

# ULUSLARARASILAŞMADA ÖNEMLİ BİR ARAÇ OLARAK STRATEJİK BİRLEŞMELER

Dr. Aypar TOPKARA USLU

M.Ü. İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent

**ABSTRACT:** *The major vehicle manufactures are facing an increasingly turbulent environment. A depressed word economy, rapidly changing technologies and the move towards globalization have brought strong challenges to the key players. One response to these conditions has been the formation of various types of collaborative ventures, in particular, strategic alliances.*

*Firms that enter strategic alliances without recognizing how knowledge and skills form the basis for future competitive advantage are likely to lose not only their technologies and skills, but also their ability to shape future products in that industry. Co-operation or interaction with an alliance partner to enter new markets or to develop new products also leads to competition in learning new skill and insights from one another.*

## I-GİRİŞ

Son yıllarda dünyada meydana gelen siyasal ve ekonomik değişimler, ulusal düzeyde faaliyet gösteren firmaların uluslararası pazarlara daha çok yönelmelerine neden olmaktadır. Yoğun rekabet içinde küçük ve orta ölçekli firmalar kendilerine sağlam bir yer ararken, büyük ölçekli firmalarda sahip oldukları pazar paylarını kaybetme kaygısı ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu anlamda uluslararası şirket birleşmeleri dışı açılma ve rekabet şansını artırmak isteyen firmalar için önemli bir büyüme aracıdır.

Şirket birleşmeleri firmalara, maliyetleri düşürme, güçlü bir mali yapıya sahip olarak pazar payını artırma, yeni pazarlara girme gibi önemli avantajlar sağlamaktadır. Bu ve benzeri nedenler stratejik işbirliklerine yönelimi hızlandırmaktadır. Global bir pazarı ele geçirmek ve bu pazarda iyi bir paya sahip olup, bunu sürdürmek isteyen firmalar, çoğunlukla yabancı ortaklarla, çeşitli yollardan birleşip, hedeflerine ulaşmayı amaçlamaktadır.

Bu çalışma Türkiye açısından son yıllarda dünya ticaret ve politik yapısının değişimiyle daha da stratejik bir önem kazanan "şirket birleşmeleri" konusunu tanım, önem ve amaç açısından kavramsal olarak irdelenmektedir.

## II.KAVRAMSAL BİLGİLER

### II.1-Uluslararası Stratejik Birleşmelerin Tanım ve Önemi

Uluslararası Stratejik Birleşmeler bilim adamlarınca farklı şekillerde tanımlanmaktadır.

Stratejik birleşmeler 1980'li yıllarda ortaya çıkan, firmaların zayıf yada güçlü taraflarını tamamlayabilecekleri firmalarla birleşerek, önceden belirlenmiş stratejik hedeflere ulaşmak üzere yaptıkları birleşmelerdir[1].

Bir başka tanıma göre, stratejik birleşmelerin kesin bir tanımı olmamakla birlikte, yerel ve farklı ülke rakipleri arasındaki değişik türdeki anlaşmalardan doğan ilişkilerdir[2].

Bir başka tanıma göre, stratejik birleşmeler farklı ülkelerdeki firmaların mamul-pazar geliştirmeden doğacak risk ve maliyetleri paylaşmak amacıyla bir araya gelerek ortaklık oluşturmalarıdır[3].

Diğer bir tanıma göre, stratejik birleşmeler, bir yada daha fazla firmanın mevcut kaynaklarını ortak kullanmak amacıyla yaptıkları örgütsel nitelikteki anlaşmalar şeklinde tanımlanmaktadır[4].

Bir başka tanıma göre, stratejik birleşmeler aileye benzetilmektedir. İki yada daha fazla firmanın bir araya gelerek yeni bir fikir üzerinde aileyi bir işbirliğine gitmeleridir[5].

Son yıllarda hızla değişen ve gelişen global pazarlarda uluslararası stratejik birleşme ihtiyacı daha da fazla hissedilmektedir. Özellikle küçük ve orta boy ölçekli firmaların uluslararasılaşmasında stratejik birleşmelerin son derece önemli bir yöntemidir.

Stratejik birleşmelerin oluşmasındaki en büyük etken global rekabetin ortaya çıkması ve bu rekabetçilerin global olmak istemelerinden kaynaklanmaktadır[2].

Stratejik birleşmeler, ortak finansman kullanıldığında her bir ortak için daha iyi sonuçlar getirerek, her birinin tek başına yaptığı teşebbüslerden daha yararlı olacağından, çok önem taşımaktadır. Stratejik birleşmeye taraf olan her bir ortak bu birleşmeden çok özel avantajlar sağlamaktadır. Örneğin bir firma yeni teknoloji sahibi olabilir, ancak kendi başına yatırım yapacak sermayeye sahip olmayabilir. Katılım gücüyle teknoloji daha çabuk kullanılabilmekte ve pazara giriş kolaylaşmaktadır. Benzer şekilde ortaklardan biri bir dağıtım sistemine sahip olabilmekte, yada bölgesel hammadde sağlayıcılarına doğrudan ulaşabilmektedir. Böylece, ortaklık yolu ile ortaklardan her biri kısa zamanda büyük satış hacmine

ulaşabilmektedir[6].

Stratejik işbirlikleri daha çok otomotiv (%23.7), uzay (%19), telekomünikasyon (%13) gibi yüksek teknoloji gerektiren endüstrilerde gerçekleşmektedir. Ortak girişimlerde dört baskın motivasyon unsurunun etkinliği gözlenmektedir.

-Dağıtım kanallarına sahip olmak,

-Yeni teknolojiler kazanmak ve dikey entegrasyon elde etmek,

-Yasal düzenlemeleri aşmak,

Genelde uluslararası alanda büyük organizasyonlara sahip olan firmalar işbirliğini tercih etmektedirler. Firmaların stratejik işbirliğini tercih etmelerinin, günümüz şartlarındaki uluslararası iş dünyasının, belli başlı beş özelliğinin öne çıktığı görülmektedir.

Bunlar kısaca şu şekilde sıralanabilir:

-Rekabet avantajlarına bağlı olarak gelişen uluslararası yapı, global ölçek ve/veya pazar avantajlarından ileri gelmektedir. Böylece kaynak kısıtlamalarını iyileştirmek, zaman kazanmak vb. faktörler için ortaklardan oluşan bir takım anlayışına gerek duyulur.

-Uluslararası yapı kazanmanın yanında, firmalar uluslararası pazarlarda güçlü yapılarını korumak ve yerel ihtiyaçlara, isteklere, uyum sağlamak ihtiyacındadırlar. Bu nedenle yerel ortaklara ihtiyaç duyulur.

-Kısa dönemli ürün hayat eğrisi için teknolojik gelişmelere gerek vardır. Bu nedenle, ortak araştırma-geliştirme, etkili bir kaynak potansiyeline sahip olma-seçilmiş kaynakları bir araya getirme ve dış ticarete uyum sağlamayla çıktılarını güçlendirmeye ihtiyaç vardır.

-Çok çeşitli kapasite ürün ve/veya servisi bütünleştirerek tüketici memnuniyetinde daha başarılı

hale getirmek için gerekli olan simetrik çözümlere şiddetle ihtiyaç duyulmaktadır. Böyle bir ihtiyaç bir çok ortağın katılımıyla giderilebilir.

-Bir çok yeni rakibin varlığı, firmanın kendi yapısını hızlı bir şekilde yenilemesini gerekli kılan daha çok bölge yada ülkesine göre değişen geleneksel ticareti yaratır. Böylece yalnız doğru pozisyona geçişi hızlandırmak için de gerekli olan stratejik işbirliğine ihtiyaç duyulur.

Bütün bu faktörler ve daha birçoğu gittikçe artan strateji kullanımını etkilemektedir. Bunların yanında stratejik işbirlikleri, aynı zamanda her büyüklükteki firmada, kendi uluslararası stratejilerini geliştirmelerini olanaklı kılması için gelişen imkanları, pratik olarak araştırmalarını olanaklı kılan, önemli bir yapı olarak anlam kazanmıştır.

## II.2.Uluslararası Stratejik Birleşmelerin Amaçları

### II.2.1. Ortak Üretim Amaçlı Stratejik Birleşmeler

Üretim maliyetlerinin paylaşılması stratejik birleşmelerin en önemli nedenlerinden birini oluşturmaktadır. Özellikle atıl kapasite kullanımının söz konusu olduğu durumlarda önemli bir fayda sağlamaktadır[7]. Büyük ölçekli ABD ve Japon firmalarının bu tip birleşmelere yöneldikleri görülmektedir.

Üretim amaçlı birleşmeler uzun süreli ve yeni bir organizasyon geliştirmeye yöneliktir[8].

Bu birleşme üretimi arttırdığı için maliyetlerin düşmesi avantajını sağlamaktadır.

Üretim amaçlı stratejik birleşmelerin en yaygın örneklerine literatürde otomotiv sektöründe rastlanmaktadır(Tablo 1)

**TABLO 1: Otomotiv Sektöründe 1950-1990 Yıllarına Ait Birleşmelerin Üretim Birimi ve Adeti**

YILLAR	USA		ALMANYA		JAPONYA	
	Str.Bir. Ad.	Üretim Birimi	Str.Bir. Ad.	Üretim Birimi	Str.Bir. Ad.	Üretim Birimi
1950	0	7.468.000	1	262.000	0	25.000
1960	1	7.520.000	2	1.073.000	3	408.000
1970	2	10.178.000	4	2.271.000	5	4.100.000
1980	8	11.460.000	7	2.600.000	9	5.100.000
1990	19	9.780.000	14	3.245.000	37	7.776.000

**Kaynak: Toru Sasaki, (1992), "What the Japanese Have Learned From Strategic Alliances", Long Range Planning, Vol: 26, No:6.**

Yukarıdaki tabloda yeralan istatistiklere göre 1950-1990 yılları arasında otomotiv sektörünün en çok gelişmiş olduğu üç ülkede stratejik birleşme sayıları ve bu birleşmelerden ortaya çıkan üretim miktarları yıllar

itibarıyla gösterilmektedir.

### II.2.2. Teknolojik Amaçlı Stratejik Birleşmeler

Firmalar teknolojiadaki hızlı değişim nedeniyle

avantajlarını uzun süre koruyamamaktadır. Bu nedenle teknolojik amaçlı birleşmelere yönelmektedirler. Teknolojik güç birlikteliği yada tamamlayıcılık yeni ürün geliştirme konusunda firmalara etkinlik sağlamaktadır. Ortaklığa taraf olan iki firma için önemli olan yeni pazarlara girmek ve paylaşılacak ortak yararlar sağlamaktır[9].

Dağıtım amaçlı stratejik birleşmeler firmalar, yabancı bir ülkede dağıtım sistemi geliştirmenin maliyet ve zorluğundan kaçınarak, yabancı ülkedeki firma ile dağıtımını yapması amacıyla birleşmeye yönelmektedirler. Dağıtım amaçlı stratejik birleşmelerin özellikle Japon firmaları ile yapıldığı gözlenmektedir. Bunun nedeni, Japonya'da ulusal dağıtım sisteminin çok karmaşık, etkisiz ve pahalı olmasıdır. Sistemin karmaşık olması yabancı firmaların bu pazara girmesini oldukça güçleştirmektedir[10].

### II.2.3. Yeniden Yapılanma Amaçlı Stratejik Birleşmeler

Yerel rakiplerin rekabetçi avantaj ve güçlerini kaybettikleri endüstrilerin yeniden yapılandırılmasında işbirliği önemli bir avantaj sağlamaktadır. Yeniden yapılanma sonucunda eski sermaye sahiplerine sahip olan firmalar tesislerini yenilemekte, verimlilik artırarak maliyetlerini düşürerek daha avantajlı konuma gelmektedirler. Bu gibi yeniden yapılanma sürecinde bazı ortak yatırım süreçleri hedef ekonomilerden maksimum yararlanma, yan ürünlerini kullanma yada üretim tesislerinden faydalanmak üzere destek ve bütünleştirici kıymetlerini birleştirmektedir[11]

### II.2.4. Rekabet Amaçlı Stratejik Birleşmeler

Stratejik birleşmelerin diğer bir nedeni de rekabet avantajını sağlamaktır. Lider pozisyonu elde etmek amacıyla güç birlikteliğidir. Lider olan bir firmaya karşı iki firma birleşebilir. Böylelikle güçlerini birleştirerek lidere karşı rekabet edebilir, hatta liderliği ele geçirme durumuna erişmektedirler. Son günlerin bu amaçtaki en

önemli birleşmesi Shell'e karşı BP ile Mobil'in birleşmesidir. bu birleşmede Avrupa pazarında akaryakıtta % 70 BP'nin, % 30 Mobil'in; motor yağlarında ise % 70 Mobil, % 30 BP'nin olmak üzere pay dağılımı yapmışlardır. Ayrıca pazarlarda oluşan monopolere karşı stratejik birleşmeler yapılmaktadır.

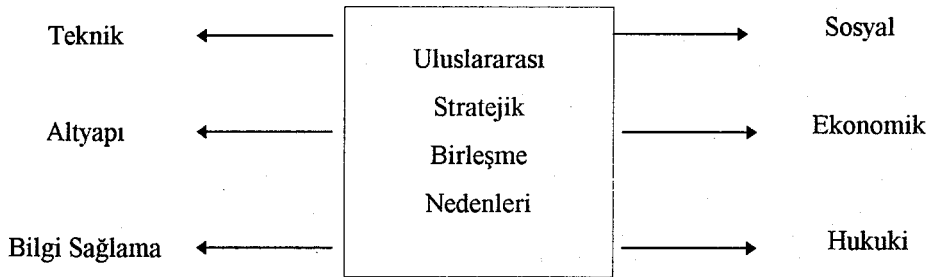
### II.2.5. Yeni Pazar Olanakları Amaçlı Stratejik Birleşmeler

Firmalar başarılı bir ürün yada hizmete sahip olsalar da yeni girecekleri pazarlarla ilgili yeterli bilgiye sahip olmayabilirler. Uluslararası pazarlara yönelen firmaların bu pazarlara ilişkin tüketici ihtiyaçlarının ne olduğunu bilme, ürün tanıtım stratejilerini belirleme ve dağıtım alt yapısının oluşturulması vb. konularda pazar bilgisine ihtiyaçları vardır.

Bu sorunları ortadan kaldırmanın en kolay ve etkili yolu o firmanın pazara gireceği ülkedeki bir firma ile ortak işbirliği anlaşması yapmasıdır.[12] Ülke sınırları içerisindeki koruma duvarlarını aşmaya çalışmak amacıyla ülke içindeki firmalarla birleşme yoluna gitmektedirler.

### II.3. Uluslararası Stratejik Birleşmelerin Nedenleri

Son yıllarda hızla değişen ve gelişen global pazarlarda uluslararası stratejik birleşme ihtiyacı daha da fazla hissedilmektedir. Özellikle küçük ve orta ölçekli firmalara rekabet gücü kazandırmaya yönelik bir faaliyettir. Firmalar ulusal sınırları kendi kendilerine aşamadıklarında ve uluslararası pazarlarda kendi dış üretim ve/veya pazarlama örgütlerin oluşturamadıklarında uluslararası stratejik birleşmeler yoluyla faaliyetlerini oluşturamadıklarında uluslararası stratejik birleşmeler yoluyla faaliyetlerini güçlendirmektedirler. Bir çalışmaya göre firmaları uluslararası birleşmelere iten başlıca nedenler Şekil 1 'deki gibi belirtilmektedir[13].



Şekil 1: Uluslararası stratejik Birleşme Nedenleri

Firmaları uluslararası stratejik birleşmelere yönelten nedenleri Tablo 1'deki başlıklar halinde tanımlamakta mümkündür.

**TABLO 2: Firmaları Stratejik Birleşmelere Yönelten Nedenler**

Ekonomik Nedenler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Üretim maliyetini düşürmek,</li> <li>- Ölçek ekonomilerden faydalanma,</li> <li>- Birbirini tamamlayan kaynakların birleştirilmesi</li> </ul>
Yönetimsel Nedenler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yetenekli yönetime sahip olma,</li> <li>- Sinerji</li> <li>- Büyüme</li> <li>- Tecrübe kazanma</li> </ul>
Finansal Nedenler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Artık fonların kullanılması,</li> <li>- Düşük finansman maliyeti,</li> <li>- Pay sahiplerinin değerini arttırmak,</li> <li>- Risk azlığı,</li> </ul>
Pazarlama ile İlgili Nedenler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yeni pazarlara girme,</li> <li>- Dağıtım kanallarını geliştirme,</li> <li>- Rekabet avantajı sağlama.</li> </ul>
Mali ve Hukuki Nedeler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vergi avantajı,</li> <li>- Gümrük mevzuatı,</li> <li>- Değerli sınai haklara sahip olmak,</li> </ul>
Teknik Nedenler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teknolojiyi geliştirme ve yayma</li> <li>- Kalite geliştirme</li> </ul>
Diğer Nedenler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Psikolojik nedenler</li> <li>- Politik nedenler</li> </ul>

### III-SONUÇ

Ülke bazında rekabetin yerini firma bazında rekabetin aldığı günümüz dünyasında stratejik birleşmeler firma rekabetini güçlendirmede başlıca çözümlerden birisidir. Dünya pazarlarındaki birçok büyük ölçekli işletme stratejik birleşmeler ile ulusal rekabet avantajının elde edilmesi güdülenmekte ve globalleşme stratejisinin hızlandırılması amaçlanmaktadır. Firmaları stratejik birleşmelere yönelten faktörlerin başında teknolojik gelişme ve yeniliklerin hızla artışı ile yüksek Ar-Ge maliyetleri gelmektedir.

### KAYNAKLAR

- [1]- Terstra, Vern, Chwo-Ming J.Yu, (1990), "Piggybacking A Quick Road to Internationalization", International Marketing, Review, Vol: 7.
- [2]- Devlin Godfred, Mark Bleacley, Strategic Alliances Guidelines for Success, Long Range Planning, 1988, N:5, Vol 21.
- [3]- Çavuşgil, Tamer S., (1984), "Transfer of Management Know-how to Developing Countries: An Empirical Investigation", Journal of Business Research, Vol. 12.
- [4]- BDRYS, Bryan, David B.Jemison, (1989), éhybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations, Academy of Management Review, Vol 14, No:2, p.234-249.
- [5]- Peters Lorange-Johan Roos-Peggy Bronn, "Building Successful Strategic Alliances", Long Range Planning, 1992, Vol 25, No:6.
- [6]- Michael R. Czinkota, Ilkka A. Ronkainen, International Marketing, 2.Edition, 1990.
- [7]- Cunninham, Margaret H., Rayan P.Varadaryan , (1991), "Market's Role in International Strategic Alliances", Working Paper 93-33, January.- Ohmae, Kenichi, (1989), "The Global Logic of Strategic Alliances", Harvard Business Review, March-April.
- [8]- Bowersox, Donald J., (1990), "The Strategic Benefits of Logistic Alliances", Harvard Business Review, July-August.
- [9]- Bruce Walters-Steve Peters, Gregory Dess, "Strategic Alliances and Joint Ventures: Making Theam Work", Business Horizons, July-August 1994, Vol 37, No:4.
- [10]- Dominique Turpin, "Strategic Alliances With Japanese Firms Myths and Realities", Long Range Planning, Vol: 26, No:4.
- [11]- Kathryn R.Harrigan, "Strategic Alliances, Their New Role in Global Competition", Columbia Journal of World Business, 1982.
- [12]- Aaby, Nils-Erik, Antony F. McGann, (1989), "Corporate Strategy and the Role of Navigational Marketing", European Journal of Marketing, Vol:23.
- [13]- Cllins, Timothy M., Thomas L.Doorley, (1991), Teaming Up For the 90's: A Guide to International Joint Ventures and Strategic Alliances, Business One Irwin, Homewood, Illinois.