evans ve diğerleri, 2003, 254).

4.3. Stratejik İşbirliklerinde Başarıyı Etkileyen Faktörler

İşletmeler genellikle stratejik işbirliklerini yeni iş, bölge veya ürün pazar bölümlerine girmek amacıyla oluşturmaktadırlar. Bu nedenle işbirliği sorumluluğu, işletmelerin ve yaptıkları işlerin gelişmesini sağlayan önemli bir faaliyet olarak görülmektedir (Kale ve diğerleri, 2001, 463). Ancak bazı işletmeler işbirliği ilişkilerini uzun süreli olarak oluşturma ve devam ettirme konusunda başarılı olurken, bazıları bu faaliyetleri başarısızlıkla sonuçlandırmaktadırlar. Bu gerçek, stratejik işbirliklerinin

başarı ve başarısızlıklarının temelinde yer alan faktörleri araştırma ihtiyacını ortaya çıkarmıştır (Zaman ve Mavondo, 2001, 1).

Stratejik işbirliklerinin büyük bir kısmının başarısız olması nedeniyle en önemli husus ortaklıkların başarısını etkileyen faktörleri ortaya koymaktır. Buradaki diğer önemli bir husus ise, ortaklığın başarısının ne anlama geldiğini belirlemektir. Stratejik ortaklıklardaki başarının faaliyetlerin devamlılığı olarak algılanmasına karşın, bazı işbirliklerindeki ortakların belirli bir süreden sonra kendi istekleriyle ortaklığı sona erdirmeleri doğrultusunda ilişkinin kısa süreli olması, ortaklığın başarısızlığını tam olarak ortaya koymamaktadır.

Uluslararası stratejik işbirliklerine ilişkin çalışmalarda, başarılı işbirlikleri, uzun dönemde ortakların ihtiyaçlarının karşılandığı devamlı iş ilişkileri olarak tanımlanmaktadır (Park ve Ungson, 2001, 40). Bu bağlamda işletmelerarası ilişkilerin başarısı konusunda iki farklı yaklaşım geliştirilmiştir. Bunlardan birincisine göre, örgütlerarası ilişkilerin başarısı ortakların bu ilişkiden sağladıkları faydaların kantitatif olarak ölçümüne bağlıdır. İkinci yaklaşıma göre ise, örgütlerarası ilişkilerin başarısı tarafların ilişkideki tatminine bağlıdır. Bu tatmin örgütün performans hedeflerine ulaşması ve ortağının kurallara uyma konusunda özen göstermesi ile gerçekleşmektedir (Medina-Muñoz ve Garcia-Falcon, 2000; Mohr ve Spekman, 1994).

Stratejik işbirliklerindeki başarı, ortakların geleceğe ilişkin ortak vizyonu paylaşmalarına, hedeflerin açık bir şekilde tanımlanmasına (Whipple ve Frankel, 2000, 7) ve işbirliğinde yer alan işletmelerin üst düzey yöneticilerinin birlikte çalışma fikrini desteklemelerine bağlıdır (Carson, 2000). Yapılan çalışmalarda yerel ve sınırlar arası işbirliklerinin başarısının ortakların karakteristikleri (Sarkar ve diğerleri, 2001, 358), ortak seçimi, işbirliği yapısı ve yönetimi olmak üzere dört temel faktörün fonksiyonu olduğu ortaya konulmuştur (Hill, 2006, 408). Taylor (2005) tarafından bilgi teknolojisi sektöründe yapılan çalışmada, yöneticilere göre işbirliği başarısını en çok etkileyen faktörler sırasıyla güven, insan kaynaklarına ilişkin unsurlar ve ortakların birbirlerinden öğrenmeye istekli olmalarıdır (Taylor, 2005, 480–481). Bunlar dışında kontrol, bağlılık, roller, güç, deneyim ve bilgi düzeyi ile sosyal sermaye gibi unsurlar işbirliği başarısının en önemli yönlerini oluşturmaktadırlar (Pitsis ve diğerleri, 2005, 72). Kauser ve Shaw (2004), uluslararası stratejik işbirliklerinin başarı faktörlerini etkileyen davranışsal ve

organizasyonel karakteristikleri belirlemek üzere bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışma sonucunda, davranışsal karakteristiklerin genel işbirliği performansını açıklamada organizasyonel karakteristiklere göre daha önemli bir role sahip oldukları belirlenmiştir. Ayrıca yüksek düzeyde bağlılık, güven, koordinasyon, karşılıklı bağımlılık ve iletişimin uluslararası stratejik işbirliklerinin başarısı konusunda önemli unsurlar olduğu, ancak yapı ve kontrol mekanizmaları gibi organizasyonel karakteristiklerin başarı konusunda çok güçlü etkilere sahip olmadıkları ortaya konulmuştur.

Ortaklık ilişkileri geleneksel iş ilişkilerinden farklı karakteristiklere sahiptirler (Mohr ve Spekman, 1996, 35). Ortaklık ilişkilerinde görülen davranışsal özellikler, bu ilişkileri geleneksel iş ilişkilerinden ayırmaktadır. Bu davranışsal karakteristikler ortaklığın doğal özellikleri olan bağlılık, güven, ortaklar arasında bilgi paylaşımı, iletişim davranışları ve çatışma çözüm teknikleri gibi unsurları kapsamaktadır. Tarafların karşılıklı bağımlılığı kabul ettiklerini ve ilişkilerin başarısı ve devam etmesi açısından birlikte çalışmaya istekli olduklarını gösteren bu davranışsal özelliklerin genel olarak tüm ortaklıklarda gösterilmesine karşın, daha başarılı ortaklık ilişkilerinde daha yoğun bir şekilde gösterilmeleri söz konusudur (Mohr ve Spekman, 1994, 136–137). Bu doğrultuda stratejik işbirliği oluşturan işletmelerin işbirliğinin başarısı konusunda dikkat etmeleri gereken hususları şöyle sıralamak mümkündür (Wheelen ve Hunger, 2004, 130):

— Stratejik amaçların açık ve belirgin olması
— Stratejilerin bütünleştirilmesi ve her iki taraf için değer yaratıldığından emin olunması
— Uyumlu hedeflere ve tamamlayıcı yeteneklere sahip ortakların bulunması
— Ortaklık doğrultusunda ortaya çıkabilecek risklerin belirlenmesi ve işbirliği oluşturulurken bunların azaltılması
— Görev ve sorumlulukların paylaşılması ve her ortağın işini en iyi şekilde yerine getirmesi
— Pazarda direkt rekabet etmekten kaçınılması yoluyla çatışmaların azaltılması
— Tarafların birbirlerinin kültürleri hakkında kapsamlı bilgilere sahip olmaları
— Bireysel isteklerin baskın gelmesinin engellenmesi
— Ortaklar arasında iyi bir iletişimin ve yüksek düzeyde güvenin oluşturulması
— Çevresel değişiklik ve yeni fırsatlar doğrultusunda ilişkinin yeniden gözden geçirilmesi ve esnek olunması

4.4. Stratejik İşbirliklerinin Başarısının Arttırılması

Stratejik işbirliklerinin başarısı, ortak işletmelerden birisinin diğerinin zayıf yönlerini karşılaması yoluyla arttırılabilmektedir. Bazı teorisyenler işbirliğinin tüm hedefleri gerçekleştirme konusunda bireysel faaliyetlerden daha üstün olduğuna inanmaktadırlar (Das ve Teng, 1998, 492). Buna göre, işletmeler açısından bağımsız olarak hareket etmek işbirliği yapmaktan daha zor ve pahalı olmaktadır.

Başarılı stratejik işbirlikleri ortakların iletişim kurabilmesini, işletmelerarası bağların oluşturulmasını ve ortağın faaliyetlerine ve değişen çevreye uyum sağlayabilmeleri için işletmede içsel olarak uyarlama yapılmasını gerektirmektedirler (White ve Siu-Yun Lui, 2005, 914). Bu doğrultuda stratejik işbirliklerinin başarılı bir şekilde çalışabilmeleri için dikkat edilmesi gereken bazı hususlar şöyledir:

— Stratejik işbirliklerinin oluşturulması, işletmelerin pazarda rekabet avantajı elde etme istekleri tarafından yönlendirilmektedir. Bu nedenle bağımsız işletmeler arasındaki stratejik ilişkileri kapsayan ortaklıklar, birbirleriyle uyumlu hedeflerin paylaşılmasını, karşılıklı faydanın yaratılmasını ve tarafların karşılıklı olarak birbirine bağlılığını gerektirmektedirler (Mohr ve Spekman, 1994, 135).

— Stratejik işbirliklerinde sürekli karşılıklı faydanın yaratılabileceği şekilde planlamanın yapılması gerekmektedir. Ayrıca ortaklar stratejik avantaj sağlayabilecekleri kaynak ve varlıkları bir araya getirdiklerinden emin olmalıdırlar. Bu bağlamda ortakların stratejik motivasyonlarının başarı elde etme isteği ile güçlendirilmesi sonucunda, taraflar arasında ortaya çıkan problemler daha fazla yönetilebilir bir hale gelmektedir (Aaker, 1995, 316).

— Stratejik işbirliklerinin başarısı şansa bırakılmamalıdır. İşbirliğindeki başarıyı arttırabilmek için ortağın belirlenmesi, değerlendirilmesi, seçimi, tarafların görev ve sorumluluklarının dağıtılması ve işbirliğinin performansının değerlendirilmesi gibi aşamalar dikkatli bir şekilde yürütülmelidir (Aaker, 1995, 316).

— İşbirliğindeki organizasyonlar başarıyı elde etmenin diğer katılımcı organizasyona bağlı olduğunun bilincinde olmalıdırlar (Medina-Muñoz ve Medina-Muñoz, 2004, 85).

— Stratejik işbirliklerinde her iki tarafın kazanç elde etmesine dikkat edilmelidir. Ayrıca sağlanan varlık ve yeteneklerin korunması ve sürekli geliştirilmesi gerekmektedir (Aaker, 1995, 317).

— Kültürel yönden birbirlerinden oldukça farklı özelliklere sahip ortakların yer aldığı işbirliklerinde işletmelerin örgütsel ve yönetimsel prosedürleri, üst düzey yöneticilerin beklentileri, stratejik unsurlara ilişkin yorumları ve bunlara karşı yanıtları farklı olmaktadır. Bu nedenle karmaşık ve yüksek maliyetli bir yapıya sahip olan bu tarz işbirliklerinde ortaya çıkan problemleri çözebilmek için ayrıntılı kontratların düzenlenmesi gerekmektedir (Luo ve diğerleri, 2002, 833).

— Stratejik işbirliklerinde yer alan işletmeler arasındaki insan, kültür, yapı ve sistemler konusundaki farklılıklarla başa çıkılmalı ve birlikte takım gibi çalışma konusunda çaba harcanılmalıdır (Aaker, 1995, 317).

— Hiçbir strateji, organizasyon veya uygulamada değişim veya gelişimin olmaması mümkün değildir. Bu nedenle koşulların ve pazarın değiştiği göz önünde bulundurulmalı ve esnekliğe önem verilmelidir (Aaker, 1995, 317).

— Stratejik işbirliklerindeki ortakların, beklentileri ve sağlayacakları katkılar konusunda birbirlerine karşı açık davranmaları gerekmektedir (Aaker, 1995, 317).

— Stratejik işbirliklerinde ortaklar arasında değişen düzeylerde gerilimler yaşanabilmektedir. Ortakların bunların nedenlerini, olumsuz sonuçlarını ve bunlarla baş edebilmek için uygulayabilecekleri stratejileri doğru bir şekilde belirlemeleri gerekmektedir (Dev ve Klein, 1993, 4).

— Yöneticilerin işbirliğinin teknik ve ilişki yönünü yönetebilme yeteneğine sahip olmaları gerekmektedir. Ayrıca ortaklar arasındaki kültürel ve organizasyonel farklılıkların olumsuz etkilerini azaltabilmek için güçlü kişiler arası yeteneklere sahip olmaları önemlidir (Kelly ve diğerleri, 2002, 18).

— Stratejik işbirliklerinin başarısı açısından bir ortağın baskın olması yerine yönetim takımı konusunda taraflar arasında denge sağlanmalıdır (Aaker, 1995, 317).

— Başarılı işbirliği oluşturma konusundaki önemli faktörlerden birisi doğru personelin istihdam edilmesidir (Cullen ve Parboteeah, 2005, 305–306). Bu nedenle işbirliğinde görev yapacak personelin sahip oldukları becerilere ve işbirliği çevresinde çalışabilme yeteneklerine bağlı olarak seçilmeleri gerekmektedir (Kelly ve diğerleri, 2002, 18).

— Stratejik işbirliğinin ortak girişim şeklinde ayrı bir yapı olarak kurulması durumunda başarı şansının arttırılabilmesi için şu hususlara dikkat edilmelidir: ortak girişimin kendi kültür ve değerlerine sahip olarak gelişmesi sağlanmalı, ortak girişimi oluşturan işletmelerin yönetim ve güç yapıları arasında denge kurulmalı ve problemlerin çözüm yolları ile zaman içerisinde ortaya çıkabilecek değişimler konusundaki uygulamalar hakkında görüş birliğine ulaşılmalıdır (Aaker, 1995, 316).

— İşbirliği konusundaki önceki deneyim ve uzmanlıklar işletmeler açısından büyük bir öneme sahip olup başarı şanslarını arttırmaktadırlar. Ancak stratejik işbirliğindeki deneyimler işletmelerin gelişmesine yardımcı oldukları sürece değerlidirler. Elde edilen deneyimlerin gelecekteki faaliyetlere uygulanması işletmeleri daha iyi performansa ve daha yüksek başarıya götürmektedir (http://www.pslcbi.com, 10). Bu nedenle ortakların işbirliğini yönetme konusunda güçlü deneyimleri yoksa veya önceden birlikte çalışmamışlarsa, faaliyetlerin hızlı bir şekilde başlatılması taraflar açısından önemli derecede risk yaratmaktadır.

4.5. Konaklama Sektöründeki Stratejik İşbirliği Faaliyetleri

Küreselleşme ile birlikte uluslararası stratejik işbirliklerinin sayılarının hızlı artışı 1990'lardaki en belirgin yönetim trendi olarak ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda işletmeler küresel pazarlara başarılı bir şekilde adapte olabilmek için birbirlerini tamamlayıcı yetenek ve kaynaklara sahip olan diğer işletmeler ile stratejik işbirliği oluşturmayı tercih etmeye başlamışlardır. Doğrudan yatırımın yüksek maliyetli, politik anlamda ve yatırım bakımından yüksek risk taşıyan bir faaliyet olması, işletmeye yeni yetenek ve kaynak sağlama konusunda çok fazla avantaj getirmemesi gibi nedenlerden dolayı son yıllarda işletmelerarası ortak girişim ve franchising gibi farklı işbirliği stratejilerini uygulamak oldukça yaygınlaşmıştır (Preble ve diğerleri, 2000, 327).

Diğer endüstrilerde olduğu gibi işbirliği ilişkilerinin oluşturulması turizm endüstrisindeki işletmeler açısından da kritik öneme sahip bir faaliyet haline gelmiştir. Bunun sonucunda turizm endüstrisindeki işletmelerin büyük çoğunluğu, tedarikçiler, dağıtıcılar, rakipler, kamu kurumları ve birbirlerini tamamlayıcı faaliyetleri yerine getiren diğer işletmeler ile işbirliği ilişkileri kurma yoluna gitmektedirler. Diğer işletmeler ile bu tarz ilişkileri oluşturmanın, örgütsel performansları ve hayatta kalabilmeleri açısından çok önemli bir faktör olması doğrultusunda son yıllarda konaklama sektörüne ilişkin literatürdeki temel araştırma paradigması, işletmelerarası ilişkilerin yönetimidir. Konaklama sektöründe bu konuya ilişkin ampirik çalışmaların sayılarının az olduğu görülmekle birlikte, bu alandaki çalışmalar daha çok otel işletmeleri ile seyahat acentaları arasındaki işbirliği ilişkilerini değerlendirmeye yönelik olarak yapılmıştır (Medina-Muñoz ve Garcia-Falcon, 2000, 737–738).

Gelişme ve rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmeler tarafından tercih edilen stratejik işbirlikleri, turizm endüstrisinde yatay, dikey ve çapraz ilişkilere dayalı olmak üzere farklı şekillerde oluşturulmaktadırlar. Bu nedenle bütünleşmenin en çok yer aldığı endüstrilerden birisi olan turizm, farklı hizmetlerin bir araya getirildiği ve bunların şebeke organizasyonlar tarafından küresel alanda sunulduğu bir endüstri haline gelmeye başlamıştır (Pansiri, 2005, 192). Stratejik işbirliklerinin uluslararası seyahat endüstrisindeki gelişen yapının temel özelliği haline gelmeye başlamaları doğrultusunda, konaklama ve havayolu işletmeleri arasındaki işbirliklerinin sayısı giderek artmaya başlamıştır (Evans ve diğerleri, 2003, 250). Bu bağlamda işletmelerarası stratejik işbirlikleri konaklama sektöründeki küresel stratejinin merkezinde yer alan bir uygulama haline gelmiştir (Contractor ve Kundu, 1998, 326).

Son yıllarda otel işletmelerinin en önemli stratejik tercihi olan stratejik işbirlikleri, işletmelerin maliyet yapılarını etkilemekte ve önemli kaynaklara kolayca ulaşmalarını sağlamaktadırlar. Bu doğrultuda stratejik işbirliklerinin konaklama sektöründeki uygulamalarına bakıldığında, küçük otellerin bu faaliyetlerin %75'ini oluşturduğu görülmektedir. Çünkü 90'lı yıllardaki rekabetçi çevrede bu tür yönetim yaklaşımlarına adapte olmak isteğe bağlı bir faaliyet olarak görülmek yerine varlığını sürdürmek isteyen küçük otel işletmeleri için önemli bir özellik olarak ortaya çıkmıştır. Ancak stratejik işbirliklerine katılmanın işletmeler açısından ekonomik, operasyonel ve sözleşmeye bağlı olarak birtakım giderleri de bulunmaktadır. Bu nedenle küçük otel işletmelerinin

işbirliği ilişkilerine katılırken ortaya çıkacak giderler ile elde edecekleri faydaları karşılaştırmaları ve iyi bir şekilde değerlendirme yapmaları gerekmektedir (Morrison, 1994, 29). Bu bağlamda Tablo 4.2'de otel işletmelerinin tercih edebilecekleri farklı stratejiler ile bunların fayda ve maliyetlerine yer verilmiştir.

Tablo 4.2 Otel İşletmelerinde Uygulanan Stratejilerin Fayda ve Maliyetleri

Yatırım Türleri	Faydalar	Maliyetler
Yabancı Yatırım Yabancı bir işletmenin hisselerin %100'üne sahip olması	• Ev sahibi ülke açısından hiçbir finansal risk taşımaması	• Turizm gelirlerinin geniş ölçüde dışarı akışı (kayıp) • Hükümet politikasının turizm gelişimine yansıtılmasının güç olması
Ortak Girişim Yabancı sermayeli bir işletmenin hisselerin bir kısmına sahip olması	• Ekstra sermayeye erişim • Uluslararası pazarlama ağına erişim • Doğrudan Yabancı Yatırımın sosyal/politik maliyetinin daha az olması • Gelir kaybının indirgenmesi	• Belli miktarda ana sermaye ihtiyacı • Risk paylaşımı • Sınırlı pazarlık gücüne bağlı olarak muhtemelen kârlı olmayan sözleşmeler yapılması
Franchising Söz konusu marka yerel bir işletmeye satıldığında kurallarla sabitlenmiş bir şekilde iş yapma hakkı	• Yönetim ve pazarlama becerilerinin transferi • Kesin kalite standardı • Marka imajı	• Ev sahibi ülkenin işletmelerinde yönetim riski mevcuttur
Yönetim Sözleşmeleri Ticari faaliyetler, hisse sahibi olmayan yabancı bir firma tarafından kontrol edilmekte ve yönetilmektedir	• Bir işbirliği anlaşması aracılığıyla muhtemel bilgi, beceri ve teknoloji transferi	• Finans, yönetim ve planlama üzerinde hiçbir kontrolün olmaması
Konsorsiyumlar Bağımsız oteller, entegre ve işletme lisans hakları olan zincirler ile rekabet etmek için kaynaklarını ortak bir havuzda toplamaktadırlar.	• Ortak ulusal ve uluslararası tanıtım faaliyeti	• Küçük otel işletmeleri bir konsorsiyuma cazip gelmeyebilir • Başlangıçta marka ününden yararlanamaması
Ulusal Mülkiyet Yabancı bağlantıları olmayan yurtiçi yatırımlar	• Uluslararası kayıpların indirgenmesi • İşletme stratejilerini uyarlama konusunda bağımsız davranabilme	• Uluslararası üne sahip olmaması • Daha yüksek pazarlama maliyeti

Kaynak: BENAVIDES D.D. (2001), "The sustainability of international tourism developing countries", *Tourism in the Least Developed Countries,* WTO-United Nations Conference on Trade and Development, 175.

4.5.1. Stratejik İşbirliklerinin Konaklama Sektöründe Oluşturulma Nedenleri

Yoğun rekabet ve iş fırsatlarının artması, dünya çapındaki pazarların küreselleşmesindeki en temel unsurlardır. Bu eğilimler birçok endüstri için geçerli olmakla birlikte özellikle küresel turizm endüstrisinde ve uluslararası otelcilik sektöründe önemli etkilere sahiptirler. Küreselleşmenin sağladığı faydaları elde edebilmek için otel zincirlerinin stratejik pazarlama ve planlama konusunda daha kapsamlı yaklaşımlara adapte olmaları zorunludur. Bu yaklaşımlardan en önemlisi ve en çok tercih edileni stratejik işbirlikleridir. Çünkü işbirliği stratejileri uluslararası otel zincirlerinin dünya genelindeki pazarlarda başarılı bir şekilde gelişebilmelerini ve rekabet edebilmelerini mümkün kılmaktadırlar (Fyall ve Spyriadis, 2003, 1).

Dünya ekonomisindeki büyük ve köklü değişimde; teknolojideki gelişim, küresel kapitalizmin yayılması ve ülkeler arasındaki coğrafik ve kültürel mekanizmanın azalması gibi faktörlerin etkisi büyüktür. Bu doğrultuda yeni iş fırsatlarının yaratıldığı karmaşık pazarlama çevrelerinde faaliyet gösteren işletmeler için işbirliği stratejileri oldukça çekici bir hale gelmiştir. Bunun sonucunda küresel ekonomideki tüm sektörlerde işletmelerin birbirleriyle etkileşimleri yeniden şekillenmiş olup, geleneksel rekabet yapısında dönüşüm yaşanması kaçınılmaz olmuştur. Bu nedenle özellikle yeni rekabet arenasında pozisyonunu daha fazla ve etkin bir şekilde güçlendirmek isteyen işletmeler karşılıklı fayda yaratan uzun dönemli işbirliği ilişkilerini oluşturmayı tercih etmektedirler (Fyall ve Spyriadis, 2003, 1).

Pazardaki uluslararasılaşmanın ve otelcilik sektöründeki işletmelerarası birleşmelerin artması sonucunda, büyük ölçekli işletmelerle rekabet edebilmek, pazara hızlı bir şekilde girebilmek ve ölçek ekonomisi elde edebilmek için uluslararası otel zincirlerinin işbirliği yapmaları zorunluluk haline gelmiştir. İyi bir şekilde oluşturulan ve yönetilen işbirliği stratejisi, bu sektördeki zorlukların üstesinden gelme konusunda işletmelerin en çok tercih ettikleri yoldur. Konaklama sektöründeki işletmelerin işbirliği stratejilerini benimsemelerinin nedenlerini, dağıtım kanalına ulaşabilme, sosyal ve politik belirsizlikten kurtulabilme, yatırım maliyetlerini azaltabilme ve küresel ekonomi olarak sıralamak mümkündür (Fyall ve Spyriadis, 2003, 13). Bu bağlamda uygun bir şekilde oluşturulduğunda tüm işbirliği türleri otel işletmelerine küresel alanda rekabet avantajı ve gelişim fırsatları sunmaktadırlar.

Son yıllarda yaşanan gelişmeler doğrultusunda konaklama sektöründe büyük ölçekli uluslararası işletmeler yaygınlaşmakta ve en çok pazarlama işbirlikleri, ortak girişim ve konsorsiyum gibi işbirliği stratejileri tercih edilmektedir. İşbirliği ilişkilerine katılan otel zincirleri çok sayıda avantaj elde etmektedirler. Önceden tur operatörlerine yoğun bir şekilde bağlı olan uluslararası oteller, işbirliği faaliyetleri doğrultusunda ölçek ekonomilerini maliyet açısından en etkin şekilde yerine getirmektedirler. Böylece rezervasyon ve müşteri bilgi sistemlerinin işbirliği yapan işletmeler tarafından ortak kullanılmaları doğrultusunda dünya genelindeki pazarlara daha kolay bir şekilde ulaşabilmektedirler. Bu nedenle otellerin ve otel zincirlerinin pazarlama stratejilerinde uluslararası perspektife sahip olmaları, bunları küresel rekabetin gereklerine uyarlamaları ve kârlılıklarını sürdürebilmek için pazar ve tüketici karakteristiklerindeki değişiklikleri bilmeleri gerekmektedir (Fyall ve Spyriadis, 2003, 1).

Günümüzde konaklama sektörünün çevresindeki başarının temelinde gelişme yer almaktadır. Bu nedenle otel işletmeleri değişen pazarlardaki paylarını arttırabilmek için yeni yollar aramaktadırlar. Çünkü bulundukları yere ve sahiplik durumlarına bakılmaksızın tüm otel işletmeleri üzerinde küreselleşmenin büyük etkisi bulunmaktadır. Otel işletmelerini stratejik işbirliklerine yönlendiren diğer güçlü nedenler ise, rekabetin yoğun ve kârlılığın düşük olmasıdır. Ayrıca 80'li yıllarda talebin artmasına karşın arzın daha hızlı gelişmesi sonucunda otel işletmelerinin doluluk oranları da büyük ölçüde azalmıştır. Bu nedenle işletmeler pazarda var olabilmek ve pazar paylarını arttırabilmek için uzun dönemli ilişkileri kapsayan stratejik işbirliklerini oluşturma yoluna gitmektedirler (Dev ve Klein, 1993, 1).

Varlıkların kontrolüne tamamen sahip olunması bunların iyi bir şekilde yönetileceği anlamına gelmemektedir. Gerçekte bir işletmenin diğerinin zayıf bulunduğu alanları karşılamasıyla performans arttırılabilmektedir. İşbirliğinin savunucularına göre, işletmelerin bağımsız hareket etmeleri işbirliği oluşturmalarından daha zor, maliyetli ve daha fazla zaman gerektirmektedir. Ancak bugüne kadar stratejik işbirliklerinin fayda ve riskleri ile otel endüstrisinin işbirliklerine ilişkin karakteristikleri konusunda çok az sistematik analiz yapılmıştır (Dev ve Klein, 1993, 1).

Yapılan araştırmalara göre, son yıllarda konaklama sektöründe yaygınlaşan uygulamalarda küresel dağıtım sistemleri ve internet önemli rollere sahip unsurlar

olarak gelişmeye başlamışlardır. Bu doğrultuda uluslararası konaklama sektöründeki genel eğilim, bağımsız oteller açısından varlıklarını sürdürme ve rekabet konusunda tehlikeli bir çevre yaratmaktadır. Çünkü özellikle önemli destinasyonlarda faaliyet gösteren bağımsız oteller, düşük talep dönemlerinde uluslararası alana yayılmayı tercih eden ve işbirliği faaliyetlerine katılan işletmelerle rekabet edememektedirler (Fyall ve Spyriadis, 2003, 12). Ayrıca teknolojinin yoğun kullanımı ve küresel dağıtım sisteminin yaygılaşması, bağımsız otel işletmelerinin yeni arayışlar içerisine girmelerine neden olmaktadır. Bu nedenle küresel dağıtım sistemi konusunda avantaj elde etmek isteyen otel işletmeleri, uluslararası alana yayılma konusunda stratejik işbirliklerini tercih etmelidirler.

Stratejik işbirliği ilişkileri yerel pazar bilgisine hızlı ve kolay bir biçimde ulaşmak isteyen işletmeler tarafından oluşturulmaktadırlar. Uluslararası konaklama sektöründe büyük ölçekli işletmelerin ve otel konsorsiyumlarının yaygınlaşması doğrultusunda işletmelerin dünya çapında faaliyet göstermeleri ve ölçek ekonomisi yaratmaları söz konusu olmaktadır. Bunun dışında uluslararası otel zincirlerinin işbirliği ilişkilerine girmelerinin temelinde gelişme sağlama, gelirlerin arttırılması ve pazarlama maliyetlerinin azaltılması gibi nedenler yer almaktadır. Ayrıca farklı amaçlarla oluşturulan stratejik işbirlikleri otel zincirlerinin promosyon maliyetlerini azaltmakta, müşterilere ilişkin geniş bir veritabanına sahip olmalarını kolaylaştırmakta, rezervasyonlarda uydu teknolojilerinin kullanılması doğrultusunda küresel dağıtım sistemine ulaşmalarını ve altyapı ile araştırma-geliştirme faaliyetlerinde gelişim göstermelerini sağlamaktadırlar. Bunlara ek olarak uluslararası işbirliği stratejileri, otel işletmelerinin yeni coğrafik ve ekonomik fırsatlardan daha etkin bir şekilde yararlanmalarını, pazarda iyi bir imaja sahip olmalarını ve ünlerinin yayılmasını sağlamaktadırlar (Fyall ve Spyriadis, 2003, 5).

4.5.2. Konaklama Sektöründe Oluşturulan Stratejik İşbirliği Türleri

Dünya çapında faaliyet gösteren uluslararası otel işletmeleri, potansiyel politik ve sosyo-kültürel gelişmelerden daha az etkilenebilmek amacıyla her fırsatı küresel anlamda değerlendirmeye çalışmaktadırlar (Fyall ve Spyriadis, 2003, 5). Bu doğrultuda 80'li yıllar boyunca küresel turizm endüstrisinde stratejik işbirliklerinin oluşumu sürekli artmış ve 90'lı yılların başında havayolu, otel ve oto kiralama işletmeleri ortak girişim,

ortak satış ve hizmet anlaşmaları gibi düzenlemeler yoluyla birbirlerine bağlı bir hale gelmeye başlamışlardır. Bu bağlamda işbirliği düzenlemelerinin farklı türleri turizm endüstrisinin gelişimindeki önemli bir stratejik uygulama alanı olarak görülmektedirler (Evans ve diğerleri, 2003, 251).

Turizm endüstrisinin bir kolu olan konaklama sektöründeki işbirliği oluşturma stratejileri küresel ve yerel pazarlara girme stratejileri ile sınırlandırılmıştır. Çünkü yabancı pazarlara girme konusunda yerel işletmeler ile ortak yatırım faaliyeti yürütme konusunda bir zorunluluk bulunmuyor ise, konaklama sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin bir kısmı yabancı pazarlarda tek başlarına faaliyet göstermeyi tercih etmektedirler. Ancak riskin diğerlerine göre daha yüksek olduğu bu stratejiyi tercih eden işletmeler çoğunlukla pazarda var olan işletmeleri elde ederek veya yeni bir işletme kurarak faaliyet göstermektedirler (Chathoth ve Olsen, 2003, 424).

Konaklama sektöründeki bazı işletmeler ise, stratejik işbirliği kapsamına giren franchising ve yönetim anlaşmaları gibi daha az riskli yayılma stratejilerini tercih etmektedirler (Chathoth ve Olsen, 2003, 420). Çünkü bu tarz işbirliği faaliyetleri işletmelere daha az sermaye ile daha fazla gelişme ve müşterilerin değişen beklentilerini daha iyi karşılama olanağı sağlamaktadırlar (Preble ve diğerleri, 2000, 328). Aşağıda konaklama sektöründeki işletmeler tarafından yaygın olarak tercih edilen işbirliği türlerine ayrıntılı bir şekilde yer verilmiştir:

— **Franchising Anlaşmaları:** İsim yapmış ve ünlü bir işletmenin ürettiği mal veya hizmetin ticari kullanma hakkını para karşılığında belirli süre ve koşullar çerçevesinde bir diğer işletmeye verildiği (Özgen ve Yalçın, 2006, 45–46) franchising, seyahat ve turizm endüstrisindeki gelişme konusunda en popüler uygulamadır (Evans ve diğerleri, 2003, 258). Bu bağlamda uluslararası pazarlara girme konusunda yaygın bir yöntem olarak tercih edilen franchising anlaşmaları ve yönetim kontratları arasında seçim yaparken otel işletmelerinin kararlarını etkileyen unsurları; yabancı pazardaki yönetim yetenekleri, uygun ortağın bulunması ve yabancı ülkedeki iş çevresinin gelişim düzeyi olarak sıralamak mümkündür (Dev ve diğerleri, 2002, 95).

Konaklama sektöründeki franchising anlaşmalarında, iki işletme varlıkları paylaşmakta, ancak riski eşit olarak üstlenmemektedirler. Buna göre, kullanım hakkını

veren işletme, kullanım hakkını alan işletmeden daha az risk üstlenmektedir. Ayrıca imtiyaz veren işletme, anlaşmanın ürün, teknoloji, pazarlama ve eğitim ile ilgili düzenlemelerini sabit veya değişken bir bedel karşılığında yapmaktadır. Diğer taraftan imtiyaz alan işletmenin faaliyetlerini sürdürmesi, bu franchising operasyonu ile ortaya çıkan nakit akışına bağlı olarak değişmektedir. Sonuç olarak bu tür anlaşmalarda her iki işletme açısından eşitlik yaratılamamaktadır (Chathoth ve Olsen, 2003, 424).

— **Yönetim Anlaşmaları:** Konaklama sektöründe mülk sahibi ile yönetim işletmesi arasındaki anlaşmayı ifade eden yönetim kontratları, franchising anlaşmalarına benzemektedirler. Bu düzenlemelerde mülk sahibi altyapı ihtiyaçlarını karşılarken, işleten birim yönetim faaliyetlerini yürütmektedir. Bunun sonucunda sahip ile işleten birim arasındaki anlaşmaya göre, yatırımın finansal riskini sahip üstlenirken, diğeri oteli yönetme hakkını ve operasyonel sorumlulukları üstlenmektedir. Bu tür anlaşmalarda oteli yöneten işletmenin temel amacı gelirin belirli bir yüzdesi olan yönetim ücretini elde etmektir (Eyster, 1997, 15).

Konaklama sektöründe uluslararası gelişme açısından popüler işbirliği faaliyeti olarak görülen yönetim kontratlarında, konaklama işletmesinin yönetimi ile sahipliği birbirinden ayrılmıştır. Bu tarz işbirliği ilişkilerinde, otel arazisi ve binası, içerisindeki tüm ekipmanlar ve çalışma sermayesini sağlayan işletme sahibi, otelin yönetimine ilişkin tüm sorumluluğu anlaşmaya dayalı olarak devrederken otele ilişkin yasal ve finansal sorumluluğu tamamen kendisi üstlenmektedir. Ancak bazı durumlarda yönetimi üstlenen işletme de otel sahibiyle beraber sermaye yatırımına katılabilmektedir. Bu durumda anlaşma şartlarına göre yatırımın geri dönüş oranı konusunda birlikte karar vermek zorundadırlar (Evans ve diğerleri, 2003, 259–260).

Yönetim kontratı oteli yöneten işletme açısından hızlı gelişime açık olmayı ve çok az ya da hiç sermaye yatırımı olmadan pazara kolay bir şekilde girmeyi sağlamaktadır. Ancak belirli zamanlarda yönetim kontratının yenilenmesi nedeniyle bu işbirliği yapısının en önemli dezavantajı emniyetsizliktir. Çünkü kontrat yenileme döneminde iş ilişkileri gözden geçirilmekte ve yönetimin başarısı değerlendirilmektedir. Yapılan araştırmalara göre, uygulamada yaygın olarak oteli yöneten işletmenin değiştirilmesi söz konusu olmaktadır (Evans ve diğerleri, 2003, 260).

— **Pazarlama ve Teknoloji İşbirlikleri:** Franchising ve yönetim anlaşmalarının dışında, son yıllarda konaklama sektöründe pazarlama ve teknoloji işbirlikleri de oldukça yaygınlaşmaya başlamıştır. Konaklama sektöründe faaliyet gösteren stratejik işbirliklerinde ortaklar rekabetteki pozisyonlarını yükseltebilmek amacıyla müşterilerine ilişkin veritabanlarını paylaşmaktadırlar. Bu konudaki diğer bir uygulama ise, işletmelerin pazarlama faaliyetleri konusunda işbirliği oluşturmalarıdır. Uluslararası alanlara yayılmayı hedefleyen pazarlama işbirliklerinde her iki işletmenin rekabetteki pozisyonlarını geliştirebilmek amacıyla stratejik bir biçimde hareket etmeleri söz konusudur. Bu doğrultuda iki otel pazarlama, satış ve rezervasyon sistemlerini birleştirerek dünya çapında rezervasyon hizmeti sunabilme imkânına sahip olmaktadırlar. Bu stratejiyi uygulayan işletmelerin temel amaçları, markalarının tüketiciler tarafından daha fazla bilinmesini ve pazar paylarının arttırılmasını sağlamaktır (Chathoth ve Olsen, 2003, 424). Çünkü pazarlama işbirlikleri, bağımsız işletmelere pazarla ilgili olarak zincir otellerin yararlandığı türden görüş netliği sağlamaktadırlar (WTO, 2002, 86).

4.5.3. Konaklama Sektöründeki Stratejik İşbirliği Faaliyetlerinin Kapsamı

Turizm endüstrisi, tur operatörleri, perakendeci ve toptancı seyahat acentaları, tur organizatörleri, kongre-konferans organizatörleri, ulaşım, konaklama, yiyecek-içecek ve rekreasyonel alanda faaliyet gösteren işletmeler gibi değişik türdeki organizasyonlardan oluşmaktadır. Bu işletmeler, birbirlerinden bağımsız bir şekilde yönetilmelerine ve birbirleriyle sık sık rekabet etmelerine karşın genel sistemin bir parçasını oluşturmaktadırlar (Garcia-Falcon ve Medina-Muñoz, 1999, 102–103).

Hizmet sağlayıcı işletmelerin, bir turizm destinasyonunun gelişimini tek başlarına entegre etmelerinin imkânsız olması nedeniyle, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için birçok farklı işletmenin kaynaklarına başvurulan turizm endüstrisinde birlikte çalışmak son derece önemlidir (WTO, 2002, 32). Bu bağlamda turizm endüstrisinin önemli bir parçasını oluşturan konaklama sektöründe, stratejik işbirliklerinin organizasyonel performans ve varlıklarını sürdürebilme açısından çok önemli bir faktör olarak görülmesi doğrultusunda, havayolları, oto kiralama acentaları, tedarikçiler, diğer oteller ve seyahat acentaları gibi endüstrinin diğer birimlerindeki işletmelerle uzun süreli işbirliği ilişkileri oluşturulmaktadır (Garcia-Falcon ve Medina-Muñoz, 1999, 102).

Mülkiyet/kiralama, yönetim, işletme lisans hakkı ve konsorsiyum ya da bunların kombinasyonu gibi çok sayıdaki değişik ve karmaşık faaliyetleri içeren (WTO, 2002, 74) konaklama sektöründe faaliyet gösteren işletmeler açısından seyahat acentaları ile işbirliği ilişkilerinin geliştirilmesi, pazarlama ve satış faaliyetleri konusunda maliyet bakımından en avantajlı faaliyet olarak görülmektedir. Çünkü konaklama işletmeleri satışlarını maliyet yönünden avantajlı bir şekilde arttırabilmek için seyahat acentaları ile işbirliği yaparak gelirlerini yükseltmeyi amaçlamaktadırlar. Konaklama işletmeleri ve seyahat acentaları arasındaki tatmin edici iş ilişkilerinin hangi yollarla gerçekleştiğini gösterebilmek amacıyla literatürde örgütlerarası ilişkilerin başarılı gelişimi incelenmiştir. Buna göre, yeni teknolojilerin, özellikle internetin gelişmesi, seyahat acentalarının geleneksel işletme tarzlarını değiştirmelerine yol açmış (Medina-Muñoz ve Garcia-Falcon, 2000, 738) ve bu doğrultuda stratejik işbirliklerinin oluşturulması yaygınlaşmıştır.

Seyahat acentaları ile işbirliği oluşturan konaklama işletmeleri, daha fazla satış ve acentalar tarafından sağlanan ek promosyon ve reklam desteği gibi birtakım avantajar elde etmektedirler. Ancak seyahat acentaları ile başarılı ilişkiler geliştirebilmeleri için otel işletmelerinin, ortaklarına doğru ve yeterli bilgiyi zamanında iletmeleri önemlidir. Ayrıca bu ilişkileri sürdürebilmek açısından ortaklar arasında daha güçlü bağlılık, problemlerin çözümüne ortak katılım, satışların birlikte planlanması, komisyonların zamanında ödenmesi ve satış için gerekli her türlü bilginin eksiksiz olarak iletilmesi gerekmektedir (Medina-Muñoz ve Garcia-Falcon, 2000, 757). Bu sayede birlikte iş ilişkileri geliştiren konaklama işletmeleri ve seyahat acentalarının, rakiplerine göre pazarda daha fazla rekabet avantajı elde etmeleri söz konusu olacaktır.

Turizm sektöründeki işbirliği oluşturma faaliyetleri ile ilgili gelişmeler doğrultusunda, konaklama ve restoran işletmelerinin de bu tür faaliyetlerde bulunarak işbirliği yaptıkları görülmektedir. Strate ve Rappole'ye (1997) göre otel ve restoran işletmeleri gelecekte daha fazla stratejik işbirliği oluşturma yoluna gideceklerdir. Çünkü otellerdeki restoranlar finansal yönden varlıklarını sürdürme konusunda büyük zorluklar ile karşılaşmaktadırlar. Bu bağlamda konaklama ve restoran işletmeleri arasındaki işbirliği ilişkilerinin gelişmesi doğrultusunda işletmelerin belirli ürün ve hizmetlerde uzmanlaşmaları sağlanacaktır. Böylece işletmelerin uzun vadedeki toplam gelirleri artarken, faaliyetlerdeki maliyet ve risk düzeyi önemli ölçüde azalacaktır (Strate ve Rappole, 1997, 61).

Konaklama ve restoran işletmeleri arasındaki işbirliği ilişkilerinin oluşturulması, ortakların kâr potansiyellerini maksimize etmelerini sağlamak amacıyla, geçmişe göre daha fazla tercih edilmektedir. Bunun en önemli nedenleri; ortaklar açısından finansal faydalar yaratmak, müşterilere daha fazla değer sağlamak, işletmenin genel imajını geliştirmek ve rekabet pozisyonunu güçlendirmek ve operasyonel avantajlar yaratmaktır. Ayrıca konaklama işletmelerinin iyi marka ismine sahip olan restoran işletmeleriyle stratejik işbirliği oluşturmaları doğrultusunda otel yönetimine daha fazla odaklanmaları söz konusu olmaktadır (Strate ve Rappole, 1997, 51–52).

Otel işletmeleri ile turizm endüstrisi içerisinde yer alan havayolu ve oto kiralama işletmeleri arasında oluşturulan stratejik işbirlikleri de uzun bir geçmişe sahiptir (Dev ve Klein, 1993, 1). Birçok ülkedeki yasal düzenlemeler nedeniyle havayolu sektöründe yabancı ulusların sahipliği sınırlandırılmaktadır. Bu nedenle birçok ülkede satınalma veya elde etmelere karşı yasal düzenlemelerin varlığı, işletmeleri stratejik işbirliği oluşturmaya yönlendirmektedir. Çünkü turizm endüstrisinde, yabancı sahipliğinin yasaklandığı ve ulusal markalara bağlılığın yüksek olduğu ülkelerde, stratejik işbirliklerinin oluşturulması pazara giriş için tek yol olarak görülmektedir (Evans ve diğerleri, 2003, 254).

Konaklama sektöründe işletmelerin büyük çoğunluğu bireysel veya aile işletmeleri şeklinde faaliyet göstermektedirler. Bağımsız olarak faaliyet gösteren bu işletmeler, otel zincirlerinin gelişmiş sistemleri ve pazarlama ekonomileri nedeniyle rekabet baskısı ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu nedenle bireysel olarak faaliyet gösteren otel işletmeleri şebekelere veya konsorsiyumlara katılarak pazarlama, marka ve sistem avantajlarından yararlanma yoluna gitmeye başlamışlardır. Bu bağlamda bireysel otel işletmelerine, katlandıkları maliyetlere karşılık önemli faydalar sağlayan (Evans ve diğerleri, 2003, 260) uluslararası otel konsorsiyumları dört grup altında toplanmıştır. Bunlar (Knowles, 1996):

1) Geniş Kapsamlı Konsorsiyum: Bu tarz konsorsiyumlarda, sadece pazarlama uzmanlığı değil, insan kaynakları ve satınalma gibi alanlarda da destek sağlanmaktadır.

2) Pazarlama Konsorsiyumu: Bu tarz konsorsiyumlarda, sadece pazarlama ve promosyon konusunda uzmanlık desteği sağlanmaktadır.

3) Rezervasyon Sistemleri: Internet sistemi veya ücretsiz telefon hattına dayalı olarak merkezi rezervasyon sisteminin oluşturulduğu yapıdır.

4) Zincirleme Konsorsiyum: Bu tarz konsorsiyumlar, bireysel otellerden ziyade marka, bağlılık ve rezervasyon sistemlerini belirli havayolları ile birleştiren otel zincirlerini kapsamaktadırlar.

4.5.4. Konaklama Sektöründeki Stratejik İşbirliği Faaliyetlerinde Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

Küresel işletmelerin başarılı olabilmeleri, farklı pazarların ihtiyaçlarına uygun stratejik hedeflere sahip olmalarına bağlıdır. Bu bağlamda son yıllarda konaklama sektöründe yer alan işletmeler pazarın tümüne başarılı bir şekilde hizmet verebilmek için ortaklarıyla güçlerini birleştirdikleri ve bu doğrultuda ekonomik yönden avantaj elde ettikleri uluslararası stratejik işbirliklerini oluşturmak suretiyle faaliyet göstermeye başlamışlardır. Çünkü kaynakların, risklerin ve maliyetlerin stratejik işbirlikleri yoluyla ortaklar arasında paylaşılması, işletmelerin nüfuz alanlarının genişletilmesindeki hızlı, düşük maliyetli ve en etkin yoldur.

Hızla elektronik pazar dönemine doğru gitmekte olan konaklama sektöründeki rekabet güçleri, pazar ve işletme sınırlarının değişmesine yol açmıştır (Morrison, 1994, 29). Bu nedenle konaklama sektöründeki işletmeler çeşitli amaçlarla stratejik işbirliği oluştururken küresel stratejilerini de göz önüne almalıdırlar. Bu doğrultuda konaklama sektöründeki işletmelerin kendi alanlarındaki her faaliyette üstün rekabet pozisyonunu tek başlarına sağlamalarının güç olacağının bilincinde olmaları, stratejik işbirliği faaliyetlerinin önemini kavramaları ve bu yapıyı etkin bir şekilde oluşturmaları gerekmektedir. Ancak bunları sağlayabilmelerinin en temel şartı, uygun çevresel koşullarda kendi örgütsel yapılarına uygun bir stratejik işbirliği faaliyetini seçmeleridir. Çünkü ortaya çıkardıkları dezavantajlara rağmen, iyi bir şekilde oluşturulan stratejik işbirlikleri ortak işletmelere tek başlarına elde edemeyecekleri rekabet avantajını sağlamaktadırlar.

Farklı pazar koşulları, güçlü yerel rekabet, pazarın gelişmiş olması ve ana rakipler, işbirliği ilişkilerindeki stratejik amaçların belirlenmesindeki önemli unsurlardır.

Konaklama sektöründeki işbirliği ilişkilerinde, daha çok finansal destek, dağıtım konusundaki faydalar ve işletmenin imajının geliştirilmesi gibi stratejik amaçlara odaklanılmaktadır. Bu amaçların gerçekleştirilebilmesi için dikkat edilmesi gereken hususlar şöyledir (Fyall ve Spyriadis, 2003, 6–12):

— Stratejik işbirliklerinin konaklama sektöründeki işletmeler tarafından pazara yayılma stratejisi olarak tercih edilmeleri söz konusudur. Ancak işbirliği temelli yayılma stratejisi önemli riskleri de beraberinde getirmektedir (Dev ve Klein, 1993, 3). Bu nedenle stratejik işbirliği oluşturmak isteyen otel yöneticilerinin ortaya çıkabilecek riskleri dikkatli bir şekilde analiz etmeleri gereklidir.

— Konaklama sektöründe işbirliği stratejisini tercih eden işletmeler sundukları ürünün standartlarını ve bulundukları pozisyonu tehlikeye düşürmemeye gayret etmelidirler.

— Stratejik işbirliği oluşturmadan önce işletme yöneticileri, girişimi oluşturmadaki temel hedefleri, girişimin iş planlarına uyup uymadığı ve en önemlisi potansiyel ortağın kendilerine uygun olup olmadığı gibi hususları iyi bir şekilde analiz etmelidirler (Poss, 1999, 1). Çünkü işletmenin işbirliği için uygun olmaması doğrultusunda ilişkilerde başarısızlık yaşanması kaçınılmaz olacaktır.

— Stratejik işbirliklerinin oluşumunda iç ve dış çevredeki faktörler stratejik açıdan analiz edildikten sonra uygun ortağın seçimi ve işbirliğinin yapı ve kapsam bakımından özelliklerinin belirlenmesi aşamaları gerçekleştirilmelidir (Evans ve diğerleri, 2003, 252).

— İşbirliği stratejilerini tercih eden uluslararası otel zincirlerinin temel yeteneklerini, zayıflıklarını ve ihtiyaçlarını belirlemeleri gerekmektedir. Kanter'a (1994) göre, başarılı işbirlikleri, ortakların kendilerini analiz edebilme yeteneklerinin olmasını gerektirmektedir. Ayrıca her işletme potansiyel ortağının sahip olduğu özellikleri iyi bir şekilde değerlendirebilmek için yeterli deneyime sahip olmalıdır.

— İyi ilişkiler kurmanın temelinde doğru ortağın seçilmesi ve ortakların güçlü ve zayıf yönlerinin doğru bir şekilde değerlendirilmesi yer almaktadır. Çoğunlukla ortakların güçlü yönleri abartılmakta ve zayıf yönlerinin bir kısmı göz ardı edilmektedir. İlişkilerin aşamalı olarak oluşturulması, işletmelerin yatırım yapmadan önce ortağının yeteneklerini

doğru bir şekilde değerlendirmesine olanak sağlamaktadır. Ayrıca aşamalı bir şekilde oluşturulan işbirliği ilişkleri esneklik sağlayarak strateji, hedefler ve pazarın yeniden değerlendirilmesini mümkün kılmaktadır (www.strategicalliance.com/articles).

— Stratejik işbirlikleri oluşturulurken potansiyel ortağın marka ismi ve stratejik açıdan uygun olup olmadığı göz önünde bulundurulmalıdır.

— Potansiyel ortakların işleri ve personel profilleri arasındaki benzerlik otel işletmeleri tarafından oluşturulan stratejik işbirliklerinde önemli bir unsurdur. Ayrıca otel işletmelerinin büyüklükleri ve sahip oldukları güç de ilişkide büyük önem taşımaktadır.

— Değer zincirindeki faaliyetler, ortakların bulundukları endüstriler ve ortakların büyüklükleri ile sahip oldukları yetenekler, uluslararası işbirliği ilişkilerini çeşitlendiren ve farklılaştıran unsurlardır. Bu nedenle stratejik işbirliği oluşturmak isteyen işletmeler bu hususları göz önünde bulundurmalıdırlar.

— İşbirliği yapan otel yöneticilerinin ortaklarıyla birlikte çalışabilme yetenekleri ve aralarındaki güvene dayalı ilişkiler, yönetimsel kaynakların boşa harcanmasının önlenmesi konusunda önemli paya sahiptirler. Bu nedenle işbirliği ilişkileri konusundaki deneyim taraflara önemli avantajlar sağlamaktadır.

— İşbirliğine katılan işletmelerin birbirlerinin yönetim tarzlarına adapte olmaları ve ortaklarından öğrenmeleri gerekmektedir. Yönetim tarzlarının temelinde kültürün yer alması nedeniyle işbirliği yapan işletmelerin kültürlerinin bütünleştirilmesi önemli bir husustur. Ancak örgüt kültürlerinin bütünleştirilmesi yöneticiler açısından zor bir faaliyettir (www.strategicalliance.com/articles). Bu nedenle yöneticilerin kurulan girişimde kendi örgüt kültürlerini devam ettirme ısrarında olmamaları ve zamanla farklı örgüt kültürlerinin uyumunu sağlayarak, yeni girişimin bağımsız ve güçlü bir kurumsal kültüre sahip olması için çaba göstermeleri gerekmektedir (Yalçın, 1997, 43).

— Uluslararası otel zincirlerinde özellikle işbirliğinin gelişimine aktif olarak katılan yönetim takımlarının kültürel bakımdan uyumlu olmaları önemlidir. Bu nedenle işbirliğinden maksimum faydayı sağlayabilmek için otel işletmeleri arasında belirli düzeyde kültürel uyumun bulunması gereklidir.

— İşbirliği ilişkilerine katılmanın temelinde bu stratejinin sağlayacağı kazançların yer alması doğrultusunda, ortakların işbirliği sonucu elde ettikleri kazançların dengede olması, stratejik işbirliklerinin etkinliğini ve başarısını etkileyen önemli bir unsurdur. Bu nedenle stratejik işbirliklerindeki belirli yönetsel kaynakların tarafların fırsatçı davranmalarını önleyebilmek ve eşit fayda elde etmelerini sağlayabilmek için kullanılması gerekmektedir.

— Spekman ve arkadaşlarına (2000) göre, iş ve kişilerarası ilişkiler işbirliğinin başarısını yönlendiren unsurlardır. Ayrıca işbirliğine katılmak işletmeler açısından yönetimsel kaynakların bağlılığını gerektirmektedir. Bu doğrultuda işbirliğine katılan tüm işletmelerin belirli düzeydeki zaman ve çabayı kontrol faaliyetlerine ve beklenmeyen problemlere harcamaları gerekmektedir.

— Uluslararası konaklama sektöründeki işbirliği ilişkilerinde ortaklardan birisinin ilişkiye diğerinden daha fazla bağlı olması ve başlangıçta anlaşılan hususlara tamamıyla uyulmaması gibi nedenlerden dolayı çok sayıda problem ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin ilişkiyi değerlendirebilmek açısından düzenli olarak geribildirim almaları ve işbirliği uygulamalarında ortaya çıkabilecek potansiyel problemleri belirlemeleri gerekmektedir.

— İşbirliği ilişkilerindeki en önemli hususlardan birisi de ortakların kalite standartları konusunda fikir birliğine ulaşmalarıdır. Tüm otel işletmeleri açısından marka imajını koruyabilmek için kalite standartlarının oluşturulması oldukça önemli bir husustur. Bu standartlara uyulmaması doğrultusunda ilişkilerin bozulması söz konusu olabilmektedir.

BÖLÜM 5

TÜRKİYE'DE KONAKLAMA SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN ULUSLARARASI STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN BAŞARI FAKTÖRLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde, Türkiye'de konaklama sektöründe faaliyet gösteren uluslararası stratejik işbirliklerinin başarı faktörlerini belirlemeye yönelik olarak yapılan alan araştırmasının; amacı, önemi, kapsamı, metodolojisi, konuya ilişkin olarak geliştirilen araştırma modeli ve hipotezler ile elde edilen bulgular yer almaktadır.

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

İşletmelerin rekabet avantajı sağlama istekleri doğrultusunda oluşturdukları stratejik işbirliklerinin sayılarındaki artışa karşın başarı oranları oldukça düşüktür. Fakat bu önemli yönetimsel sorun akademik literatürde yavaş ele alınmış olup ortaklığın başarısının arttırılması için işletmelere çok az yol gösterilmiştir (Mohr ve Spekman, 1994, 136). Bu bağlamda stratejik işbirliklerinin başarısını etkileyen faktörlerin belirlenmesi doğrultusunda, işletmelere özellikle ortak seçimi ve ilişkilerin başarılı bir şekilde yönetimi konusunda önemli faydalar sağlanacağı düşünülmektedir.

Literatürde ortaklık kurmanın gerektirdiği unsurlara ve işbirliği ilişkilerinin özelliklerine geniş bir şekilde yer verildiği, ancak stratejik işbirliklerinin başarı karakteristiklerini anlamaya ilişkin eksikliklerin bulunduğu görülmektedir. Bu nedenle stratejik işbirliklerinin büyük çoğunluğunun başarısız olmaları gerçeğine dayanarak, ortaklık oluşturmanın gereklerine uyabilmek açısından işletmelerin daha iyi performans göstermelerini etkileyen başarı faktörlerini anlamak oldukça önemlidir (Mohr ve Spekman, 1994, 135). Ancak stratejik işbirliği ilişkilerinin karmaşık bir yapıya sahip olmaları sebebiyle başarılı işbirliklerinin temelinde yer alan nedenlere ilişkin çalışma sayısının az olması (Taylor, 2005, 470) doğrultusunda literatürde, işletmelerarası işbirliklerinin başarı ve başarısızlıklarının temelinde yer alan faktörleri inceleyen geniş kapsamlı ampirik çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır (Zaman ve Mavondo, 2001; Taylor, 2005; Park ve Russo, 1996). Bu alanda yapılan çalışmalar stratejik işbirliğindeki

sonuçlar üzerinde hangi faktörlerin daha fazla etkili olduğu konusundaki tartışmaya önemli katkılarda bulunacaktır (Taylor, 2005, 483). Bu doğrultuda konaklama sektöründeki işletmeler tarafından oluşturulan uluslararası stratejik işbirliklerinin başarı faktörlerini belirlemeye yönelik olarak gerçekleştirilen ve literatürdeki çalışmalardan ülke ve sektör bakımından farklılık gösteren bu tez çalışması ile hem konaklama sektörüne faydalı bilgiler sağlanması hem de literatüre bir katkı yapılması hedeflenmiştir.

5.2. Araştırmanın Kapsamı

Literatürde rakipler arasında oluşturulan stratejik işbirliklerine oldukça fazla yer verilmesine karşın, tek bir endüstrideki işbirliği faaliyetinin geniş kapsamlı konfigürasyonuna ilişkin teori gelişimi bulunmamaktadır. Buna ek olarak stratejik işbirliklerine ilişkin ampirik araştırmaların büyük çoğunluğunda endüstriler arası işbirliği oluşumu üzerinde durulmuştur. Ancak tek bir endüstriye ilişkin çalışmanın yapılması, endüstri karakteristikleri ve çevresel unsurların kontrol edilmesine daha fazla olanak sağlamaktadır (Burgers ve diğerleri, 1993, 419). Bu bağlamda, sahip olduğu özellikler bakımından diğer sektörlerden farklı olması nedeniyle çalışmada sadece konaklama sektöründeki uluslararası stratejik işbirliği faaliyetleri ele alınmıştır.

Stratejik işbirliklerini daha iyi anlayabilmek açısından bu kavramın teorik anlamda derinlemesine incelenmesi ve bunların konaklama sektöründeki stratejik işbirliği gelişimleriyle ilişkilendirilmesi amacıyla yapılan bu çalışmada, Türkiye'de konaklama sektöründe faaliyet gösteren uluslararası stratejik işbirliklerinin tamamına ulaşılması planlanmıştır. Konaklama sektöründeki uluslararası stratejik işbirlikleri konusunda, Türkiye'deki tüm işletmeleri kapsayan herhangi bir çalışmanın olmaması doğrultusunda, bu araştırma ile stratejik işbirliklerinin başarı faktörlerine ilişkin ülke genelindeki verilere ulaşılması hedeflenmiştir.

5.3. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın ilk aşamasında Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığına başvurularak Türkiye'de konaklama sektöründe uluslararası stratejik işbirliği oluşturan işletmelerin listesi alınmıştır. Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığından elde edilen verilere göre,

Türkiye'de konaklama sektöründe uluslararası stratejik işbirliği kapsamına giren toplam 965 adet işletme bulunmaktadır.

Araştırmanın evreninin geniş ve işletmelerin Türkiye genelinde farklı bölgelere yayılmış olmaları nedeniyle alan araştırmasının ilk aşamasında bir danışmanlık firmasından yardım alınmıştır. Danışmanlık firması tarafından Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığından alınan listedeki işletmelere ilişkin ön araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda listede yer alan işletmelerin bir kısmının yabancı ortağından ayrıldığı, bir kısmının kapandığı, diğer bir kısmının ise faaliyetlerini fiilen sürdürmediği tespit edilmiştir. Bunun sonucunda Türkiye'de konaklama sektöründe faaliyetlerini fiilen sürdüren 243 adet uluslararası stratejik işbirliği bulunduğu belirlenmiştir. Bu doğrultuda araştırmada örneklem seçme yoluna gidilmemiş olup evrenin tamamına ulaşılması hedeflenmiştir.

Araştırma kapsamında ulaşılmak istenen bilgiler, konaklama sektöründe stratejik işbirliği oluşturan işletmelerin üst düzey yöneticilerine anket uygulanarak elde edilmiştir. İşletmelerin stratejik kararlarına yön çizmeleri nedeniyle işbirliği ilişkilerine yönelik bilgilerin üst düzey yöneticilerden elde edilmesi planlanmıştır. Ayrıca uluslararası stratejik işbirliklerinin başarı faktörlerine ilişkin olarak her iki ortaktan bilgi elde edilmesi arzu edilmiş, ancak bunun zaman ve maliyet açısından mümkün görülmemesi ve işletmelerin yabancı ortaklarına ilişkin bilgi vermekten kaçınma eğiliminde olmaları nedeniyle, literatürdeki benzer çalışmalarda (Mohr ve Spekman, 1994; Kauser ve Shaw, 2004) olduğu gibi sadece yerel ortaktan bilgi toplama yoluna gidilmiştir. Ancak Geringer ve Hebert'e (1991) göre, ortak girişimlerin performansı konusunda yapılan çalışmalarda, üst düzey yöneticiler operasyon ile ilgili tüm faaliyetlere yoğun bir şekilde katıldıklarından dolayı bilgi elde etme konusunda çoklu cevaplayıcıların pratik ve güvenilir bir alternatifi olmaktadırlar.

Uluslararası stratejik işbirliklerinin başarı faktörlerini belirlemeye yönelik olarak hazırlanan anket; 12'si tek tercih seçmeli, 4'ü 5'li Likert tipi ölçekli, 2'si açık uçlu ve 1'i önem derecesine göre sıralama tarzında olmak üzere toplam 19 sorudan oluşmaktadır. Stratejik işbirliklerinin başarısı konusunda yapılan daha önceki çalışmalarda başarıya ilişkin 8 adet faktör (bağlılık, koordinasyon, karşılıklı bağımlılık, güven, iletişim kalitesi, bilgi paylaşımı, planlama ve hedef belirleme sürecine katılım ve çatışma çözümü)

belirlenmiştir. Bu tez çalışmasında bu 8 faktöre ek olarak stratejik işbirliklerinin başarısını etkilediğini düşündüğümüz 4 adet faktör (tamamlayıcı kaynaklar, genel uyum, ulus ve örgüt kültürü uyumu) daha eklenmiştir. Toplam 12 faktöre ilişkin ölçek literatür taraması doğrultusunda farklı çalışmalardan yola çıkılarak belirlenen ifadelerin konaklama işletmelerine uyarlanması sonucunda geliştirilmiştir.

Uluslararası stratejik işbirliklerinin başarısına ilişkin literatür taraması doğrultusunda performansın yeterli tek bir ölçümünün olmadığı görülmektedir. Bu bağlamda uluslararası stratejik işbirliklerinin performansı konusunda finansal ve objektif verilerin elde edilmesindeki zorluklar nedeniyle araştırmacılar (Bucklin ve Sengupta, 1983; Geringer ve Hebert, 1991; Lee ve Beamish, 1995; Saxton, 1997) çoğunlukla subjektif performans ölçümünü tercih etmektedirler. Subjektif performans ölçümünün kullanılma nedenleri, işbirliğinin birçok faydasının kantitatif olarak ölçülmesinin zor olması ve işletmelerin büyük çoğunluğunun ekonomik ve finansal verileri iletme konusunda isteksiz olmalarıdır. Türkiye'de de finansal verilere ulaşmanın zorluğu göz önüne alındığında bu çalışmada önceki araştırmalarda olduğu gibi subjektif performans ölçümü tercih edilmiştir. Ancak önceki çalışmalarda başarıyı ölçme konusunda çoğunlukla 2–3 ifade kullanılırken, bu çalışmada literatüre dayalı olarak belirlenen 8 farklı ifade kullanılmış ve ayrıca yöneticilerin işbirliğinin başarısına ilişkin tatmin düzeylerini belirlemek amacıyla bir soru sorulmuştur. Geringer ve Hebert (1991) performansa ilişkin algısal ölçümlerin ve tatminin objektif ölçümlerle ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu bağlamda subjektif performans ölçümü kapsamında işbirliğinin amaçlarına ulaşması, öğrenme, kârlılık, pazarda yayılma, sağlanan faydalar, genel olarak ilişkiler ve gelişme potansiyeli konusunda "1: kesinlikle katılıyorum", "5: kesinlikle katılmıyorum" tarzında 5'li Likert tipi ölçekli 8 tane ifade oluşturulmuştur.

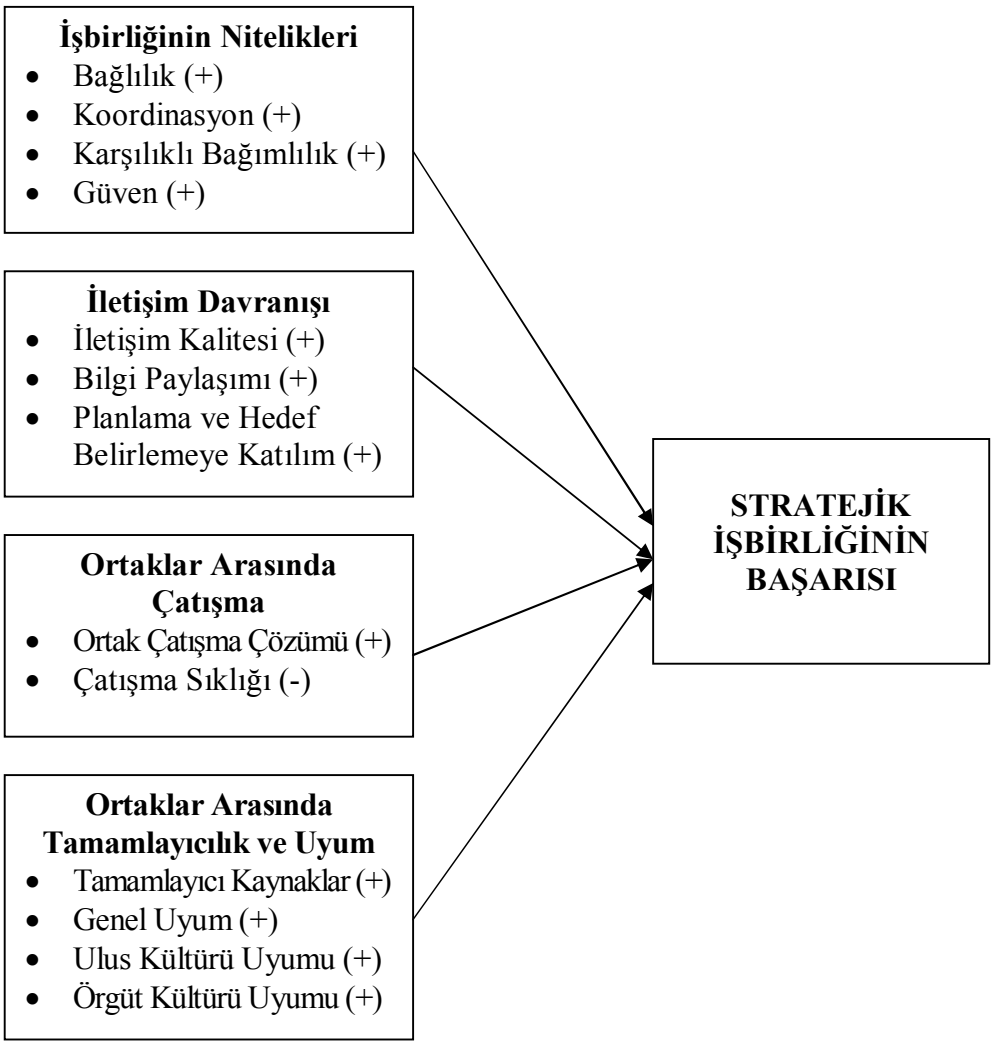
Ankette başarı faktörleri ve performansa ilişkin sorular dışında, işletmenin ve yabancı ortağın önceki işbirliği deneyimleri, mevcut ortaklıkları, önceki ilişkileri ve kapsamı, ortağın ülkesi ve esas faaliyet alanı, işbirliği süresi ve türü, işbirliği yapma amaçları, işbirliği ilişkilerinde çatışma yaşanma sıklığı ve performans değerlendirmesi yapılıp yapılmadığını belirlemeye yönelik sorular da yer almaktadır. Literatür taraması ve bu konuda daha önce yapılmış olan çalışmalardan yola çıkılarak hazırlanan anket konaklama sektöründeki işletmelere gönderilmeden önce turizm ve yönetim alanında çalışan akademisyenler ve Adana ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin üst düzey

yöneticileri tarafından incelenmiş ve gelen öneriler doğrultusunda gerekli değişiklikler yapılarak son şeklini almıştır.

Araştırma anketleri, geri dönüş posta ücretleri ödenmiş zarflar ve Türkiye Otelciler Federasyonundan alınan Ek 2'deki destek yazısı ile birlikte kargo yoluyla konaklama sektöründe faaliyet gösteren işletmelere gönderilmiştir. Anketlerin kargo yoluyla gönderilmesinin nedeni, anketi teslim alan kişilerin isim ve telefon bilgilerinin alınarak liste halinde bize ulaştırılmasıdır. Gönderilen anketlere posta yoluyla cevap veren işletme sayısı 65'tir. Ancak bu işletmelerden 4 tanesi çalışmaya katılmayacağını belirterek anketi boş olarak geri göndermiştir. Bu yol ile geri dönüş oranı %27'dir. Posta yoluyla cevap vermeyen işletmeler telefonla aranarak üst düzey yöneticilerin e-posta adresleri alınmış ve aynı anket bir kez de e-posta yoluyla gönderilmiştir. Bu yol ile toplam 49 anket geri dönmüş olup, geri dönüş oranı %28'dir. Yapılan anket çalışmasında, her iki yol ile toplam 110 anket analiz edilmeye uygun olarak dönmüş olup, toplam geri dönüş oranı, %45'tir. Anketlerin geri dönüş oranı literatürdeki benzer çalışmalarla (Mohr ve Spekman, 1994: %25; Kauser ve Shaw, 2004: %25,3) karşılaştırıldığında oldukça yüksek olarak gerçekleşmiştir. Geri dönüş oranının yüksek olmasında Türkiye Otelciler Federasyonundan alınan destek yazısının, geri dönüş ücreti ödenmiş zarfların ve ilk aşamada cevap vermeyen işletmelere bir kez de e-posta yoluyla ulaşılmasının büyük payı olduğu düşünülmektedir.

5.4. Uluslararası Stratejik İşbirliklerinin Başarı Faktörlerine İlişkin Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Uluslararası stratejik işbirliklerinin başarısını çok sayıdaki faktör etkilemektedir. Bu doğrultuda birçok araştırmacı, işbirliğinin başarısını tanımlama konusunda ortaklar arasındaki ilişkilerin özelliklerini vurgulayan davranışsal karakteristiklere odaklanmıştır (Kauser ve Shaw, 2004, 18). Başarılı örgütlerarası ilişkilerin gelişimine ilişkin bu faktörler Şekil 5.1'de görüldüğü üzere; işbirliğinin nitelikleri (bağlılık, koordinasyon, karşılıklı bağımlılık, güven), iletişim davranışı (iletişim kalitesi, bilgi paylaşımı, planlama ve hedef belirleme sürecine katılım), ortaklar arasında çatışma (ortak çatışma çözümü ve çatışma sıklığı) ve ortaklar arasındaki tamamlayıcılık ve uyum (tamamlayıcı kaynaklar, genel uyum, ulus ve örgüt kültürü uyumu) olmak üzere 4 grup altında toplanmıştır. Buna göre:



Şekil 5.1 Araştırma Modeli (Başarıyı Etkileyen Faktörler)

5.4.1. İşbirliğinin Nitelikleri

Stratejik işbiriklerine ilişkin literatürde bağlılık, koordinasyon, karşılıklı bağımlılık ve güven, ortaklıkların önemli nitelikleri olarak yer almaktadırlar (Mohr ve Spekman, 1994, 137). Bu faktörler aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmıştır:

5.4.1.1. Bağlılık

Bağlılık, işbirliği yapan ortak işletmelerin çabalarını, ilişkilerin yararı için yönlendirmeye istekli olmalarını ifade etmektedir. Bu bağlamda yüksek bağlılık düzeyine sahip ortaklıklarda her iki taraf bireysel ve ortak hedeflerini, fırsatçı davranışlar olmaksızın gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Ayrıca birbirlerine daha fazla

bağlı olan ortaklar kısa dönem problemleri ile uzun dönem hedefleri başarmaları arasında denge oluşturmak için çaba harcamaktadırlar. Bu nedenle ortaklar arasındaki ilişkinin kalitesi konusunda güçlü bir gösterge olan bağlılık düzeyi stratejik işbirliğinin başarısını etkilemektedir (Mohr ve Spekman, 1994, 137–138).

İşbirliği ilişkilerinin önemli bir özelliği olan bağlılık, ortaklar arasındaki ilişkisel sürekliliğin dolaylı olarak güvencesi anlamında kullanılmaktadır. Ortaklar bağlılıklarını ilişkideki uzun dönemli perspektifi kabul ederek göstermektedirler (Kauser ve Shaw, 2004, 22). Stratejik işbirliklerinde bağlılık tarafların birbirlerine önem vermelerini ve girişimin devamı için daha fazla çaba harcamalarını gerektirmektedir (Cullen ve Parboteeah, 2005, 309). Ayrıca katılımcı işletmeler tarafından yatırımın yapılması, işletmeler arasında özel anlaşmaların düzenlenmesi ve aralarında büyük çatışmaların olmaması da bağlılığın göstergeleridir (Zaman ve Mavondo, 2001, 4).

Ortakların kaynak ve çabalarını işbirliğine adadıkları ve işbirliği için risk üstlendikleri bağlılık türü davranışsal bağlılık olarak adlandırılmaktadır. Uluslararası stratejik işbirliklerinde davranışsal bağlılık, finansal bağlılık, ortağın stratejik hedeflerini desteklemeye bağlılık, ortağın çalışanlarına bağlılık ve ortağın kültürü ile ülkedeki politik ve ekonomik yapıyı anlamaya bağlılık gibi çok çeşitli yollarla gösterilmektedir. Formel olarak davranışsal bağlılık, ilişkiye psikolojik açıdan bağlılığı ifade etmektedir. İşbirliğine katılan tüm ortakların bu tarz bağlılık davranışını göstermeleri sonucunda, girişimde adil değişime dayalı gelişim gerçekleşmektedir (Cullen ve Parboteeah, 2005, 309–310).

Ortakların stratejik hedeflerine ulaşmaları doğrultusunda işbirliklerinin "kazan-kaybet" durumundan, "kazan-kazan" durumuna geçmelerini sağlayan (Sarkar ve diğerleri, 2001, 364) bağlılık düzeyleri artmaktadır. Ortakların stratejik hedefleri finansal, pazara kolayca girme veya yeni teknolojileri öğrenme gibi farklı şekillerde olabilmektedir. Bağlılığın artması için ortak işletmelerin aynı stratejik hedeflere sahip olmaları zorunlu değildir. Eğer ortaklar birlikte faaliyet gösterecekleri işletmeyi dikkatli bir şekilde seçerlerse birbirlerini tamamlayıcı stratejik hedefleri geliştirmeleri daha kolay olmakta ve ilişkiye bağlılıkları artmaktadır (Cullen ve Parboteeah, 2005, 310).

Stratejik işbirliklerindeki yöneticiler açısından en önemli husus ortaklar arasında karşılıklı güven ve bağlılığın oluşturulmasıdır. Çünkü taraflar arasında güven ve bağlılığın olmaması durumunda işbirliğinin stratejik hedeflerine ulaşılması konusunda başarısız olunmaktadır (Cullen ve Parboteeah, 2005, 309). Ayrıca güven ve bağlılık atmosferi yaratabilen ortaklar sahip oldukları bilgiyi paylaşmakta ve birbirlerinden yeni bir şeyler öğrenmektedirler (Holtbrügge, 2004, 272).

Güven ve bağlılık birlikte gelişmekte olup, işbirliğindeki ortaklar arasında güvenin oluşturulması uzun zaman almaktadır. İlişkinin başlangıcında teknolojilerinin çalınacağı, kendilerine yeni rakip yaratacakları veya ortağın işletmeyi tamamen devralacağı gibi konularda korkuya kapılan işletmeler birbirlerine kuşkulu bir şekilde yaklaşmaktadırlar. Başlangıçtaki bu tarz yaklaşımları sonucunda aralarında güvene dayalı ilişkileri geliştirmeleri zorlaşmaktadır. Ancak ortakların birbirleriyle etkileşimleri arttıkça şüpheleri azalmakta ve güven düzeyleri karşılıklı olarak yükselmektedir. Bu bağlamda uluslararası stratejik işbirliklerindeki yöneticilerin güven ve bağlılığı oluşturabilmek ve sürekliliğini sağlayabilmek için şu faktörleri göz önüne almaları gerekmektedir (Cullen ve Parboteeah, 2005, 311–313):

— **Doğru Ortağın Seçilmesi:** Stratejik işbirliklerindeki en önemli husus, işletmelerin ortak seçiminde stratejik yönden birbirlerini tamamlamalarına ve işbirliğine sağlayacakları kaynaklara dikkat etmeleridir. Bu doğrultuda işbirliklerindeki ortakların birbirlerine güven duyabileceklerine ve karşılıklı bağlılığı gerçekleştirebileceklerine inanmaları gerekmektedir.

— **Ortağın Stratejik Hedeflerinin Bilinmesi:** Güvenin oluşturulmasındaki en önemli aşama ortakların birbirlerinin stratejik hedefleri hakkında bilgi edinmeleridir. Ortaklarına ilişkin sahip oldukları bu bilgi, ilişkinin başlangıcında birbirlerinin stratejik hedeflerine bağlılık duyup duymayacakları konusunda önemli bir ipucu olarak görülmektedir. Ancak bununla birlikte, ortakların stratejik hedeflerinin zamanla değişebileceğinin farkında olmaları gerekmektedir.

— **"Kazan-Kazan" Stratejisinin Benimsenmesi:** İşbirliğinde karşılıklı bağlılığın oluşturulması için tarafların ilişkiden elde ettikleri faydaların dengede olması gerekmektedir. İşbirliğinden elde edilen çıktının aynı olması gerekmemekle birlikte

bağlılık ve güven geliştikçe tarafların adil değişime dayalı ilişkiler kurduklarını algılamaları önemlidir.

— Kültürler Arası Eğitime Yatırım Yapılması: Tüm uluslararası girişimlerde olduğu gibi, kültürler arası duyarlılığa ve dil yeteneğine sahip yöneticiler ortağın ilgi ve ihtiyaçlarını anlayabilme konusunda daha başarılı olmaktadırlar. Ortakların çalışanları arasındaki kültürler arası etkileşimin kaliteli olması doğrultusunda çatışma ve yanlış anlaşmalardan da büyük oranda kaçınılmaktadır. Bunun sonucunda ortaklar arasındaki güven ve bağlılık düzeyi artmaktadır

— Direkt İletişime Önem Verilmesi: Ortaklar arasındaki açık iletişim ve bilgi paylaşımı, girişimin hedeflerinin ve amaçlarının daha iyi anlaşılmasına fırsat sağlamaktadır. Başarılı stratejik işbirliklerinde taraflar arasındaki yüz yüze görüşmeler kritik öneme sahiptirler (Kelly ve diğerleri, 2002, 19). Bu nedenle ulusal, iş ve örgütsel kültür farklılıklarının üstesinden gelebilmek amacıyla işbirliği yapan ortaklar, güven ve bağlılık ilişkileri açısından yüz yüze iletişim kurmalıdırlar.

5.4.1.2. Koordinasyon

Stratejik işbirliği literatüründeki koordinasyon iki işletmenin ilişkideki entegrasyon derecesi olarak ifade edilmektedir. Kaynak bağımlılığı teorisine göre, işletmeler belirsizliği azaltabilmek ve bağımlılığı yönetebilmek için faaliyetlerini koordine etmeye ihtiyaç duymaktadırlar (Kauser ve Shaw, 2004, 22). Çünkü taraflar arasında oluşturulan sıkı koordinasyon, aynı faaliyetlerin tekrarlanmasını engellemekte ve maliyetlerin azaltılmasını sağlamaktadır (Mohr ve Spekman, 1996, 38).

İşbirliğindeki sınırların tanımlanması ile ilgili olan koordinasyon, tarafların diğerinden yapmasını beklediği görevleri etkileyen önemli bir unsudur. Ortaklık ilişkilerinde işletmeler arasındaki sınırlar net olmadığı için çoğunlukla kimin hangi faaliyetleri yerine getirdiğini kesin olarak ayırmak zor olmaktadır. Sınırların tanımlanmasıyla ilgili olan bu unsur, tarafların birbirlerinin yapmalarını bekledikleri iş ilişkileri ile faaliyetlerin, karşılıklı amaçların gerçekleştirilmesine yönelik olarak koordine edilmesini gerektirmektedir (Mohr ve Spekman, 1996, 38).

Stratejik işbirliklerindeki başarı, farklı iş gruplarının ortak bir biçimde koordine edilmelerine bağlıdır (Morrison, 1994, 26). Etkin koordinasyon, ortağın pozitif davranışlar göstermesini, "kazan-kazan" çatışma çözüm tekniğinin kullanılmasını ve ortakların beklentileri ile amaç ve hedeflerinin bir araya getirilmesini sağlamakta olup, işbirliğinin başarısına katkıda bulunmaktadır. Bu karakteristiklerin varlığı ortakların iyi ilişkiler oluşturmak için çalışmaya istekli olduklarının göstergesidir (Mohr ve Spekman, 1996, 36). Ancak stratejik işbirliklerindeki ortakların organizasyonel yapı ve süreçler bakımından uyumsuz olmaları ve uzmanlaşma nedeniyle ortaya çıkan faaliyetlerin karmaşıklığı gibi nedenler, çeşitli koordinasyon problemlerine yol açmaktadırlar. Bu doğrultuda stratejik işbirliklerinde daha fazla uzmanlaşmış ortaklar arasında daha yüksek düzeyde koordinasyon oluşturulması gerekmektedir (Park ve Ungson, 2001, 44).

5.4.1.3. Karşılıklı Bağımlılık

Dinamik pazarlarda her işletmenin yatırım ve kaynak anlamında ortağına bağımlılık derecesi olarak tanımlanan (Kauser ve Shaw, 2004, 22) stratejik karşılıklı bağımlılık, başarılı işbirliklerinin en belirgin özelliğidir (Todeva ve Knoke, 2005, 132). Çünkü stratejik işbirlikleri özerk ekonomik birimler arasında karşılıklı bağımlılık yaratmakta ve işletmelerin ortaklığa sürekli katkıda bulunmalarını zorunlu kılmaktadırlar. Ancak farklı işbirliği yapıları, ortak işletmelerin işbirliğine ve diğer ortağa olan bağlılıklarını kontrol edebilecekleri farklı yaklaşımları temsil etmektedirler. Ayrıca farklı yasal biçimlere sahip olan bu stratejik işbirliği yapıları, işletmelere kaynakların ve faydaların paylaşımını kontrol etmeleri konusunda avantaj sağlamaktadırlar (Todeva ve Knoke, 2005, 124–126).

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. Çünkü değişim paradigmasından ortaya çıkan bu perspektif işletmelerin etkileşimleri sonucunda karşılıklı olarak fayda elde etmelerini sağlamaktadır (Mohr ve Spekman, 1994, 138).

Stratejik işbirliklerindeki faaliyetlerin koordinasyonunun ortakları karşılıklı bağımlılığa götürdüğü belirlenmiştir. İşbirliklerine ilişkin ampirik çalışmaların sonuçları,

karşılıklı bağımlılığın işbirliği performansını arttırdığı yönünde güçlü bulgular sağlamıştır (Kauser ve Shaw, 2004, 22). Bu doğrultuda karşılıklı bağımlılığın artmasına bağlı olarak işletmeler işbirliği ilişkilerini etkin bir şekilde oluşturacakları, sürdürecekleri ve yönetecekleri yetenekleri geliştirmek zorundadırlar (Kandemir ve diğerleri, 2002, 800).

5.4.1.4. Güven

Yapılan çalışmalarda, işbirliği performansını belirlemedeki kritik faktörlerden birisinin ortaklar arasındaki güven derecesi olduğu belirtilmiştir (Zaman ve Mavondo, 2001; Nielsen, 2001). Stratejik işbirliği literatüründe, işlem maliyeti teorisine göre, koordinasyon ve karşılıklı bağımlılığa ilişkin problemler nedeniyle bireyler arası ve organizasyonlar arası ilişkileri anlamak açısından kritik öneme sahip bir unsur olan güvenin varlığı, ortaklığın ilişkisel idaresi açısından önemli olmaktadır. Çünkü kişiler ve işletmelerarası güven, sosyal sermaye bağlamında fırsatçı davranışları önleyerek işlem maliyetlerini azaltmakta, ortakları ilişki açısından uzun dönemli perspektife yönlendirmekte (Kauser ve Shaw, 2004, 24), işbirliğini arttırmakta, esnekliği yükseltmekte, faaliyetleri koordine etmeye ilişkin maliyetleri azaltmakta, taraflar arasındaki bilgi transferini ve potansiyel öğrenmeyi arttırmaktadır (Nielsen, 2001, 3). Ayrıca birbirlerine güvenen ortaklar daha fazla kâr elde etmekte, müşterilerine daha iyi hizmet vermekte ve birbirlerine daha kolay uyum sağlamaktadırlar (Zaman ve Mavondo, 2001, 3). Sorunların daha kolay çözülmesini sağlayan güvenin olmaması durumunda ise, taraflar arasındaki bilgi değişimi olumsuz yönde etkilenmektedir (Mohr ve Spekman, 1994, 138).

Sağladığı avantajlar nedeniyle yeni ekonomi çevresinde etkin bir rakip olarak faaliyet gösterebilmek için, işletmelerin güvenilir işbirliği ortaklarına ihtiyaç duymaları söz konusudur (Nielsen, 2001, 3). Çünkü ilişkisel sermaye veya ortaklar arasındaki karşılıklı güven ve etkileşim, amaçların birlikte gerçekleştirilmesine yardımcı olmaktadırlar (Xie ve Johnston, 2004, 211). Bu doğrultuda özellikle hizmet temeline dayalı sektörlerde güvene dayalı ilişkiler, çatışma çözüm yetenekleri ve etkin iletişim gibi ilişkisel sermaye unsurları, işbirliğinin başarısını garanti altına alma konusunda finansal kontrollerden daha önemlidir (Judge ve Dooley, 2006, 35).

Stratejik işbirliklerinde gelecekte karşılaşılabilecek her olayın detaylı bir şekilde yer almasının imkânsız olması nedeniyle taraflar arasında düzenlenen formel kontratın

tüm hususları içermesi mümkün değildir (Cullen ve Parboteeah, 2005, 311). Bu nedenle iki organizasyonun çok önemli bilgileri paylaşmaları ve formel kontratta yer alan detayların ötesine geçebilmeleri açısından aralarında güvene dayalı ilişkilerin oluşturulması şarttır.

Ortaklar arasında işletmelerin pazar performansı ve etkinliği üzerinde önemli etkileri bulunan güvene dayalı ilişkilerin kurulmasıyla birlikte, birbirlerini izleme maliyetleri azalmakta, farklı kaynak ve yetenekleri etkin bir şekilde bir araya getirmeleri ve bu sayede uzun dönemli kazançlar elde etmeleri sağlanmaktadır (Sarkar ve diğerleri, 2001, 363). Bu nedenle uzun dönemli organizasyonel ilişkilerin geliştirilmesinde ve ortaklığın başarısında önemli bir role sahip olması doğrultusunda (Mohr ve Spekman, 1994, 138) işbirliğini yönetmek için kritik bilgileri paylaşan ortaklar arasında yüksek düzeyde güven olmalıdır (Whipple ve Frankel, 2000, 4).

Bu bağlamda işbirliğinin niteliklerine ilişkin olarak geliştirdiğimiz hipotez şöyledir:

Ha_1 : Uluslararası stratejik işbirliklerinin başarı düzeyi ile ortaklar arasındaki
a. Bağlılık düzeyi
b. Koordinasyon düzeyi
c. Karşılıklı bağımlılık düzeyi
d. Güven düzeyi
arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

5.4.2. İletişim Davranışı

İletişim davranışının, bilginin kalitesi, bilgi paylaşımının derecesi ile planlama ve hedef belirleme sürecine katılım olmak üzere üç farklı boyutu, ortaklığın başarısı açısından kritik öneme sahiptirler (Kauser ve Shaw, 2004, 25). Stratejik işbirliklerinde ortaklar arasındaki kapsamlı iletişimin ilişkinin önemli bir özelliği olması nedeniyle, çalışmada başarılı işbirliği ilişkilerinin oluşturulmasında kritik öneme sahip olan iletişim davranışı kapsamında bu 3 boyut ele alınmıştır. Bu faktörler aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmıştır:

5.4.2.1. İletişim Kalitesi

Çok sayıdaki örgütsel fonksiyonun temelinde yer alması nedeniyle, işbirliğinin faydalarını elde edebilmek için ortaklar arasında etkin iletişim sistemi kurulmalıdır (Mohr ve Spekman, 1994, 138). Çünkü bu şekilde oluşturulmayan iletişim sistemi stratejik işbirliğinin etkinliğini azaltabilmekte ve böylece ortaklar arasında çeşitli düzeylerde çatışmalara yol açabilmektedir.

Ortaklar arasındaki iletişimin kalitesi, bilginin formel veya informel olarak zamanında karşı tarafa iletilmesini etkilemektedir (Inkpen, 2002, 276). Bilginin yayılmasında ve iletilmesindeki temel unsur olan iletişim kalitesi, bilginin, doğru, yeterli, güvene dayalı ve tam olarak değişimini kapsamaktadır. Ayrıca dürüst ve açık iletişim kanallarının olması ortaklar arasında yakın bağların oluşturulmasını sağlamakta ve başarıyı etkilemektedir (Mohr ve Spekman, 1996, 40). Bu doğrultuda birçok araştırmacı bilgi değişiminin anlamlı ve tam zamanında olmasının ortaklar arasındaki ilişkide daha fazla güveni ortaya çıkardığını belirtmişlerdir (Kauser ve Shaw, 2004, 26). Bunun sonucunda yöneticiler arasındaki yanlış anlaşmalar ve belirsizlikler azaltılmakta, karşılıklı faydaların farkına varılması söz konusu olmaktadır.

Stratejik işbirliğinin faydalarını elde edebilmek için ortaklar arasında, işbirliğinin hedefleri ile rol ve sorumluluklarını anlamalarına yardımcı olması bakımından etkin iletişimin bulunması gereklidir (Zaman ve Mavondo, 2001, 4). Ayrıca taraflar arasındaki iletişim kanalları açık olmalı ve raporlama zamanları ve formatları konusunda ortak karara ulaşılmalıdır (www.marketnewzealand.com, 2002, 7). Çünkü başarılı işletmelerarası işbirliklerindeki açık iletişimde, bilgi akışı, katılım ve ilişkilere dahil olma anlayışı gibi, ilişkilerde şeffaflık yaratan özellikler bulunmaktadır (Sarkar ve diğerleri, 2001, 364).

Parkhe'ye (1998) göre, iyi iletişim taraflar arasında açıklık yaratmakta, yanlış anlaşmaları ve belirsizliği azaltmakta, operasyonel problemlerin çözümünü kolaylaştırmakta ve işbirliğinin sürdürülmesini desteklemektedir. Harrigan'a (1994) göre ise, iyi iletişim ortaklar arasındaki büyüklük açısından farklılıkların, organizasyonel karmaşıklığın, işbirliği deneyimi konusundaki eşitsizliğin ve girişim faaliyetlerindeki detaylar konusundaki farklı bakış açılarının yarattığı engellerin üstesinden gelinmesini sağlamaktadır.

Açık ve etkin iletişimin tersine işbirliği yapan ortaklar arasındaki zayıf iletişim performansı olumsuz yönde etkilemektedir (Mohr ve Spekman, 1996, 36). Ayrıca taraflar arasındaki zayıf iletişim güvensizlik ve kuşkunun yer aldığı ortamı yaratarak girişimin meşruiyetine ve etkinliğine zarar vermekte ve işbirliği ilişkilerinin sona ermesine neden olmaktadır (Kelly ve diğerleri, 2002, 15). Bu bağlamda çalışmada iletişim kalitesi kapsamında; yeterli, tam, sınırsız, doğru, tam zamanında ve güvene dayalı olmak üzere 6 boyut ele alınmıştır.

5.4.2.2. Bilgi Paylaşımı

Stratejik işbirliği ilişkilerinde dürüstlüğe dayalı açık iletişimin ortaklar arasındaki bağları güçlendirmesi söz konusudur. İşbirliği ilişkilerinde güçlü bağların oluşturulması sonucunda ise, ortaklar arasındaki bilgi değişiminin sıklığı artmaktadır. Bu bağlamda daha başarılı işbirliği ilişkilerinde bulunan yüksek düzeydeki iletişim kalitesinin ortaklar arasında daha fazla bilgi paylaşımına olanak sağlaması doğrultusunda, planlamaya ve hedeflerin belirlenmesine daha fazla katılımın olması beklenmektedir (Zaman ve Mavondo, 2001, 4).

Kritik bilgilerin ortağa aktarılmasını kapsayan bilgi paylaşımı ve ortağın işleri hakkında bilgi sahibi olunması doğrultusunda, işletmeler ilişki kurma konusunda bağımsız olarak hareket edebilmektedirler. Ayrıca bilginin sistematik olarak ortaklar arasında paylaşılması ile birlikte görevlerin tam olarak yerine getirilmesi söz konusu olmakta ve işbirliğindeki tatmin düzeyi artmaktadır. Bu durum ortaklığın başarısında önemli bir gösterge olarak ele alınmaktadır (Mohr ve Spekman, 1994, 139).

Stratejik işbirliklerindeki katılımcı ve sık bilgi değişimi ile taraflar arasındaki açık kapı politikası, ortakların ilişkilerde şeffaflık yaratma isteğinden ortaya çıkmaktadır (Sarkar ve diğerleri, 2001, 364). Ortaklar arasındaki şeffaflığa dayalı etkin bilgi paylaşımı, bilginin işletmedeki insanlar açısından değerini arttırmakta ve potansiyel çatışmaları önemli ölçüde azaltmaktadır (Kauser ve Shaw, 2004, 27). Doğru bilgilerin zamanında paylaşılmaması durumunda ise, ortakların olumsuz sonuçlarla karşı karşıya kalmaları kaçınılmaz olmaktadır.

5.4.2.3. Planlama ve Hedef Belirleme Sürecine Katılım

Katılım, ortakların planlama ve hedef belirleme sürecinde aktif olarak yer almalarını ve faaliyetleri birlikte yürütmelerini içermektedir. Ortaklardan birinin davranışı diğerinin etkin bir şekilde rekabet etmesini etkiliyorsa, işbirliği ilişkilerindeki rol ve sorumlulukların belirlenmesine katılım ihtiyacı artmaktadır. Çünkü kararlara ve hedef belirleme sürecine katılım işbirliğine ilişkin beklentilerin ortaklar tarafından birlikte oluşturulmasına olanak sağlamaktadır (Mohr ve Spekman, 1994, 139).

Stratejik işbirliklerinde planlama ve hedef belirlemeye katılım ilişkideki başarının önemli bir göstergesidir (Kauser ve Shaw, 2004, 28). Buna göre, daha başarılı ortaklıklarda yüksek düzeyde iletişim kalitesi, ortaklar arasında daha fazla bilgi paylaşımı ve planlama ile hedef belirleme sürecine daha fazla katılım gerçekleşmektedir (Mohr ve Spekman, 1994, 139). Bu doğrultuda bilgi asimetrisi ve taraflar arasında katılım konusundaki dengesizliğin fırsatçılık eğilimini desteklemesi nedeniyle, rol ve sorumlulukların etkin bir şekilde belirlenmesi açısından stratejik işbirliklerinde ortak katılıma ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu bağlamda iletişim davranışına ilişkin olarak geliştirdiğimiz hipotez şöyledir:

Ha_2 : Uluslararası stratejik işbirliklerinin başarı düzeyi ile ortaklar arasındaki
a. İletişim kalitesi
b. Paylaşılan bilgi düzeyi
c. Planlama ve hedef belirleme sürecine katılım düzeyleri
arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

5.4.3. Ortaklar Arasında Çatışma

Stratejik işbirliklerinde çatışma, ortaklar arasındaki değişim ilişkilerinde gücün kullanılmasının doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle değişim ilişkilerinin taraflardan birinin amaçlarına hizmet etmesi ve diğer tarafa zarar vermesi durumunda çatışmanın ortaya çıkması kaçınılmaz olmaktadır. Bu bağlamda stratejik işbirliği ilişkilerini önemli ölçüde etkileyen çatışma kapsamında; ortak çatışma çözümü

ve çatışma sıklığı olmak üzere 2 boyut ele alınmıştır. Bu faktörler ve geliştirilen hipotez şöyledir:

5.4.3.1. Ortak Çatışma Çözümü

Modern iş yaşamında önemli bir yere sahip olan stratejik işbirliklerinde, taraflar arasındaki karşılıklı bağımlılığın bir sonucu olarak çatışma yaşanması kaçınılmaz olmaktadır (Zaman ve Mavondo, 2001; Wheelen ve Hunger, 2004). Çatışmaların ortaya çıkması işletmelerin küresel veya bölgesel koordinasyon çabalarını olumsuz yönde etkilemektedir (Aulakh ve Madhok, 2002, 26). Ortaklıklarla ilgili yapılan çalışmaların çoğunluğunda çatışma ve işbirliği performansı arasında negatif ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Buna göre, çok sayıdaki stratejik işbirliğinin başarısız olmasının temel nedeni olan çatışma sonucunda, taraflar arasında kültürel açıdan yanlış anlaşmalar ve güvensizlik ortaya çıkmakta, işbirliğindeki dayanışma azalmakta ve bu durum düşük performansa neden olmaktadır (Kauser ve Shaw, 2004, 29). Bu nedenle işbirliği yöneticileri açısından ortakları tatmin etmeyen düzeyde performans gösterilmesine neden olan çatışmaların nasıl yönetileceğini anlamak önemlidir.

Başarılı girişimler formel çatışma çözüm tekniklerinin varlığı ile karakterize edilmektedirler. Potansiyel çatışma durumlarının denetlendiği formel mekanizmanın oluşturulması ortakların birbirlerinin sorunlarını daha iyi görmelerini sağlamaktadır. Bu sayede taraflar arasındaki çatışmalar azalacak ve ortaklar, ilişkilerindeki dengesizlikleri yöneterek daha yüksek performansa ulaşacaklardır (Büchel ve Killing, 2002, 756). Ancak stratejik işbirlikleri birbirlerini her yönden tamamlayan işletmeler arasında oluşturulsa bile, ortakların yönetimsel ve organizasyonel açıdan farklı olmaları nedeniyle ortaya çıkan çatışmaları yönetmek oldukça zor bir faaliyettir (Park ve Ungson, 2001, 37). Çünkü birçok çatışma, işletmelerin özerkliklerini ortaklıkta da sürdürmeye çalışmak istemelerinden kaynaklanmaktadır. Çatışmaya yol açan diğer nedenler ise, ortaklar arasındaki kültürel farklılıklar, ortakların yönetim tarzları arasındaki uyuşmazlıklar (Kauser ve Shaw, 2004, 29) ve işletmelerin kendi bireysel amaç ve ilgilerine göre hareket etmeleridir (Aulakh ve Madhok, 2002, 26).

Stratejik işbirliklerinde çeşitli nedenlerden ortaya çıkan çatışmaların çözümünde kullanılabilecek teknikler taraflar açısından yapıcı veya yıkıcı etkiler yaratmaktadırlar.

Buna göre, her iki taraf için tatmin edici sonuçların ortaya çıkmasını sağlayan yapıcı çözüm tekniklerinde işbirliğinin performansı yükselmekte, olumsuz durumların ortaya çıkmasına neden olan yıkıcı çözüm tekniklerinde ise, işbirliği performansı azalmaktadır. Bu nedenle çatışma çözümünde ortakların elde edecekleri sonuçların geleceği yönetmelerini etkileyeceğinin bilincinde olmaları (Mohr ve Spekman, 1996, 36) ve uygun çözüm tekniğini seçmeleri gerekmektedir. Aksi halde girişimden beklenilen faydaların sağlanması söz konusu olmamaktadır.

Stratejik işbirliğinde yer alan ortaklar çatışmalar konusunda, ikna edici çözüm tekniğinin, zorlama ve hükmetmeye yönelik çözümden daha fazla yapıcı nitelikte olması nedeniyle çoğunlukla bu tekniği tercih etmektedirler. Bazı ortaklık ilişkilerinde, çatışma çözümü konusunda kurumsallaşma yoluna gidilip üçüncü tarafın arabuluculuğu istenmektedir. Bunun sonucunda olumlu durumlar ortaya çıkmakta ve uzun dönemli başarı sağlanmaktadır. Yumuşatma veya göz ardı etme ve kaçınma gibi diğer çatışma çözüm yolları ise, norm ve değerler tarafından desteklenmektedir. Bu teknikler her iki tarafın fayda elde etmesini sağlamak amacıyla oluşturulan işbirliklerindeki sorunları çözmede yetersiz kalabilmektedirler (Mohr ve Spekman, 1994, 139). Bu nedenle hızla değişen ve belirsiz çevrede işbirliği yapan işletmelerin ortak problem çözme yaklaşımını tercih etmeleri gerekmektedir (Büchel ve Killing, 2002, 756). Bu sayede ortakların tatmin düzeyi ve işbirliğinin başarısı artmaktadır. Çünkü bu yaklaşım stratejik işbirliğinde yer alan işletmeler açısından "kazan-kazan" durumunun yer aldığı bir ortamın yaratılmasını sağlamaktadır (Mohr ve Spekman, 1996, 42).

Stratejik işbirliklerinde ortaya çıkan çatışmaların çözümünde kullanılabilecek çok sayıda yöntem bulunmakla birlikte ilişkileri başarılı bir biçimde yönetmenin temelinde problemlerin önceden sezilmesi ve buna göre hazırlık yapılarak en kısa sürede çözülmeleri yer almaktadır (Varghese ve Farris, 1999, 388). Özellikle ortaklar arasındaki çatışma konusunda tarafların görev ve haklarının açık bir şekilde belirlenmiş olması, çatışmanın adil ve rasyonel bir biçimde çözülme potansiyelini arttırmaktadır. Ancak işbirliklerindeki çatışmaların esnek ve adil olarak çözülebilmeleri için yasal ve operasyonel yapılar oluşturulmalıdır. Ayrıca ortakların pazarlık güçlerinin zaman içerisinde değişmesi nedeniyle çatışma çözüm prosedürleri mümkün olduğunca basit olmalı ve olumsuz kontrol mekanizmaları minimum düzeye indirilmelidir (Holtbrügge, 2004, 266–272).

Bu bağlamda ortaklar arasındaki çatışmaya ilişkin olarak geliştirdiğimiz hipotez şöyledir:

Ha_3 : Uluslararası stratejik işbirliklerinin başarı düzeyi ile ortaklar arasındaki
a. Çatışmaların ortak çözümü arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
b. Çatışma sıklığı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

5.4.4. Ortaklar Arasındaki Tamamlayıcılık ve Uyum

Ortak işletmelerin birbirlerini tamamlayıcı kaynaklara sahip olmaları ve ulus ve örgüt kültürleri arasında uyumun bulunması, literatürde stratejik işbirliklerindeki sonuçları etkileyen faktörler olarak ele alınmışlardır. Bu faktörler ve geliştirilen hipotez şöyledir:

5.4.4.1. Tamamlayıcı Kaynaklar

Araştırmacılar (Day, 1995; Ganesan, 1994; Hunt, 1997; Jap, 1999; Morgan ve Hunt, 1994; Varadarajan ve Cunningham, 1995) güven ve bağlılık gibi ilişkisel faktörler ile tamamlayıcı ve işbirliğine özel kaynaklar gibi ilişkisel olmayan faktörlerin işbirliğinin başarısı üzerinde etkilerinin bulunduğunu belirtmişlerdir. İşbirliğinin performansını arttıran ilişkisel faktörlerin gelişimine ilişkin çok sayıda araştırma yapılmasına karşın stratejik işbirliklerinin daha iyi performans ve rekabet avantajı elde etmelerini sağlayan tamamlayıcı ve özel kaynakların başarılı bir şekilde nasıl elde edileceğine ilişkin çok fazla çalışma yapılmamıştır (Lambe ve diğerleri, 2002, 142).

Kaynakların tamamlayıcı olmasını kapsayan yapısal faktörlerin performans üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır (Sarkar ve diğerleri, 2001, 362). Bu nedenle son yıllarda araştırmacılar stratejik işbirliklerini, ortak işletmelerin işbirliğine yaptıkları katkıların benzer veya farklı olmasına göre sınıflandırmaya başlamışlardır. Buna göre, bazı işbirliklerindeki ortaklar değer zincirindeki benzer kaynakları sağlayarak ölçek ekonomisinden faydalanmayı amaçlamaktadırlar. Ortak ar-ge faaliyetlerini veya belirli bir parçanın ortak üretimini gerçekleştiren işletmeler bu tarz işbirliklerine örnek olarak verilebilmektedirler. Bunun tersi bir durumda ise, ortak işletmeler birbirlerinden farklı ve birbirlerini tamamlayıcı yetenek ve kaynakları sağlamaktadırlar. Bu durumda

ortaklardan birisi ürünü geliştirirken, diğeri pazara sunmaktadır. Böylece işletmeler müşteri-tedarikçi ilişkisi içerisinde işbirliği yapmaktadırlar. Birinci grupta, ortakların sağladıkları kaynakların benzer olması nedeniyle işbirliğindeki işletmelerin yeni yetenek ve kaynak elde etme fırsatları sınırlı olmaktadır. Bu nedenle ikinci grupta öğrenme fırsatları ve yetenek transferi daha fazladır (Dussauge ve diğerleri, 2002, 713).

Yapılan araştırma sonuçlarına göre, birbirini tamamlayıcı yetenek ve kaynaklara sahip olan ortakların oluşturdukları stratejik işbirlikleri daha başarılı olmaktadırlar (Griffin ve Pustay, 2003, 354). Bunun en önemli nedeni her ortağın güçlü konumda olduğu kaynak ve yeteneklerini işbirliği ilişkilerine yönlendirmesidir. Ayrıca birbirlerini tamamlayıcı yeteneklere sahip olan ortakların işbirliği yapması durumunda her işletme değer zincirinin en iyi katkıyı sağlayabileceği bölümüne odaklanmaktadır (Varadarajan ve Cunningham, 1995, 292–293). Birbirlerini tamamlayıcı ürünlere sahip olan iki işletmeden birisi üretim, diğeri dağıtım kapasitesi konusunda daha iyi durumda ise, sahip oldukları üretim ve dağıtım güçlerini birleştirerek işbirliği oluşturabilmektedirler (Poss, 1999, 1). Böylece tamamlayıcı kaynakların yer aldığı işletmelerarası işbirliklerinde farklı işletmelerin kaynakları birleştirilerek yeni iş fırsatları yaratılmaktadır (Dussauge ve diğerleri, 2002, 708).

Ortakların birbirlerinin kaynaklarına ihtiyaç duydukları işbirliği ilişkilerinde karşılıklılığın bulunması gerekmekte ve bu durumda ortakların fırsatçılığa daha az başvurmaları söz konusu olmaktadır (Sarkar ve diğerleri, 2001, 363). İşbirliğinin oluşturulma nedeni varlık ve yetenekleri geliştirmek yerine yatırımdan kaçınmak ve kısa dönemli kazanımlar elde etmek ise, ilişkilerde sorunların ortaya çıkması kaçınılmaz olmaktadır. Bu nedenle işletmeler, varlık ve yeteneklerini ortağın fırsatçılığından koruyabilmek için oluşturulacak yapıyı buna uygun şekilde düzenlemeyi veya kontrollü erişim sağlamayı tercih etmektedirler. Ancak her iki ortağın sahip oldukları temel yetenekleri doğrultusunda birbirlerini tamamlayıcı varlık ve yetenekleri işbirliğine sunmaları durumunda koruma problemi büyük ölçüde azalmaktadır (Aaker, 1995, 315).

İki veya daha fazla işletme farklı yetenekleri, bilgileri ve stratejik açıdan birbirlerini tamamlayıcı nitelikte olmaları nedeniyle stratejik işbirliklerinde bir araya getirilmektedirler (Inkpen, 2002, 268). Çünkü karar verme süreçleri, bilgi ve kontrol sistemleri ve kültürleri uyumlu olan ortaklar, sahip oldukları stratejik kaynakların

birbirlerini tamamlaması konusunda daha fazla fayda sağlamaktadırlar (Doz, 1996). Bu nedenle yeni iş fırsatlarını elde etmek isteyen işletmelerin tamamlayıcı yetenek ve kaynaklara sahip uygun ortaklar konusunda araştırma yaparken bu hususlara dikkat etmeleri gerekmektedir.

5.4.4.2. Ortakların Uyumu

Stratejik işbirliklerinde karşılıklı başarı sağlanması konusundaki önemli unsurlardan birisi de ortaklar arasındaki uyumdur. Uyumlu ortağın bulunmasındaki ilk aşama, işletmenin mevcut ilişkilerinin ve kişisel bağların araştırılmasıdır. Ayrıca işbirliği yapan ortaklar açısından, özellikle örgüt kültürleri ve yönetim tarzları arasındaki benzerliklerin ve potansiyel çatışma alanlarının değerlendirilmesi gerekmektedir (www.marketnewzealand.com, 2002, 5).

Stratejik işbirliklerinde ortakların birbirlerine uyumu, işletmelerdeki yönetim tarzlarının ve örgüt kültürlerinin benzerliğini ifade etmektedir. Ortakların ulus kültürlerinin birbirine benzemesinin ve hedeflerin uyumlu olmasının, işletmelerarası işbirliğinin etkinliğini arttırması ve koordinasyon maliyetlerini azaltması doğrultusunda, ortakların uyumlu olması işbirliğinin başarısı açısından kritik öneme sahip bir unsur olarak ele alınmaktadır (Zaman ve Mavondo, 2001, 3). 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, organizasyonel ve ulusal kültür, karar verme tarzı ve diğer formel ve informel organizasyonel süreçler bakımından ortaklar arasındaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır (White ve Siu-Yun Lui, 2005, 917).

İşletmeler organizasyonel kültür, formel yapı, informel süreçler ve yönetimsel bakış açısı bakımından farklı olduğu ortağı ile ilişkilerinde bu farklılıklardan doğan iletişimsizlik, çatışma ve diğer problemlerden kaçınmak veya bunları azaltabilmek açısından daha fazla yönetimsel çaba harcamak zorundadırlar. Çünkü işbirliğinde yer alan işletmelerdeki sosyal ve düşünce boyutları açısından farklılıklar (kültür, yönetimsel karakter, öncelikler ve yönetim mantığı gibi), ortaklar arasındaki organizasyonel uyumu azaltmakta, işbirliğinin yönetimini zor veya imkânsız hale getirmekte (White ve Siu-

Yun Lui, 2005, 915), yöneticilerin birlikte çalışmalarını zorlaştırmakta ve işbirliğinin etkinliğini olumsuz yönde etkilemektedir (Sarkar ve diğerleri, 2001, 362).

İşbirliği yapan işletmelerin çeşitli alanlarda birbirleriyle uyumlu olmalarının ilişkiye pozitif etkisi olduğu teorik ve ampirik olarak desteklenmektedir (Aulakh ve Madhok, 2002, 30). Bu bağlamda ortaklar arasındaki tamamlayıcılık ve uyuma ilişkin olarak geliştirdiğimiz hipotez şöyledir:

Ha_4 : Uluslararası stratejik işbirliklerinin başarı düzeyi ile ortakların
a. Kaynaklarının birbirlerini tamamlayıcılık düzeyi
b. Genel olarak uyum düzeyi
c. Ulus kültürlerindeki uyum düzeyi
d. Örgüt kültürlerindeki uyum düzeyi
arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

5.4.5. Araştırma Kapsamındaki Diğer Hipotezler

Stratejik işbirliğinde yer alan ortakların ilişkinin tüm boyutlarını değerlendirmesi doğrultusunda karşı tarafa gösterdiği olumlu duygusal durumu ifade eden tatmin, subjektif performans ölçümü kapsamına girmektedir. Bu nedenle işletmelerarası ilişkilerde yöneticilerin tatmini performans beklentilerinin karşılanması sonucunda gerçekleşmektedir. Böylece işbirliği faaliyetlerinin sonuçlarından tatmin olan yöneticiler ortaklarıyla ilişkilerini sürdürmeyi tercih etmektedirler. Bu bağlamda yöneticilerin işbirliği ilişkilerindeki tatminlerine ilişkin olarak geliştirdiğimiz hipotezler şöyledir:

Ha_5 : Üst düzey yöneticilerin stratejik işbirliğinin başarısına ilişkin tatmin düzeyleri ortaklar arasındaki işbirliği ilişkilerinin süresine göre farklılık göstermektedir.

Ha_6 : Üst düzey yöneticilerin stratejik işbirliğinin başarısına ilişkin tatmin düzeyleri ortakların işbirliğinden önce ilişkilerinin olup olmamasına göre farklılık göstermektedir.

Ha_7 : Üst düzey yöneticilerin stratejik işbirliğinin başarısına ilişkin tatmin düzeyleri ortaklar arasındaki işbirliğinin türüne göre farklılık göstermektedir.

Ha_8 : Üst düzey yöneticilerin stratejik işbirliğinin başarısına ilişkin tatmin düzeyleri yabancı ortağın ülkesinden başka bir işletmeyle daha önce işbirliği yapılıp yapılmamasına göre farklılık göstermektedir.

Ha_9 : Üst düzey yöneticilerin stratejik işbirliğinin başarısına ilişkin tatmin düzeyleri ortaklar arasındaki çatışma sıklığına göre farklılık göstermektedir.

5.5. Araştırma Sonucu Elde Edilen Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde, Türkiye'de konaklama sektöründe faaliyet gösteren uluslararası stratejik işbirliklerinin ortaklık ilişkilerine ilişkin olarak elde edilen bulgulara, güvenilirlik analizi sonuçlarına ve stratejik işbirliklerinin başarı faktörlerine yönelik araştırma hipotezlerinin korelasyon ve regresyon analizi ile tek yönlü ANOVA testi sonuçlarına yer verilmektedir. 28.03.2007 – 28.05.2007 tarihleri arasında gerçekleştirilmiş olan anket çalışması doğrultusunda elde edilen verilerin analizinde SPSS 15.0 (Statistical Package of Social Science) istatistik paket programı kullanılmıştır.

5.5.1. Uluslararası Stratejik İşbirliklerinin Ortaklık İlişkilerine Yönelik Bulgular

Bu bölümde, Türkiye'de konaklama sektöründe faaliyet gösteren ve farklı ülkelerden gelen işletmelerle uluslararası stratejik işbirliği oluşturan işletmelerin ortaklık ilişkilerine yönelik genel bilgiler yer almaktadır.

Tablo 5.1 İşletmenin İşbirliğinden Önce Başka İşletmelerle Ortaklık İlişkisinin Bulunma Durumu

	n	%	Kümülatif
Evet	38	34,5	34,5
Hayır	72	65,5	100,0
Toplam	110	100,0	

Türkiye'de konaklama sektöründe uluslararası stratejik işbirliği oluşturan ve anketi yanıtlayan işletmelerin %65,5'inin daha önce başka işletmelerle işbirliği ilişkisi bulunmazken, %34,5'inin daha önce işbirliği deneyiminin bulunduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 5.2 Yabancı Ortağın İşbirliğinden Önce Başka İşletmelerle Ortaklık İlişkisinin Bulunma Durumu

	n	%	Kümülatif
Evet	66	60,0	60,0
Hayır	44	40,0	100,0
Toplam	110	100,0	

Türkiye'de konaklama sektöründe uluslararası stratejik işbirliği oluşturan ve anketi yanıtlayan işletmelerin %60'ının yabancı ortağı daha önce başka işletmelerle işbirliği ilişkisi kurmuş olup, bu ortaklardan %40'ının ise daha önce herhangi bir işbirliği deneyiminin bulunmadığı saptanmıştır. Elde edilen bu sonuca göre; konaklama sektöründe faaliyet gösteren Türk işletmelerin tersine, işbirliği yaptıkları yabancı ortakların büyük çoğunluğu daha önceki ortaklık ilişkileri nedeniyle işbirliği deneyimine sahiptirler.

Tablo 5.3 Mevcut Ortak Dışında Başka İşletmelerle İşbirliği İlişkisinin Bulunma Durumu

	n	%	Kümülatif
Evet	34	30,9	30,9
Hayır	76	69,1	100,0
Toplam	110	100,0	

Türkiye'de konaklama sektöründe uluslararası stratejik işbirliği oluşturan ve anketi yanıtlayan işletmelerin yaklaşık üçte ikisi (%69,1) şu anda mevcut ortağı dışında başka işletmelerle işbirliği yapmazken, %30,9'u birden fazla işbirliği ilişkisine sahip olup aynı anda farklı ortaklarla stratejik işbirliği ilişkisi kurmuştur.

Tablo 5.4 Mevcut Ortakla İşbirliğinden Önce Herhangi Bir İlişkinin Bulunma Durumu

	n	%	Kümülatif
Evet	47	42,7	42,7
Hayır	63	57,3	100,0
Toplam	110	100,0	

Türkiye'de konaklama sektöründe uluslararası stratejik işbirliği oluşturan ve anketi yanıtlayan işletmelerin %57,3'ünün yabancı ortakları ile daha önce bir ilişkileri

bulunmazken, %42,7'sinin yabancı ortakları ile işbirliği yapmadan önce herhangi bir şekilde ilişkilerinin bulunduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5.5 Mevcut Ortakla İşbirliğinden Önceki İlişkilerin Kapsamı

	N	%	Kümülatif
Müşteri	21	44,7	44,7
Tedarikçi	2	4,3	48,9
Rakip	4	8,5	57,4
İşbirliği ortağı	13	27,7	85,1
Lisans veren/ alan	7	14,9	100,0
Toplam	47	100,0	

Konaklama sektöründe uluslararası stratejik işbirliği oluşturan ve yabancı ortakları ile daha önce herhangi bir bağlantısı bulunan 47 işletmenin ilişkilerinin %44,7'sinin müşteri, %27,7'sinin işbirliği ortağı, %14,9'unun lisans veren/alan, %8,5'inin rakip ve %4,3'ünün ise tedarikçi kapsamında olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5.6 Mevcut Ortağın Geldiği Ülkeden Başka Bir İşletmeyle Daha Önce İşbirliği Yapma Durumu

	n	%	Kümülatif
Evet	15	13,6	13,6
Hayır	95	86,4	100,0
Toplam	110	100,0	

Türkiye'de konaklama sektöründe uluslararası stratejik işbirliği oluşturan ve anketi yanıtlayan işletmelerin 95 tanesinin (%86,4) yabancı ortağının geldiği ülkeden başka bir işletmeyle daha önce işbirliği ilişkisi bulunmazken, sadece 15 tanesinin (%13,6) aynı ülkeden başka bir işletmeyle daha önce ortaklık yaptığı belirlenmiştir. Daha önce aynı ülkeden başka bir işletmeyle işbirliği yapmaları, işletmelerin ülke kültürünü ve ülkedeki iş ortamını tanımaları açısından önemli olup, sonraki iş ilişkilerinde kendileri açısından fayda sağlamaktadır. Ancak konaklama sektöründe bu kapsama giren işletme sayısının düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 5.7 İşbirliği Süresi

	n	%	Kümülatif
1 yıldan az	6	5,5	5,5
1–5 yıl arası	40	36,4	41,8
6–10 yıl arası	29	26,4	68,2
11–15 yıl arası	19	17,3	85,5
15 yıldan fazla	16	14,5	100,0
Toplam	110	100,0	

Türkiye'de konaklama sektöründe uluslararası stratejik işbirliği oluşturan ve anketi yanıtlayan işletmelerin işbirliği sürelerine bakıldığında; %36,4 ile en fazla 1–5 yıl arası, %26,4 ile 6–10 yıl arası, %17,3 ile 11–15 yıl arası, %14,5 ile 15 yıldan fazla ve %5,5 ile 1 yıldan daha az bir süredir birlikte faaliyet gösterdikleri saptanmıştır.

Tablo 5.8 İşbirliği Türü

	n	%	Kümülatif
Lisans Anlaşması	2	1,8	1,8
Franchising Anlaşması	22	20,0	21,8
Yönetim Anlaşması	25	22,7	44,5
Ortak Girişim	48	43,6	88,2
Pazarlama İşbirliği	12	10,9	99,1
Teknoloji İşbirliği	1	0,9	100,0
Toplam	110	100,0	

Türkiye'de konaklama sektöründe uluslararası stratejik işbirliği oluşturan ve anketi yanıtlayan işletmelerin işbirliği türlerine baktığımızda; %43,6'sının ortak girişim, %22,7'sinin yönetim anlaşması, %20'sinin franchising anlaşması, %10,9'unun pazarlama işbirliği, %1,8'inin lisans anlaşması ve %0,9'unun ise teknoloji işbirliği kapsamında faaliyetlerini sürdürdükleri belirlenmiştir.

Türkiye'de konaklama sektöründe en fazla Almanya'dan gelen ve turizm sektöründe faaliyet gösteren ortaklarla uluslararası stratejik işbirliği oluşturan işletmelerin bu faaliyetlere girmelerinin temelinde yer alan nedenler şöyle sıralanmaktadır:

1. Rekabet konusunda avantaj elde edebilmek
2. Kaynak ve uzmanlıkların birleştirilmesi yoluyla sinerji yaratmak
3. Mevcut pazarda genişlemek
4. Uluslararası alana yayılmak
5. Yeni iş fırsatlarını değerlendirebilmek
6. Sektördeki eğilimleri yakından takip etmek
7. Dış çevremizdeki belirsizlikleri azaltmak
8. Mevcut yeteneklerimizi geliştirmek
9. Ortağımızın finansal kaynaklarından yararlanabilmek
10. Faaliyetlerimizde daha fazla esneklik sağlamak
11. Ortağımızdan yeni bilgiler öğrenmek
12. İşlerimizin çeşitlendirilmesini sağlamak
13. Yeni teknolojileri elde etmek
14. Riski ortağımızla paylaşmak
15. Maliyetlerin paylaşılması doğrultusunda verimlilik sağlamak
16. İşletmemizin hisse değerinin artırılmasını sağlamak

Tablo 5.9 Ortaklar Arasında Çatışma Yaşanma Sıklığı

	n	%	Kümülatif
Hiç	28	25,5	25,5
Arasıra	68	61,8	87,3
Çok sık	14	12,7	100,0
Toplam	110	100,0	

Türkiye'de konaklama sektöründe uluslararası stratejik işbirliği oluşturan ve anketi yanıtlayan işletmelerin %25,5'i ortaklarıyla hiç çatışma yaşamadıklarını, %61,8'i arasıra ve %12,7'si ise çok sık çatışma yaşadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 5.10 Ortakların Stratejik İşbirliğinin Performansını Değerlendirme Durumu

	n	%	Kümülatif
Evet	85	77,3	77,3
Hayır	25	22,7	100,0
Toplam	110	100,0	

Türkiye'de konaklama sektöründe stratejik işbirliği oluşturan işletmelerin 85 tanesinde (%77,3) işbirliğinin performansı değerlendirilirken, 25 tanesinde (%22,7) böyle bir değerlendirmenin yapılmadığı saptanmıştır.

Tablo 5.11 Stratejik İşbirliğinin Performansını Değerlendiren Taraf

	N	%	Kümülatif
İşletmemiz	25	29,4	29,4
Ortağımız	11	12,9	42,4
Ortağımız ile birlikte	49	57,6	100,0
Toplam	85	100,0	

Konaklama sektöründe uluslararası stratejik işbirliği oluşturan ve işbirliğinin performansını değerlendiren 85 işletmede değerlendirmeyi hangi tarafın yaptığına baktığımızda; bunların büyük çoğunluğunda (%57,6) ortakların performansı birlikte değerlendirdikleri, %29,4 oranında Türk ortağın ve %12,9 oranında ise yabancı ortağın değerlendirmeyi yaptığı belirlenmiştir.

Tablo 5.12 Yöneticilerin İşbirliğinin Başarısına İlişkin Tatmin Düzeyleri

	N	%	Kümülatif
Hiç	9	8,2	8,2
Orta Düzeyde	15	13,6	21,8
Yüksek Düzeyde	86	78,2	100,0
Toplam	110	100,0	

Türkiye'de konaklama sektöründe uluslararası stratejik işbirliği oluşturan işletmelerin üst düzey yöneticilerinin işbirliğinin başarısına ilişkin tatmin düzeylerine baktığımızda; bunların %78,2'si işbirliğinin başarısından yüksek, %13,6'sı ise orta düzeyde tatmin olduklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerin %8,2'si ise, yabancı ortaklarıyla oluşturdukları işbirliği ilişkilerinin başarısından hiç tatmin olmadıklarını belirtmişlerdir.

5.5.2. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesinde Cronbach Alpha kullanılmıştır. Alpha katsayısı, 0 ile 1 arasında değerler almaktadır. Güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin güvenilir olduğunun söylenebilmesi için bu katsayının aldığı değerin 0,60'tan yüksek olması beklenmektedir (Hair ve diğerleri, 2000, 391). Araştırma kapsamında yer alan

başarı faktörlerine ve performansa ilişkin güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen Cranbach's Alpha değerleri Tablo 5.13'te yer almaktadır. Tabloda da görüldüğü üzere, yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda, performans ve başarı faktörleri kabul edilebilir güvenilirlik katsayısı için önerilen 0,60'ın üzerinde çıkmıştır. Elde edilen bu değerler her bir faktör için oluşturulan ölçeğin iç tutarlılığının yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 5.13 Değişkenlere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Soru İfadesi Sayısı	**Cronbach Alfa (α)**
Performans	8	0,94
Başarı Faktörleri		
Bağlılık	7	0,81
Koordinasyon	4	0,91
Karşılıklı Bağımlılık	7	0,89
Güven	4	0,84
İletişim Kalitesi	6	0,93
Bilgi Paylaşımı	5	0,76
Katılım	5	0,92
Ortak Çatışma Çözümü	4	0,93
Tamamlayıcı Kaynaklar	4	0,74
Genel Uyum	4	0,89
Ulus Kültürü Uyumu	1	-
Örgüt Kültürü Uyumu	1	-

5.5.3. Korelasyon Analizi Sonuçları

Çalışmada başarı faktörleri ile performans arasında pozitif, çatışma sıklığı ile performas arasında ise negatif yönlü bir ilişkinin olacağı ileri sürülmüştür. Bu ilişkileri test edebilmek için öncelikle iki değişken arasındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirleyen korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonuçları Tablo 5.14'te yer almaktadır. Tabloda stratejik işbirliklerinin başarı faktörlerinin kendi aralarındaki ilişkilere de yer verilmiştir.

Tablo 5.14 Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Bağlılık													
2. Koordinasyon	,67												
3. Karşılıklı Bağımlılık	-,55	-,51											
4. Güven	,74	,70	-,31										
5. İletişim Kalitesi	,48	,49	-,27	,52									
6. Bilgi Paylaşımı	,68	,73	-,29	,72	,42								
7. Katılım	,73	,69	-,30	,73	,45	,79							
8. Ortak Çatışma Çözümü	,70	,70	-,41	,70	,53	,75	,70						
9. Çatışma Sıklığı	,57	,59	-,28	,61	,43	,54	,52	,50					
10. Tamamlayıcı Kaynaklar	,75	,77	-,37	,71	,56	,69	,71	,76	,47				
11. Genel Uyum	,69	,75	-,42	,69	,30	,71	,75	,71	,56	,64			
12. Ulus Kültürü Uyumu	,33	,36	-,15	,29	,10	,29	,36	,36	,30	,37	,65		
13. Örgüt Kültürü Uyumu	,46	,49	-,23*	,47	,15	,52	,55	,50	,45	,47	,70	,55	
14. Performans	,73	,77	-,60	,64	,39	,64	,67	,67	,51	,63	,74	,46	,57

$p<0,01$ * $p<0,05$

Yukarıdaki tabloya göre, araştırmada karşılıklı bağımlılık dışındaki diğer başarı faktörleri ile işbirliği performansı arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki çıkmıştır. Başarı faktörleri ile performans arasındaki en düşük korelasyon iletişim kalitesi, en yüksek korelasyon ise koordinasyon ile gerçekleşmiştir. Karşılıklı bağımlılık ile performans arasında ters yönlü bir ilişkinin ortaya çıkması ilginç bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna göre, ortaklar arasındaki karşılıklı bağımlılık arttıkça işbirliği performansı düşmektedir. Burada stratejik işbirliği türünün karşılıklı bağımlılığın derecesini belirleyen en önemli unsur olması nedeniyle, ortaya çıkan bu sonuçta Türkiye'de konaklama sektöründe faaliyet gösteren işlemelerin oluşturdukları stratejik işbirliklerinin türünün etkili olduğu düşünülmektedir. Ayrıca literatüdeki önceki çalışmalarda (Mohr ve Spekman, 1994; Kauser ve Shaw, 2004) karşılıklı bağımlılık konusunda farklı ülkelerde farklı sonuçların ortaya çıkması nedeniyle ulus kültürünün de bu sonuçta etkili olduğu düşünülmektedir.

5.5.4. Regresyon Analizi Sonuçları

Korelasyon analizi sonuçları başarı faktörleri ile işbirliği performansı arasındaki ilişkiler hakkında genel bir bilgi vermektedir. Ancak bunun daha ileri düzeyde bir analiz ile doğrulanmasının faydalı olacağı düşünülerek, bağımlı değişken ile bir veya daha çok bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan regresyon analizi yapılmıştır. Bağımsız değişken sayısının birden fazla olması nedeniyle çoklu regresyon (multiple linear regression) modeli kullanılmış olup, çok sayıda bağımsız değişken içerisinden, bağımlı değişkeni en iyi açıklayan maksimum sayıda değişkeni seçmeye yarayan kademeli regresyon analizi (stepwise regression analysis) uygulanmıştır. Ancak regresyon analizi yapılmadan önce verilere ilişkin normal olasılık grafiği incelenmiş ve gözlemlerin genellikle bir doğru etrafında bulunduğu görülmüştür.

Hipotezlere ilişkin regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tablolarda yer almaktadır. Burada beta değerleri bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenle olan ilişkilerinde göreceli önemlerini, p değerleri değişkenlerin anlamlılık düzeylerini, R^2 (belirtme katsayısı) değerleri bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklayabilme oranını, VIF (Variance Inflation Factor) değerleri bağımsız değişkenler arasındaki yüksek korelasyonun analiz açısından bir probleme neden olup olmadığını ve CI (Condition Index) değerleri durum indeksini yani iki değişken arasındaki ikili veya çoklu bağımlılığı göstermektedirler.

0 ile 1 arasında değerler alan R^2, modele giren bağımsız değişkenler ve gözlem sayısının (n) yeterliliği konusunda ön bilgiler vermektedir. Buna göre, R^2 ile düzeltilmiş R^2 değerleri çok farklı değilse, basit olarak kullanılan gözlem sayısının yeterli olduğu ve anlamlı katkıları olmayan değişkenlerin modele dahil edilmediği anlaşılmaktadır (Şahinler, 2000, 60). Aşağıdaki tablolarda da görüldüğü üzere araştırma kapsamında geliştirilen hipotezlere ilişkin olarak oluşturulan regresyon modellerinin tümünde R^2 ile düzeltilmiş R^2 değerleri arasında sadece 0,01 fark bulunmaktadır. Bu değer, regresyon analizi konusunda gözlem sayısının yeterli olduğunu ve anlamlı katkıları olmayan değişkenlerin modele dahil edilmediğini göstermektedir.

VIF konusunda genel kural olarak 10'un altındaki değerler değişkenler arasındaki korelasyonun herhangi bir probleme neden olmadığını göstermektedir. Durum

indeksinde (CI) ise, 30'un üzerindeki değerler bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntı (multicollinearity) açısından sorun olabileceğine işaret etmektedir (Şahinler, 2000, 64). Aşağıdaki tablolarda da görüldüğü üzere regresyon modellerinin tamamında durum indeksi skorları 15'in altında değer almışlardır. Ayrıca, bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları da bu konuda bir fikir verebilmektedir. Genel olarak bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının 0,80'den büyük olması çoklu bağıntı açısından sorun olabileceğini ifade etmektedir. Tablo 5.14'te görüldüğü üzere, bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının hiçbirisi 0,80'in üzerinde değildir. Buna göre, araştırmada kullanılan bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntı açısından dikkate değer bir sorun gözükmemektedir.

Tablo 5.15 Ha_1'e İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	Bağımsız Değişkenler	**Bağımlı Değişken: Performans**							
		Beta	**t**	**p**	**R^2**	**Düz. R^2**	**F**	**VIF**	**CI**
Model 1 İşbirliğinin Nitelikleri	Sabit Değer	,1720	5,541	,000	,65	,64	101,058		1,000
	Bağlılık	-	-	-				-	-
	Koordinasyon	,649	9,445	,000				1,351	3,720
	Karşılıklı Bağımlılık	-,275	-4,350	,000				1,351	12,020
	Güven	-	-	-				-	-

p<0,01

Tablo 5.15'te görüldüğü üzere, **Ha_1**'e ilişkin kademeli regresyon analizi sonuçlarında, ortaklar arasındaki koordinasyon ve karşılıklı bağımlılık modelde önemli bir değişken olarak içeride yer alırken; ortaklar arasındaki güven ve bağlılık konaklama sektöründeki stratejik işbirliklerinin performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadıklarından regresyon modelinin dışında kalmışlardır. Modelde koordinasyon ve karşılıklı bağımlılık değişkenlerinin işbirliği performansını açıklama yüzdesini gösteren düzeltilmiş R^2 değeri, 0,64'tür. Yani bu iki değişken işbirliği performansını %64 oranında açıklamışlardır. Modelin anlamlılığını gösteren p değeri de p<0,01 önem derecesinde anlamlı çıkmıştır. Ayrıca, koordinasyon ve karşılıklı bağımlılığa ilişkin β değerleri de, bu iki değişkenin performans değişkenini açıklama gücünün önemli düzeyde olduğuna işaret etmektedir. Ancak stratejik işbirliğinin performansının koordinasyon ile pozitif ve karşılıklı bağımlılık ile negatif yönlü bir ilişkisi bulunmaktadır. Bu doğrultuda **Ha_1** kısmi olarak desteklenmiştir.

Tablo 5.16 Ha_2'ye İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken: Performans							
		Beta	**t**	**p**	**R^2**	**Düz. R^2**	**F**	**VIF**	**CI**
Model 2 İletişim Davranışı	Sabit Değer	,671	4,138	,000	,45	,44	85,851		1,000
	İletişim Kalitesi	-	-	-				-	-
	Bilgi Paylaşımı	-	-	-				-	-
	Katılım	,670	9,266	,000				1,000	4,512

p<0,01

Tablo 5.16'da görüldüğü üzere, **Ha_2**'ye ilişkin kademeli regresyon analizi sonuçlarında, ortakların planlama ve hedef belirleme sürecine katılımları modelde önemli bir değişken olarak içeride yer alırken; ortaklar arasındaki iletişimin kalitesi ve bilgi paylaşımı konaklama sektöründeki stratejik işbirliklerinin performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadıklarından regresyon modelinin dışında kalmışlardır. Modelde katılım değişkeninin işbirliği performansını açıklama yüzdesini gösteren düzeltilmiş R^2 değeri, 0,44'tür. Yani bu değişken işbirliği performansını %44 oranında açıklamıştır. Modelin anlamlılığını gösteren p değeri de p<0,01 önem derecesinde anlamlı çıkmıştır. Ayrıca, katılıma ilişkin β değeri de, bu bağımsız değişkenin performans değişkenini açıklama gücünün önemli düzeyde olduğuna işaret etmektedir. Bu doğrultuda **Ha_2** kısmi olarak desteklenmiştir.

Tablo 5.17 Ha_3'e İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken: Performans							
		Beta	**t**	**p**	**R^2**	**Düz. R^2**	**F**	**VIF**	**CI**
Model 3 Ortaklar Arasında Çatışma	Sabit Değer	,617	3,759	,000	,46	,45	89,646		1,000
	Ortak Çatışma Çözümü	,715	9,468	,000				1,000	4,624
	Çatışma Sıklığı	-	-	-				-	-

p<0,01

Tablo 5.17'de görüldüğü üzere, **Ha_3**'e ilişkin kademeli regresyon analizi sonuçlarında, çatışmaların işbirliğinde yer alan taraflarca ortak bir biçimde çözülmesi modelde önemli bir değişken olarak içeride yer alırken; çatışma sıklığı konaklama sektöründeki stratejik işbirliklerinin performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip

olmaması nedeniyle regresyon modelinin dışında kalmıştır. Modelde ortak çatışma çözümü değişkeninin işbirliği performansını açıklama yüzdesini gösteren düzeltilmiş R^2 değeri, 0,45'tir. Yani bu değişken işbirliği performansını %45 oranında açıklamıştır. Modelin anlamlılığını gösteren p değeri de p<0,01 önem derecesinde anlamlı çıkmıştır. Ayrıca, ortak çatışma çözümüne ilişkin β değeri de, bu değişkenin performans değişkenini açıklama gücünün önemli düzeyde olduğuna işaret etmektedir. Bu doğrultuda **Ha_3** kısmi olarak desteklenmiştir.

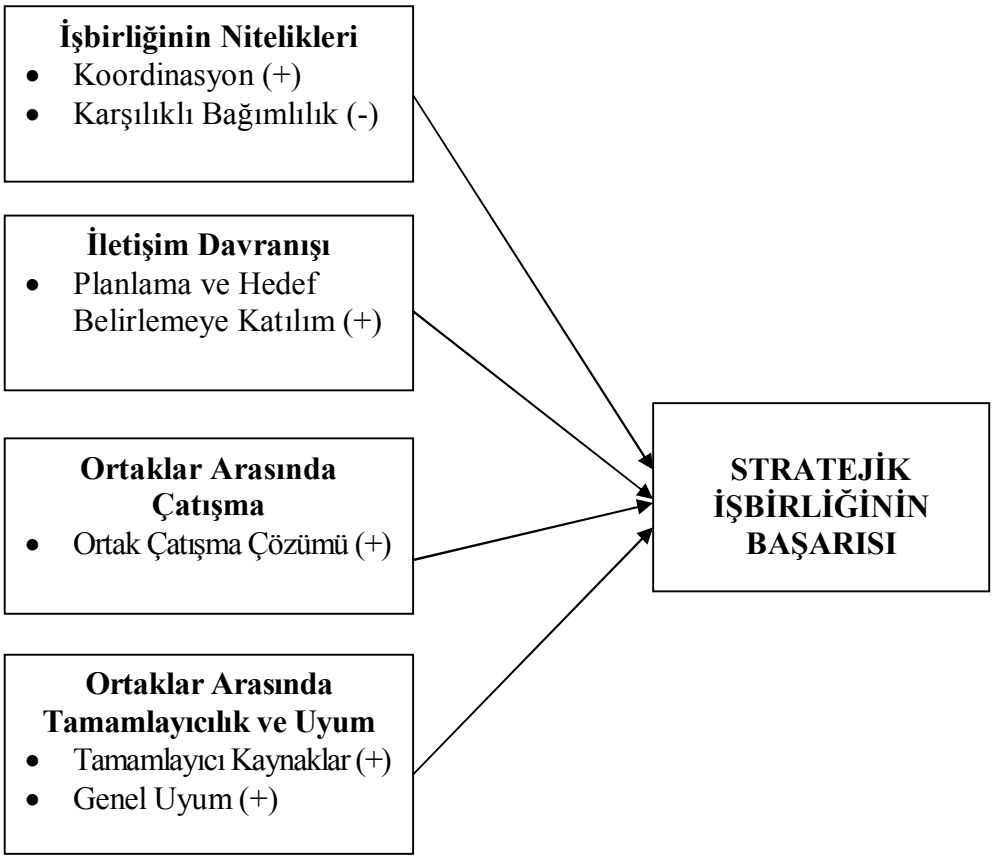
Tablo 5.18 Ha_4'e İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	Bağımsız Değişkenler	**Bağımlı Değişken: Performans**							
		Beta	**t**	**p**	**R^2**	**Düz. R^2**	**F**	**VIF**	**CI**
Model 4 Ortaklar Arasındaki Tamamlayıcılık ve Uyum	Sabit Değer	,422	2,636	,000	,58	,57	72,545		1,000
	Tamamlayıcı Kaynaklar	,346	3,521	,001*				1,684	7,919
	Genel Uyum	,545	6,631	,000				1,684	5,916
	Ulus Kültürü Uyumu	-	-	-				-	-
	Örgüt Kültürü Uyumu	-	-	-				-	-

p<0,01 *p<0,05

Tablo 5.18'de görüldüğü üzere, **Ha_4**'e ilişkin kademeli regresyon analizi sonuçlarında, ortaklar arasındaki genel uyum ve ortakların birbirlerini tamamlayıcı kaynaklara sahip olmaları modelde önemli bir değişken olarak içeride yer alırken; ortakların ulus ve örgüt kültürleri arasındaki uyum konaklama sektöründeki stratejik işbirliklerinin performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadıklarından regresyon modelinin dışında kalmışlardır. Modelde tamamlayıcı kaynaklar ve genel uyum değişkenlerinin işbirliği performansını açıklama yüzdesini gösteren düzeltilmiş R^2 değeri, 0,57'dir. Yani bu iki değişken işbirliği performansını %57 oranında açıklamışlardır. Modelin anlamlılığını gösteren p değeri de genel uyumda p<0,01 önem derecesinde, tamamlayıcı kaynaklarda ise p<0,05 önem derecesinde anlamlı çıkmıştır. Ayrıca, tamamlayıcı kaynaklar ve ortaklar arasındaki genel uyuma ilişkin β değerleri de, bu iki değişkenin performans değişkenini açıklama gücünün önemli düzeyde olduğuna işaret etmektedir. Bu doğrultuda **Ha_4** kısmi olarak desteklenmiştir.

Yapılan alan araştırması doğrultusunda elde edilen sonuçlara göre; konaklama sektöründe faaliyet gösteren uluslararası stratejik işbirliklerinin performansı, Şekil 5.2'de görüldüğü üzere, ortaklar arasındaki koordinasyon, karşılıklı bağımlılık, ortakların planlama ve hedef belirleme sürecine birlikte katılmaları, çatışmaların ortak bir biçimde çözülmesi, ortakların birbirlerini tamamlayıcı kaynaklara sahip olmaları ve ortaklar arasındaki genel uyum gibi faktörlerden etkilenirken, ortaklar arasındaki bağlılık, güven, iletişimin kalitesi, bilgi paylaşımı, çatışma sıklığı, ulus ve örgüt kültürü uyumu gibi faktörlerin işbirliğinin performansı üzerinde önemli bir etkisi görülmemektedir.



Şekil 5.2 Konaklama Sektöründeki Uluslararası Stratejik İşbirliklerinin Başarı Faktörleri

5.5.5. Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

Konaklama sektöründeki stratejik işbirliklerinin başarı faktörlerine ilişkin regresyon analizi sonuçlarından sonra, bu bölümde araştırma kapsamında geliştirilen

diğer hipotezlere ilişkin olarak, bir bağımsız değişkenin çeşitli düzeylerinin belirli bir bağımlı değişken üzerindeki etki derecelerini ortaya koyan tek yönlü ANOVA testi sonuçlarına yer verilmektedir. Buna göre:

Türkiye'de konaklama sektöründe stratejik işbirliği ilişkisi 15 yıldan daha fazla süredir devam eden işletme yöneticilerinin %75'i ortağıyla ilişkilerinden yüksek düzeyde tatmin olurken, %18,7'si hiç tatmin olmadıklarını belirtmişlerdir. Stratejik işbirliği faaliyetleri 1 yıldan daha az bir süredir devam eden işletmelerin ise %66,7'sinin yöneticileri işbirliği ilişkilerinden yüksek düzeyde tatmin olurken, %33,3'ü hiç tatmin olmadıklarını belirmişlerdir. Analiz sonucunda **Ha_5**'e ilişkin anlamlılık düzeyinin 0,028 ($p<0,05$) olarak ortaya çıkması doğrultusunda, %95 güven aralığında bu hipotez kabul edilmiştir. Buna göre, üst düzey yöneticilerin stratejik işbirliğinin başarısına ilişkin tatmin düzeyleri ortaklar arasındaki işbirliği ilişkilerinin süresine göre farklılık göstermektedir.

Türkiye'de konaklama sektöründe stratejik işbirliği oluşturan işletmelerden ortağıyla daha önce herhangi bir ilişkisi bulunanların %76,6'sı işbirliğinden yüksek düzeyde tatmin olduklarını, %6,4'ü ise hiç tatmin olmadıklarını belirtmişlerdir. Yabancı ortağıyla daha önce hiçbir bağlantısı bulunmayan işletme yöneticilerinin %79,4'ü işbirliği ilişkilerinden yüksek düzeyde tatmin olduğunu, %9,5'i ise hiç tatmin olmadıklarını belirtmişlerdir. Analiz sonucunda **Ha_6**'ya ilişkin anlamlılık düzeyinin 0,975 ($p>0,05$) olarak ortaya çıkması doğrultusunda, %95 güven aralığında bu hipotez reddedilmiştir. Buna göre, üst düzey yöneticilerin stratejik işbirliğinin başarısına ilişkin tatmin düzeyleri ortakların işbirliğinden önce ilişkilerinin olup olmamasına göre farklılık göstermemektedir.

Türkiye'de konaklama sektöründe franchising anlaşması yapan işletmelerin %86,4'ünün, ortak girişim oluşturanların %83,3'ünün, yönetim anlaşması yapanların %76'sının, pazarlama işbirliği oluşturanların ise %58,3'ünün yöneticileri mevcut işbirliği ilişkilerinden yüksek düzeyde tatmin olduklarını belirtmişlerdir. Lisans anlaşması yapan işletme yöneticileri işbirliği ilişkilerinden orta ve yüksek düzeyde tatmin olduklarını, teknoloji işbirliği oluşturanlar ise mevcut işbirliği ilişkilerinden hiç tatmin olmadıklarını belirtmişlerdir. Analiz sonucunda **Ha_7**'ye ilişkin anlamlılık düzeyinin 0,032 ($p<0,05$) olarak ortaya çıkması doğrultusunda, %95 güven aralığında bu hipotez kabul edilmiştir. Buna göre, üst düzey yöneticilerin stratejik işbirliğinin

başarısına ilişkin tatmin düzeyleri ortaklar arasındaki işbirliği ilişkilerinin türüne göre farklılık göstermektedir.

Türkiye'de konaklama sektöründe stratejik işbirliği oluşturan işletmelerden yabancı ortağının geldiği ülkeden başka bir işletmeyle daha önce işbirliği yapanların %60'ı işbirliğinden yüksek düzeyde tatmin olduklarını, %13,3'ü ise hiç tatmin olmadıklarını belirtmişlerdir. Buna karşılık, yabancı ortağın ülkesinden herhangi bir işletmeyle daha önce stratejik işbirliği oluşturmayanların %81,1'i işbirliği ilişkilerinden yüksek düzeyde tatmin olduğunu, %7,4'ü ise hiç tatmin olmadıklarını belirtmişlerdir. Analiz sonucunda **Ha_8**'e ilişkin anlamlılık düzeyinin 0,114 ($p>0,05$) olarak ortaya çıkması doğrultusunda, %95 güven aralığında bu hipotez reddedilmiştir. Buna göre, üst düzey yöneticilerin stratejik işbirliğinin başarısına ilişkin tatmin düzeyleri yabancı ortağın ülkesinden başka bir işletmeyle daha önce işbirliği yapılıp yapılmamasına göre farklılık göstermemektedir.

Türkiye'de konaklama sektöründe stratejik işbirliği oluşturan işletmelerden ortağıyla ilişkilerinde hiç çatışma yaşamadıklarını belirten yöneticilerin %71,4'ü işbirliğinden yüksek düzeyde tatmin olduklarını, çok sık çatışma yaşadıklarını belirtenlerin ise %89'7'si işbirliğinden hiç tatmin olmadıklarını ileri sürmüşlerdir. Analiz sonucunda **Ha_9**'a ilişkin anlamlılık düzeyinin 0,000 ($p<0,05$) olarak ortaya çıkması doğrultusunda, %95 güven aralığında bu hipotez kabul edilmiştir. Buna göre, üst düzey yöneticilerin stratejik işbirliğinin başarısına ilişkin tatmin düzeyleri ortaklar arasında çatışma yaşanma sıklığına göre farklılık göstermektedir.

Bu bölümde, Türkiye'de konaklama sektöründe faaliyet gösteren uluslararası stratejik işbirliklerinin başarı faktörlerini belirlemeye yönelik olarak yapılan alan araştırmasının; amacı, önemi, kapsamı ve metodolojisi ortaya konulduktan sonra, konuya ilişkin olarak geliştirilen araştırma modeli ve hipotezler ile elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Altıncı bölümde ise, çalışmanın sonuç kısmına ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda geliştirilen önerilere yer verilecektir.

BÖLÜM 6

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, Türkiye'de konaklama sektöründe faaliyet gösteren uluslararası stratejik işbirliklerinin başarı faktörlerinin belirlenmesine yönelik olarak gerçekleştirilmiştir.

İki veya daha fazla bağımsız işletmenin belirli stratejik amaçlara ulaşabilmek amacıyla sahip oldukları kaynakları ve yetenekleri paylaşmak suretiyle gönüllülük esasına dayalı olarak oluşturdukları ve karşılıklı değişimi kapsayan uluslararası stratejik işbirlikleri konusunda çok sayıda araştırma yapılmış olup, bunların büyük çoğunluğunda işbirliğinin oluşumunu etkileyen nedenler, ortak seçimi ve işbirliklerinin özellikleri üzerine odaklanılmıştır. Ancak stratejik işbirliklerinin başarı karakteristikleri literatürde çok az ele alınmıştır. Stratejik işbirliklerinin başarısızlıklarının nedenleri konusunda çok fazla çalışmanın bulunmaması doğrultusunda gerçekleştirilen bu tez çalışması ile uluslararası alanda çeşitli nedenlerle işbirliği yapan işletmelere, yönetimsel olarak başarının faydalarını elde etmek için ilişkilerin proaktif olarak nasıl yönetilmesi gerektiği ve başarısızlıklardan nasıl kaçınılacağı hakkında önemli bilgiler sağlanması amaçlanmıştır.

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.

Lisans, franchising ve know-how anlaşmaları, transfer, satın alma ve dağıtım anlaşmaları, ortak girişim ve değer zinciri ortaklıkları, ar-ge kontratları, ortak üretim, pazarlama ve promosyon anlaşmaları, bilgiye dayalı stratejik işbirlikleri ve teknoloji işbirlikleri gibi farklı türleri kapsayan stratejik işbirliklerinin büyük çoğunluğu ortak stratejik hedefleri gerçekleştirme konusunda başarısız olmaktadırlar.

İki veya daha fazla işletmenin karşılıklı fayda sağlamak amacıyla bir araya geldikleri uluslararası stratejik işbirliklerinde ilişkiler konusundaki tatminsizlik ve

başarısızlık; çatışma, algılanan zayıf performans, esnek olunmaması, taraflar arasındaki yetersiz iletişim, fırsatçılık eğilimi ile kontrol ve sahiplik düzenlemelerinden kaynaklanan sorunlar gibi farklı nedenlerden ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle işbirliği faaliyetleri içerisine girecek olan işletmelerin düzenleyecekleri anlaşmanın başarısı açısından çok sayıda zorluk ve dezavantaj ile karşılaşabileceklerini göz önüne almaları gerekmektedir. Bu olumsuzluklar ortakların uyumsuzluğu, özerkliğin kaybedilmesi, koşulların değişmesi, işbirliği görüşmelerinin ve uygulama aşamalarının uzun zaman gerektirmesi, kültürel uygunsuzluk nedeniyle çatışmaların ortaya çıkması, kaynakların transferinde zorluklarla karşılaşılması, yöneticilerin sorumluluklarının artması, bazı işletme yeteneklerinin körelmesi ve birtakım önemli bilgilerin ortağa aktarılması olarak sıralanabilmektedir.

Esnek yapıya sahip olan stratejik işbirlikleri riskin yayılması, pazar gücünün arttırılması, tamamlayıcı kaynakların elde edilmesi, yeni pazarlara girilmesi ve örgütsel öğrenme fırsatının elde edilmesi gibi çok sayıda fayda sağlamaktadırlar. Sağladığı faydalara rağmen işbirliklerini etkin bir biçimde organize etmek ve bu süreçte ortaya çıkan engellerin üstesinden gelmek hiç de kolay olmayan bir faaliyettir. Bu nedenle stratejik işbirliği oluşturma kararı alınırken başarılı olabilmek açısından birtakım hususların göz önüne alınması gerekmektedir. Bu hususlar arasında ortağın seçimi kritik öneme sahip olup, bu süreçte taraflar arasındaki uygunluk, ortağın ürün veya hizmetleri, işbirliğinin güvenli olması ve işbirliği ilişkilerindeki öğrenme potansiyeli gibi unsurlar dikkate alınmaktadır.

Stratejik işbirliği yapısının doğru bir şekilde belirlenmesi ve buna uygun olarak geliştirilmesi ortaklar arasındaki ilişkilerin geleceğini önemli ölçüde etkilemektedir. Buna göre, stratejik işbirliklerine ilişkin gelişim süreci oluşum, yürütme ve değerlendirme olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır. Oluşum aşamasında ortaklar işbirliği stratejisini ve anlaşmayı açık ve kesin bir şekilde ortaya koymaya çalışmaktadırlar. Anlaşma imzalandıktan sonra, yürütme aşamasında, stratejiye uygun olarak faaliyetler gerçekleştirilmektedir. Değerlendirme aşamasında ise, faaliyetlerin sonuçları gözden geçirilerek işbirliği ilişkilerinin daha iyi bir şekilde sürdürülmesi için gerekli düzenlemeler yapılmaktadır.

Uluslararası stratejik işbirliği oluşturulurken dikkatli bir şekilde kararlaştırılması gereken diğer bir husus, hangi tür organizasyon yapısının oluşturulacağı ve stratejik işbirliğinin yönetim yapısıdır. Çünkü stratejik işbirliklerini oluşturmak ve başarılı bir şekilde yönetmek oldukça zor bir faaliyettir. Yönetilmesi oldukça zor olan bu yapıların başarısız olmaya eğilimli bulunmaları nedeniyle, işletmenin rekabet avantajı elde etmesi işbirliği ilişkilerini rakiplerinden daha iyi yönetebilme yeteneğine bağlıdır. Bu da ancak kritik başarı faktörlerinin bilinmesi ve ilişkilerin bunlara uygun olarak yönlendirilmesiyle mümkün olacaktır. Bu bağlamda literatüre göre; stratejik işbirliklerinde güven, faaliyetleri koordine etme isteği ve ilişkiye bağlılık temel faktörlerdir. Tarafların kullandıkları iletişim stratejileri de ortaklığın başarısında kritik unsur olarak görülmektedir. İletilen bilginin kalitesi ile planlama ve hedef belirleme sürecine ortak katılım da işbirliği yapan taraflara önemli ipuçları sağlamaktadırlar. Çünkü bu sürece katılım tarafların birbirlerinin stratejik seçimlerini daha iyi anlamalarını sağlamaktadır. Ayrıca yönetimin karşılıklı faydayı sağlayacak hedefleri gerçekleştirmelerini destekleyecek tarzda davranış mekanizmaları ve iş süreçleri oluşturmaları gerekmektedir. Bununla ilgili bir diğer önemli unsur ise, çatışmaların taraflarca ortak bir biçimde çözülmesidir. Ortakların diğer tarafın perspektifinden bakabilmesi ve ortaya çıkan farklılıkları uzlaştırma çabaları, çatışma çözümünü büyük ölçüde kolaylaştırmaktadır. Güven, bağlılık, iletişimin kalitesi, ortak planlama, ortak problem çözümü gibi unsurlar ortakların beklentilerini, hedeflerini ve amaçlarını uyumlaştırmalarını sağlamaktadır. Bu bağlamda tüm bu faktörler ortaklığın başarısına katkıda bulunmaktadırlar.

Stratejik işbirliklerinin başarısı ile ilgili unsurlar ortaya konulurken göz önüne alınması gereken en önemli husus bu ortaklığın yönetimidir. Yöneticiler risk ve belirsizlik ile karşı karşıya bulunmaktadırlar. Bu nedenle birçok yönetici yeni ilişkinin yönetimi hakkındaki soruları cevaplayamamaktadır. Burada yönetim felsefesi veya örgüt kültürü oluşturmada karşılaşılan en önemli zorluk, bağımsız ve özerk tarafların özerkliklerini ve kontrolün bir kısmını elden bırakmalarıdır. Çünkü işbirliği yapan ortak işletmeler planlama ve organizasyon süreçlerinde diğer tarafı da hesaba katarak hareket etmek zorundadırlar. Özerklik ve kontrol konusundaki bu uygulamalar kolay olmamakla birlikte gelecek için yönetimsel açıdan gereklidir. Bu nedenle çabaların ortaklığın gelişmesini destekleyen yönetim stratejilerinin oluşturulmasına ve uygulanmasına yönlendirilmesi gerekmektedir.

Son yıllarda sayıları önemli ölçüde artan, karşılıklı güven ilişkilerine dayalı olarak kurulan, kaynakların birleşiminden ve işletme kültürlerinin birbirleriyle uyuşmasından fayda sağlayan ve güçlü sinerjik fırsatlar sunan uluslararası stratejik işbirliklerine ve Türkiye'de konaklama sektöründe faaliyet gösteren uluslararası stratejik işbirliklerinin başarı faktörlerinin belirlenmesine yönelik olarak yapılan bu tez çalışması doğrultusunda elde edilen sonuçlara göre:

Türkiye'de konaklama sektöründe en fazla Almanya'dan gelen ve turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerle uluslararası stratejik işbirliği oluşturan yerel işletmelerin büyük çoğunluğunun daha önce başka işletmelerle işbirliği ilişkisinin bulunmadığı, şu anda mevcut ortağı dışında başka işletmelerle işbirliği yapmadığı, yabancı ortakları ile daha önce herhangi bir ilişkilerinin bulunmadığı, yabancı ortakları ile daha önce herhangi bir bağlantısı bulunan işletmelerin ise müşteri kapsamında ilişkilerinin olduğu, yabancı ortağın geldiği ülkeden başka bir işletmeyle daha önce işbirliği ilişkilerinin bulunmadığı, en fazla 1–5 yıl arası süreyle rekabet konusunda avantaj elde edebilmek amacıyla işbirliği yaptıkları, işbirliği türü olarak çoğunlukla ortak girişimi tercih ettikleri, ortaklarıyla ara sıra çatışma yaşadıkları, işbirliği performansının ortaklar tarafından birlikte değerlendirildiği ve üst düzey yöneticilerin işbirliği ilişkilerinin başarısından yüksek düzeyde tatmin oldukları saptanmıştır. Çalışmada ayrıca üst düzey yöneticilerin stratejik işbirliğinin başarısına ilişkin tatmin düzeylerinin; ortaklar arasındaki işbirliği ilişkilerinin süresi, işbirliği türü ve ortaklar arasında çatışma yaşanma sıklığına göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

Literatürde bağlılık, güven, iletişim kalitesi, koordinasyon, bilgi paylaşımı, planlama ve hedef belirleme sürecine katılım, karşılıklı bağımlılık ve çatışma çözümü gibi faktörler, stratejik işbirliği ilişkilerinin başarısı açısından önemli faktörler olarak yer almaktadırlar. Türkiye'de konaklama sektöründe uluslararası stratejik işbirliği oluşturan işletmelerin başarısını bu faktörlerden, ortaklar arasındaki koordinasyon, karşılıklı bağımlılık, ortakların planlama ve hedef belirleme sürecine birlikte katılmaları, çatışmaların ortak bir biçimde çözülmesi, ortakların birbirlerini tamamlayıcı kaynaklara sahip olmaları ve ortaklar arasındaki genel uyum gibi faktörler etkilerken, ortaklar arasındaki bağlılık, güven, iletişimin kalitesi, bilgi paylaşımı, çatışma sıklığı, ulus ve örgüt kültürü uyumu gibi faktörlerin işbirliğinin başarısı üzerinde önemli bir etkisinin bulunmadığı ortaya çıkmıştır.

Türkiye genelinde konaklama sektöründeki uluslararası stratejik işbirliklerinin başarı faktörlerini ortaya koyabilmek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmaya benzer araştırmaların turizm endüstrisinin diğer alanlarında veya başka sektörlerde faaliyet gösteren stratejik işbirlikleri üzerinde yapılarak konaklama sektöründe elde edilen verilerle karşılaştırılması doğrultusunda başarı karakteristikleri konusunda önemli bilgilerin ortaya çıkacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda yapılan bu tez çalışması doğrultusunda; ortakların coğrafik ve kültürel özelliklerindeki farklılıklar ile farklı yönetim uygulamaları ve organizasyonel yapılara sahip olmaları nedeniyle uluslararası bağlamda oldukça zor bir faaliyet olarak görülen stratejik işbirliklerinde başarıyı arttırmaya yönelik olarak geliştirilen öneriler şöyledir:

— Stratejik işbirliği oluşturulmadan önce üst düzey yönetim tarafından işletmenin stratejik yönlendirmesi konusunda ayrıntılı bir değerlendirme yapılmalıdır. Ayrıca stratejik ortaktan neler beklenildiği, bunların işletmenin stratejik yönlendirmesine uygun olup olmadığı ve işletmenin ortağına neler sunabileceğinin dikkatli bir şekilde ortaya konulması gerekmektedir.

— İşbirliğine ilişkin ilk aşamalarda öncelikle hedefe ulaşmak için diğer alternatifler arasından stratejik işbirliği oluşturmanın en uygun seçim olduğunun ortaya konulması gerekmektedir. Bu nedenle işletmenin çevresi, rekabet ettiği pazar, faaliyet gösterdiği endüstri, güçlü ve zayıf yönleri, sunduğu ürün ve hizmetler, müşteri kitlesi ve dağıtım kanalları hakkında üst düzey yönetim tarafından ayrıntılı bir analiz yapılması gerekmektedir.

— Dinamik, sürekli devam eden ve insan odaklı ilişkileri kapsayan ortaklıklarda stratejik, operasyonel ve iş hedeflerinin açıkça belirlenmesi gerekmektedir. Bu nedenle stratejik işbirlikleri oluşturulurken öncelikle girişimin stratejik ihtiyaçları ve amaçları ortaya konulmalıdır. Çünkü başarılı uluslararası stratejik işbirliklerindeki ortakların, hedef ve değerleri birlikte tanımlamaları doğrultusunda, ortaklığın amaç ve hedeflerini gerçekleştirme konusunda daha fazla çaba harcamaları söz konusu olmaktadır.

— Yöneticilerin ortak işletmelerin amaçlarının birbirleriyle tutarlı olduklarını ve söz verilen katkıların sağlanacağını garanti altına almaya ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu bağlamda başarılı olabilmek için ortakların birbirlerini iyi tanımaları ve karşı tarafın beklentilerini anlamaları ve kabul etmeleri gerekmektedir. Ayrıca, yöneticiler başarılı

olmak için işbirliğinin gelecekte ortaya çıkarabileceği potansiyel fayda ve riskler konusunda sistematik analiz yapmalıdırlar.

— Yüksek başarısızlık oranlarıyla karşı karşıya kalan uluslararası stratejik işbirliklerinin başarısını arttırabilmek için işletmelerarası ilişkinin doğru türde oluşturulması gerekmektedir. Uluslararası stratejik işbirliğinin yapısının ihtiyaçlara uygun bir şekilde oluşturulması, ortaklığın daha etkin olarak yönetilmesine yardımcı olacaktır. Bunun için yöneticilerin bir araya gelerek oluşturmak istedikleri işbirliği yapısına birlikte karar vermeleri ve ortak vizyonu paylaşmaları önerilmektedir.

— İşbirliği anlaşması imzalanmadan önce tarafların birbirlerini daha yakından tanımalarına olanak sağlayan detaylı görüşmeler ortaklar arasındaki stratejik ve operasyonel uyumun belirlenmesini sağlamaktadır. Bu sürecin stratejik unsurları ve bireyler arası etkileşimi içermesi nedeniyle iyi ilişkiler oluşturulabilmesi ve verimli bir görüşme ortamının yaratılabilmesi için yöneticilerin mevcut durumlarını doğru bir şekilde ortaya koymaları gerekmektedir.

— Stratejik işbirliği oluşturulduktan sonra tarafların, üzerinde anlaşmaya vardıkları amaçları mümkün olduğunca hızlı ve başarılı bir şekilde gerçekleştirmeye odaklanmaları gerekmektedir. Bu bağlamda uluslararası stratejik işbirliklerindeki ortakların faaliyetlerini iyi bir şekilde koordine etmeleri doğrultusunda daha yüksek performans göstermeleri ve ortaklık ilişkilerinden daha fazla tatmin olmaları söz konusudur.

— İşletmelerin oluşturduğu işbirliği ilişkilerinin taraflar açısından stratejik değer yaratması ve rekabet ile çevresel değişimlere karşı ayakta durabilmesi için her iki ortak tarafından büyük çaba gösterilmelidir. Çünkü oluşturulan stratejik işbirliği işletmeye tek başına faaliyet göstermesinden daha fazla değer katmalıdır.

— Stratejik işbirliğinin ilk aşamalarında alınan kararlar ve özellikle etkileşimin yapısı, gelecekteki gelişim ve başarıyı belirlemede temel rol oynayan unsurlardır. Çünkü taraflar arasındaki etkileşim etkinlik açısından önemlidir. Bu bağlamda ortaklar arasındaki etkileşimin başarılı işbirlikleri için gerekli bir önkoşul olması doğrultusunda stratejik işbirliklerini etkin bir hale getirebilmek açısından; tarafların birbirlerinin iş süreçlerini anlamaları için gerekli zamanın verilmesi, işbirliğinden ayrılma stratejisinin

ilişkinin başlangıcında düzenlenmesi, gerçekte sağlanabileceğinden daha fazlası konusunda söz verilmemesi, farklılıkların taraflar arasında yanlış anlaşmalara neden olmaması açısından formel ve kültürlerarası eğitim programlarının düzenlenmesi ve ortaklar arasında daha kapsamlı informel ilişkilerin geliştirilmesi için büyük çaba gösterilmelidir.

— Stratejik işbirliklerini başarılı bir şekilde geliştirmek ve sürdürebilmek için yönetimsel destek, ait olma ve güven duygusu, açık iletişim ve ortaklar arasında birlikte çalışma isteğinin bulunması gerekmektedir. Ayrıca stratejik işbirliği oluşturulduktan sonra üst düzey yöneticilerin işbirliğine gerekli finansal desteği, özerkliği ve amaçlar konusunda esnekliği sağlamaları önemlidir.

— Stratejik işbirliklerindeki en önemli husus, işbirliğinin stratejik hedeflerini gerçekleştirmesine yardımcı olabilecek, işletmenin güçlü yönlerini geliştirme ve zayıf yönlerini düzeltme konusunda yetenekli olan ve güvenebilecekleri doğru ortağın seçilmesidir. Bu özelliklere sahip ortak bulabilmek için işletmenin potansiyel ortak adaylarını dikkatli bir şekilde araştırması gerekmektedir.

— Doğru ortağın seçilmesinden sonra işbirliğinin başarısını etkileyen diğer hususlar, ortaklar arasında güven ve bağlılığın oluşturulmasıdır. Bu iki hususun önemli olmasının nedeni, taraflar arasında düzenlenen kontratta her türlü olasılığın yer almasının mümkün olmamasıdır. Bu nedenle uzun dönemli ilişkilerin başarısı açısından ortaklar elde edecekleri çıktılar konusunda birbirlerine güvenmeli, fırsatçı davranmamalı ve birbirlerinin avantajlarını korumaya gayret göstermelidirler.

— Uluslararası stratejik işbirlikleri oluşturulurken göz önüne alınması gereken en önemli hususlardan birisi de, karşı tarafın değerli kaynaklarına ulaşırken işletmelerin kendi kaynaklarının kontrolünü kaybetmemeye özen göstermeleridir.

— Dürüstlük ve adalet, stratejik işbirliğinin oluşturulmasında ve varlığını sürdürmesindeki önemli unsurlardır. Bu nedenle adil olması açısından tüm ortakların işbirliğine yaptıkları katkı oranında fayda elde etmelerine gereken önem verilmelidir.

— Ortaklar arasındaki ekonomik değişimin fayda ve maliyetlerini etkilemesi ve bu etkilerin ekonomik etkinliğe yansıması nedeniyle stratejik işbirliklerinde kontratlara

gereken önem verilmelidir. Ayrıca işbirliği yapan taraflar belirli dönemlerde kontratlarını gözden geçirmelidirler. Çünkü işletmelerin, işbirliğini oluştururken belirledikleri temel hedefleri, stratejileri ve amaçları belirli aralıklarla yeniden gözden geçirerek, geçerlilik ve gerçekleştirilebilirliklerini devam ettirip ettirmediklerinden emin olmaları gerekmektedir. Böylece bu değerlendirmenin sonuçlarına göre işbirliğinin yapı ve amaçlarında köklü değişiklikler veya küçük uyarlamalar yapılmalıdır.

— Stratejik işbirliklerindeki en önemli sorunlardan birisi işbirliği ilişkilerinin nasıl yönetileceğinin belirlenmesidir. Tüm stratejik işbirliği türlerine uygun standart bir yönetim modeli bulunmamaktadır. Bu nedenle başarı açısından yönetim yapısının ortakların ve işbirliğinin özelliklerine göre düzenlenmesi gerekmektedir. Ayrıca yönetimin farklı düzeyindeki yöneticilerin kontrol faaliyetlerine aktif olarak katılmaları ve işbirliğini oluşturma sürecinin erken dönemlerinde bu konuya gereken önemi vermeleri önerilmektedir.

— Stratejik işbirliğinde yer alan ortaklar arasındaki ilişkilerin büyük bir kısmı ekonomik değişimden ziyade sosyal değişimi içermektedir. Bu nedenle işbirliği sürecini yönetmedeki en önemli husus, yöneticiler arasında yakın bireysel ilişkilerin geliştirilmesidir. Güven ve saygıya dayalı ilişkilerin oluşturulması doğrultusunda, ortaklar arasındaki farklılıklar tarafları tatmin edecek şekilde çözüme bağlanmaktadır. Ayrıca yöneticiler arasında samimi ilişkilerin kurulması doğrultusunda ayrıntılı kontratlara ve bürokratik yöntemlere daha az ihtiyaç duyulması ortakların işlerini büyük ölçüde kolaylaştıracaktır.

— Uluslararası stratejik işbirliklerinde yer alan girişimcilerin çok sayıda fayda elde etmelerinin yanı sıra bazı maliyetlere de katlanmaları söz konusu olmaktadır. Çünkü faaliyetleri yabancı bir ortak ile birlikte yürütmek, işbirliği yapan işletmeler arasında kaynakların ve süreçlerin koordinasyonunu gerektirmektedir. Ayrıca ortakların karar verme sürecine birlikte katılmaları ve stratejik işbirliğinin uzun vadeli olmasını sağlamak açısından girişimcilerin sürekli uyum içerisinde hareket etmeleri gerekmektedir.

— İşletmelerarası ilişkilerdeki çatışma, ortaklar arasındaki karşılıklı bağımlılığın doğasında olan bir unsurdur. Stratejik işbirliklerinde belirli düzeyde çatışma olması beklenmektedir, ancak asıl önemli olan bu çatışmaların nasıl yönetileceğinin

belirlenmesidir. Stratejik işbirliklerinde yer alan işletmelerin çatışmaları birlikte çözmeleri doğrultusunda karşı karşıya kaldıkları belirsiz çevreyi daha iyi yönetmeleri söz konusu olacaktır. Bunun nedeni ortak problem çözümünün taraflar açısından tatmin edici sonuçları ortaya çıkarması ve böylece işbirliğinin başarısının arttırılmasına katkıda bulunmasıdır.

— Stratejik işbirliklerinde anlaşmazlığın ortaya çıktığı durumlarda tarafların birbirlerini anlamaya çaba göstermeleri gerekmektedir. Tarafların birbirlerinin faaliyetlerini, isteklerini ve davranışlarını anlamaları doğrultusunda karşı tarafa daha toleranslı davranmaları ve ilişkileri daha esnek bir şekilde yönetmeleri söz konusu olacaktır. Ancak işbirliği ilişkilerine giren işletme yöneticileri açısından düşünce yapısını, kültürü ve davranışları değiştirmek oldukça zordur.

— İşletmelerin rekabet güçlerini oluşturmaları ve sürdürmeleri bakımından önemli bir yapı olan stratejik işbirliğinde başarı açısından ortakların sahip oldukları kaynakların birbirlerini tamamlayıcı nitelikte olması, örgüt kültürlerinin bütünleştirilmesi, işletmelerin tüm kademeleri arasında sağlam iletişim kanallarının geliştirilmesi, takım çalışmasına önem verilmesi, kalite ilkelerinin ortaklık sürecine uygulanması ve örgütsel programların işbirliği yapısına uygun olarak düzenlenmesi gerekmektedir.

— Başarılı uluslararası stratejik işbirliklerini oluşturabilmek için yöneticilerin işbirliği ilişkilerini yüksek düzeyde koordinasyon, bağlılık, güven ve iletişime dayalı olarak çatışmadan mümkün olduğunca kaçınmak suretiyle oluşturmaları ve yürütmeleri önerilmektedir. Ayrıca başarılı stratejik işbirlikleri, ortaklar arasındaki uyumu, planlama ve hedef belirleme sürecine ortak katılımı, karşılıklı anlayışı, sınırsız öğrenmeyi ve işletmelerarası bilgi paylaşımını gerektirmektedirler.

— Ortaklar arasında birbirine uygun olmama veya uyuşmazlık işbirliği düzenlemelerinin başarısız olmasındaki en önemli etkenlerdir. Bazen, bu uyumsuzluk açık bir çatışmaya dönüşürken, bazen de işbirliği performansının azalması şeklinde kendini göstermektedir. Ancak stratejik işbirliğinin oluşturulmasına ilişkin ilk aşamalarda ortaklar işbirliğine niçin katıldıklarını dikkatli bir biçimde analiz ederlerse bu tür uyumsuzluk problemlerinin başlangıçta önlenmesi sağlanabilecektir.

— İşbirliği yapısının doğasındaki belirsizlik ve çok yönlülük nedeniyle ortakların yönetsel açıdan zorluk çekmeleri söz konusu olabilmektedir. Bu nedenle işbirliği ilişkilerinin başarısı açısından yöneticilerin deneyimli olmaları önemlidir. Ayrıca işletmenin başka bir işletmeyi satın alması birkaç ay sürerken, stratejik işbirliğinin oluşturulması bir yıl veya daha uzun süreyi gerektirebilmektedir. Bu nedenle yöneticilerin sabırlı olmaları ve her detayı dikkatli bir şekilde düşünmeleri önerilmektedir.

— Uzun dönemli yatırımları gerektiren işbirliği ilişkilerinin sürdürülebilmesi için tarafların formel ve informel zorunluluklara uymaları önemlidir. İşbirliği geliştikçe ve olgunlaştıkça amaçlar değişmektedir. Bu nedenle işbirliği geliştikçe çevre dinamiklerindeki ve amaçlardaki değişime karşı duyarlı olunmalıdır.

— Stratejik işbirliği oluşturulurken faaliyetlerin ne zaman sona erdirileceğinin başlangıçta planlanması gerekmektedir. Bunun için işbirliği anlaşması düzenlenirken faaliyetlerin sona erdirilmesine ilişkin hususlar ayrıntılı bir şekilde ele alınmalıdır. Ayrıca faaliyetlerin devam ettirilmesi veya zamanından önce sona erdirilmesi gibi durumlarda neler yapılabileceği her iki ortak açısından dikkatli bir şekilde kararlaştırılmalıdır. İşbirliği başlamadan düzenlenecek olan kontrat ile ilişkilerin devamı konusundaki belirsizlikler ortadan kaldırılmakta, taraflar arasındaki çatışma ve güvensizlik azaltılmaktadır.

Uluslararası alana girmeyi veya uluslararası alandaki mevcut faaliyetlerini genişletmeyi isteyen işletmelerin tercih ettikleri bir yapı olan stratejik işbirliği, 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 stratejik işbirliklerinin sayılarının artması değil, bu yapıların başarılı bir şekilde oluşturulmasının ve sürdürülmesinin temelinde yer alan faktörleri bilmek ve ilişkileri buna göre düzenleyerek faaliyette bulunmaktır.

KAYNAKÇA

AAKER, David (1995), *Developing Business Strategies, Fourth Edition,* USA: John Wiley & Sons Inc.

ACHROL, R.S., G.T. GUNDLACH (1999), "Legal and social safeguards against opportunism in exchange", *Journal of Retailing*, Vol: 75, Sayı: l, 107–124.

AKGEMİCİ, T. (2007), *Stratejik Yönetim,* Ankara: Gazi Kitabevi.

Alliance formation with direct selling companies: Avon and Mattel (1999), *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Winter.

APPLEYARD, M.M. (2002), "Cooperative knowledge creation: The case of buyer-supplier co-development in the semiconductor industry", *Cooperative Strategies and Alliances*, Ed. F.J. Contractor, P. Lorange, Netherlands, Elseiver Science Ltd., 381–418.

ARINO, A., J. TORRE, P.S. RING (2005), "Relational quality and inter-personal trust in strategic alliances", *European Management Review*, Vol: 2, 15–27.

AULAKH, P.S., A. MADHOK (2002), "Cooperation and performance in international alliances: The critical role of flexibility", *Cooperative Strategies and Alliances*, Ed. F.J. Contractor, P. Lorange, Netherlands, Elseiver Science Ltd., 25–48.

BAILEY, E.E., W. SHAN (1995), "A market-based approach to strategic alliances", *Chief Executive Publishing (US)*, June 1995, 1–2.

BENAVIDES D.D. (2001), "The sustainability of international tourism developing countries", *Tourism in the Least Developed Countries,* WTO-United Nations Conference on Trade and Development, 175.

BLEEKE, J.A., D.R. ERNST (1993), *Collaborating to Compete*, New York: John Willey & Sons.

BROUTHERS, K., L. BROUTHERS, P. HARRIS (1997), "The five stages of the cooperative venture strategy process", *Journal of General Management*, Vol: 23, Sayı: 1, 39–52.

BUCKLEY, P.J., K.W. GLAISTER (2002), "What do we know about international joint ventures?", *Cooperative Strategies and Alliances*, Ed. F.J. Contractor, P. Lorange, Netherlands, Elseiver Science Ltd., 49–69.

BUCKLIN, L.P., S. SENGUPTA (1993), "Organizing successful co-marketing alliances", *Journal of Marketing*, Vol: 57, 32–46.

BUERGER, D., F. NUELLE (1995), "Strategic partnering", *Chief Executive Publishing (U.S.)*, November.

BUONO, A.F., J.L. BOWDITCH (1989), *The Human Side of Mergers and Acquisitions*, San Francisco: Jossey-Bass.

BURGERS, W.P., C.W.L. HILL, W.C. KIM (1993), "A theory of global strategic alliances: The case of global auto industry", *Strategic Management Journal*, Vol: 14, No: 6, 419–432.

BÜCHEL, B., P. KILLING (2002), "Interfirm cooperation throughout the joint venture life cycle: Impact on joint venture performance", *Cooperative Strategies and Alliances*, Ed. F.J. Contractor, P. Lorange, Netherlands, Elseiver Science Ltd., 751–771.

CAMPIONE, T.J. (2003), "Making research collaborations succeed. (Managers at work)", *Research-Technology Management*, July-August, 1–4.

CARSON, Jonathan (2000), "The art of effective alliances", http://www.inc.com/articles Erişim Tarihi: 17.06.2006

CHATHOTH, P.K, M.D. OLSEN (2003), "Strategic alliances: A hospitality industry perspective", *Hospitality Management*, Vol: 22, 419–434.

CHI CUI, C., D.F. BALL, J. COYNE (2002), "Working effectively in strategic alliances through managerial fit between partners: Some evidence from Sino-British joint ventures and the implications for R&D professionals", *R&D Management*, Vol: 32, Sayı: 4, 343–357.

CHILD, J., D. FAULKNER (1998), *Strategies of Cooperation*, Oxford: Oxford University Press.

CONTRACTOR, F.J., P. LORANGE (2002), "The growth of alliances in the knowledge-based economy", *Cooperative Strategies and Alliances*, Ed. F.J. Contractor, P. Lorange, Netherlands, Elseiver Science Ltd., 3–22.

CONTRACTOR, F.J., Chang-Su KIM, S. BELDONA (2002), "Interfirm learning in alliance and technology networks: An empirical study in the global pharmaceutical and chemical industries", *Cooperative Strategies and Alliances*, Ed. F.J. Contractor, P. Lorange, Netherlands, Elseiver Science Ltd., 493–516.

CONTRACTOR, F.J., S.K. KUNDU (1998), "Modal choice in a world of alliances: Analyzing organizational forms in the international hotel sector", *Journal of International Business Studies*, Vol: 29, Sayı: 2, 325–358.

CULLEN, J.B., K.P. PARBOTEEAH (2005), *Multinational Management: A Strategic Approach, Third Edition,* South Western: Thomson Inc.

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, Elseiver Science Ltd., 439–460.

DAS, T.K., B.S. TENG (1998), "Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances", *Academy of Management Review*, Vol: 23, Sayı: 3, 491–512.

DAS, T.K., B.S. TENG (1997), "Sustaining strategic alliances: Options and guidelines", *Journal of General Management*, Vol: 22, Sayı: 4, 69–76.

DAS, T.K., B.S. TENG (1996), "Risk types and inter-firm alliance structures", *Journal of Management Studies*, Vol: 33, 827–843.

DAS, T.K., N. RAHMAN (2002), "Opportunism dynamics in strategic alliances", *Cooperative Strategies and Alliances*, Ed. F.J. Contractor, P. Lorange, Netherlands, Elseiver Science Ltd., 89–118.

DENT, George W. Jr. (2001), "Gap fillers and fiduciary duties in strategic alliances", *Business Lawyer*, November. http://allbusiness.com Erişim Tarihi: 07.08.2006

DESS, G.G., G.T. LUMPKIN, A.B. EISNER (2005), *Strategic Management, Text and Cases, Second Edition,* New York: McGraw Hill Companies Inc.

DEV, Chekitan S., S. KLEIN (1993), "Strategic alliances in the hotel industry", *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, February 1993, 1–5.

DEV, Chekitan S., M.K. ERRAMILLI, S. AGARWAL (2002), "Brands across borders determining factors in choosing franchising or management contracts for entering international markets", *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, December 2002, 91–104.

DİNÇER, Ömer (1998), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beşinci Baskı*, Yayın No: 659, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

DOZ, Y. (1996), "The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning process", *Strategic Management Journal*, Vol: 17, 55–83.

DOZ, Y., G. HAMEL (1998), *Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Parenting*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

DUSSAUGE, P., B. GARRETTE, W. MITCHELL (2002), "The market share impact of inter-partner learning in alliances: Evidence from the global auto industry", *Cooperative Strategies and Alliances*, Ed. F.J. Contractor, P. Lorange, Netherlands, Elseiver Science Ltd., 707–727.

DYER, J.H., H. SINGH (1998), "Relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", *Academy of Management Review*, Vol: 23, No: 4, 660–679.

ETHIRAJ, S., K.P. KALE, H. SINGH (2002), "Alliance value creation in e-businesses: An empirical analysis", *Cooperative Strategies and Alliances*, Ed. F.J. Contractor, P. Lorange, Netherlands, Elseiver Science Ltd., 595–622.

EVANS, N., D. CAMPBELL, G. STONEHOUSE (2003), *Strategic Management for Travel and Tourism,* Oxford: Butterworth Heinemann Publications.

EYSTER, J.J. (1997), "Hotel management contract in the US", The Revolution Continues, *Cornell Hotel &Restaurant Administration Quarterly*, June 1997, 14–20.

FYALL, A., A. SPYRIADIS (2003), "Collaborating for growth: The international hotel industry", *Journal of Hospitality and Tourism Management*, August, 1–14.

GARCIA-FALCON, Juan Manuel, Diego MEDINA-MUÑOZ (1999), "The relationship between hotel companies and travel agencies: An empirical assessment of the United States Market", *The Service Industries Journal*, Vol: 19, No: 4, 102–122.

GARGIULO, M. (1993), "Two-step leverage: Managing constratint in organizational politics", *Administrative Science Quarterly*, Vol: 38, 1–19.

GERINGER, J.M, L. HEBERT (1991), "Measuring performance of international joint ventures", *Journal of International Business Studies*, Vol: 20, 235–254.

GLAISTER, K.W., P.J. BUCKLEY (1998), "Measure of performance in UK international alliances", *Organization Studies*, Vol: 19, 89–118.

GRANT, R.M., C. BADEN-FULLER (2002), "The knowledge-based view of strategic alliance formation: Knowledge accessing versus organizational learning", *Cooperative Strategies and Alliances*, Ed. F.J. Contractor, P. Lorange, Netherlands, Elseiver Science Ltd., 419–436.

GRIESINGER, D.W. (1990), "The human side of economic organization", *Academy of Management Review*, Vol: 15, 478–499.

GRIFFIN, R.W., M.W. PUSTAY (1998), *International Business: A Managerial Perspective, Second Edition,* Addison-Wesley Publishing.

GRIFFIN, R.W., M.W. PUSTAY (2003), *International Business: A Managerial Perspective, Third Edition,* Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

GULATI, R. (1995), "Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis", *Administrative Science Quarterly*, Vol: 40, Sayı: 4, 619–652.

GULATI, R., M., GARGIULO (1999), "Where do interorganizational networks come from", *The American Journal of Sociology*, Vol: 104, Sayı: 5, 1439–1493.

HAGEDOORN, J., R.N. OSBORN (2002), "Interfirm R&D partnerships: Major theories and trends since 1960", *Cooperative Strategies and Alliances*, Ed. F.J. Contractor, P. Lorange, Netherlands, Elseiver Science Ltd., 517–542.

HAIR, J.F., P.B. ROBERT, J.O. DAVID (2000), *Marketing Research*, International Edition.

HAMEL, G. (1991), "Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances", *Strategic Management Journal*, Vol: 12, 83–103.

HAN, Y. (2004), "A knowledge-based view of strategic alliances", *Journal of Academy of Business and Economics*, January 2004, 1–11.

HARRIGAN, K.R. (1994), "Keeping the attraction alive", *Directors and Boards,* Vol: 18, 28–30.

HEFNER, L.L. (1994), "Strategic alliances and human resource implications for record managers", *Records Management Quarterly*, Vol: 28, No: 3, 13–18.

HILL, Charles W.L. (2006), *Global Business Today, Fourth Edition,* New York: McGraw Hill Companies Inc.

HITT, M.A, D.A. IRELAND, R.E. HOSKISSON (1999), *Strategic Management*, South Western, USA: Thomson Inc.

HITT, M.A., R.D. IRELAND, R.E. HOSKISSON (2005), *Strategic Management, Competitiveness and Globalization, Sixth Edition,* South Western, USA: Thomson Inc.

HOLTBRÜGGE, D. (2004), "Management of international strategic business cooperation: Situational conditions, performance criteria, and success factors", *Thunderbird International Business Review*, Vol: 46, No: 3, 255–274.

HYNES, N., D.A. MOLLENKOPF (1998), "Strategic alliance formation: Developing a framework for research". http://smib.vuw.ac.nz Erişim Tarihi: 29.04.2006

INKPEN, A.C. (2002), "Learning, knowledge management, and strategic alliances: So many studies, so many unanswered questions", *Cooperative Strategies and Alliances*, Ed. F.J. Contractor, P. Lorange, Netherlands, Elseiver Science Ltd., 267–289.

IYER, Karthik N.S. (2002), "Learning in strategic alliances: An evolutionary perspective", *Academy of Marketing Science Review*, Online, Vol: 10.

JOHN, G. (1984), "An empirical investigation of some antecedents of opportunism in a marketing channel", *Journal of Marketing Research*, Vol: 21, 278–289.

JUDGE, W.Q., R. DOOLEY (2006), "Strategic alliance outcomes: A transaction-cost economics perspective", *British Journal of Management*, Vol: 17, 23–37.

KALE, P., J. DYER, H. SINGH (2001), "Value creation and success in strategic alliances: Alliancing skills and the role of alliance structure and systems", *European Management Journal*, Vol: 19, No: 5, 463–471.

KANDEMIR, D., P. GHAURI, S.T. CAVUSGIL (2002), "The strategic role of organizational learning in relationship quality in strategic alliances", *Cooperative Strategies and Alliances*, Ed. F.J. Contractor, P. Lorange, Netherlands, Elseiver Science Ltd., 799–828.

KANTER, J. Rosabeth Moss (1994), "Collaborative advanteges: The art of alliances", *Harvard Business Review*, July 1994, 96–112.

KAUSER, S., V. SHAW (2004), "The influence of behavioral and organizational characteristics on the success of international strategic alliances", *International Marketing Review*, Vol: 21, No: 1, 17–52.

KELLY, M.J., J.L. SCHAAN, H. JONCAS (2002), "Managing alliance relationships: Key challenges in the early stages of collaboration", *R&D Management*, Vol: 32, Sayı: 1, 11–22.

KILLING, J.P. (1982), "How to make a global joint venture work", *Harvard Business Review*, Vol: 61, No: 3, 120–27.

KNOWLES, T. (1996), *Corporate Strategy for Hospitality*, London: Longman.

KOGUT, B. (1988), "A study of the life cycle of joint ventures", *Management International Review*, Vol: 28, Special Issue, 39–52.

KOZA, M.P., A.Y. LEWIN (1998), "The co-evolution of strategic alliances", *Organization Science,* Vol: 9, No: 3, 255–264.

LAMBE, C.J., R.E. SPEKMAN, S.D. HUNT (2002), "Alliance competence, resources, and alliance success: Conceptualization, measurement, and initial test", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol: 30, No: 2, 141–158.

LEE, C., P.W. BEAMISH (1995), "The characteristics and performance of Korean joint ventures in LDCs", *Journal of International Business Studies*.

LEI, D., J. SLOCUM (1992), "Global strategy, competence building and strategic alliances", *California Management Review*, Fall 1992, Vol: 35, No: 1, 81–97.

LIN, Jing (2006), "An analysis of strategic alliance formation from resource-based view", Seminar in Business Strategy and International Business, Helsinki University of Technology, 1–22.

LUFFMAN, G., S. SANDERSON, E. LEA, B. KENNY (1987), *Business Policy: An Analytical Introduction*, Oxford: Basil Blackwell Ltd.

LUO, Y., O. SHENKAR, N.K. PARK (2002), "Contract completeness in international joint ventures", *Cooperative Strategies and Alliances*, Ed. F.J. Contractor, P. Lorange, Netherlands, Elseiver Science Ltd., 829–848.

MAGEE, John F. (1992), "Strategic alliances: Overcoming barriers to success", *Chief Executive Publishing (US)*.

"100 Managers reflect on alliances", (2004). http://www.strategicalliance.com/articles Erişim Tarihi: 27.06.2006

MARTIN, X., R. SALOMON (2002), "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, Elseiver Science Ltd., 729–748.

MATTOS, C., S. SANDERSON, P. GHAURI (2002), "Negotiating alliances in emerging markets – Do partners' contributions matter", *Thunderbird International Business Review*, Vol. 44, Sayı: 6, 701–728.

MEDINA-MUÑOZ, D.M., J.M. GARCIA-FALCON (2000), "Successful relationships between hotels and agencies", *Annals of Tourism Research*, Vol: 27, No: 3, 737–762.

MEDINA-MUÑOZ, Rita D., Diego R. MEDINA-MUÑOZ (2004), "Control and success in collaborative strategies", *The Service Industries Journal*, Vol: 24, No: 2, 81–101.

MERCHANT, K.A. (1984), *Control in Business Organizati*ons, Marshfield, MA: Pitman Publishing.

MITCHELL, W., P. DUSSAUGE, B. GARRETTE (2002), "Alliances with competitors: How to combine and protect key resources?", *Creativity and Innovation Management*, Vol: 11, No: 3, 203–223.

MOCKLER, R.J. (1997), "Multinational strategic alliances: A manager's perspective", *Strategic Change*, Vol: 6, 391–405.

MOCKLER, R.J., M.E. GARTENFELD (2001), "Using multinational strategic alliance negotiations to help ensure alliance success: An entrepreneurial orientation", *Strategic Change*, Vol: 10, 215–221.

MOHR, J., R. SPEKMAN (1994), "Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques", *Strategic Management Journal*, Vol: 15, 135–152.

MOHR, J., R. SPEKMAN (1996), "Perfecting partnerships", *Marketing Management*, Winter/Spring, Vol: 4, No: 4, 34–43.

MORRISON, A.J. (1994), "Marketing strategic alliances: The small hotel firm", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol: 6, Sayı: 3, 25–30.

MOWERY, D.C., J.E. OXLEY, B.S. SILVERMAN (2002), "The two faces of partner-specific absorptive capacity: Learning and co-specialization in strategic alliances", *Cooperative Strategies and Alliances*, Ed. F.J. Contractor, P. Lorange, Netherlands, Elseiver Science Ltd., 291–319.

NIELSEN, B.B. (2002), "Determining international strategic alliance performance", Working Papers, Copenhagen Business School, Department of International Economics and Management http://econpapers.repec.org Erişim Tarihi: 29.08.2006

NIELSEN, B.B. (2001), "Trust and learning in international strategic alliances", Working Papers, Copenhagen Business School, Department of International Economics and Management http://econpapers.repec.org Erişim Tarihi: 29.08.2006

OECD (2000), "International strategic alliances: Their role in industrial globalisation", Temmuz 2000. www.oecd.org Erişim Tarihi: 17.07.2006

OLK, P. (2002), "Evaluating strategic alliance performance", *Cooperative Strategies and Alliances*, Ed. F.J. Contractor, P. Lorange, Netherlands, Elseiver Science Ltd., 119–143.

OUDENHOVEN, J.P., K.I. ZEE (2002), "Successful international cooperation: The influence of cultural similiarity, strategic differences and international experince", *Applied Psychology: An International Review*, Vol: 51, Sayı: 4, 633–653.

ÖZGEN, H., A. YALÇIN, A. ÖZTÜRK (1995), "İşletmelerarası stratejik işbirlikleri ve Türkiye açısından değerlendirme", *3. Ulusal Yönetim Kongresi*, 1–17.

ÖZGEN, H., A. YALÇIN (2006), *Temel İşletmecilik Bilgisi, 3. Baskı,* Adana: Nobel Kitabevi.

PEARCE, J.A., R.B. ROBINSON (2005), *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control, Ninth Edition*, USA: McGraw Hill Companies Inc.

PAIK, Y. (2005), "Risk management of strategic alliances and acquisitions between Western MNCs and companies in Central Europe, *Thunderbird International Business Review*, Vol: 47, Sayı: 4, 489–511.

PANGARKAR, N., S. KLEIN (2001), "The impacts of alliance purpose and partner similarity on alliance governance", *British Journal of Management,* Vol: 12, 341–353.

PANSIRI, J. (2005), "Pragmatism: A methodological approach to researching strategic alliances in tourism", *Tourism and Hospitality Planning & Development*, Vol: 2, No: 3, 191–206.

PARK, S.H., G.R. UNGSON (2001), "Interfirm rivalry and managerial complexity: A conceptual framework of alliance failure", *Organization Science*, Vol: 12, No: 1, 37–53.

PARKHE, A. (1991), "Interfirm diversity, organizational learning and longevity in global strategic alliances", *Journal of International Business Studies*, Vol: 22, 579–601.

PARKHE, A. (1993), "Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation", *Academy of Management Journal*, Vol: 36, No: 4, 794–829.

PARKHE, A. (1998), ''Building trust in international alliances'', *Journal of World Business*, Vol: 33, 417–437.

PITSIS, T.S., E. JOSSERAND, S. CLEGG, M. KOMBERGER (2005), "Making interorganizational relationships work: An introduction", *Management,* Vol: 8, Sayı: 4, 69–72.

PITTS, R.A., D. LEI (1997), "Building cooperative advantage, managing strategic alliances to promote organizational learning", *Journal of World Business*, Vol: 32, 203–223.

POSS, Samuel (1999), "Carefully weigh risks, benefits of strategic alliance", *Los Angeles Business Journal*, July 19, 1–2.

PREBLE, J.F., A. REICHEL, R.C. HOFFMAN (2000), "Strategic alliances for competitive advantage: Evidence from Israel's hospitality and tourism industry", *Hospitality Management*, Vol: 19, 327–341.

REID, D., D. BUSSIERE, K. GREENAWAY (2001), "Alliance formation issues for knowledge-based enterprises", *International Journal of Management Reviews*, Vol: 3, Sayı: 1, 79–100.

RIGSBEE, E. (2000), "10 tips for creating strong ties. Alliances" allbusiness.com Erişim Tarihi: 17.06.2006

RING, P.S. (2002), "The role of contract in strategic alliances", *Cooperative Strategies and Alliances*, Ed. F.J. Contractor, P. Lorange, Netherlands, Elseiver Science Ltd., 145–162.

RING, P., VAN de VEN, A. (1994), "Structuring cooperative relationships between organizations", *Academy of Management Review*, Vol: 19, 90–118.

SANCHEZ, R. (2002), "Industry standards, modular architectures, and common components: Strategic incentives for technological cooperation", *Cooperative Strategies and Alliances*, Ed. F.J. Contractor, P. Lorange, Netherlands, Elseiver Science Ltd., 659–687.

SARKAR, M.B., R. ECHAMBADI, S.T. CAVUSGİL, P.S. AULAKH (2001), "The influence of complementarity, compatibility, and relationship capital on alliance performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol: 29, No: 4, 358–373.

SAXTON, T. (1997), "The effect of partner and relationship characteristics on alliance outcomes", *Academy of Management Journal*, Vol: 40, Sayı: 2, 443–461.

SHERMAN, S. (1992), "Are strategic alliances working", Fortune, 21 September, 77–78.

SIMONIN, B.L. (2002), "The nature of collaborative know-how", *Cooperative Strategies and Alliances*, Ed. F.J. Contractor, P. Lorange, Netherlands, Elseiver Science Ltd., 237–263.

SLOWINSKI, G., G.F. FARRIS, D. JONES (2004), "Strategic partnering: Process instead of event", www.strategicalliance.com Erişim Tarihi: 17.06.2006

SONG, J., N.K. PARK, J.M. MEZIAS (2002), "Do strategic alliances matter in the electronic marketplace?", *Cooperative Strategies and Alliances*, Ed. F.J. Contractor, P. Lorange, Netherlands, Elseiver Science Ltd., 689–703.

SPEKMAN, R.E., T.M. FORBES, L.A. ISABELLA, T.C. MACAVOY (1998), "Alliance management: A view from the past and a look to the future", *Journal of Management Studies*, Vol: 35, Sayı: 6, 747–771.

SPIEGEL, Francis H. Jr. (1993), "Strategic alliances with care and creativity", *Financial Executive*, March-April, 1–5.

"Step-by-step guide to strategic alliances". http://www.pslcbi.com Erişim Tarihi: 29.04.2006

STRATE, R.W., C.L. RAPPOLE (1997), "Strategic alliances between hotels and restaurants", *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, June 1997, 50–61.

"Strategic alliances and joint ventures: A how to guide", (2002), 1–13. www.marketnewzealand.com Erişim Tarihi: 29.04.2006

STUART, T.E. (1998), "Network positions and propensities to collaborate: An investigation of strategic alliance formation in a high-technology industry", *Administrative Science Quarterly*, Vol: 43, 668–698.

STUART, T.E. (2000), "Interorganizational alliances and the performance of firms: A study of growth and innovation rates in a hightechnology industry", *Strategic Management Journal,* Vol: 21, 791–811.

ŞAHİNLER, S. (2000), "En küçük kareler yöntemi ile doğrusal regresyon modeli oluşturmanın temel prensipleri", *MKÜ Ziraat Fakültesi Dergisi,* Vol: 5, Sayı: 1–2, 57–73.

TAYLOR, A. (2005), "An operations perspective on strategic alliance success factors: An exploratory study of alliance managers in the software industry", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol: 25, Sayı: 5/6, 469–490.

THOMPSON, K.D. (1993), "Forging a perfect partnership: From joint ventures to strategic alliances, small businesses find that there is strength in numbers", *Black Enterprise*, September, http://allbusiness.com

TODEVA, E., D. KNOKE (2005), "Strategic alliances and models of collaboration", *Management Decision*, Vol: 43, No: 1, 123–148.

TRACHTENBERG, E. (1996), "Forming alliances: Creating a forest from the trees", *AgExporter*, February, 1–2. http://allbusiness.com Erişim Tarihi: 19.09.2006

ÜLGEN, H., S.K. MİRZE (2004), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, *Birinci Basım*, No: 23, İstanbul: Literatür Yayınları.

VARADARAJAN, R., M.H. CUNNINGHAM (1995), "Strategic alliances: A synthesis of conceptual foundations", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Fall 1995, Vol: 23, Sayı: 4, 282–297.

VARGHESE, P.G., G. FARRIS (1999), "Performance of alliances: Formative stages and changing oranizational and environmental influences", *R&D Management*, Vol: 29, Sayı: 4, 379–389.

WATHNE, K.H., J.B. HEIDE (2000), "Opportunism in intefirm relationships: Forms outcomes, and solutions", *Journal of Marketing*, Vol: 64, Sayı: 4, 36–51.

WEBSTER, F.E. Jr. (1992), *Market Driven Management: Using The New Marketing Concept To Create A Customer-Oriented Company*, New York: John Wiley & Sons.

WHEELEN, T.L., J.D. HUNGER (2004), *Strategic Management and Business Policy, Ninth Edition,* Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

WHIPPLE, J.M., R. FRANKEL (2000), "Strategic alliance success factors", *Journal of Supply Chain Management,* Summer 2000, 1–8.

WHITE, S., S. SIU-YUN LUI (2005), "Distinguishing costs of cooperation and control in alliances", *Strategic Management Journal*, Vol: 26, 913–932.

WTO (World Tourism Organization), (2002), *Turizm Sektöründe Şirket Evlilikleri. Şirketlerarası İttifaklar ve Şirketlerin Ele Geçirilmesi* (Çev. D. Ramos), İstanbul: Set-Systems Tercümanlık Reklamcılık Yayıncılık Ltd. Şti.

XIE, F.T., W.J. JOHNSTON (2004), "Strategic alliances: Incorporating the impact of e-business technological innovations", *Journal of Business & Industrial Marketing,* Vol: 19, No: 3, 208–222.

YALÇIN, A. (1997), "Türkiye'deki ortak girişimlerin karşılaştıkları yönetim sorunlarının tespiti ve çözümüne ilişkin bir araştırma", V. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Başkent Üniversitesi, 29–31 Mayıs 1997, 1–44.

YALÇIN, A., F.N. İPLİK, K.C. KILIÇ (2007), "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, 202–211.

ZAHEER, A., S. LOFSTROM, P.G. VARGHESE (2002), "Interpersonal and interorganizational trust in alliances", *Cooperative Strategies and Alliances*, Ed. F.J. Contractor, P. Lorange, Netherlands, Elseiver Science Ltd., 347–377.

ZAMAN, M., F. MAVONDO (2001), "Measuring strategic alliance success: A conceptual framework", http://smib.vuw.ac.nz Erişim Tarihi: 29.04.2006

ZENG, M., J.F. HENNART (2002), "From learning races to cooperative specialization: Towards a new framework for alliance management", *Cooperative Strategies and Alliances*, Ed. F.J. Contractor, P. Lorange, Netherlands, Elseiver Science Ltd., 189–210.

Ek–1. Araştırma Anketi

Sayın Üst Düzey Yönetici,

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Doktora Tez çalışması kapsamında yapılan bu araştırmanın amacı, **Türkiye'de konaklama sektöründeki uluslararası stratejik işbirliklerinin başarı faktörlerinin belirlenmesidir.**

Ankete vereceğiniz yanıtlar kesinlikle işletmeye veya şahsa bağlı olarak açıklanmayacak olup, sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Çalışmanın sonuçları araştırmaya katılan işletmelere daha sonra gönderilecektir. Göstereceğiniz ilgiye şimdiden teşekkür eder, iyi çalışmalar dileriz.

Not: Birden fazla yabancı ortağınız var ise, lütfen soruları en fazla paya sahip olan bir ortağınızı dikkate alarak yanıtlayınız.

Öğr.Gör. Fatma Nur İPLİK
Çukurova Üniversitesi
Karataş Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y.O.
e-posta: nuriplik@cu.edu.tr

Doç.Dr. Azmi YALÇIN
Çukurova Üniversitesi
İ.İ.B.F. İşletme Bölümü
e-posta: azmiyalcin@cu.edu.tr

BÖLÜM I: Bu bölümde yabancı ortak ile oluşturduğunuz işbirliğine ilişkin genel bilgilerin belirlenmesine yönelik sorular yer almaktadır.

1. İşletmenizin daha önce başka işletmelerle ortaklık ilişkisi var mıydı?

( ) Evet ( ) Hayır

2. Yabancı ortağınızın daha önce başka işletmelerle ortaklık ilişkisi var mıydı?

( ) Evet ( ) Hayır

3. Şu anda mevcut ortağınız dışında başka işletmelerle de ortaklığınız bulunmakta mıdır?

( ) Evet ( ) Hayır

4. Yabancı ortağınızla işbirliği oluşturmadan önce herhangi bir ilişkiniz var mıydı?

( ) Evet ( ) Hayır *(Cevabınız Hayır ise lütfen 6. soruya geçiniz)*

5. Yabancı ortağınızla önceki ilişkileriniz aşağıdakilerden hangisinin kapsamında değerlendirilebilir?

( ) Müşteri
( ) Tedarikçi
( ) Rakip
( ) İşbirliği ortağı
( ) Lisans veren / Lisans alan
( ) Dağıtımcı
( ) Diğer *(Lütfen belirtiniz)*……

6. Yabancı ortağınızın ülkesi: ……....

7. Yabancı ortağınızın geldiği ülkedeki başka bir işletmeyle daha önce ortaklık yaptınız mı?

( ) Evet ( ) Hayır

8. Yabancı ortağınızın faaliyet gösterdiği esas iş alanı……

9. Yabancı ortağınızla işbirliği süreniz ne kadardır?

( ) 1 yıldan az ( ) 1–5 yıl arası ( ) 6–10 yıl arası ( ) 11–15 yıl arası ( ) 15 yıldan fazla

10. Yabancı ortağınızla işbirliği ilişkileriniz aşağıdakilerden hangisinin kapsamına girmektedir?

( ) Lisans Anlaşması
( ) Franchising Anlaşması
( ) Yönetim Anlaşması
( ) Araştırma-Geliştirme İşbirliği
( ) Ortak Girişim (Joint Venture)
( ) Pazarlama İşbirliği
( ) Teknoloji İşbirliği
( ) Diğer *(Lütfen belirtiniz)*……

11. Yabancı ortağınız ile oluşturduğunuz işbirliğinde, aşağıdaki nedenlerin ne derecede etkili olduğunu en fazladan en aza doğru sıralayınız.

( ) Ortağımızdan yeni bilgiler öğrenmek
( ) Mevcut yeteneklerimizi geliştirmek
( ) Kaynak ve uzmanlıkların birleştirilmesi yoluyla sinerji yaratmak
( ) Yeni teknolojileri elde etmek
( ) İşlerimizin çeşitlendirilmesini sağlamak
( ) Mevcut pazarda genişlemek
( ) Uluslararası alana yayılmak
( ) Riski ortağımızla paylaşmak
( ) İşletmemizin hisse değerinin artırılmasını sağlamak
( ) Maliyetlerin paylaşılması doğrultusunda verimlilik sağlamak
( ) Dış çevremizdeki belirsizlikleri azaltmak
( ) Rekabet konusunda avantaj elde edebilmek
( ) Yeni iş fırsatlarını değerlendirebilmek
( ) Ortağımızın finansal kaynaklarından yararlanabilmek
( ) Faaliyetlerimizde daha fazla esneklik sağlamak
( ) Sektördeki eğilimleri yakından takip etmek

12. Aşağıda işbirliği ilişkilerinize yönelik bazı ifadeler yer almaktadır. Lütfen, bu ifadelere ne ölçüde katıldığınızı yalnızca bir rakamı daire içerisine alarak belirtiniz.

	Kesinlikle katılıyorum	**Katılıyorum**	**Kararsızım**	**Katılmıyorum**	**Kesinlikle katılmıyorum**
Bu işbirliğinde ortak işletmelerin her ikisi de birbirlerine karşı dürüst davranmaktadırlar	1	2	3	4	5
Bu işbirliğinde ortak işletmelerin her ikisi de birbirlerine karşı adil davranmaktadırlar	1	2	3	4	5
Bu işbirliğinde karşı tarafa güvenmek her iki işletme açısından risk yaratmaktadır	1	2	3	4	5
Ortağımızın aldığı kararların işimiz için faydalı olduğuna inanıyoruz	1	2	3	4	5
Stratejilerimizi ortağımızın stratejileriyle sistematik olarak koordine etmekteyiz	1	2	3	4	5
Ortaklar arasında bilgi transferini düzenli olarak gerçekleştiren sistemimiz bulunmaktadır	1	2	3	4	5
Faaliyetlerimiz, ortağımızın faaliyetleriyle iyi bir şekilde koordine edilmektedir	1	2	3	4	5
Ortağımız ile takım çalışması yapmaktayız	1	2	3	4	5
Her iki işletme de bu ilişkiye oldukça fazla düzeyde yatırım yapmıştır	1	2	3	4	5
Her iki işletme de deneyimli ve yetenekli personelini bu işbirliğine yönlendirmektedir	1	2	3	4	5
Her iki işletme de işbirliğinin başarısı için çaba harcamaktadır	1	2	3	4	5
Ortağımızla ilişkilerimizi uzun dönemli olarak sürdürmeyi istemekteyiz	1	2	3	4	5
Ortağımıza çok az bağlılık duymaktayız	1	2	3	4	5
Ortağımız bu ilişkinin uzun süre devam etmesi beklentisi içerisindedir	1	2	3	4	5
Bu ilişkiyi sürdürmek, işletmemiz açısından bir gerekliliktir	1	2	3	4	5

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
Karar verirken ortağımızdan tavsiyeler almaktayız	1	2	3	4	5
Ortağımız karar verirken bizim tavsiyelerimize ihtiyaç duymaktadır	1	2	3	4	5
Hedefleri belirleme sürecine her iki işletme beraber katılmaktadır	1	2	3	4	5
Her iki işletme de değişiklikler hakkında birbirlerini haberdar etmektedirler	1	2	3	4	5
Bu işbirliğinde stratejik karar verme süreci ortaklar arasında eşit bir şekilde paylaşılmaktadır	1	2	3	4	5

Ortağımızla aramızda sıkı bir iletişim vardır	1	2	3	4	5
Ortağımızla aramızda yakın bireysel etkileşim bulunmaktadır	1	2	3	4	5
Bu ilişkide bilgi değişimi sık ve informel (gayri resmi) olarak gerçekleştirilmektedir	1	2	3	4	5
Diğer işletmedeki insanlarla iletişim kurmak, her iki ortak açısından oldukça zordur	1	2	3	4	5
Ortağımız, önemli bilgileri bizimle paylaşmaktadır	1	2	3	4	5

Potansiyel çatışma alanlarını belirleyebilmek için ortaklar arasında sıkı yönetimsel etkileşim bulunmaktadır	1	2	3	4	5
Aramızda çıkan çatışmaların çözümünde güçlü iki yönlü iletişim yer almaktadır	1	2	3	4	5
Çatışma çözümünde, ortak problem çözme tekniklerini kullanmaktayız	1	2	3	4	5
Bu ilişkideki taraflar problemleri birlikte çözebilmek için çaba harcamaktadırlar	1	2	3	4	5

Ortak hedefleri gerçekleştirebilmek için taraflar farklı kaynaklar sağlamaktadırlar	1	2	3	4	5
Ortağımızla ilişkimiz açısından faydalı olan tamamlayıcı güçlere sahibiz	1	2	3	4	5
Ortağımızla farklı yeteneklere sahip olmamıza rağmen bir araya geldiğimizde bireysel olarak gerçekleştireceğimizden daha fazlasına ulaşıyoruz	1	2	3	4	5
Ortağımızın temel yetenekleri ile bizim temel yeteneklerimiz arasında yüksek düzeyde benzerlik bulunmaktadır	1	2	3	4	5

İki işletmenin yöneticilerinin felsefeleri ve iş konusundaki yaklaşımları birbirleriyle uyumludur	1	2	3	4	5
İki işletmenin amaç ve hedefleri birbirleriyle uyumludur	1	2	3	4	5
İki işletmenin yönetim ve operasyon tarzları birbirleriyle uyumludur	1	2	3	4	5
Bu ilişkide yüksek düzeyde uyum bulunmaktadır	1	2	3	4	5
İki işletmenin ulus kültürleri birbirlerine benzerdir	1	2	3	4	5
İki işletmenin örgüt kültürleri birbirlerine benzerdir	1	2	3	4	5

13. Yabancı ortağınızla olan iletişiminizi aşağıdaki boyutlara göre değerlendiriniz. Lütfen, sizin için uygun olan ifadeye yakın sayıyı işaretleyiniz.

Yetersiz	1	2	3	4	5	**Yeterli**
Eksik	1	2	3	4	5	**Tam**
Sınırlı	1	2	3	4	5	**Sınırsız**
Yanlış	1	2	3	4	5	**Doğru**
Zamansız	1	2	3	4	5	**Tam zamanında**
Güvene dayalı olmayan	1	2	3	4	5	**Güvene dayalı**

14. Yabancı ortağınızla aranızdaki karşılıklı bağımlılık düzeyini aşağıdaki boyutlara göre değerlendiriniz.

	Hiç Yok				Çok Fazla
Ortağımızın pazarlama yeteneklerine bağımlılık	1	2	3	4	5
Ortağımızın pazar bilgisine bağımlılık	1	2	3	4	5
Ortağımızın müşteri hizmetlerine bağımlılık	1	2	3	4	5
Ortağımızın yönetimsel desteğine bağımlılık	1	2	3	4	5
Ortağımızın işgücü kaynaklarına bağımlılık	1	2	3	4	5
Ortağımızın yönetim becerilerine bağımlılık	1	2	3	4	5
Ortağımızın finansal kaynaklarına bağımlılık	1	2	3	4	5

15. Ortağınızla olan ilişkilerinizde ne sıklıkta çatışma (anlaşmazlık) yaşıyorsunuz?

( ) Hiç ( ) Ara sıra ( ) Çok Sık

BÖLÜM II: Bu bölümde ortaklığınızın başarısına (performansına) ilişkin sorular yer almaktadır.

16. Ortaklığınızın performansını periyodik olarak gözden geçiriyor musunuz?

( ) Evet ( ) Hayır *(Cevabınız hayır ise lütfen 18. soruya geçiniz)*

17. Ortaklığınızın performansı kim tarafından değerlendirilmektedir?

( ) İşletmemiz ( ) Ortağımız ( ) Ortağımız ile birlikte

18. Genel olarak işbirliği ilişkilerinizin başarısından ne düzeyde tatmin oluyorsunuz?

( ) Hiç ( ) Orta düzeyde ( ) Yüksek düzeyde

19. Aşağıda işbirliğinizin sonuçlarına ilişkin bazı ifadeler yer almaktadır. Lütfen, bu ifadelere ne ölçüde katıldığınızı yalnızca bir rakamı daire içerisine alarak belirtiniz.

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
Yabancı ortağımızla aramızda güçlü ve uyumlu ilişkiler bulunmaktadır	1	2	3	4	5
İşletmemiz bu işbirliğini oluşturmadaki temel amaçlarına ulaşmıştır	1	2	3	4	5
İşletmemiz, ortağımızdan bazı önemli yetenek ve becerileri öğrenme konusunda başarılıdır	1	2	3	4	5
Bu ortaklık kârlılık konusundaki beklentilerimizi karşılamaktadır	1	2	3	4	5
Bu ortaklık beklediğimizden daha az gelişme potansiyeli göstermiştir	1	2	3	4	5
Bu ortaklığı oluşturmak, işletmemiz açısından doğru bir karardır	1	2	3	4	5
Bu ortaklık ile pazarda daha fazla yayılma imkânı sağladık	1	2	3	4	5
Ortağımızla işbirliği oluşturmak, bize beklediğimizden daha fazla fayda sağladı	1	2	3	4	5

*********** Çalışmamıza gösterdiğiniz ilgiden dolayı teşekkür ederiz***********

Ek–2

TÜROFED
Türkiye Oteciler Federasyonu
Turkish Hotels Federation

Sayı 2007/017 İstanbul,25/01/2007

Sayın Üyemiz,

Çukurova Üniversitesi Karataş Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu tarafından Türkiye'de Konaklama sektöründe faaliyet gösteren uluslararası stratejik işbirliklerinin başarı faktörlerinin belirlenmesine yönelik yapılacak araştırma için Türkiye Otelciler Federasyonu olarak destek vermekteyiz.

Son yıllarda Otel işletmelerinin en önemli stratejik tercihi olan uluslar arası işbirlikleri konusunda Türkiye genelinde ilk kez yapılacak bu çalışmaya görüşlerinizi belirterek katkıda bulunmanızı ve desteklemenizi rica eder, iyi çalışmalar dilerim.

Saygılarımla,

Ahmet BARUT
Başkan

Ebululа Mardin C. Maya Meridien İş Mrk. D-2 Blok K. 3 D.13 Akatlar Beşiktaş İSTANBUL
T +90 212 351 42 00 F +90 212 351 42 03 info@turofed.org.tr

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

ADI - SOYADI	:	Fatma Nur İPLİK
UNVANI	:	Öğretim Görevlisi
DOĞUM YERİ	:	ADANA
DOĞUM TARİHİ	:	25.12.1976
E-POSTA	:	nuriplik@cu.edu.tr

EĞİTİM DURUMU

2004 – 2008	:	Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora
2002 – 2004	:	Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans
1995 – 1999	:	Mersin Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y.O.
1994 – 1995	:	Mersin Üniversitesi Yabancı Dil Hazırlık Programı (İngilizce)
YABANCI DİL	:	İngilizce, Almanca

İŞ TECRÜBESİ

2002 – Devam Ediyor	:	Öğretim Görevlisi Çukurova Üniversitesi Karataş Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y.O. Konaklama İşletmeciliği Bölümü
Aralık 1999 – Ağustos 2000	:	Gişe Yetkilisi Sümerbank A.Ş. Ceyhan Şubesi
Mayıs 1998 – Eylül 1998	:	Tur Departmanı Olcartur Turizm
Mayıs 1997 – Eylül 1997	:	Tur Departmanı Öngentur Turizm
Mayıs 1996 – Eylül 1996	:	Önbüro Departmanı Büyük Sürmeli Oteli (Staj)
PROJELER	:	T.C. Adana Valiliği Pozantı İlçe Gelişim Planı Turizm Araştırma Grubu, 2003 – Adana
ÖDÜLLER	:	Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu bölüm birinciliği ve Mersin Üniversitesi ikinciliği.
EĞİTİM VE KURSLAR	:	Turizm Eğitimini ve İstihdamını Destek Projesi Fidelio OPERA Eğitimi, 2005 Sertifikalı Finansman Kursu - Adana Ticaret Odası, 2000 Bilgisayar Eğitimi - Softek Bilgisayar Ltd. Şti., 1999 Enformasyon Memurluğu Yabancı Dil Kursu - Turizm Bakanlığı – Türsab, 1997
DİĞER FAALİYETLER	:	Müdür Yardımcısı, Yüksekokul Staj Komisyon Üyesi