

172680

**YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KOBİ'LERDE STRAĞEJİK İŞBİRLİĞİ İMKÂNLARI  
VE UYGULAMA ÖRNEKLERİ**

Ayőegül BAŐTUĐ

**Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı  
İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümünde Hazırlanan**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. İsmail DUYMAZ**

**İSTANBUL, 2006**

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
KISALTMALAR .....	iv
TABLO LİSTESİ .....	v
ŞEKİL LİSTESİ .....	vi
ÖZET .....	vii
ABSTRACT .....	viii
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>4</b>
<b>I. Genel Teorik Çerçeve ve Genel Tanımlar</b> .....	<b>4</b>
1. KOBİ Tanımı ve KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yer ve Rollerini .....	4
1.1 Küçük ve Orta Boy İşletme (KOBİ) Kavramı ve Kapsamı.....	4
1.2 Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Tanımlanmasında Kullanılan Kriterler .....	5
1.2.1 Nitel Tanımlama Kriterleri .....	5
1.2.2 Nicel Tanımlama Kriterleri .....	6
1.3 Küçük ve Orta Boy İşletmelerin (KOBİ) Ekonomik Sistem İçindeki Yer ve Rollerini .....	10
1.4 KOBİ'lerin Temel Sorun Alanları .....	15
1.5 KOBİ'lerin Büyüme ve Rekabet Kabiliyetini Güçlendirmek Açısından Stratejik İşbirliklerinin Önemi .....	16
<b>II. KOBİ'lerin Büyüme ve Rekabet Amaçlı Stratejik İşbirliği Alanları ve İşbirliği İmkânları</b> .....	<b>21</b>
1. Büyüme ve Rekabet Yeteneğinin Geliştirilmesi Açısından İşbirliklerinin Rolü .....	23
1.1 İşbirliği Kavramı ve Kapsamı .....	23
1.2 Büyüme Kavramı .....	26
1.3 İşbirliğinin Başlıca Nedenleri ve Büyüme ve Rekabet Açısından İşbirlikleri ..	27
2. Stratejik İşbirlikleri (Strategic Alliances).....	30
2.1 Stratejik İşbirliği Kavramı ve Kapsamı.....	30
2.2 Stratejik İşbirliklerinin Özellikleri .....	35
2.3 Stratejik İşbirliği Türleri .....	37
2.3.1 Bölgesel Acentelik, Bayilik ve Distribütörlük .....	38
2.3.2 Know-How Anlaşmaları.....	39
2.3.3 Lisans Anlaşması (Licensing) .....	39
2.3.4 Taşeronluk Anlaşması .....	42
2.3.5 Franchising .....	43
2.3.6 Ortak Girişim (Joint Venture) .....	44
2.3.6.1 Ortak Girişim (Joint Venture) Özellikleri .....	46
2.3.7 Kartel .....	47
2.3.8 Konsorsiyum .....	47
2.3.9 Şebekeler .....	48
3. İşbirliği Yapılabilecek Ekonomik Alanlar .....	49
3.1 Makro Ölçekte Görülen İşbirlikleri.....	51
3.2 Mikro Ölçekte Görülen İşbirlikleri.....	52

3.2.1	İşletmeler İçinde Örgütlenen İşbirliği Şekilleri.....	52
3.2.2	İşletmeler Arası İşbirliği Şekilleri .....	52
3.2.2.1	Yatay İşbirlikleri.....	53
3.2.2.2	Dikey İşbirlikleri .....	54
3.2.2.3	Çok Yönlü Dağılan İşbirlikleri.....	55
3.2.2.4	Dairesel İşbirlikleri.....	55
3.2.3	İşletmeler Üstü İşbirlikleri (Kooperatifler) .....	56
4.	İşbirliklerinin Temel Sorun Alanları .....	56
4.1	İşletme Amaçlarının Belirlenmesi ve Karşılaşılan Sorunlar .....	60
4.2	İşbirlikçi (Partner) Seçimi Aşamasında Karşılaşılan Sorunlar.....	61
4.3	İşbirliğinin Oluşturulması Aşamasında Karşılaşılan Sorunlar .....	61
5.	İşbirliklerinde Güven.....	63
6.	İşbirliğinin Yönetim ve Denetimi.....	64
6.1	İşbirliğinin Yönetimi .....	64
<b>İKİNCİ BÖLÜM .....</b>		<b>67</b>
<b>KOBİ'LERDE STRATEJİK İŞBİRLİĞİ UYGULAMA ÖRNEKLERİ.....</b>		<b>67</b>
1.	Araştırma Evreni .....	67
2.	Araştırma Metodolojisi.....	73
3.	Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi .....	74
3.1	Akzo Nobel Kemipol A.Ş. ....	74
3.1.1	Akzo Nobel Kemipol A.Ş. Kuruluş Amacı.....	74
3.1.2	Şirket Stratejisi .....	75
3.1.3	İnsan Kaynakları Politikası .....	75
3.1.4	Akzo Nobel Kemipol A.Ş.'nin Joint Venture Süreci.....	76
3.1.5	Yaşanan Darboğazlar ve Rekabetin En Çok Baskısı Hissedilen Yönü... 77	
3.1.6	İşbirliği Stratejisi .....	77
3.1.7	Üniversite-Sanayi İşbirliği .....	78
3.2	Aydın Ortak Girişimciler A.Ş. ....	80
3.2.1	Kuruluş Amacı, Vizyonu ve Stratejisi.....	80
3.2.2	Aydın Ortak Girişimciler A.Ş. Faaliyet Alanları .....	80
3.2.3	İşbirliği Stratejisi .....	83
3.2.4	Üniversite-Sanayi İşbirliği .....	85
3.3	Datacore Bilgi Sistemleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. ....	85
3.3.1	Şirketin Kuruluş Amacı, Misyonu, Vizyonu ve Faaliyet Alanı .....	85
3.3.2	Stratejik İşbirliği ve Distribütörlük Anlaşması .....	86
3.3.3	Yaşanan Darboğazlar .....	87
3.3.4	Rekabetin En Çok Baskısı Hissedilen Yönü .....	88
3.3.5	Partner Seçimi ve Beklentilerin Gerçekleşmesi .....	88
3.3.6	İşbirliklerinden Elde Edilen Sonuçların Değerlendirilmesi .....	89
3.3.7	İşbirliği Önündeki Engeller .....	89
3.3.8	Üniversite-Sanayi İşbirliği .....	89
3.4	UND Teknoloji Hizmetleri A.Ş.....	90
3.4.1	Uluslararası Nakliyeciler Derneği Kuruluş Amacı ve Misyonu .....	90
3.4.2	UND Teknoloji Hizmetleri A.Ş. Kuruluş Amacı, Misyonu ve Stratejisi 90	
3.4.3	UND Teknoloji Hizmetleri A.Ş.'nin Gerçekleştirmiş Olduğu Projeler ve Stratejik İşbirlikleri.....	91
3.4.4	GİSAD Telekomünikasyon-UND Teknoloji Arasında Uzak Mesafe Telefon Hizmetleri Alanındaki Stratejik İşbirliği .....	93
3.4.5	Yaşanan Darboğazlar .....	94

3.4.6	Rekabetin En Çok Baskısı Hissedilen Yönü .....	94
3.4.7	İşbirliği Stratejisi .....	95
3.4.8	Partner Seçim Kriterleri.....	97
3.4.9	Üniversite-Sanayi İşbirliği .....	97
3.5	Tübaş Tekstil Ürünleri Boyama Sanayi ve Ticaret A.Ş. ....	98
3.5.1	Kuruluş Amacı, Misyon ve Vizyonu.....	98
3.5.2	Şirket Stratejisi .....	99
3.5.3	Lisans Anlaşması ve Elde Edilen Sonuçlar .....	99
3.5.4	Rekabetin En Çok Baskısı Hissedilen Yönü ve Yaşanan Darboğazlar. ....	100
3.5.5	İşbirliği Stratejisi .....	100
3.5.6	Partner Seçimi ve Beklentilerin Gerçekleşmesi .....	101
3.5.7	İşbirliği Önündeki Engeller .....	102
3.5.8	Üniversite-Sanayi İşbirliği .....	102
3.6	Bemka Emaye Bobin Teli Kablo Sanayi A.Ş.....	102
3.6.1	Kuruluş Amacı, Misyon, Vizyon ve Stratejisi .....	102
3.6.2	Bemka Emaye Bobin Teli Kablo Sanayi A.Ş. Ortak Girişim Süreci ....	103
3.6.3	Rekabetin En Çok Baskısı Hissedilen Yönü ve Yaşanan Darboğazlar. ....	105
<b>SONUÇ .....</b>		<b>106</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>		<b>108</b>
<b>EKLER.....</b>		<b>112</b>
Ek 1	Taşıt Güvenliği Merkezleri İle İlgili Bilgiler .....	113
Ek 2	Görüşülen Firmalara Yöneltilen Sorular .....	117
Ek 3	Biodizel Tesisi Ön Maliyet Çalışması.....	119
Ek 3.1	Türkiye’de Konvansiyonel (Geleneksel) Dizel Yakıt Kullanımı, Tüketim Miktarları ve Öngörülen Tüketim Miktarları .....	121
Ek 4	Araç Muayene İstasyonları İle İlgili Bilgiler.....	124
Ek 5	Adnan Menderes Üniversitesi Ziraat Fakültesi Bahçe Kùltürleri Bölümü’nde Hazırlanan Avam Proje Taslağı.....	139

**KISALTMALAR**

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
ABİGEM	Avrupa Birliği İş Geliştirme Merkezi
ADÜ	Adnan Menderes Üniversitesi
AET	Avrupa Ekonomik Topluluğu
AR-GE	Araştırma Geliştirme
AT	Avrupa Topluluğu
CEO	Chief Executive Officer
CRAFT	AB İşbirliği Araştırma Projeleri
CRM	Customer Relationship Management
DİE	Devlet İstatistik Enstitüsü
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
DTM	Dış Ticaret Müsteşarlığı
EBSO	Ege Bölgesi Sanayi Odası
EBILTEM	Ege Üniversitesi Bilim Teknoloji Araştırma Merkezi
ECO	Environmental Careers Organization
ERP	Enterprise Resource Planning
ESO	Eskişehir Sanayi Odası
EUROSTAT	Avrupa İstatistik Ofisi
IAOSB	İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi
IRC	Yenilik Aktarım Merkezi
ISO	International Standard Organization
İGEME	İhracatı Geliştirme ve Etüd Merkezi
İKV	İktisadi Kalkınma Vakfı
İMKB	İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
İTO	İstanbul Ticaret Odası
KCC	Korean Chemical Company
KOBİ	Küçük ve Orta Boy İşletme
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
KUGM	Karayolu Ulaştırma Genel Müdürlüğu
MPM	Milli Prodüktivite Merkezi
NATO	North Atlantic Treaty Organization
OECD	Organization of Economic Cooperation and Development
OPEC	Organization of the Petroleum Exporting Countries
SME's	Small and Medium Enterprises
SWOT	Strength (Güçlü Taraflar), Weakness (Zayıf Taraflar), Opportunities (Fırsatlar), Threats (Riskler/Tehditler)
TEKMER	Teknoloji Geliştirme Merkezleri
TOBB	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TOSYÖV	Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı
TÜBİTAK	Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu
USA	United States of America
UND	Uluslararası Nakliyeciler Derneği
UK	United Kingdom

**TABLO LİSTESİ**

Tablo 1	Türkiye'de Kullanılan KOBİ Tanımları .....	7
Tablo 2	AB'de KOBİ Tanımları .....	8
Tablo 3	Çeşitli Ülkelerde Çalışan İşçi Sayısına Göre KOBİ Tanımları .....	9
Tablo 4	Bazı Ülke Ekonomilerinde KOBİ'lerin Yeri .....	12
Tablo 5	Türkiye'deki İşletmelerin Hukuki Biçimlerine Göre Dağılımı.....	13
Tablo 6	Türkiye'deki İşletmelerin Sektörel Dağılımı .....	14
Tablo 7	İşbirliği Şekilleri .....	25
Tablo 8	İşletmelerin İşbirliğine Gitmesine Etki Eden Faktörler .....	27
Tablo 9	Bemka Emaye Bobin Teli ve Kablo Sanayi A.Ş. Hisse Oranları .....	105



**ŞEKİL LİSTESİ**

Şekil 1	Uluslararası Piyasalara Giriş Yöntemleri .....	19
Şekil 2	İşbirliği Çeşitleri .....	50
Şekil 3	İşbirliği Stratejilerinde Yönetilen Rekabet Riskleri .....	57
Şekil 4	İşbirliği Oluşum Aşamaları .....	59
Şekil 5	Akzo Nobel Kemipol A.Ş. Joint Venture Süreci .....	79



## ÖZET

Yüksek lisans tezi olarak hazırlanan bu çalışmanın amacı, Türk KOBİ'lerinin stratejik işbirliği yaklaşımlarını belirlemek, en çok hangi alanlarda stratejik işbirliklerine gittiklerini analiz etmek, Türk KOBİ'leri için stratejik işbirliği oluşturmanın önemini incelemek, elde edilen sonuçlar ve kazançları ortaya koymaktır.

Çalışma teori ve uygulama olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın teorik kısmının birinci bölümünde, KOBİ kavram ve kapsamı açıklanmış, KOBİ'lerin Türkiye ekonomisindeki yer ve önemi belirtilmiş, KOBİ'lerin büyüme ve rekabet yeteneğini geliştirmek açısından işbirliği oluşturmalarının önemi ortaya konulmuştur. Çalışmanın teorik kısmının ikinci kısmını oluşturan KOBİ'lerin büyüme ve rekabet amaçlı stratejik işbirliği alanları ve işbirliği imkânları bölümünde; büyüme ve rekabet yeteneğini geliştirmek açısından işbirliklerinin rolü, stratejik işbirliği kavramı, işbirliği yapılacak ekonomik alanlar ve işbirliklerin temel sorun alanları belirlenmiş, işbirliklerinde güvenin önemi açıklanmış ve işbirliklerinin nasıl yönetilmesi gerektiği ortaya konulmuştur. Çalışmanın uygulama kısmını oluşturan ikinci bölümünde stratejik işbirliği ve/veya joint venture anlaşması olan farklı sektörlerde faaliyet gösteren altı işletme ile görüşülmüştür. Görüşülen firmalardan Akzo Nobel Kemipol A.Ş., Aydın Ortak Girişimciler A.Ş. ve Bemka Emaye Bobin Teli ve Kablo Sanayi A.Ş.'nin joint venture (ortak girişimcilik) anlaşması bulunmaktadır Akzo Nobel Kemipol A.Ş.'nin bunun yanında stratejik işbirliği anlaşması da bulunmaktadır. Aydın Ortak Girişimciler A.Ş. hazırladığı projeler kapsamında stratejik işbirliği anlaşması imzalama aşamasındadır. Datacore Bilgi Sistemleri A.Ş. ve UND Teknoloji Hizmetleri A.Ş.'nin çeşitli firmalar ile stratejik işbirliği ve distribütörlük anlaşmaları bulunmaktadır. Tubaş Tekstil Ürünleri Boyama Sanayi ve Tic A.Ş.'nin Puma ile lisans anlaşması bulunmaktadır.

**Anahtar kelimeler:** KOBİ, işbirliği, büyüme, rekabet, uluslararası, stratejik işbirliği, joint venture, ortak girişim.

## ABSTRACT

Objective of this study which has been prepared as master thesis is to determine strategic cooperation approaches of Turkish SMEs, to analyze in which fields they do strategic cooperation the most, to study the significance of forming strategic alliance for Turkish SMEs and to disclose the results and gains that have been obtained.

The study is made up of two parts; theoretical and practice parts. In the first section of theoretical part of the study the concept and coverage of SME were described, place and importance of SMEs in Turkish economy, importance of cooperation of SMEs in terms of improving their growth and ability of competitiveness were stated. In the second section of the theoretical part of the study, which is about fields of strategic alliances for the aims of growth and competition; role of cooperation for improving the growth and competition abilities, concept of strategic alliances, economical fields to do cooperation and basic problematic fields of cooperation were determined, importance of confidence in cooperation was explained and ways of managing cooperation were stated. In the second part of the study which is the practice part, six companies which are parties of strategic cooperation and/or joint venture agreements and do business in different sectors were interviewed. From these companies that were interviewed Akzo Nobel Kemipol Inc. Co., Aydın Joint Venturers Inc. Co. and Bemka Enamel Coil Wire and Cable Industry Inc. Co. have joint venture agreements. Akzo Nobel Kemipol Inc. Co. has also strategic alliances agreement. Aydın Joint Ventures Inc. Co. is about to sign a strategic alliances agreement in the framework of its projects. Datacore Information Systems Inc. Co. and UND Technology Services Inc. Co. have strategic alliances and distributorship agreements with various companies. Tubaş Textile Products Paint Industry and Trade Inc. Co. has license agreement with Puma.

**Keywords:** SME's, cooperation, competition, growth, international, strategic alliances, joint venture.

## GİRİŞ

KOBİ (SME's) kavramı çeşitli kriterlere bağlı olarak belirli bir sayıya kadar işçi çalıştıran ya da belirli bir yıllık kazancı olan şirketleri ifade etmek için kullanılmaktadır. Türkiye'de KOBİ'ler yıllık 250'den az çalışanı istihdam eden ya da mali bilançosu 25 milyon YTL'yi aşmayan işletmeler olarak tanımlanmakta; AB'de ise 50 milyon EURO ve 250 çalışan sınır olarak alınmaktadır.

Bugün pek çok gelişmiş ve gelişmekte olan ülkede olduğu gibi Türkiye'de de işletmelerin tamamına yakın kısmını KOBİ'ler oluşturmaktadır: KOBİ'ler toplam işletmelerin yüzde 98'ini, imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin yüzde 99,63'ünü, toplam istihdamın da yüzde 53'ünü teşkil etmektedir. İmalat sanayindeki istihdamın yüzde 61,1'i KOBİ'lerde yer almaktadır. KOBİ'ler üretilen katma değer'in yüzde 38'ine, gayri safi hasılanın yüzde 60'ına sahiptir. Üretimin üçte birini KOBİ'ler sağlamaktadır. İhracatın ise yüzde 8'ini gerçekleştirmektedir. KOBİ'lerin kredilerden aldıkları pay yüzde 4'tür. Metal, tekstil, konfeksiyon, ağaç işleri ve gıda sektöründe yaygın olan KOBİ'ler, 318 Küçük Sanayi Sitesi ve 48 Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet göstermektedir.

Stratejik işbirlikleri globalleşme süreci ile birlikte günümüz rekabet koşullarında ayakta kalmaya ve devamlılık sağlamaya çalışan KOBİ'ler için önemli bir yöntem haline gelmiştir. En basit haliyle, işletmelerin sahip olduğu teknolojiler, kaynaklar, beceriler ve ürünlerin karşılıklı yarar sağlayacak şekilde bir araya getirilmesi, karşılıklı değişimi ve entegre edilmesi şeklinde tanımlayabileceğimiz stratejik işbirlikleri, işbirlikçilere bilgi paylaşımı, çapraz eğitim olanakları, risk paylaşımı, birbirlerinin uzmanlık bilgisinden yararlanma olanağı sunabilmekte; işletmelerin rekabet güçlerinin artırılmasını; üretim maliyetlerini düşürmesini; yeni teknolojilere daha kısa sürede ulaşılması ve kullanılmasını sağlayabilmekte; yeni pazarlara girilmesini kolaylaştırabilmekte, riskleri azalmasını; yeni ürünlerin geliştirilmesini; sinerji elde edilmesini ve ölçek ekonomilerinden yararlanılmasını; ürün tanıtımlarını hızlandırılmasını, faaliyetlerin kapsamını genişletilmesini, yasal ve ticari engellerin aşılmasını sağlayabilmektedir.

Bu çalışmanın konusu, KOBİ'lerde stratejik işbirliği imkânları ve uygulama örnekleridir. Çalışma, KOBİ'ler arasındaki işbirliği ve ortak girişimlerin hangi amaçlarla oluşturulduğu ve ne gibi sonuçlar elde edildiğini analiz etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmamızın merkezinde yer alan sorular, neden stratejik işbirliklerine gidildiği ve ne gibi sonuçların elde edildiğidir. Bu soruların yanıtlanması işletmelerin işbirliği stratejisini açıklığa kavuşturmak ve bu stratejinin işletme için önemini belirleme açısından önemlidir. Buna karşın, Türkiye'deki

KOBİ'lerin stratejik işbirliklerine gitmedikleri konusunda genel kabul vardır.

Stratejik işbirlikleri dünyada birçok işletme tarafından gerçekleştirilmektedir. Örneğin, ABD'de son iki yıl içerisinde 20.000'den fazla işletme arası uluslararası stratejik işbirliği gerçekleştirmiştir. ABD'de stratejik işbirlikleri 1987'den beri her yıl %25 oranında artış göstermiştir. Bu çalışmanın sınırları dahilinde Türk KOBİ'lerinin ulusal ve uluslararası düzeyde gerçekleştirmiş olduğu stratejik işbirliği ve ortak girişimler ele alınmıştır. Çalışmanın kapsamı farklı sektörlerde yer alan altı işletme ile sınırlandırılmıştır. Çalışmanın teorik zorluk, stratejik işbirliği konusuyla ilgili Türkçe kaynak sayısının az olmasıdır. Çalışmanın uygulama kısmında derinlemesine mülakat tekniği uygulanmıştır. İşletmelerin yönetim kurulu başkanı, genel müdür veya genel müdür yardımcıları ile görüşülerek belirlenen sorular kapsamında görüşme gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışma teori ve uygulama olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Önce, KOBİ'lerin tanımı ve KOBİ'lerin Türkiye ekonomisindeki yer ve rolleri; KOBİ kavram ve kapsamı, KOBİ tanımlanmasında kullanılan nitel ve nicel kriterler, KOBİ'lerin ekonomik sistem içindeki yer ve rolleri üzerinde durulmuştur. Daha sonra, KOBİ'lerin temel sorun alanlarına değinilmiş ve stratejik işbirliklerinin KOBİ'lerin büyüme ve rekabet yeteneklerini geliştirmek açısından önemi ele alınarak, KOBİ'lerin büyüme ve rekabet amaçlı stratejik işbirliği alanları ve işbirliği imkânları çalışmamıza dahil edilmiştir. Bu bölümde de büyüme ve rekabet yeteneğini geliştirmek açısından işbirliklerinin rolü ele alınmış; stratejik işbirliği kavramı incelenmiş; işbirliği yapılabilecek ekonomik alanlar ile işbirliklerin temel sorun alanları ele alınmış; işbirliklerinin güven ve işbirliklerinin yönetimi üzerinde durulmuştur.

KOBİ'lerin büyüme ve rekabet yeteneğini geliştirmeleri açısından işbirlikleri oldukça önem arz etmektedir. Bu sebeple bu bölümde, işbirliği kavramı ve büyüme kavramına değinilerek, işbirliğinin başlıca nedenleri ve büyüme ve rekabet açısından işbirliklerinin rolü incelenmiştir. Çalışmanın ilerleyen bölümde stratejik işbirlikleri; stratejik işbirliği kavram ve kapsamı, stratejik işbirliklerinin özellikleri, stratejik işbirliği türlerinden olan bölgesel acentelik, bayilik ve distribütörlükler, Know-How anlaşmaları, lisans anlaşmaları (licensing), taşeronluk anlaşması, franchising, ortak girişim (joint venture) ve ortak girişimlerin özellikleri, kartel ve şebekeler ele alınarak açıklanmıştır. İşbirliği yapılabilecek ekonomik alanlar bölümünde makro ve mikro ölçekte görülen işbirlikleri incelenmiştir.

Mikro ölçekte görülen işbirliklerinde işletme içinde görülen işbirliklerine değinilmiş, işletmeler arası işbirlikleri ve işletmeler arası işbirliklerinden yatay, dikey, çok yönlü dağılan ve dairesel işbirlikleri ele alınmış ve işletmeler üstü işbirlikleri analiz edilmiştir. İşbirliklerinin

temel sorun alanları bölümünde stratejik işbirliklerinin oluşum süreci ve karşılaşılan sorunları incelemek amacıyla; işletme amaçlarının belirlenme aşamasında karşılaşılan sorunlar, işbirlikçi (partner) seçimi aşamasında karşılaşılan sorunlar, işbirliğinin oluşturulması aşamasında karşılaşılan sorunlara değinilmiştir. İlerleyen bölümlerde işbirliklerinde güven unsuru açıklanmış, işbirliklerinde güven unsurunun önemine değinilmiştir. İşbirliğinin yönetim ve denetimi bölümünde, işbirliğinin yönetimine değinilmiş ve işbirliği yönetim rehberi ele alınmıştır.

Çalışmanın uygulama bölümünde ise, stratejik işbirliği ve/veya joint venture anlaşması olan Akzo Nobel Kemipol A.Ş., Aydın Ortak Girişimciler A.Ş., Datacore Bilgi Sistemleri San. ve Tic. A.Ş., UND Teknoloji Hizmetleri A.Ş., Tubaş Tekstil Ürünleri Boyama Sanayi ve Tic. A.Ş., Bemka Emaye Bobin Teli ve Kablo Sanayi A.Ş. firmalarıyla görüşülmüştür. Bu görüşmeler, işletmelerin işbirliği stratejilerini ele almak, işletmeler arasında imzalanan anlaşmaların işletmeler için önemini belirlemek, stratejik işbirliği anlaşması olan işletmelerin hangi alanlarda, hangi amaçlarla stratejik işbirliklerine gittiklerini analiz etmek, partner seçerken önem verilen kriterleri belirlemek, işletmelerin işbirliğiyle ilgili sorun alanlarına ve partnerler arasındaki güvenin önemine değinmek, gerçekleştirilen işbirliklerinin şirkete sağladığı ve sağlayacağı faydaları, işbirliğine gitmenin avantaj ve dezavantajlarını incelemek, KOBİ'lerin temel sorun alanları ve AB'ye entegrasyon sürecinin KOBİ'lere ne gibi sonuçlar getireceğine ele almak, üniversite-sanayi işbirliği yaklaşımlarını belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### I. Genel Teorik Çerçeve ve Temel Tanımlar

Çalışmamızın bu bölümünde, KOBİ tanımı ve KOBİ'lerin Türkiye ekonomisindeki yer ve rolleri, KOBİ'lerin temel sorun alanları ve KOBİ'lerin büyüme ve rekabet yeteneğini güçlendirmek açısından stratejik işbirliklerinin önemi olmak üzere üç başlıktan oluşmaktadır. KOBİ'lerin tanımı ve KOBİ'lerin Türkiye ekonomisindeki yer ve rolleri bölümünün kapsamında, KOBİ kavramı ve kapsamı açıklanmakta, KOBİ'lerin tanımlanmasında kullanılan nitel ve nicel kriterlere değinilmekte ve KOBİ'lerin ekonomik sistem içindeki yer ve rolleri değerlendirilmektedir.

#### 1. KOBİ Tanımı ve KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yer ve Roller

##### 1.1 Küçük ve Orta Boy İşletme (KOBİ) Kavramı ve Kapsamı

KOBİ (SME's) terimi belirli bir sayıya kadar işçi çalıştıran ya da belirli bir yıllık kazancı olan şirketleri ifade etmek için kullanılmaktadır.<sup>1</sup>

KOBİ tanımlaması ülkeden ülkeye değişmekte, hatta bir ülke içinde bile çok çeşitli açılardan tanımlanmaktadır. Çünkü Küçük ve Orta Boy işletme kavramını belirleyen; zaman, ekonomik düzey, sanayileşme düzeyi, kullanılan teknoloji, pazarın büyüklüğü, faaliyette bulunulan işkolu, kullanılan üretim tekniği, üretilen malın özellikleri, iş gören sayısı vb. çok sayıda özellikler nedeniyle objektif bir tanım verilememektedir.<sup>2</sup> Tanımlamadaki sınırın genelde ülke ekonomilerinin büyüklüğüne bağlı olarak değiştiği görülmektedir.<sup>3</sup> Gelişmiş ülkeler KOBİ tanımlamasında personel sayısı, toplam aktif büyüklük, toplam satışlar, ortaklık yapılarındaki bağımsızlık düzeyi ve pazar payı gibi kriterlerin birini veya birkaçını birlikte kullanmaktadır. Örneğin, Avrupa Birliği KOBİ'leri en fazla 250 işçi çalıştıran, yıllık toplam satışları 27 milyon EURO'nun altında olan, toplam aktif büyüklüğü 27 milyon EURO'yu aşmayan ve ortaklık yapısı büyük ölçekli bir işletmenin veya ortaklaşa hareket eden birçok büyük işletmenin toplam hisse oranının en fazla %25'i olan işletmeler olarak tanımlamıştır.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Muhittin Şimşek, *Ekonominin Lokomotifi KOBİ'lerin Olmazsa Olmazları*, İstanbul: Alfa yayınları, 2002, s.5.

<sup>2</sup> Süleyman Ersöz ve Recep Kahvecioğlu, "KOBİ'lerin Sorunlarına Yönelik Kırşehir İlinde Bir Araştırma ve Çözüm Önerileri", *Standart*, Ağustos 2004, ss.67-73.

<sup>3</sup> İlhan Uludağ ve Vildan Serin, *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Yapısal ve Finansal Sorunlar, Çözümler*, İstanbul: İTO yayınları, 1991, s.14.

<sup>4</sup> Alövsat Müslümov, *21. Yüzyılda Türkiye'de KOBİ'ler Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri*, İstanbul: Litaratür Yayıncılık, 2002, ss.6-8.

KOBİ tanımlaması yapılırken üzerinde durulması gereken kriterlerin:<sup>5</sup>

- KOBİ'lerde istihdam edilen personel sayısı,
- Ortaklık yapısındaki bağımsızlık düzeyi,
- Toplam net satışlar ve toplam aktif büyüklüğü,
- KOBİ'lerin ait olduğu sektöre göre büyüklüğü olduğu belirtilmektedir.

Yukarıda açıklanan karakteristik özellikler, KOBİ tanımlaması için bir çerçeve oluştursa da belirli bir tanımın yapılabilmesi için yeterli olmamaktadır. Daha açık bir tanımlama için bazı kriterlere ihtiyaç duyulmaktadır.

## 1.2 Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Tanımlanmasında Kullanılan Kriterler

KOBİ tanımlarında nitel ve nicel olmak üzere iki ana ölçüt ele alınmaktadır. Bu ölçütler hem tanım yapılabilmesi için bir model oluşturmakta hem de kullanılacak standartların oluşmasını sağlamaktadır. Ancak ölçütler konusunda da belirsizlik vardır. Hangi ölçütlerin tanımlamada esas alınacağı yine kişi, kurum ve ülke zamanına göre değişiklik gösterebilmektedir.

### 1.2.1 Nitel Tanımlama Kriterleri

İşletme sahiplerinin kendisinden ve işletmeden kaynaklanan özellikler tarafından şekillendirilmektedir. Genel olarak işletmelerde fiilen çalışan işletme sahiplerinin işletmeleri ile özdeşleşmeleri, tüm karar ve hareketleri ile işletmeyi etkilemelerinin bu konuda büyük önem taşıdığı belirtilmektedir. İşletmenin yönetim, üretim, pazarlama, finans ve personel gibi temel fonksiyonları, işletme sahiplerinin kişisel özellikleri ve vermiş olduğu kararlardan büyük oranda etkilenmektedir.<sup>6</sup>

KOBİ'lerin tanımlamasında kullanılan nitel kriterler şunlardır:<sup>7</sup>

- İşletme sahibinin fiilen işletmede çalışması,
- Risk üstlenme ve sorumluluğun işletme sahibine ait olması,
- İşletme mülkiyetinin ve yönetiminin bağımsızlık derecesi,

<sup>5</sup> Müslümov, a.g.e., ss.6-8.

<sup>6</sup> Şimşek, a.g.e., s.4.

<sup>7</sup> Recep Bozkurt, "Küresel Pazarlara Açılmak İsteyen Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uygulayabilecekleri Stratejik İşbirliği Seçenekleri ve Ortak Girişimler", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999), s.7.

- Aile bireylerinin işletmede fiilen çalışması ve potansiyel katkılarının değerlendirilmesi,

- Yönetim tekniklerinin uygulanmaması ve yetersizliği,
- Sermayenin sınırlı oluşu ve finanssal yetersizlik,
- İşbölümü ve uzmanlaşma derecesinin düşüklüğü,
- İşletmenin sahip olduğu pazar payının azlığı,
- İşletmenin satış ve satın almadaki pazarlık gücünün olmaması,
- İşletmenin pazarda etkinliği ve gücünün olmamasıdır.

### 1.2.2 Nicel Tanımlama Kriterleri

İşletme ile ilgili olan rakamsal olarak ifade edilebilen değerler temel alınmaktadır. Daha kolay belirlenebilmeleri ve değerlendirilebilmeleri nedeniyle, KOBİ tanımlamalarında ön planda tutuldukları görülmektedir.

KOBİ tanımlamalarında kullanılan nicel kriterler şunlardır:<sup>8</sup>

- Çalışan kişi sayısı,
- Kullanılan makine, tezgâh sayısı ve işgücü,
- Makine parkının değeri,
- Öz sermaye,
- Çalışanlara ödenen ücretler,
- Üretimde kullanılan hammadde,
- Üretimde kullanılan alan,
- Alınan siparişlerin sayısı ve değeri,
- Toplam çevirici güç miktarı,
- Enerji kullanımı,
- Ciro (satış hasılatı),

---

<sup>8</sup> Canan Çetin, *Yeniden Yapılanma Girişimcilik Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi*, İstanbul: Der Yayınları, 1996, s.34-35; Şimşek, a.g.e., s.4.

- Kapasite (üretim hacmi),
- Çalışan sermayesi,
- Sabit sermaye,
- Yaratılan katma değer,
- Ödenen vergi miktarı,
- Gerçekleştirilen ihracatın toplam satışlar içerisindeki oranıdır.

**Tablo 1** Türkiye’de Kullanılan KOBİ Tanımları

Kuruluş Adı	Tanım Kapsamı	Tanım Kriteri	Mikro Ölçekli İşletme	Küçük Ölçekli İşletme	Orta Ölçekli İşletme
KOSGEB	İmalat Sanayi	İşçi Sayısı	-	1-150 işçi	51-150 işçi
HALK BANKASI	İmalat Sanayi, Turizm, Yazılım Geliştirme	İşçi Sayısı	-	-	1-250
		Sabit Yatırım Tutarı (EURO)	230.000	230.000	230.000
Hazine Müsteşarlığı	İmalat Sanayi, Turizm, Tarımsal Sanayi, Eğitim, Sağlık, Yazılım Geliştirme	İşçi Sayısı	1-9	10-49	50-250
		Yatırım Tutarı, KOBİ Teşvik Belgesine Konu Yatırım Tutarı (EURO)	350.000	350.000	350.000
Dış Ticaret Müsteşarlığı	İmalat Sanayi	İşçi Sayısı	-	-	1-200
		Sabit Yatırım Tutarı (EURO)	-	-	1.830.000
EXİMBANK	İmalat Sanayi	İşçi Sayısı	-	-	1-200

**Kaynak:** Türkiye Cumhuriyeti Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, **KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı**, Ankara:DPT, 2004, s.27.

KOSGEB imalat sanayinde çalışan işçi sayısını, Halk Bankası imalat sanayi, turizm ve yazılım geliştirme şirketlerinde çalışan işçi sayısı ve sabit yatırım tutarını, Hazine Müsteşarlığı imalat sanayi, turizm, tarımsal sanayi, eğitim, sağlık, yazılım geliştirme, şirketlerinde çalışan işçi sayısı, yatırım tutarı ve KOBİ teşvik belgesine konu yatırım tutarını, Dış Ticaret Müsteşarlığı imalat sanayinde çalışan işçi sayısı ve sabit yatırım tutarını, Eximbank ise imalat sanayinde çalışan işçi sayısını esas alarak KOBİ tanımını yapmaktadır.

Avrupa Birliği entegrasyon sürecinde olan Türkiye’nin KOBİ tanımlaması geliştirilirken, Avrupa Birliği standartlarına uyulmasının gerekli olduğu belirtilmektedir. Bu

amaçla geliştirilecek tanımlamalarda personel sayısı, toplam aktif büyüklük, toplam satışlar, ortaklık yapısındaki bağımsızlık düzeyi ve pazar payı gibi kriterler kullanılmalıdır.

**Tablo 2 AB’de KOBİ Tanımları**

KOBİ Tanımı	Çalışan Sayısı	Yıllık Ciro	veya	Bilanço Toplamı
Mikro Ölçekli İşletme	10’dan az	2 milyon EURO’ya kadar		2 milyon EURO’ya kadar
Küçük İşletme	50’den az	10 milyon EURO’ya kadar		10 milyon EURO’ya kadar
Orta Ölçekli İşletme	250’den az	50 milyon EURO’ya kadar		43 milyon EURO’ya kadar

**Kaynak:**[http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise\\_policy/sme\\_definition/index\\_en.htm](http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm) (10 Kasım 2005)

AB’de KOBİ’ler, çalışan kişi sayısı, yıllık ciroları veya bilançolarına göre tanımlanmaktadır. Bu sayı işletmelerdeki tüm çalışan sayısını kapsamaktadır.

Euro stat 2002 verilerine göre AB’deki işletmelerin %89,1’ini mikro işletmeler, %11,3’ünü ise küçük ve orta ölçekli işletmeler oluşturmaktadır. Çalışan kişi sayısına göre dağılımda ise, büyük şirketlerin payı %33,1, mikro ölçeklilerin %27,8, küçük ve orta ölçeklilerin ise %38,9’dur. Yaratılan katma değerde en büyük pay %40,3 ile 250’den fazla çalışanı olan büyük işletmelere ait iken, mikro işletmelerin payı %20,8, küçük ve orta ölçekli firmaların payı ise %38,9’dur.<sup>9</sup>

2003 yılında yayınlanan ve AB’nin politika önceliklerini yansıtan “Katılım Ortaklığı Belgesi”nde, Türkiye’nin ulusal bir KOBİ stratejisi oluşturarak uygulaması ve KOBİ’lere yönelik mali imkânların iyileştirilmesi ile ortak bir KOBİ tanımının benimsenmesi gerekliliğinin altı çizilmektedir. Ülkemizin hazırladığı Ulusal Program’da da bu hususların yerine getirileceği taahhüt edilmiştir. Ülkemizdeki mevcut KOBİ tanımlarının AB tanımı ile uyumlu hale getirme çalışmalarında son aşamaya gelinmiştir. Bu konuda gerekli yasal düzenleme Nisan 2005’te yapılmıştır.<sup>10</sup> Belirtilen yasal düzenleme ile KOBİ’ler için ortak bir tanım oluşturulmuştur. KOBİ’ler 250’den az yıllık çalışan kişiyi istihdam eden ya da mali bilançosu 25 milyon YTL’yi aşmayan işletmeler olarak tanımlanmaktadır. AB KOBİ

<sup>9</sup> [http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise\\_policy/sme\\_definition/index\\_en.htm](http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm) (12 Şubat 2005)

<sup>10</sup> Kader Karaçay, “Yüz Yıllık Avrupa Rüyası Kâbusa Dönüşmesin”, *KobiEfor*, Kasım 2005, Sayı:74, s.23.

tanımında ise 50 milyon EURO ve 250 çalışan sınır olarak alınmaktadır.<sup>11</sup>

**Tablo 3** Çeşitli Ülkelerde Çalışan İşçi Sayısına Göre KOBİ Tanımları

ÜLKE	Ç.Küçük Ölçekli İşletme	Küçük Ölçekli İşletme	Orta Ölçekli İşletme	Genel KOBİ Tanımı
Japonya	-	-	-	1-33
Avustralya	-	-	-	1-100
Belçika	1-9	10-99	100-500	1-500
Kanada	-	-	-	1-100
Danimarka	-	6-20	21-75	6-75
Fransa	-	1-50	51-500	1-500
Almanya	-	1-50	51-500	1-500
İrlanda	-	-	-	1-500
İtalya	11-500	51-100	101-500	11-500
Hollanda	-	-	-	1-99
İsveç	-	-	-	1-500
İngiltere	-	-	-	1-200
ABD	-	1-100	100-500	1-500
İspanya	-	1-50	51-250	1-250
Yunanistan	-	-	-	1-50
Portekiz	-	-	-	1-50
İsviçre	-	1-49	50-499	1-499
Yeni Zelanda	-	1-49	50-499	1-499
Avrupa Birliği	1-9	10-49	50-250	1-250
Mısır	-	10-100	-	10-100
Güney Kore	-	1-99	100-299	1-300
Malezya	1-5	5-49	50-199	1-199
Meksika	1-4	5-49	50-175	1-175
Brezilya	1-10	11-49	50-99	1-99
Arap Ülkeleri	-	1-49	-	1-49
Hindistan	-	-	-	1-49
Kolombiya	-	1-49	50-99	1-99
Romanya	0-9	10-49	50-249	1-249
Azerbaycan	-	0-9	10-150	1-150
OECD	0-19	20-99	100-499	1-499

**Kaynak:** İ.K.V., XXI Yüzyıl ekonomilerine doğru bir kalkınma aracı KOBİ'ler (AT örneği), İstanbul: İ.K.V., s.46.

KOBİ tanımlarına ilişkin nicel ölçütler tabloda verilmiştir. Çeşitli ülkelerde çalışan sayısına göre KOBİ tanımları oldukça farklılık göstermektedir. OECD'nin üye ülkeleri arasında pek çok farklı KOBİ tanımı yapılmış olsa da örgütün kabul ettiği çalıştırılan işçi

<sup>11</sup> Ramazan Aktaş, KOBİ'lerin Ülke Ekonomisi Açısından Taşıdığı Önem, Sorunları ve Çözüm Önerileri, KOBİ'lerde İşbirliği ve Fırsatlar Konulu Toplantı Tebliği, İstanbul: 2005, s.1.

sayısı ölçütüne göre, 20'den az işçi çalıştırıyorsa çok küçük işletme, 20-99 işçi çalıştırıyorsa küçük işletme, 100-499 işçi çalıştırıyorsa orta ölçekli işletme, 500'den çok işçi çalıştırıyorsa büyük işletme olarak değerlendirilmektedir.

### 1.3 Küçük ve Orta Boy İşletmelerin (KOBİ) Ekonomik Sistem İçindeki Yer ve Roller

KOBİ'ler çeşitli alanlardaki mal ve hizmet üretimleriyle ekonomiye dinamizm kazandıran, milli geliri artıran, istihdama, serbest piyasa ekonomisinin ve girişimciliğin gelişmesine, bölgelerarası dengesizliklerin azalmasına büyük katkılar sağlayan ekonomik birimlerdir.<sup>12</sup>

Bugün dünyanın bir çok yerindeki hükümetler KOBİ'lerin önemini ve bunların ekonomik büyüme, sosyal birleşme, istihdam, bölgesel ve yerel kalkınmaya olan katkılarının farkındadır. KOBİ'ler OECD ekonomilerinde firmaların %95'inden fazlasını ve istihdamın %60-70'ini oluşturmaktadır.<sup>13</sup> Avrupa ekonomilerinin de gizli devi durumunda olan KOBİ'ler özel sektör istihdamının onda yedisini sağlamaktadır.<sup>14</sup>

KOBİ'lerin ekonomiye sağladığı yararlar şöyle sıralanmaktadır:<sup>15</sup>

- KOBİ'lerin ekonomik dengeler üzerindeki yeri ve önemi çok büyüktür. KOBİ'ler tekelciliğin kırılmasında önemli rol oynamaktadır.
- Savaş ve benzeri durumlarda büyük sanayi zarar görüp üretim yapamazken, küçük işletmeler üretimlerini sürdürebilmekte ve toplumun ihtiyaçlarını karşılayabilmektedir.
- KOBİ'ler teknolojik gelişmelerin kırsal bölgelere ulaşmasını sağlayarak, sanayi ötesi dönemlere geçişte önemli bir unsur olmaktadır.
- KOBİ'lerin çabuk karar verebilmeleri sayesinde yönetim ve işletme giderleri daha az olmaktadır.
- Türkiye'de KOBİ'ler büyük sanayinin tamamlayıcısı rolündedir. Bu sebeple ekonomiye büyük katkılar sağlamaktadır.

<sup>12</sup> Famil Şamiloğlu, "Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Önemi Sorunları ve Aksaray Örneği", *Sanayicinin Sesi*, Şubat 2001, ss.23-24.

<sup>13</sup> Serpil Altınırnak Gökbel, "Ekonomik Politikalar ve KOBİ'ler", *ESO Sanayide Yeni Ufuk*, Sayı 26, ss.40-41.

<sup>14</sup> Şimşek, a.g.e., s.16.

<sup>15</sup> Ferhat Erarı, "Küreselleşme Sürecinde KOBİ'lerin Verimlilik Düzeyi ve Rekabet Gücü", *Verimlilik Dergisi* 2002, ss.30-32.

- KOBİ'ler sipariş üzerine üretim yaparak esnek talebe göre üretim yapmaktadır. Bu sebeple, piyasa taleplerine cevap verebilme imkânlarının oldukça yüksek olduğu belirtilmektedir.

- KOBİ'ler makro ekonomik düzeyde bölgeler arası dengesizliklerin düzenleyicisi durumunda oldukları belirtilmektedir. Bölgeler arası düzenli gelişmeye katkılarından dolayı gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomilerde önemleri artarak devam etmektedir. KOBİ'ler gelişmiş bölgelerden gelişmemiş bölgelere kaynak aktarımı olmaksızın bölgesel farklılıkların azalmasını sağlamaktadır. Böylelikle teknolojik yenilikler bu bölgelerde KOBİ'ler tarafından kullanılmaktadır.

- KOBİ'lerin esnek üretim yapıları esnek çalışma sistemini de beraberinde getirebilmektedir. Part-time çalışma sisteminden serbest çalışma sistemine kadar bir dizi sistemin hayata geçirilmesi mümkün olabilmektedir.

- KOBİ'ler büyük işletmelere girdi aramalı sağlamaktadır.

- KOBİ'ler çoğu kere ikinci el sermaye malları satın almakta ve ekonomiye geri kazandırmakta, bu suretle iş oluşturmakta ve kaynak kullanımında etkinlik sağlamaktadırlar. Bu uygulama bütün firmaların riskini azaltabilmektedir. Piyasaya girişte ve genişlemede uzun dönemli maliyetler düşürülebilmektedir.

- KOBİ'lerin yeni mal ve hizmetlerin piyasaya girişinde ve tanıtılmasında önemli rol oynadıkları belirtilmektedir.

- KOBİ'ler ekonomik dalgalanmalara büyük işletmelerden daha az duyarlı olmakta, bu dalgalanmalardan dolayı olabilecek olumsuzlukları elimine edebilmekte, geçici talepleri karşılamakta ve ani fiyat artışlarını engelleyebilmektedir.

- KOBİ'ler birçok özel talep hizmeti verebilmektedir. Değişik özellikler taşıyan piyasalarda çalışabilmektedir. Talep değişikliklerine ve çeşitliliğine daha çabuk ve kolay uyum sağlayabilmektedir.

**Tablo 4** Bazı Ülke Ekonomilerinde KOBİ'lerin Yeri

Ülkeler	Tüm İşletmeler İçindeki Yeri (%)	İstihdam İçindeki Payı (%)	Yatırım İçindeki Payı (%)	Katma Değer İçindeki Payı (%)	İhracat İçindeki Payı (%)	Kredilerden Aldığı Pay (%)
ABD	97,2	58	38	43	32	42,7
Almanya	99	64	44	49	31	Bil. Yok
Japonya	99,4	81,4	40	52	38	50
İngiltere	96	36	29,5	25	22	27
Fransa	99	67	45	54	26	29
İtalya	98	83	52	47	Bil. Yok	Bil. Yok
Hindistan	98,6	63	27,8	50	40	15,3
G.Kore	98,8	59	35	35	20	47
Türkiye	99,63	53	26,5	38	8	4

**Kaynak:** Muhittin Şimşek, **Ekonominin Lokomotifi KOBİ'lerin Olmazsa Olmazları**, İstanbul: Alfa yayınları, 2002, s.17.

Bugün pek çok gelişmiş ve gelişmekte olan ülkede olduğu gibi, Türkiye'de de işletmelerin hemen hemen tamamını KOBİ'ler oluşturmaktadır. Tabloda görüldüğü gibi tüm ülkelerde KOBİ'lerin toplam işletmeler içindeki oranı % 97'den fazladır. Almanya, Japonya, Fransa'da bu oran %99'dur. Türkiye'de benzer biçimde KOBİ'ler tüm işletmelerin % 99,63'ünü oluşturmaktadır. Diğer yandan Japonya ve İtalya'da istihdamın %80'inden fazlasını bu işletmeler sağlamaktadır. Ayrıca bu ülkelerdeki KOBİ'lerin, toplam yatırım, yaratılan katma değer ve gerçekleştirilen ihracat içinde de önemlerinin oldukça büyük olduğu görülmektedir.<sup>16</sup> Türkiye'deki KOBİ'lerin istihdam yaratmadaki payı %53'tür. İstihdam yaratmada %83 ile İtalya ve %81,4 ile Japonya en yüksek orana sahiptir. En düşük oran ise %36 ile İngiltere'ye aittir. Türkiye'deki KOBİ'lerin yatırım içindeki payı %26,5'tir. İtalya ve Almanya'da KOBİ'lerin yatırım içindeki payları en yüksek değere sahiptir. Türkiye'deki KOBİ'lerin katma değer içindeki payı %38'dir. İhracat içindeki payları %8'dir ve diğer ülkelerle kıyaslandığında Türkiye'deki KOBİ'ler en düşük orana sahiptir. Türkiye'deki KOBİ'lerin kredilerden aldıkları pay ise %4'tür.

Türkiye'de KOBİ'ler daha çok imalat sanayinde hizmet vermektedir.<sup>17</sup> Türkiye'de 200.000 küçük ve orta ölçekli işletme ve 4 milyon esnaf ve sanatkâr, nüfusumuzun %40'a

<sup>16</sup> Ünsal Ban, "Türkiye Ekonomisinde İmalat Sanayinde Bulunan Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Sorunları ve Çözüm Önerileri", *Asomedy*, Nisan 2000, s.41.

<sup>17</sup> Şimşek, a.g.e., s.17.

yakınıni temsil etmektedir.<sup>18</sup> Türkiye’de KOBİ’ler toplam işletmelerin %98’ini, imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin %99,63’ünü, toplam istihdamın da % 53’ünü oluşturmaktadır. İmalat sanayindeki istihdamın %61.1’i KOBİ’lerde yer almaktadır. KOBİ’ler üretilen katma değerın yüzde 38’ine, gayri safi hasılamın %60’ına sahiptirler. Üretimın üçte birini KOBİ’ler sağlamaktadır. İhracatın ise %8’ini gerçekleştirmektedirler. KOBİ’lerin kredilerden aldıkları pay %4’tür. Metal, tekstil, konfeksiyon, ağaç işleri ve gıda sektöründe yaygın olan KOBİ’ler 318 Küçük Sanayi Sitesi ve 48 Organize Sanayi Bölgesi’nde faaliyet göstermektedir.

**Tablo 5 Türkiye’deki İşletmelerin Hukuki Biçimlerine Göre Dağılımı**

Hukuki	İşyeri	Yüzde (%)
Ferdi	1.386.491	80,58
Adi	28.607	1,66
Kollektif	3.970	0,23
Komandit	197	0,01
Limited	233.193	13,55
Anonim	34.843	2,03
Kooperatif	14.213	0,83
Diğer	19.084	1,11
Toplam	1.720.598	100,00

**Kaynak:** Ramazan Aktaş, **KOBİ’lerin Ülke Ekonomisi Açısından Taşıdığı Önem, Sorunları ve Çözüm Önerileri**, KOBİ’lerde İşbirliği ve Fırsatlar Konulu Toplantı Tebliği, İstanbul: 2005, s.2.

Devlet İstatistik Enstitüsü’nün on yılda bir yaptığı Genel Sanayi ve İşyeri Sayımı (GSİS) sonuçlarına göre, ülkemizde 1.720.598 adet işletme bulunmaktadır.<sup>19</sup> Bu işletmelerin hukuki yapılarına göre dağılımı şöyledir; %80,58 gibi bir oranını şahıs şirketleri oluşturmakta; adi şirketler %1,66’sını, kollektif şirketler %0,23’ünü, komandit şirketler %0,01’ini, limited şirketler %13,55’ini, anonim şirketler %2,03’ünü, kooperatifler %0,83’ünü ve diğer şirketler toplam işletmelerin %1,11’ini oluşturmaktadır.

Görüldüğü gibi, işletmelerin sadece %16’lık kısmı anonim ve limited şirket statüsündedir. Kurumsal tüzel kişilik açısından bu oran oldukça düşüktür.<sup>20</sup> Şahıs şirketleri ise oldukça yüksek bir orana sahiptir. Türkiye’deki KOBİ’lerin genel olarak şahıs şirketi

<sup>18</sup> Bayram Çamkerten, “KOBİ’lerin Rekabet Edebilmeleri ve Teknolojiye Uyumluları”, **Sanayicinin Sesi**, Haziran 2001, s.4.

<sup>19</sup> Aktaş, a.g.e., s.2.

<sup>20</sup> Aktaş, a.g.e., s.3.

niteliğinde olduğu ve kurumsal bir yapıya sahip olmadığı görülmektedir.

**Tablo 6** Türkiye'deki İşletmelerin Sektörel Dağılımı

Sektör	İşletme Sayısı	%
Ticaret	794.744	46,19
İmalat Sanayi	246.899	14,35
İnşaat	35.788	2,08
Otel/Lokanta	163.112	9,48
Ulaştırma	244.497	14,21
Sosyal Hizmetler	90.675	5,27
Diğer Sektörler	144.883	8,42
Toplam	1.720.598	100,00

**Kaynak:** Ramazan Aktaş, **KOBİ'lerin Ülke Ekonomisi Açısından Taşıdığı Önem, Sorunları ve Çözüm Önerileri**, KOBİ'lerde İşbirliği ve Fırsatlar Konulu Toplantı Tebliği, İstanbul: 2005, s.3.'den DİE, 2002

Türkiye'de faaliyet gösteren toplam işletme sayısı 1.720.598'dir. Bu işletmelerin %46,19'u ticaret, %14,35'i imalat sanayi, %2,08'i inşaat, %9,48'i otel ve lokanta, %14,21'i ulaştırma, %5,27'si sosyal hizmetler, %8,42'si diğer sektörlerde yer almaktadır.

İmâlât sanayinde faaliyet gösteren 246.899 işletmenin çoğunluğu gıda, içki, tütün sanayi, dokuma, giyim eşyası ve deri sanayi, orman ürünleri ve mobilya sanayi, kâğıt, kâğıt ürünleri ve basım sanayi, kimya, petrol, kömür, kauçuk ve plastik ürünleri sanayi, taş ve toprağa dayalı sanayi, metal ana sanayi, metal eşya, makine ve teçhizat, ulaşım aracı, ilmi ve mesleki ölçme aletleri sanayi ve diğer imalat sanayinde faaliyet göstermektedir.<sup>21</sup>

Türkiye'nin 2004 yılı ihracatı 63.167.153.000 ABD Doları'dır. Bu ihracat 37.748 işletme tarafından gerçekleştirilmiş olup, KOSGEB veri tabanına kayıtlı olan 48.000 işletmenin 10.184'sü doğrudan veya dolaylı ihracat yapmaktadır.<sup>22</sup>

KOBİ'lerin ulusal ve küresel ekonomilerde siyasi, sosyo-ekonomik istikrarı oluşturma ve devamlılığını sağlama konusunda güçlük çekmeleri nedeni ile ortaya çıkabilecek ulusal krizler, bölgesel hatta küresel krizlere neden olabilmektedir. Bu bakımdan KOBİ'lerin esnek yapısı sayesinde ekonomi ve toplum şartlarına daha kolay uyum sağlamaları, büyük işletmeler için yan sanayi ve ekonomilerin dinamik faktörü olmaları gibi özellikleri nedeniyle gelişmiş ve gelişmekte olan tüm ülke ekonomilerinde büyük önem ve yere sahip oldukları

<sup>21</sup> Nazmiye Demir ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, Ankara: MPM, 2002, s.68.

<sup>22</sup> Aktaş, a.g.e., s.5.

belirtilmektedir.<sup>23</sup>

#### 1.4 KOBİ'lerin Temel Sorun Alanları

İşsizliğin çözümünde önemli bir yere sahip olmaları, bölgesel kalkınmaya katkı sağlamaları, modern üretim tekniklerinin daha fazla benimsenmesi konusunda KOBİ'lerde sürekli artan bir istek olması ve bu bilincin KOBİ'lerde oluşmaya başlaması, yenilik, atılım ve girişimcilik için istek duymaları, ekonomik konjonktürdeki değişikliklere kolay uyum sağlayabilmeleri, dinamik yapılarıyla ekonomi için dinamizm kaynağı olmaları, girişimcilik yönlerinin yüksek olması nedeniyle uluslararası rekabet koşullarına uyumda azimli ve istekli olmaları KOBİ'lerin güçlü yönleridir. KOBİ'lerin zayıf yönleri, kredilerden yeterince yararlanamamaları; teminat, garanti ve kefalet verme konusunda zorlanmaları; ileri teknolojik yatırımlar için kaynak eksikliği duymaları; uygun yatırım alanlarına yönlenebilmeleri; modern pazarlama tekniklerini kullanamamaları; kalite ve markalaşma eksikliklerinin olmasıdır. KOBİ yönetici ve çalışanlarının eğitim seviye ve kalitesinin yüksek olmaması, KOBİ sahiplerinin yönetsel becerilerinin düşük olması, KOBİ'lerin kurumsallaşamaması, iletişim eksikliklerinin olması, KOBİ'lerde kayıt dışılığın yaygın olması, proje hazırlama ve yönetim tecrübelerinin eksik olması, işbirliği ve verimlilik düzeylerinin düşük olması, bilişim teknolojilerinin getirdiği yeniliklerden yararlanma düzeylerinin düşük olması, teknoloji kullanma, Ar-Ge ve yenilik konularında bilinç ve birikimlerinin eksik olması KOBİ'lerin diğer zayıf yönleridir.<sup>24</sup> KOBİ'ler zayıf oldukları alanlarda sorunlar yaşamaktadır. Bu sebeple, KOBİ'lerin temel sorun alanları, finansman, pazarlama, kalifiye eleman, yönetim, ihracat-üretim, kalite ve standartlar, teknoloji, Ar-Ge, KOBİ hizmet kuruluşları ve bürokrasi, işletmeler arası işbirlikleri (kooperasyon) ve üniversite-sanayi işbirliklerinin yeterince gelişmiş olmamasıdır.

Türkiye'deki KOBİ'lerin rekabet gücünün artırılması için, karşılaştıkları sorunların çözüldükten sonra, etkili bir şekilde yardım ve destek programları uygulanması gerekli görülmektedir.

---

<sup>23</sup> Erarı, a.g.e., s.30.

<sup>24</sup> Aktaş, a.g.e., s.5.

## 1.5 KOBİ'lerin Büyüme ve Rekabet Kabiliyetini Güçlendirmek Açısından Stratejik İşbirliklerinin Önemi

Global sözcüğü bütün dünyayı kapsayan anlamına gelmektedir.<sup>25</sup> Globalleşme 1980'lerin sonunda literatüre girmiş, ve ekonomik gelişmeleri anlatırken temel bir referans noktası haline gelmiştir. Yeni yatırım araçlarının yaratılması, bunların etkinliğini arttıran ve yaygınlaştıran bir haberleşme ve bilgi işlem teknolojisinin baş döndürücü bir hızla gelişmesi, sermaye dolaşımının serbestleşmeye başlaması, globalleşmeyi yaratmıştır.<sup>26</sup> Global sistemin temelini serbestleşen ve ülkeler arasında sınır tanımayan haber, bilgi, veri, teknoloji, Know-How, para ve sermaye akışı oluşturmaktadır.<sup>27</sup>

1990'lardan sonra globalizasyon sürecinde yaşanan teknoloji devrimi, yeni teknikler ve hızlı değişim, işletmeleri büyüme süreci içine sokmuş ve uluslararası rekabet, ülkeleri ve şirketleri etkisi altına almıştır. Globalleşme kavramının ortaya çıkmasıyla birlikte dünya ticaretinde kalite, rekabet ve fiyat gibi faktörlerin öneminin arttığı belirtilmektedir. Uluslararası ticaret ve yatırımlardaki engellerin azalması sonucu, ulusal piyasalar hızla ve artarak birbirine daha bağımlı hale gelmiş, rekabetçi baskılar artmıştır. Firmalar da daha rekabetçi ve dinamik olan bu pazarda, varlıklarını devam ettirebilmek için rakipleriyle kıyasıya rekabet etmeye, daha kaliteli ürünleri daha ucuza üretmenin yollarını aramaya, stratejilerini yeniden gözden geçirmeye başlamışlar ve dünya çapında kâr motifine yönelmişlerdir. Son on yıl içinde globalleşme trendi, hızlı teknolojik gelişmeler ve kaynakların kıtlığı gibi etkenler işletmeler için yeni bir rekabet çerçevesi yaratmıştır. Değişen pazar yapılarında hayatta kalmak ve başarılı olmak amacıyla işletmelerin farklı stratejiler uygulamaya başladıkları belirtilmektedir.<sup>28</sup>

İşletmeler uluslararası piyasalara girmek ve bu piyasalarda varlık gösterebilmek için çeşitli stratejiler uygulamaktadır. Uluslararası piyasalara giriş ve rekabet yöntemleri, ihracat (dış satışlar), lisans anlaşması ve franchising (kontrata dayalı anlaşmalar), stratejik işbirlikleri, joint venture, devralma ve doğrudan yabancı yatırımlardır. Bu yöntemlerden her biri farklı risk ve kontrol düzeylerine sahiptir. Genellikle firmaların uluslararası piyasalara ilk girişte en

<sup>25</sup> Gökçen Coşkun Albayrak, Gülsüm Özkan Akalın ve diğerleri, **Globalizasyonun Yansımaları**, İstanbul: Don Kişot Yayınları, 2002, s.3.

<sup>26</sup> Engin Yıldızoğlu, **Globalleşme ve Kriz**, İstanbul: Alan Yayıncılık, 1996, s.14.

<sup>27</sup> Fatih Semerciöz, Arzu Çakınberk, "Stratejik İttifaklar: Türk İlaç Dağıtım Kanalından Bir Örnek", **Yönetim**, Ekim 2003, s.23.

<sup>28</sup> Semerciöz ve di, **a.g.e.**, s.23.

az riskli ve kontrolün en düşük olduğu yöntemi seçtikleri belirtilmektedir. İşletmeler bu piyasalarda deneyim kazandıkça, yüksek riskli ve varlık gösterilen uluslararası piyasada yüksek düzeyde kontrol sağlayan yöntemi seçmektedir.<sup>29</sup>

Birçok işletme uluslararası piyasada yer almaya, mal ve servislerin ihracatı ile başlamaktadır. İhracat ev sahibi ülkede operasyonel oluşumları gerektirmemektedir. Genellikle yüksek ulaşım masraflarının olması, tarife ve kotalar ihracat yapılmasının önündeki en önemli engellerdir.<sup>30</sup>

Lisans anlaşması (kontrata bağlı üretim) ihracatın ötesinde kontrata dayalı bir girişimciliktir. Yabancı piyasalarda varlık göstermek isteyen işletmelerin öz sermayelerinin yeterli olmadığı durumlarda seçtikleri bir yöntem olarak belirtilmektedir.<sup>31</sup> Lisans anlaşması kavramı, stratejik işbirliği türleri başlığı altında ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

Franchising ayrıcalığı veren (franchisor) ve ayrıcalığı alan (franchisee) arasında imzalanan bir anlaşmadır. Bu anlaşma ile franchisee, franchisor'ın ticari markasını kullanma veya ürünlerini satma hakkını elde etmektedir. Franchisee kendi ait ayrı bir işyerine sahip olmakta ve faaliyetlerini bu şekilde yürütmektedir. Franchising, lisans anlaşmasıyla kıyaslandığında anlaşmayla daha fazla hak ve kaynağın elde edilmesini sağlamaktadır. Bu hak ve kaynaklar ticari marka, üretim ekipmanları, teknoloji, yönetim becerisi, operasyonel süreçlerin standardizasyonu, promosyon ve reklam materyallerinin elde edilmesi ve genel yönetim asistanlığıdır.<sup>32</sup> Franchising'de alınan riskin lisans anlaşmasına göre daha yüksek olduğu belirtilmektedir.<sup>33</sup> Franchising de, lisans anlaşmasına göre daha uzun süreli bağlılık yaratılmaktadır. Franchising kavramı, stratejik işbirliği türleri başlığı altında ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

Stratejik işbirlikleri ulusal ve uluslararası düzeyde gerçekleşmektedir. Stratejik işbirlikleri, çeşitli derecedeki yatay ve dikey yönde entegrasyonu sağlamak amacıyla iki veya daha fazla firma arasında olan anlaşmalardır. İşbirliği amacının, birbiriyle uyumlu olan kaynak ve kapasitelerin birleştirilerek, işbirlikçilerin pazarın avantajlarını elde etmelerini

---

<sup>29</sup> Gregory G. Dess, Alex Miller, **Strategic Management**, ABD: Mc Grow-Hill International Edition, 1993, s.208.

<sup>30</sup> David Stokes, **Small Business Management**, 4th Edition, UK: Thomson Learning, 2003, s.145.

<sup>31</sup> John A. Perace, Richard B. Robinson, **Strategic Management Formulation, Implementation and Control**, 6th Edition, Irwin Mc. Graw-Hill, 1997, s.123.

<sup>32</sup> Dess ve Miller, a.g.e., s.209.

<sup>33</sup> Dess ve Miller, a.g.e., s.208.

sağlamak olduğu belirtilmektedir.<sup>34</sup> Stratejik işbirliği kavramı ileride daha ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

Joint venture (ortak girişim) yabancı bir firma ile ortak girişim oluşturma, oldukça sık kullanılan bir pazara giriş yöntemidir. Sermaye-yoğun ve teknoloji-yoğun yatırım projelerinin başarılı olabilmesi için sinerji yaratılmaktadır. Sinerjinin yaratılabilmesi için de farklı kurum kaynakları birleştirilmesi gerekmektedir. Yatırımın yapıldığı birçok ülkede yabancı yatırımcıların yerel firmalarla işbirliği, tam katılımın sağlanması ve kısmi mülkiyete sahip olunması nedeniyle desteklemektedir. Uluslararası piyasalara giriş yöntemlerinden biri olan joint venture, stratejik işbirliği adı altında ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

Devralma (Acquisition) ise, bir işletmenin başka bir işletmenin tamamını (%100) veya çoğunluk hisselerini alarak o işletmeyi kontrolü altında kendine bağlı bir işletme haline getirmesidir. Devralmalar, birer işbirliğini değil birleşmeyi ifade etmektedir.

Doğrudan yabancı yatırımlarda yatırımı gerçekleştiren işletmeler, süreçler üzerinde doğrudan kontrol sağlamaktadır. Doğrudan yabancı yatırımlar yabancı ülke hükümetlerinin hibelerinden yararlanılmasını; sadece yerel piyasadaki sağlanabilecek Know-How ve teknik bilgilerin elde edilmesini; vergi yükümlülüklerinin en aza indirilmesini; projelerin yerel bir nitelik kazanmasını; faaliyet gösterilen piyasadaki risklerin ve üretim maliyetlerinin en aza indirilmesini sağlamaktadır.<sup>35</sup>

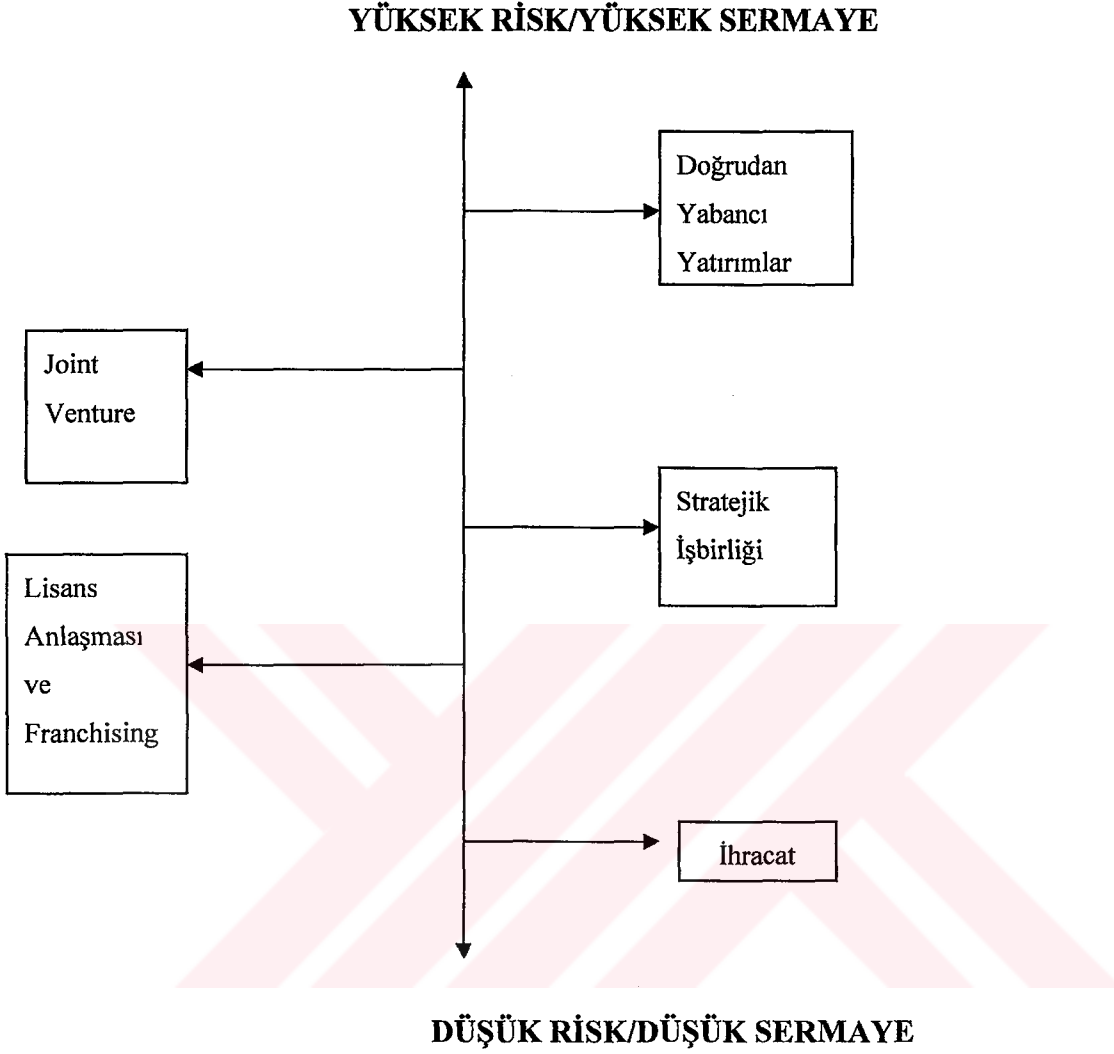
Uluslararası piyasalara giriş yöntemlerinin farklı karakteristik yapıya sahip olduğu belirtilmektedir. İhracatın maliyeti yüksektir ve ihracat yapan işletmelerin uluslararası piyasalarda kontrol düzeyi düşüktür. Lisans anlaşmasında maliyet ve riskler düşük, kontrol az ve yapılan yatırımın geri dönüşü düşük düzeydedir. Stratejik işbirliklerinde maliyetler, kaynaklar ve riskler paylaşılmaktadır. Fakat entegrasyonda problemler yaşanmaktadır. Devralmalarda yeni piyasalara giriş hızlı olmaktadır. Maliyetler yüksektir; yapılan müzakereler kompleks bir yapıya sahiptir ve yerel işletmelerle birleşme konusunda problemler yaşanabilmektedir. Doğrudan yabancı yatırımlar ise, kompleks bir yapıya sahiptir, genel olarak maliyet ve riskler yüksektir ve yerel piyasada kontrol maksimum düzeydedir.

---

<sup>34</sup> Gerard L. Manning, Barry L. Reece, *Selling Today Building Quality Partnership*, 8th Edition, New Jersey: Prentice Hall, 2000, s.22.

<sup>35</sup> Roger Bennett, *Corporate Strategy*, 2th Edition, UK: Financial Times, Prentice Hall, 1999, s.315.

Doğrudan yabancı yatırımlarda, yatırımın geri dönüşü ortalamanın üstünde olma eğilimindedir.<sup>36</sup>



**Şekil 1** Uluslararası Piyasalara Giriş Yöntemleri

Kaynak: Roger Bennett, **Corporate Strategy**, 2th Edition,UK: Financial Times, Prentice Hall, 1999, s. 308; Gregory G. Dess, Alex Miller, **Strategic Management**, ABD: Mc Grow-Hill International Edition, 1993, s.208.

Globalleşme sürecinde rol oynayan kurumların başında da bu sistemin vazgeçilmez öğelerinden stratejik işbirliklerinin geldiği vurgulanmaktadır. Dünyanın muhtelif yerlerinde yapılan faaliyetlerin büyümesi ve genişlemesi, zamanla doğrudan yatırımlar yoluyla değil, stratejik işbirlikleri yoluyla yapıma eğilimi göstermektedir. İşletmeler, kendi aralarında

<sup>36</sup> Dess ve Miller, a.g.e., s.208.

belirlenmiş amaçlarla yola çıkarak çeşitli biçimde ve yönde işbirliklerine giderek dış büyümeyi sağlayabilmektedir. Serbest pazar ekonomisi koşullarında, piyasadan belli bir pay alabilmek için işletmelerin belli bir büyüklüğe sahip olmaları gerekmektedir. Bu büyüklük ise en iyi şekilde işbirliğiyle sağlanabilmektedir. Diğer bir ifade ile bir işletme için optimum büyüklük seviyesinin altında iken bu büyüklüğe ulaşmanın en tutarlı yolu, işbirliğine giderek büyümeyi gerçekleştirmektir.<sup>37</sup> Ayrıca işbirlikleri her büyüklükte işletmenin rekabet avantajı elde etmesinde büyük rol oynamaktadır. İşbirlikleri yeni ürün, yeni pazar veya yeni teknolojilerin araştırma ve geliştirilmesinde stratejik bir araç olarak kullanılmaktadır.

İşletmelerin kendilerine özgü çeşitli nedenlerle stratejik işbirliklerine gitmeye başladıkları belirtilmektedir. Bu nedenler genel olarak, pazar payını arttırmak, rekabet avantajı sağlamak, ihtiyaç duyulan kaynaklara ulaşmak ve birlikte öğrenmektir. Stratejik işbirlikleri bir strateji uygulaması olduğu için belirli riskleri de beraberinde taşımaktadır. Stratejik işbirliklerinin taşıdığı risklere ilerleyen bölümlerde değinilecektir.

---

<sup>37</sup> Hakan Çelikkol, Globalleşme Sürecinde Finansal Amaçlı İşbirliği Stratejileri, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994), s.50.

## II. KOBİ'lerin Büyüme ve Rekabet Amaçlı Stratejik İşbirliği Alanları ve İşbirliği İmkânları

Stratejik işbirlikleri global ekonomide her geçen gün daha da önemli hale gelmektedir. Modern yönetim teorisinin oluşturulmasına büyük katkı sağlayan Peter Drucker'a göre, "şirket kültürü ve iş yapma şekillerindeki en önemli gelişme, sahiplik yerine, partnerlik ilişkilerine dayanan hızlanmış karşılıklı ilişkilere bağlanabilmektedir." ABD'de son iki yıl içinde 20.000'den fazla işletmeler arası uluslararası stratejik işbirliği gerçekleştirilmiştir. ABD'de stratejik işbirlikleri 1987'den beri her yıl %25 oranında artış göstermiştir.<sup>38</sup>

Günümüzde işletmelerin büyümek ve gelişmek için devralma veya doğrudan yatırım yapma yerine, daha az riskli olan stratejik işbirliklerini seçtiği belirtilmektedir. Stratejik işbirlikleri başta politik otoritelerin bulunduğu bölgelerde şirketlerin rahatlıkla büyümeleri için kullandıkları alternatif ve yaygınlaşan bir yöntem haline gelmiştir.

Yabancı sermayeli şirketler Türkiye'de harekete geçebilmek için genellikle 15-40 milyon Dolar ciroya sahip şirketlere rağbet etmektedirler. Yabancı sermayeli şirketlerin en büyük amaçlarından birinin stratejik işbirlikleri ile Türkiye pazarında genişlemek olduğu belirtilmektedir. Öte yandan Türk şirketleri de yabancıların taleplerinden nasıl yararlanabileceklerini düşünmektedir. Türk şirketleri genel olarak yüksek fiyat karşılığı hisse değişimini istemektedir. Oysa Türk şirketlerinin yabancılara sunabilecekleri kadar güçlü tablolarının bulunmadığı belirtilmektedir. Türk şirketlerinin öncelikle yabancı şirketlerin karşısında güçlü olabilmeleri için, yurt içinde stratejik işbirliklerine gitmeleri gerektiği ileri sürülmektedir.<sup>39</sup>

KOBİ'lerin esnek ve dinamik yapıları, küresel rekabet baskılarına hızla uyum sağlayabilmeleri, rekabet ortamında ayakta kalabilmelerinin en büyük silahı haline gelmiştir. KOBİ'ler kendi aralarında işbirliğine giderek, sahip oldukları, bilgi, teknoloji, pazarlama, yönetim gibi kabiliyetlerini paylaşarak geliştirebilmekte, birbirlerinin dağıtım kanallarını kullanmanın avantajlarından yararlanabilmekte, pazara daha hızlı nüfuz edebilmekte, esnekliklerini artırabilmekte, yeteneklerini geliştirebilmekte, rekabet yeteneklerini

<sup>38</sup> Dean Almuti, Michael Abebe, Marco Nicolosi, "An Overview of Strategic Alliances Between Universities and Cooperations", *The Journal of Workplace Learning*, Vol. 17, No.1/2, USA: Emerald Group Publishing Limited, 2005, s.116.

<sup>39</sup> Uğur Anlar, "Küreselleşme Sürecinde Stratejik Ortaklıklar ve Türk İşletmeleri", *İGEME'den Bakış*, sayı:16, ss.38,44.

artırabilmekte ve büyümelerini hızlandırabilmektedirler. İşbirlikleri işletmelerin normal içsel büyüme süreciyle büyümelerini gerçekleştiremedikleri birçok durumda önemli bir yöntem olabilmektedir.

Artan rekabet, başta KOBİ'ler olmak üzere tüm işletmeleri ve bu işletmelerin dahil olduğu sektörleri etkilemektedir. KOBİ'ler dünyadaki tüm ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de %99'lara varan sayısal çoğunluğu ile ekonomimizin vazgeçilemez bir unsurudur. Dinamik ve esnek yapılarıyla KOBİ'lerin, küresel rekabette ülkemizin önünü açabilecek önemli bir faktör olduğu belirtilmektedir. Ancak, KOBİ'lerin küresel rekabet baskılarından oluşan yeni duruma uyum sağlamaları için teknolojik alanda ilerleme kat etmeleri gerektiği, sosyal ve çevresel değişim ile birlikte politik çevrenin de değişme zorunluluğunun bulunduğu belirtilmektedir.

Sermaye birikiminin yetersiz olduğu ve varolan birikimin önemli bir kısmının kamusal otorite tarafından piyasadan çekildiği bir ortamda stratejik işbirlikleri yoluyla büyümeye çalışmak ideal yöntem haline gelebilmektedir.<sup>40</sup>

Kamusal otorite, stratejik işbirlikleriyle ilgili destekleyici bir plan dahilinde hareket ettiği takdirde, ülkemizin refah düzeyinin artırma potansiyeli gelişecektir. Bu gelişme Türk firmalarının da, değerlendirecekleri fırsatlarla uluslararası stratejik işbirlikleri kurarak lokomotif görevi üstlenebilecekleri ileri sürülmektedir.<sup>41</sup>

Bu bölümde, büyüme ve rekabet yeteneğini geliştirmek açısından işbirliklerinin rolü, stratejik işbirlikleri, işbirliği yapılabilecek ekonomik alanlar, işbirliklerinin temel sorun alanları, işbirliklerinde güven ve işbirliklerinin yönetim ve denetimi olmak üzere altı başlıktan oluşmaktadır. Büyüme ve rekabet yeteneğini geliştirmek açısından işbirliklerinin rolü kapsamında, işbirliği kavram ve kapsamı, büyüme kavramı, işbirliklerinin başlıca nedenleri ve büyüme ve rekabet açısından işbirlikleri ele alınmaktadır. Stratejik işbirlikleri bölümünde, stratejik işbirliği kavram ve kapsamı ve stratejik işbirliklerinin özelliklerine değinilmektedir. Stratejik işbirliği türleri kapsamında bölgesel acentelik, bayilik ve distribütörlük, Know-How ve Ar-Ge anlaşmaları, lisans anlaşması (licensing), taşeronluk anlaşması, franchising, ortak girişim (joint venture) ve özellikleri, kartel, konsorsiyum ve şebekeler incelenmektedir. İşbirliği yapılacak ekonomik alanlar bölümünde, makro ve mikro ölçekte görülen işbirlikleri ele alınmaktadır. Mikro ölçekte görülen işbirlikleri kapsamında, işletmeler içinde örgütlenen işbirliği şekilleri, işletmeler arası işbirlikleri ve işbirliklerinin yönü ve işletmeler üstü

---

<sup>40</sup> Anlar, a.g.m., s.38.

<sup>41</sup> Anlar, a.g.m., s.38.

işbirlikleri (kooperatifler) incelenmiştir. İşletmeler arası işbirlikleri ve işbirliklerinin yönü kapsamında, yatay, dikey, çok yönlü dağılan ve dairesel işbirliklerine değinilmektedir. İşbirliklerin temel sorun alanları bölümünde; stratejik işbirliklerinin oluşum süreci ve karşılaşılan sorunlar, işletme amaçlarının belirlenme aşamasında karşılaşılan sorunlar, işbirlikçi (partner) seçimi aşamasında karşılaşılan sorunlar ve işbirliğinin oluşturulması aşamasında karşılaşılan sorunlara değinilmiştir. İşbirliklerinin yönetim ve denetimi bölümünde, işbirliğinin yönetimi ve işbirliğinin yönetim rehberi incelenmiştir.

## 1. Büyüme ve Rekabet Yeteneğini Geliştirmek Açısından İşbirliklerinin Rolü

Bu bölümde, işbirliği kavramı ve kapsamı, büyüme kavramı, işbirliğinin başlıca nedenleri ve büyüme ve rekabet açısından işbirlikleri ele alınmaktadır.

### 1.1 İşbirliği Kavramı ve Kapsamı

Merian-Webster Collegiate Dictionary'nin 10. baskısında işbirliği kavramı şu şekilde tanımlanmaktadır: “Ortak çıkarlarını daha ileri noktalara taşımak isteyen ortaklık veya araştırma-geliştirme yoluyla temel kaynaklarından üretim ve satış boyutuna kadar ulaşan geniş bir işlev yelpazesini içeren karşılıklı anlaşmalar”dır.<sup>42</sup>

İşbirliği (kooperasyon) geniş anlamda, ortaklaşa (müşterek) ve koordineli şekilde birlikte yürütülen her türlü davranış veya ortak iş yapma eylemidir.<sup>43</sup>

İşbirliği tek başına hareket edilerek elde edilen ekonomik sonuçtan daha büyük, daha etkili bir sonuç elde etmek için uygulanan sistemli, orta/uzun dönemli tasarımlanmış, birlikte çalışma ve koordineli hareket/davranış şeklidir. İşbirliği bireylerin gelir ve geçimleriyle ilgili sahalarda, işletmelerin de üretim ve rekabet gücünü doğrudan ilgilendiren ve etkileyen sahalarda oluşturulmaktadır.<sup>44</sup>

İşbirliğinin fikri son derece sadedir. İşbirliği ile, ekonomik birimlerin tek başlarına yapamadıkları bir iş, benzer durumdaki diğerleriyle işbirliği/güç birliği yapmak suretiyle, yapılabilir hale getirilir ya da farklı durumdaki aktörlerin farklı temel yetenekleri ile birbirlerini tamamlamaları esas alınmaktadır.<sup>45</sup>

<sup>42</sup> Michaela Y. Yoshino, U. Srinivasa Rangan, **Stratejik İttifaklar**, İstanbul: Alfa Yayınları, 2000, s.4.

<sup>43</sup> İsmail Duymaz, “İşbirliği Ekonomisi ve Kooperatif İşletmeciliği”, (Ders Notları, Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Fakültesi, 2004), s.1.

<sup>44</sup> Duymaz, a.g.e., s.2.

<sup>45</sup> Duymaz, a.g.e., ss.1-4.

İşbirliği stratejisinin firmaların paylaşılan amaçlara ulaşmak için birlikte çalıştıkları bir strateji olduğu belirtilmektedir.<sup>46</sup>

İşbirliği, işletmeler arasında bağımsız olarak hayata geçirilen değişim, paylaşım ve ortak gelişmeyi içeren her türlü bağ olarak tanımlanmaktadır.

İşbirliği genellikle belli bir sözleşmeye dayanan, iki veya çok taraflı, kısa ve uzun süreli, dar ve geniş kapsamlı, sığ ve derin, ortak amaçlara ve kaynaklara sahip olan oyuncuların hazırlayıp yürüttükleri eşgüdümlü ortak hareket şeklidir. İşbirlikleri ya bireylerin gelir ve geçimleriyle doğrudan ilgili üretim/tüketim şartlarını yeniden şekillendirmek ya da üretim faktörlerini (sermaye, emek) daha rasyonel koşullarda değerlendirmek amacıyla oluşturulmaktadır. İşbirliği müşterek amaçlar için müşterek kaynakların desteğinde koordineli şekilde yürütülen birlikte çalışma yöntemleridir. İşbirliğini yapan aktörlerin müşterek bir amaç kaynak ve hareket/davranış sistemine sahip oldukları belirtilmektedir.<sup>47</sup>

İşbirliği sistemine kaynak tahsis etmeden işbirliğinin hayata geçirilmesi ve uygulanması mümkün olmamaktadır. Bu bakımdan işbirliği yapmak; ortak düşüncede ve ortak paydada, ortak amaçlarda, ortak yöntemlerde ve standartlarda, asgari müştereklerde buluşmak anlamına gelmektedir. İşbirliğinde bir amaç, çıkar ve kaynak birliği vardır. Buna ek olarak, işbirliğinde karşılıklılık ilkesi geçerlidir. İşbirlikçi aktörler ortak amaçlar ve ortak kaynaklarla hareket ederken, hem kendi bireysel amaçlarını izlemekte, hem diğerlerinin amaçlarını gözetmektedirler. Müşterek amaca ulaşmak için işbirliği sistemine kaynak tahsis edilmektedir. Belli işler/görevler birlikte koordineli yürütülmekte ve sonuçlar denetlenmektedir. Davranışlar arasındaki eşgüdüm ortak iradeyle ve bir sözleşmeye bağlı olarak sağlanmaktadır. Sözleşmede işbirliğinin konusu, sınırları, amaçları, kaynakları ve araçları, kolektif irade oluşumu ve denetiminin hükme bağlandığı belirtilmektedir.<sup>48</sup>

İşbirlikçi davranış, bireysel çaba ve davranışların alternatifi değil, bireysel çaba ve davranışları tamamlayan bir davranış olarak görülmektedir.<sup>49</sup>

---

<sup>46</sup> Michael A. Hitt, R. Duane Ireland ve Robert E. Hoskisson, **Strategic Management Competitiveness and Globalization Concepts**, 6th Edition, Mason, Ohio: Thomson/South-Western, c2005, s.270.

<sup>47</sup> Duymaz, a.g.e., s.2.

<sup>48</sup> Duymaz, a.g.e., ss.1-4.

<sup>49</sup> Duymaz, a.g.e., ss.1-4.

**Tablo 7 İşbirliği Şekilleri**

Alan	İşbirliğinin Kapsamı	
	Tek Taraflı	Çok Taraflı
Ticari	Acente Distribütör Franchising Pazarlama Servisi Pazar Araştırması Ürün Promosyonu	İki Taraflı (Karşılıklı) Şube Fuarlara Katılım İhracat Dernekleri Paylaşılan Birimler (Üniteler) Müşterek Alımlar Promosyon Yapılması Müşterek Reklâmlar Ortaklaşa Teklif Verme
Finansal	Kredi Çoğunluk Hissesi Azınlık Hissesi	Hisse Alımı Üçüncü Şahıs Katılımı
Teknik	Satış Sonrası Servis	Üretimin Paylaşılması Taşeronluk
Teknolojik	Lisans Anlaşması Teknoloji Transferi	Ortak Gelişim Araştırma Programları
Genel	Devralma	Joint Venture (Ortak Girişim) Birleşme

**Kaynak:** Commission of The European Communities, **A Practice Guide to Cross-Border Cooperation**, Luxemburg: Office for Official Publication of European Commusion, 1992, s.19.

İşbirlikleri tabloda da görüldüğü gibi çeşitlilik göstermektedir. Tabloda en çok karşılaşılan işbirlikleri verilmiştir. İşbirlikleri iki kategoride yer almaktadır. Birinci kategori; ticari, finansal, teknik, genel olmak üzere işbirliği yapılan alanı, ikinci kategori ise işbirliğinin kapsamını belirlemektedir. İkinci kategori tek taraflı işbirlikleri ve karşılıklı-çok taraflı işbirliklerini kapsamaktadır. Tek taraflı ticari işbirlikler; acentelik, distribütörlük, franchising, pazarlama servisi, pazar araştırması, ürün promosyonu hizmetleridir. Çok taraflı ticari işbirlikler; karşılıklı oluşturulan şubeler, fuarlara katılım, ihracat dernekleri, paylaşılan birimler (üniteler), müşterek alımlar, promosyon yapılması, müşterek reklâmlar, ortaklaşa teklif verilmesidir. Finansal alanda oluşturulan tek taraflı işbirlikler; kredi verilmesi, çoğunluk hisseye sahip olma, azınlık hisseye sahip olmadır. Finansal alanda gerçekleştirilen çok taraflı işbirlikler; hisse alımı ve üçüncü şahısların katılımıdır. Teknik alandaki tek taraflı işbirlikler; satış sonrası servislerdir. Çok taraflı işbirlikler ise üretimin paylaşılması ve taşeronluktur. Teknolojik alanda gerçekleştirilen tek taraflı işbirlikler lisans anlaşması ve teknoloji transferidir. Çok taraflı işbirlikler ise ortak gelişim ve araştırma programlarıdır. Genel

anlamda tek taraflı işbirlikler devralmalar, çok taraflı işbirlikleri ise ortak girişim (joint venture) ve birleşmelerdir.

## 1.2 Büyüme Kavramı

İşletmelerin ekonomik bir amacı olarak büyüme, hacim artışını veya nicelik olarak gelişmeyi ifade etmektedir. İşletmenin özelliklerine göre; satış miktarı ve tutarı, üretim miktarı, çalışanların sayısı, harcanan enerji miktarı, öz kaynaklar, yatırım toplamı, kullanılan hammadde veya makine miktarı, pazar payı ve mamul miktarı gibi değişik faktörlerden meydana gelen nicelik artışları büyüme olarak değerlendirilmektedir. Büyümeden söz edebilmek için nitelik itibariyle gelişme de sağlanmalıdır. Bu ise işletmenin maddi ve beşeri unsurlarının kalitesinin geliştirilmesi ve daha verimli hale gelmesi anlamına gelmektedir. Kullanılan teknolojinin gelişmişliği, yönetim tarzı, örgüt geliştirme kapasitesi, personelin ve diğer kaynakların kabiliyeti ve kapasitesi ve hatta hissedarların sayısı işletmelerde nitelik ölçüsü olarak ele alınmaktadır.<sup>50</sup>

Büyüyen işletmelerin verimli, dolayısıyla kârlı işletmeler olduğu ve daha büyük büyüme oranının daha büyük verimlilik ve kârlılık yarattığı belirtilmektedir.<sup>51</sup> Büyüme ve büyüklük işletmelerin ulaşmak isteği ortak amaçlardandır. Büyüklük ölçüleri başarının değerlendirilmesinde bir standart olarak kullanılmaktadır.<sup>52</sup>

Büyüme kavramında içsel büyüme ve dışsal büyümeden söz edilmektedir. İçsel büyüme işletmenin kendi sahip olduğu iç kaynaklarla büyümedir. İşletmeler arası pazar ilişkilerinin sert ve soğuk olduğu yakın zamanlara kadar başvurulan bir yöntem olmuştur. İçsel büyüme hızının yetersiz kaldığı ve maliyetli olduğu ve değişim ve gelişimin hızla yaşandığı günümüzde, dışsal büyüme daha rantabl bir seçenek olarak görülmektedir. Dışsal büyümede işletmeler büyümek için gereksinim duydukları faktörleri diğer işletmelerin kaynaklarından sağlamaktadırlar.<sup>53</sup>

Stratejik işbirlikleriyle işletmeler sermayelerini birleştirerek sinerji etkisiyle rekabet güçlerini arttırmakta ve pazarda varlıklarını sürdürebilmektedir. Stratejik işbirlikleriyle işletmeler büyümelerini sadece kendi çaba ve kaynaklarıyla sağlayabilecekleri gibi başka

<sup>50</sup> Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetimi ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Yayınları, 1994, s.75.

<sup>51</sup> Nurhan Aydın, *İşletmelerin Birleşmesinde Finansal Analiz ve Bir Uygulama Örneği*, Ankara: TOBB Yayını, 1990, s.15.

<sup>52</sup> Dinçer, a.g.e., s.75.

<sup>53</sup> Hüseyin Kanıbir, *Bir Global Rekabet Stratejisi Olarak Stratejik İşbirlikleri ve Pazar Etkinliğine Katkıları*, (Basılmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000), s.64.

işletmelerin çaba ve kaynaklarını kullanarak da gerçekleştirebilmektedir. İşletmeler kendi normal içsel büyüme süreçlerinde yeteri kadar büyüme gerçekleştiremediklerinde, stratejik işbirlikleri işletmelerin dışsal büyüme sağlayabilecekleri önemli bir yöntem olmaktadır.

### 1.3 İşbirliğinin Başlıca Nedenleri ve Büyüme ve Rekabet Açısından İşbirlikleri

İşbirliği tek nedenli veya çok nedenli olabilmektedir. Konunun kapsamı dolayısı ile işbirlikleri mikro ölçekte ele alınmakta ve işletmeler arası işbirliklerinin nedenleri vurgulanmaktadır.

**Tablo 8** İşletmelerin İşbirliğine Götmesine Etki Eden Faktörler

A. İşletme Karakteristikleri
1. Firmaların ürün-pazar çeşitlendirmesi.
2. Firmaların ölçekleri ve kaynak durumları.
3. Stratejik işbirlikleriyle daha önceden ilişkili olma.
4. Üst yönetimin stratejik işbirliklerine olan tutumları.
5. Şirket kültürü.
B. Endüstri Yapısı
1. Minimum verim ölçeği.
2. Ürün geliştirmenin ortaklaşa maliyetini üstlenme ve endüstrilerin seyri.
3. Pazara giriş hızının önemi.
4. Maliyet yapısı.
5. Yeni girenlerin tehdidi.
6. Temsilciliklerden gelen tehditler.
C. Çevresel Karakteristikler
1. Satın alma modellerindeki değişiklikler.
2. Pazarın benzerlik derecesi.
3. Teknolojik değişimin oranı.
4. Çevresel fırsatları kendi menfaatine çevirmek için gerekli yeterliliklerin/yeteneklerin/kabiliyetler
5. Politik, yasal ve düzenleyici çevre.

**Kaynak:** Metin Çalık, Küresel Rekabet Çevresinde Uluslararası Stratejik İttifakların Yönetimi ve Başarı Faktörleri, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002), s.53'ten P. Rajan Varadarjan, Margaret H. Cunningham, "Stratejik Alliances: A Synthesis of Conceptual Foundations", **Journal of The Academy of Marketing Sciences**, Fall 95, Issue. 4, s.283.

Stratejik işbirliklerine gitmenin başlıca nedenleri şunlardır:<sup>54</sup>

- Karmaşıklık, belirsizlik ve sürekli değişimin olduğu bir ortamda işletmelerin tek başına piyasaya açılıp rekabete girmeleri ve yaşamlarını sürdürebilmeleri oldukça zor olarak görülmektedir. Bunun için işletmelerin işbirliklerine giderek başarı şanslarını artırmaları gerekmektedir.

- İşletmeler yeni bir bölgesel, uluslararası pazara girmek istemekte veya mevcut ürün ve pazarlarda büyümek istemektedir. Gelişmekte olan pazarların, bölgesel blokların engellerini aşma, pazarlara daha kolay girebilme isteği, rekabetin gelişimi, pazar beklentilerinin gerçekleşmemesi ve kâr marjlarının düşmesi işletmeleri uluslararası işbirliklerine yöneltmektedir. Bu nedenle, stratejik işbirlikleriyle üretim yeri seçimi ve ürün dolaşımı kolaylaştırabilmektedir.

- Hükümetler bazı dönemlerde dış ticarete sınırlamalar getirmektedir. Uluslararası stratejik işbirliklerine gidilerek bu engeller aşılabilmektedir.

- İşletmelerin işbirliklerine gitmelerinin en önemli nedenleri arasında, tek başlarına elde edemeyecekleri kadar değeri işbirliklerine giderek elde etmek istemeleri gelmektedir. İşbirlikleriyle işletmelerin sahip olmadıkları yetenekler elde edilebilmektedir.

- Sektör ve pazarda mevcut durumu korumak veya varlık ve yetenekleri birleştirerek büyümek, gider ve maliyetlerin paylaşılması ve verimliliği artırma isteği işletmeleri stratejik işbirliklerine yöneltmektedir.

- Stratejik işbirliklerinin ortaya çıkış nedenlerinin başında, artan sabit maliyetlerden kaçma, teknolojik yenilikleri daha yakından takip etme, yeni süreç, teknoloji ve bilgileri paylaşma gelmektedir.

- Çok farklı ve değişik ürün pazarlarında bulunan ve birbirleriyle doğrudan rekabet etmeyen işletmelerin, süreç, teknoloji ve bilgilerini paylaşarak sinerji yaratmak arzusuyla işbirliği yaptıkları belirtilmektedir.<sup>55</sup> Sinerji etkisi, bütünü kendini oluşturan parçaların toplamından daha fazla bir değere sahip olmasını, parçalar arasındaki ilişkinin bir fazla değer yaratmasını ifade etmektedir.<sup>56</sup>

---

<sup>54</sup> Hayri Ülgen, S. Kadir Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2004, ss.329-331.

<sup>55</sup> Anlar, a.g.m., s.36.

<sup>56</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Yayıncılık, 1999, s.329.

- Ölçek ekonomilerinden yararlanma isteği; üretim düzeyi arttıkça birim başına düşen değişken maliyetin azalması, makine ve donanımın daha verimli bir şekilde kullanılması, işbirliği ile işletmeler arası teknik bilgi, Know-How akışının kolaylaşması, büyük projelerin daha rahat uygulanabilmesi, tedarikçilerle yapılan işbirlikleri sonucunda satın almaların büyümesi ile miktar iskontosundan daha fazla yararlanılması, taşıma giderlerinden tasarruf edilmesini sağlayabilmektedir. Ayrıca stratejik işbirlikleri neticesinde yalın organizasyon yapısına geçilebilmektedir. Yani karmaşık organizasyon yapıları terk edilip bölümler arası birleşmeler gerçekleşebilmektedir. Bu gibi faktörler de maliyetleri azaltabilmektedir. İşbirliklerinde işbirliğine giden firmaların asıl amacının aslında daha çok kâr sağlamak, verimliliklerini artırmak, maliyetleri azaltmak ve işi daha kısa sürede yapabilmek yani zamandan tasarruf sağlamak olduğu belirtilmektedir.

- İşbirliklerinin diğer bir nedeni, işletme değerlerinin (hisse değerlerinin) artırılmasıdır. İki veya daha fazla işletmenin sermaye piyasasındaki hisse senedi değeri, işbirlikleri sonucu yükselebilmektedir. Böyle bir sermaye kazancı elde edebilmek için de işbirlikleri yapılabilmektedir.

- İşbirlikleri belirsizlikleri önlemek için de oluşturulabilmektedir. Ürün ve pazarda belirsizliklerin yüksek olması durumunda, belirsizlikleri önlemenin bir yolu da işletmeler arasında işbirliklerine gidilerek ortamın tanınması ve bilgilerin paylaşılmasıdır.

- İşbirlikleri rekabetin engellenmesi ve rekabete karşı koymak amacıyla da oluşturulabilmektedir. Pazarda lider olan işletmeye veya diğer rakipler arası işbirlikleri ve girişimlere karşı koymak amacıyla da işbirlikleri oluşturulabilmektedir. Genelde, bu tür nedenlerle yapılan işbirlikleri, amaçlanan uygulamaların ötesinde daha reaktif ve uyumlu davranışlar sonucu olmaktadır.

İşbirlikleri yasal düzenlemeler ve endüstrideki gelişmelerin takip edilmesini ve yasa ve düzenlemelerin yarattığı sınırlamaların aşılmasını sağlayabilmektedir. İşbirlikleri işletmelere, rakip ve potansiyel rakiplerle birlikte çalışma olanağı sunmaktadır. İşbirlikleri rekabet avantajlarının elde edilmesi, teknik standartların geliştirilmesi, risklerin azaltılması ve farklılaştırılması, ürün, teknoloji ve kaynakların paylaşılması, maliyetlerin bölüşülmesi ve kaynakların birleştirilmesini sağlayabilmektedir. Performansı yeniden yapılandırmak ve artırmak, iş alanlarını çeşitlendirmek, dikey entegrasyonu meydana getirmek, çevresel değişimlere uyum sağlamak amacıyla, arz zincirinin halkalarını yeniden yaratmak ve

genişletmek, ölçek ekonomilerine ulaşmak, yeni teknolojileri elde etmek, yeni teknolojileri birleştirmek ve yeni dağıtım kanallarına ulaşmak amaçlanmaktadır.<sup>57</sup> İşbirlikleri işletmelere bilgi paylaşımı, çapraz eğitim olanakları, risk paylaşımı, birbirinin uzmanlık bilgisinden yararlanma olanağı sunmaktadır. İşbirlikleri kapasiteyi geliştirme olanağı sunabilmekte ve böylece finansal problemler daha rahat aşılabilmektedir.<sup>58</sup>

İşletmeler işbirliğı yoluyla, yeni üretim teknoloji ve araçlarını, yeni ürünlerini ve üretim organizasyonunu kısa zamanda ve dengeli şekilde elde etme olanağına kavuşabilmektedir. Birçok durumda herhangi bir gecikme, o pazarın kaybedilmesi sonucunu doğurabileceğinden, işbirliğıyle hem istenen pazara girmede zaman kazanılacak, hem de pazara girme fırsatı yakalanmış olunacaktır.<sup>59</sup>

## 2. Stratejik İşbirlikleri (Strategic Alliances)

Stratejik işbirlikleri İngilizce işletme literatüründe “strategic alliances” olarak yer almaktadır. Türkçe işletme literatüründe ise, “stratejik işbirliğı”, “stratejik ittifak”, “stratejik ortaklık” kavramları eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Tezin kapsamında kavramsal kargaşaya yol açmamak amacıyla “stratejik işbirliğı” terimi kullanılmaktadır.

Stratejik işbirlikleri bölümünde, stratejik işbirliğı kavram ve kapsamı ve stratejik işbirliklerinin özelliklerine değinilmektedir. Stratejik işbirliğı türleri kapsamında bölgesel acentelik, bayilik ve distribütörlük, Know-How ve Ar-Ge anlaşmaları, lisans anlaşması (licensing), taşeronluk anlaşması, franchising, ortak girişim (joint venture) ve özellikleri, kartel, konsorsiyum ve şebekeler incelenmektedir.

### 2.1 Stratejik İşbirliğı Kavramı ve Kapsamı

İşbirlikleri her bir işbirlikçinin kendi misyonuna ulaşmak için kullandığı bir araç olarak görölmektedir. Bu sebeple işbirlikleri, misyon ve vizyona ulaşmayı sağılayan bir şirket stratejisi olarak değerlendirilmelidir. Stratejik işbirliğı bir strateji uygulamasıdır. Bu nedenle, her bir işbirliğı oluşturulurken sistematik olarak; neden işbirliğı yapılacak, ne tür bir işbirliğıne gidilecek, kim ile işbirliğıne gidilecek, ne zaman işbirliğıne gidilecek, işbirliğinin

<sup>57</sup> Emanuela Todeva ve David Knoke, “Strategic Alliances And Models Of Collaboration”, **Management Decision**, Vol. 43, No.1, USA: Emerald Group Publishing Limited, 2005, s.128.

<sup>58</sup> Göktuğ Cenk Akkaya, Türkiyedeki Stratejik İşbirliklerinin Oluşum Nedenleri, Rekabet Gücü ve Finansal Başarıları Üzerine Bir İnceleme, (Basılmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002), s.57.

<sup>59</sup> Öztin Akgüç, **Büyük Ekonomi Ansiklopedisi**, İstanbul: Sabah Yayınları, 1998, s.700; Aydın, a.g.e., s.19.’dan Çelikkol a.g.e., s.60.

nasıl kurulacak, işbirliğinin nasıl yönetilecek gibi stratejik soruların yanıtlarının bulunması gereklidir. Stratejik işbirlikleri oluşturulmadan önce şirketin elde edeceği faydaların ve işbirliğinin olumsuz olabilecek sonuçlarının açık olarak belirlenmesi gereklidir.<sup>60</sup>

Stratejik işbirlikleri özel sektörde kullanılan bir işbirliği modeli olmasına rağmen günümüzde kamusal sektör ve servislerde de etkin olarak kullanılan bir yöntem haline gelmiştir.

Stratejik işbirlikleri iki veya daha fazla şirket arasında yapılan geniş alanda, orta düzeydeki anlaşmalara gönderim yapmaktadır. Stratejik işbirlikleri işletmeler arası işbirliğinin önemli bir türüdür.

Stratejik işbirliği iki veya daha fazla işletmenin kaynaklarını paylaşarak rekabetçi durumlarını ve performanslarını artırmak için yaptıkları gönüllü işbirliği anlaşmaları olarak tanımlanmaktadır..

Stratejik işbirlikleri, karşılıklı yarar sağlayacak şekilde, önemli stratejik hedeflere ulaşmak amacıyla iki veya daha fazla işletmenin, iş biriminin oluşturduğu işbirliğidir.<sup>61</sup>

Stratejik işbirlikleri, işletmelerin sahip olduğu teknoloji, kaynak, becerileri ve ürünlerin karşılıklı yarar sağlayacak şekilde bir araya getirilmesi, karşılıklı değiştirilmesi ve entegre edilmesidir. İşbirliğini oluşturan işletmeler bağımsızlıklarını koruyarak bazı amaçlar üzerinde anlaşmakta, verilmiş görevlerin yerine getirilmesini gözlemekte ve birbirlerine stratejik bazı konularda sürekli katkıda bulunmaktadır.<sup>62</sup>

Stratejik işbirlikleri, iki veya daha fazla işletme arasında oluşturulan, işbirliği oluşturulduktan sonra işletmelerin bağımsızlıklarını korudukları, işbirliğinden elde edilen faydaların, yönetim ve kontrolün paylaşıldığı, teknoloji ve ürünler gibi devam eden stratejik konulara yatırımların devam ettiği işbirliği şeklindedir.<sup>63</sup>

Stratejik işbirliği birlikte gelişme ve ürün ve servislerin dağıtımı için paylaşılan kaynak ve kapasiteleri ve firmaların farklı düzeydeki değişimlerini içermektedir. Stratejik işbirliklerinde, yeni rekabet avantajlarının temelini oluşturmak amacıyla ek kaynak ve

---

<sup>60</sup> James E. Austin, "The Collaboration Challenge, How Nonprofit and Business Succeed Through Strategic Alliances", **Management**, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2000, ss.15-16.

<sup>61</sup> J. David Hunger ve Thomas L. Wheller, **Strategic Management**, Sixth Edition, ABD: Longman, 1998, s.125.

<sup>62</sup> Anlar, a.g.m., s.36.

<sup>63</sup> Todeva ve Knoke, a.g.m., s.124.

kapasitelerin geliştirilmesi için partnerler birlikte çalışmaktadır. Aynı zamanda firmaların sahip olduğu kaynak ve kapasitelerin de gelişmesine olanak vermektedir.<sup>64</sup>

Stratejik işbirlikleri iki ya da daha fazla bağımsız kuruluş tarafından kaynakların paylaşıldığı, yönetim becerilerinin güçlendirmek ve her bir işbirlikçinin rekabet gücünü artırmak amacıyla oluşturulan çok boyutlu bir ortaklık biçimi olarak tanımlanmaktadır. Taraf şirketlerin tek başlarına yaratamayacakları ölçüde değer yaratmak ve tek başlarına elde edemeyecekleri ölçüde sonuç elde etmek anlamına gelmektedir.<sup>65</sup>

Stratejik işbirlikleri iki veya daha fazla işletmenin, yeni bir ad ve kimlik altında yeni bir işletme kurmadan, sadece belli varlık ve yeteneklerini beraberce kullanarak, önem verdikleri belli amaçları gerçekleştirmek amacı ile anlaşmaya (kontrat) dayalı işbirliği yapmalarıdır.<sup>66</sup>

Stratejik işbirlikleri, iki veya daha fazla işletmenin belirli yönlerini birbirine bağlayan ve katılımcı şirketlerin rekabetçi stratejilerinin etkinliğini, teknoloji, uzmanlık veya ürün takasıyla artıran ticari bir ortaklıktır.

Stratejik işbirliklerinde, iki veya daha fazla işletmenin teknolojileri, kaynakları, becerileri ve ürünleri karşılıklı yarar sağlayacak şekilde bir araya getirilmekte, karşılıklı olarak değiştirilmekte veya entegre edilmektedir. Eğer işbirlikleri etkin bir şekilde gerçekleştirilebilir ise işbirliği üyelerine hem iç pazarda hem global pazarda kârlı bir şekilde büyüme imkanı sağlayabilmektedir.<sup>67</sup>

Stratejik işbirlikleri işletmeler arasında çeşitli şekillerde ortaya çıkan dayanışma, kaynak birleştirme faaliyetlerinin genel bir adıdır. İşletmelerin aynı dağıtım kanallarını kullanmaya karar vermeleri, ortak yatırım yapmaları, ortak bilgi bankası ve Ar-Ge çalışması yürütmeleri, üretme ve satma yetkisi vermeleri, dış kaynak kullanmaları vb. stratejiler bu tür işbirliklerine örnek gösterilebilir.<sup>68</sup>

İşletme literatüründe stratejik işbirlikleri işletmelerin yeteneklerini artırmak ve yeni pazarlara girmek amacıyla kullandıkları bir yöntem olarak değerlendirilmektedir. Stratejik

<sup>64</sup> Hitt, Ireland, ve Hoskisson, a.g.e., s.271.

<sup>65</sup> Memiş Yılmaz, "Stratejik İşbirlikleri", *Dünya*, 07 Ağustos 2003.

<sup>66</sup> Ülgen ve Mirze, a.g.e., s.324.

<sup>67</sup> Semerciöz ve Çakınberk, a.g.m., s.24.

<sup>68</sup> Hasime Aysun Markal, *İşletmelerarası Stratejik İşbirlikleri ve Ulusal savunma Sanayi Örneği*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000), s.16.

işbirlikleri ölçek (scale) ve bağlantı (link) işbirlikleri olarak iki kategoriye ayrılmaktadır. Ölçek işbirlikleri (pazarlama işbirlikleri) yeni piyasalara girişi ve ölçek ekonomilerine ulaşmayı sağlayabilmektedir. Bağlantı işbirlikleri yetkinliklere dayalıdır. Nadir bulunan ve tamamlayıcı kaynaklara ulaşmayı sağlayabilmektedir. Ölçek işbirlikleri rakipler arasında, bağlantı işbirlikleri ise, tamamlayıcı organizasyonlar arasında gerçekleşmektedir.<sup>69</sup>

İşbirliklerinin temelinde belirli bir amaç için bir araya gelme söz konusudur. İşbirliklerinde uzun vadeli karşılıklı bağımlılık vardır. İşbirliğine dahil olan her bir işletme belirlenmiş ortak amaçlara ulaşmak için belirlenmiş görevlerini yerine getirmektedir. Her bir ortak diğer ortağın temsilcisidir ve teşebbüs üzerinde sınırlı kontrole sahiptir. Ortaklar kaynak, kapasite ve temel yeteneklerini birleştirerek, mal, hizmet üretimi, dağıtım ve Ar-Ge faaliyetlerini ortaklaşa yapmaktadırlar.

Stratejik işbirliklerinde nihai amaç, durumunu korumak, büyümek, rekabet edebilmek ve rekabet üstünlüğü sağlamaktır. Birleşme ve devralmalarda da amaç, birleşmek ve devralmak değil, stratejik işbirliklerinde olduğu gibi, durumunu korumak, büyümek, rekabet edebilmek ve rekabet üstünlüğü sağlamaktır. Birleşme ve devralmalarda, stratejik işbirlikleri gibi, birer dış büyüme stratejisi teşkil etmektedir. Ayrıca işletmelerin karşılıklı kaynak paylaşımını sağlayan organizasyon şekillerinin, stratejik işbirlikleri, şirket birleşmeleri ve devralmalar olduğu belirtilmektedir. Stratejik işbirliği kavramına açıklık getirmek amacıyla, birleşme ve devralmalara da değinilmek ve stratejik işbirlikleriyle aralarındaki farkları ele almak yararlı olacaktır.

Birleşme (merger), iki veya daha fazla işletmenin tüm kaynaklarını bir araya getirerek, hukuki varlıklarını kaybetmeleri ve yeni bir işletme kurmalarıdır. Birleşmeler ülkemizde şirket evliliği olarak adlandırılmakta ve tanınmaktadır.<sup>70</sup>

Devralma, birleşmenin bir başka şeklidir. Birleşmeden ayrılan yanı ise, bir işletmenin alacak ve borçlarıyla birlikte tüm varlıklarının devir alan işletmenin varlıklarına eklenmesidir. Satın alan işletme, tam veya çoğunluk hisselerinin mülkiyet sahipliğini ve yönetimi kontrolü altına almaktadır. Yani satın alan işletmenin hukuki varlığı devam etmekte,

<sup>69</sup> E. Ann Thorne, Gill Wright, "Developing Strategic Alliances in Management Learning", **Journal of European Industrial Training**, Volume 29, ABD:Emerald Group Publishing Limited, November 2005, s.385.; Andrew Taylor, "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, No.5, USA: Emerald Group Publishing Limited, 2005, s.472.

<sup>70</sup> C. Samuel Certo ve J. Paul Peter, **Strategic Management Concepts and Applications**, Newyork: McGraw Hill Int. Editions, 1991. s.101.

piyasaya yeni hisse senedi sunulmamaktadır. Görüldüğü gibi devralmalarda da bir hukuki varlık yitirilmesi söz konusudur ve bu şekliyle de stratejik işbirliğinden ayrılmaktadır. Devralmalar, birleşmenin aksine, genellikle, satın alan tarafın tek taraflı arzu ve niyetiyle gerçekleşmektedir.<sup>71</sup>

Birleşme ve devralmaların nedenleri; geliştirilmiş kapasite kullanımını, varolan satış gücünü daha iyi kullanmayı, idari kadronun azaltılmasını, ölçek ekonomisini elde edilmesini sağlamak, yeni tedarikçi, dağıtıcılar ve kredi verenlere daha kolay ulaşılmasını sağlamak, yeni teknolojileri elde etmek, vergi zorunluluklarını indirmektir.<sup>72</sup>

Birleşmeler genellikle karşılıklı istek ve mutabakat ile gerçekleştirilir. Birleşme ile işletmeler tüzel kişiliklerini ve eski işletme kimliklerini kaybetmekte, piyasaya yeni ve bağımsız bir işletme olarak çıkmaktadırlar.

Birleşme göreceli olarak eşit koşullarda gerçekleştirilebilir Buradaki eşit koşullar, hisselerin ve ortaklığın %50-50 eşit paylarda olması anlamında değildir. Çok büyük ve zengin bir işletme ile yüksek yeteneklere sahip, ama küçük bir işletme %90-%10 ortaklık payı alarak, göreceli olarak eşit koşullarda, yeni ve bağımsız bir işletme oluşturabilmektedir. Eşitlik “pay”da değil, tarafların mutabık kaldığı ve kabul ettikleri “hak” da olan göreceli eşitliktir.

Şirket birleşmeleri ve devralmalarının stratejik işbirliğinden ayrılan yönünün, şirketlerin hukuki varlıklarını kaybetmeleri ve yeni bir işletme kurmaları olduğu belirtilmektedir. Stratejik işbirliklerinde ise, işletmelerin hukuki varlıkları devam etmektedir.

Stratejik işbirlikleri tüm işbirlikçiler için değerli olan kaynakların ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Örneğin, devralmalarda satın alınan işletmenin sadece değerli olan kaynakları değil ilgili/ilgisiz tüm kaynakları alınmaktadır. Şirket birleşmeleri ve devralmalarda işletmeler arasında sahip olunan varlıklar bakımından bazı uyumsuzluklar görülebilmekte ve istenmeyen varlıkların elden çıkarılmasında bazı sorunlar yaşanabilmektedir. Ancak stratejik işbirlikleri, tüm işbirlikçilerin istediği ve rekabet avantajı sağlayabilecek varlıkların bir araya getirilmesini sağlamaktadır.<sup>73</sup>

Stratejik işbirliklerinde işletmeler işbirlikçilerin sağladığı kaynaklardan yararlanarak faaliyet göstermeleri nedeniyle, şirket birleşmeleri ve devralmalara göre kaynaklara daha

---

<sup>71</sup> Ülgen ve Mirze, a.g.e., s.312.

<sup>72</sup> Fred R. David, *Strategic Management*, USA: Prentice Hall International Edition, Fifth Edition, 1995, s.66.

<sup>73</sup> Akkaya, a.g.e., s.78.

çabuk ve daha düşük maliyetli ulaşma olanağı sağlayabilmektedir. Stratejik işbirliklerinde işletmeler şirket birleşmeleri ve devralmalara göre daha rahat hareket etme olanağı bulmaktadır. Stratejik işbirlikleri, şirket birleşmeleri ve devralmaların önceki basamağını oluşturabilmektedir.<sup>74</sup> Stratejik işbirlikleri, işletmeler arası birleşme şekillerine göre, pazarı daha çabuk ele geçirme, esneklik, finansal riskin paylaşılması, teknoloji transferi olanakları ve üretim esnekliğinin artması gibi birçok avantaj sağlayabilmektedir.<sup>75</sup>

## 2.2 Stratejik İşbirliklerinin Özellikleri

Stratejik işbirliklerinin aşağıdaki özellikleri taşırlar:<sup>76</sup>

- Stratejik işbirlikleri, işbirliği stratejilerinin bir türüdür.
- Stratejik işbirlikleri, tarafların önemli gördükleri belirli bir alanda, belirli bir iş, faaliyet ve stratejinin geliştirilmesi için yapılan, işletmeler arası anlaşmaya dayalı bir işbirliği olarak tanımlanmaktadır.
  - Stratejik işbirliklerinde yeni bir ad ve kimlik altında yeni bir girişim sözü konusu değildir. Dolayısıyla işletmeler arasında pay sahipliği ve mülkiyet ilişkileri bulunmamaktadır.
  - Stratejik işbirliklerinde genellikle uzun vadeli karşılıklı bağımlılık ilişkisi kurulmaktadır.<sup>77</sup>
  - İşbirliği sadece büyük proje ve işler ile ilgili olarak yapılmamaktadır. Büyüme, çeşitlendirme, rekabet, verimlilik ve müşteri tatmini gibi nedenlerle işletmeler için önemli, üstünlük sağlayabilecek büyük ve küçük her türlü faaliyetin, iş ve yönetim düzeyindeki her stratejinin gerçekleştirilmesi için işbirlikleri oluşturulmaktadır.
  - İşbirliği anlaşmalarının genellikle yazılı olduğu belirtilmektedir. Ancak bazı durumlarda stratejik işbirliği anlaşmalarını yazılı olarak yapmak mümkün olmamaktadır. Örneğin, rekabeti engelleme amaçlı, ürün fiyatı ve çıktı miktarı ile ilgili, tröst veya kartel oluşumlarında yapılan anlaşmalar yazılı olarak gerçekleştirilmemektedir.

<sup>74</sup> Akkaya, a.g.e., ss.79, 73.

<sup>75</sup> Grant Miles ,B. Stephen Preece ve C. Mark Baetz, “Dangers of Dependence: The Impact of Strategic Alliance Use By Small Technology-Based Firms”, *Journal of Small Business Management*, USA: Vol. 37 Issue. 20, 1999, s.1.

<sup>76</sup> Ülgen ve Mirze, a.g.e., s.328.

<sup>77</sup> Hakan Çetintaş, “Uluslararası İşbirlikleri ve Uluslararası Rekabet Politikası”, *Mercek*, Temmuz 2002, s.21.

- İşbirlikleri aynı sektörde faaliyet gösteren işletmeler arasında gerçekleşebileceği gibi, farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler arasında da gerçekleşebilmekte, ulusal düzeyde olabileceği gibi uluslararası düzeyde de olabilmektedir.

- Stratejik işbirliklerinde müşteri ihtiyaç ve beklentileri daha yüksek bir şekilde değerlendirilebilmektedir.

- Stratejik işbirlikleri firmalara riskin ve uluslararası piyasalara girmeyi sağlayan kaynakların paylaşılmasını sağlayabilmektedir. Stratejik işbirlikleri, gelecekteki rekabet gücüne katkı sağlayan yeni temel yetenekleri geliştirmede kolaylık sağlayabilmektedir.<sup>78</sup>

- İşbirliğinin anlamlı olabilmesi için, işletmenin işbirliği faaliyetlerinden tek başına yaptığından daha fazla bir fayda sağlaması gereklidir. Bu yüzden, ilk stratejik hedef, faaliyete daha büyük bir değer katmaktır. İkinci hedef ise, rakibinden öğrenerek kendi stratejik hedefini genişletmektir. Öğrenme ortakların gizli bir hedefi olabilmektedir.<sup>79</sup>

- Stratejik işbirlikleri herhangi bir piyasaya özellikle deniz aşırı piyasalara girişi kolaylaştırmakta, hızlandırmakta, derinleştirmekte ve genişletmektedir. Stratejik işbirliği, işletmelerin bağımsız olarak hareket ederek giremeyecekleri piyasalara girmelerini sağlayabilmektedir.<sup>80</sup>

- Stratejik işbirlikleri işbirlikçilere bilgi paylaşımı, çapraz eğitim olanakları, risk paylaşımı ve birbirlerinin uzmanlık bilgisinden yararlanma olanağı sunmaktadır.

- İşbirlikleri kapasiteyi geliştirme olanağı sağlamakta böylece finansal problemler daha rahat aşılabilmektedir.<sup>81</sup> İşbirlikleri beklenmeyen olağandışı maliyetleri beraber paylaşma ve riskleri azaltma imkanı tanımaktadır.

- Şirketlerin tamamlayıcı kaynaklarının kullanılması ve rekabetçi konumlarının yükselmesini sağlayabilmektedir.

- Ölçek ekonomilerinde üretim yapmayı sağlayabilmektedir.

- Stratejik işbirlikleri, tedarikçiler, müşteriler ve hükümetlerle daha kapsamlı görüşme olanağı sunabilmektedir.<sup>82</sup>

---

<sup>78</sup> Hitt, Ireland ve Hoskisson, a.g.e., s.250.

<sup>79</sup> Yoshino ve Rangan, a.g.e., s.21.

<sup>80</sup> Hitt, Ireland ve Hoskisson, a.g.e., s.273.

<sup>81</sup> Akkaya, a.g.e., s.57.

- Stratejik işbirlikleri genellikle aynı işi yapan işletmeler tarafından oluşturulmaktadır; böylece her iki taraf da rekabet avantajı elde edebilmektedir.<sup>83</sup>
- İşletmeler arası işbirlikleri işlem maliyetlerinin azalmasına yardımcı olmaktadır. Bununla birlikte verimliliğin artması, rekabet avantajlarının elde edilmesini sağlamaktadır.<sup>84</sup>
- İşbirliklerinin işletmeye yukarıda değinilen faydaları sağlaması zaman tasarrufunu da beraberinde getirecektir, günümüzde zaman önemli bir rekabet silahıdır.
- Stratejik işbirlikleri genellikle mühendislik, elektronik, bankacılık ve sigortacılık, eğlence ve turizm sektörlerinde karşımıza çıkmaktadır.<sup>85</sup>

Sonuç olarak, stratejik işbirlikleri işletmelerin rekabet güçlerinin, üretim maliyetlerinin düşürmesini, yeni teknolojilere kısa sürede ulaşılması ve kullanılmasını sağlayabilmekte, yeni pazarlara girmeyi kolaylaştırabilmekte, riski azaltılmasını, yeni ürünler geliştirilmesini, sinerji elde edilmesini ve ölçek ekonomilerinden yararlanılmasını sağlayabilmekte, ürün tanıtımlarını hızlandırabilmekte, faaliyetlerin kapsamını genişletebilmekte, yasal ve ticari engellerin aşılmasını sağlayabilmektedir.

### 2.3 Stratejik İşbirliği Türleri

İki veya daha fazla işletme arasında oluşturulan işbirlikçi girişimler, öz sermayeye dayalı olan ve olmayan anlaşmaları kapsamaktadır. Ortak girişim (joint venture) en yaygın öz sermayeye dayalı anlaşmadır. Tedarik anlaşmaları, lisans anlaşması, pazarlama anlaşmaları, araştırma konsorsiyumları, Ar-Ge birlikleri, ortaklaşa üretim anlaşmaları iki veya daha fazla işletme arasında oluşturulan öz sermayeye dayalı olmayan işbirlikleridir. Öz sermayeye dayalı olan ve olmayan bu işbirliklerinin her biri, uzun vadeli bağımlılık oluşturmaktadır. Uzun vadeli işbirlikleri işletmede genişleme sağlamadan, işletme kapsamının genişlemesini sağlamaktadır.<sup>86</sup>

<sup>82</sup> Akkaya, a.g.e., s.85.

<sup>83</sup> Manning ve Reece, a.g.e., s.22.

<sup>84</sup> Monir H. Tayeb ve Farok Contractor, **International Business Partnership**, Great Britain: Antony Rowe Ltd., 2001, s.24.

<sup>85</sup> Cevdet Baykal, "İşletmelerin Büyüme ya da İşbirliği Stratejileri", **Gözlem Gazetesi**, 30/04/2000,'den Anlar, a.g.m., s.36.

<sup>86</sup> Refik Culpan, **Multinational Strategic Alliances**, USA: The Haworth Press Inc., 1993, s.106.

İşletmeler arası işbirliklerinde değişik örgütlenme şekilleri mevcuttur. Stratejik işbirlikleri, bölgesel acentelik ve bayilikler gibi çok basit anlaşmalardan Know-How, lisans, taşeronluk, franchising, lisans anlaşması gibi daha spesifik ve karmaşıklık derecesi yüksek anlaşmalara kadar uzanan çeşitli derecelerdeki işbirliklerini kapsamaktadır. Bu çalışma kapsamında stratejik işbirliği anlaşmaları olarak; bölgesel acentelik, bayilik ve distribütörlükler, Know-How anlaşmaları, lisans anlaşması, taşeronluk anlaşması, franchising, ortak girişim (joint venture), kartel, konsorsiyum ve şebekelere değinilecektir.

### 2.3.1 Bölgesel Acentelik, Bayilik ve Distribütörlük

Bölgesel acentelik ve bayiliklerin ana işletme ile bölgesel işletme arasında yapılan ve belli bir süreyi kapsayan, ana işletme ürünlerinin belli bir bölge içinde dağıtım ve satışına ilişkin anlaşmalar sonucunda ortaya çıktığı belirtilmektedir. Bu işbirliği genellikle, tedarik zincirinde işletmenin çıktılarının (ürünlerinin) tüketici pazarına yönelik dağıtımını yapan diğer işletmelerle yapılan, anlaşmaya dayalı, en popüler ve yaygın olarak kullanılan işbirliği türüdür.<sup>87</sup>

Bayilik ve acentelik anlaşmaları arasında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Teoride bölge bayii o bölgeye hâkimdir. Acentelikte ise, bir il içerisinde bir çok kişiye acentelik verilmekte ve mal ve hizmetin satılması sağlanmaktadır. Acentelik genellikle kargo ve sigorta işlerinde görülmektedir. Acentelik verilmesindeki ana neden, o yeri ve kişileri tanıyan ve geniş müşteri portföyü olan kişi ve kurumlara işin devredilmesi ve maliyetlerin azaltılmak istenmesidir.

Distribütörlük anlaşmasının, bir imalâtçının belirli bir bölgedeki dağıtıcıya malını satma hakkını devrettiği bir sözleşme olduğu belirtilmektedir. Distribütörlük hakkını alan taraf, bölgesinde imalâtçının ticari markası altında işlem yapma hakkına, promosyonlardan ve diğer özel haklardan yararlanma olanağına sahiptir. Bunun karşılığında ise imalâtçının istediği kalite ve imajı korumak ve belli seviyede stok bulundurmak yükümlülüğündedir. Otomobil satıcıları ve benzin istasyonları bunlara örnek verilebilmektedir.<sup>88</sup>

Acentelik ve distribütörlük sıkça, yanlış olarak, eşanamlı kullanılabilir. Gerçekte bu iki terim farklı hukuki anlamı taşımaktadır. Acente, üretici veya toptancı tarafından istihdam edilmeksizin üçüncü kişilere karşı firmayı temsil etme yetkisi ve

<sup>87</sup> Ülgen ve Mirze, a.g.e., s.325.

<sup>88</sup> Macide Şoğur, *İşletme Sistemi Olarak Franchising*, İstanbul: Der Yayınları, 1993, s.47.

sorumluluğunda olan kişi ve kuruluştur. Yani acente kesin olarak bir başka kişi ya da firma adına hareket etme yetkisinde olan taraftır. Üçüncü şahıslar, acente ile ilişkide olan müşteriler açısından yasal olarak ana firma ile acente arasında hiçbir fark yoktur. Acentenin her davranışı ana firmayı bağlayıcı niteliktedir. Distribütör ise, kendi adına çalışan, üretici veya toptancı firmanın müşterisi durumunda, firmanın malını kendi adına alıp satan bir bölgesel aracıdır. Yani distribütörlük sözleşmesinde taraflar yasal olarak bağımsızlardır.<sup>89</sup>

### 2.3.2 Know-How Anlaşmaları

Know-How anlaşmalarının konusunun, genellikle, bir ürünün üretimi ile ilgili faaliyetlerde yapılan teknik işbirliklerini kapsadığı belirtilmektedir. Bu işbirliğinde ana ürün konusunda deneyimli ve bilgili olan işletme, genellikle başka bir bölgesel pazarda, aynı konuda üretim faaliyetinde bulunan, ancak bilgi ve deneyimi olmayan işletmelere, ana ürün ile ilgili faaliyetlerde teknik bilgi ve danışmanlık yardımı yapmaktadır. Bölgesel işletme, bu yardımları kendi ürünlerinin üretiminde kullanmakta ve danışman işletmeye bunun karşılığında da bir ücret ödemektedir. Cam, tekstil, gıda vb. gibi hemen hemen tüm sanayilerde, yeni kuruluşlar Know-How anlaşmaları yolu ile deneyimli danışman firmalardan satın aldıkları teknik bilgi ve yardımla yatırımlarını yapmayı ve genişletmeyi tercih etmektedir.<sup>90</sup>

### 2.3.3 Lisans Anlaşması (Licensing)

Üretim yapma, satma ve bir şeyi kullanma haklarına sahip olan işletmenin lisans sözleşmesi ile bu haklarını satın alana özel olarak vermesidir. Bu lisans sözleşmesinin içeriğine üretilecek ya da satılacak malın üretim teknolojisi, üretim reçetesi, üretim formülü veya işlem prosedürü girmektedir. Lisansın alıcısı standart şartlar altında, kendi bölgesinde sözleşme ile devraldığı hakları kullanmaktadır. Lisans sözleşmesi belli bir süre için ve belli bir bölgede geçerli olacak şekilde yapılmaktadır.<sup>91</sup>

Lisans anlaşmalarının kapsamı, Know-How anlaşmalarından daha geniştir.<sup>92</sup> Lisans anlaşmasında, lisans veren (licensor), üretici veya tedarikçi, bölgesel pazarda faaliyette bulunan işletmelere, bir üretim sürecini, tekniğini, marka ve patentler, telif (copyright),

---

<sup>89</sup> Şoğur, a.g.e., s.48.

<sup>90</sup> Ülgen ve Mirze, a.g.e., s.325.

<sup>91</sup> Şoğur, a.g.e., s.46.

<sup>92</sup> Ülgen ve Mirze, a.g.e., s.325.

tasarım, pazarlama teknikleri, marka vs. gibi sahip olduğu hakların kullanım hakkını belli bir bedel karşılığında lisans alana (licensee) satmaktadır.<sup>93</sup>

Lisans anlaşması Lisans alanla lisans veren arasında yapılmış bir mukaveledir ve ticari bir bağ kurmaktadır. Lisans gerektiren anlaşmalar, patent, teknik bilgi, marka vb.dir. Lisans anlaşması, üretimle ilgili teknik bilgi ve danışmanlığın ötesinde, bölgesel işletme lisan veren üretici veya tedarikçinin markalarını, ürün ve mağaza tasarımını, pazarlama tekniklerini ve yönetim sistemlerini kullanma hakkına sahiptir. Lisans alan bölgesel işletme kendi adına yaptığı faaliyetlerde (anlaşma konusuna göre) ürünlerine danışman işletmenin markasını koyabilmekte, mağazalarını ana işletmeden aldığı tasarım ve plânlara uygun olarak inşa edebilmekte, faaliyet bölgesinde tüm haklarını kendi adına tescil edebilmektedir. Bu haklar karşılığında lisans ücreti adı altında ana işletmeye bir ücret ödenmektedir. Massey-Ferguson traktörlerinin Uzel Makina A.Ş., Fisco çelik şerit metrelerinin Metresan A.Ş. tarafından üretimi lisans anlaşmasına örnektir.<sup>94</sup> Tubaş Tekstil Ürünleri Boyama Sanayi ve Tic. A.Ş.'nin Puma ile lisans anlaşması mevcuttur. Bu lisans anlaşmasının ayrıntılarına tezin uygulama bölümünde yer verilmiştir.

Lisans anlaşması bir yabancı işletmeye ürünün satın alma hakkını, ev sahibi işletmenin ürünlerini ev sahibi ülkede veya ülkeler grubunda satma hakkını vermektedir. Lisans verene normal şartlarda her birim için üretilen ve satılanın patent ücreti ödenmektedir. Lisans alan risk altına girmekte, üretim, pazarlama, mal ve servis dağıtım yerleri için parasal yatırım yapmaktadır. Sonuçta en az masrafla uluslararası alanda yayılma imkanı sağlanmaktadır. Lisans anlaşması aynı zamanda önceden yapılmış yenilikler ve değişikliklere dayanan kazançları artırmayı sağlamanın bir yoludur. Ürünün yaşam döngüsü kısa olsa da lisans anlaşması yararlı bir araç olabilmektedir.<sup>95</sup> Lisans anlaşmalarında işbirlikçiler arasında sürekli teknoloji, ürün ve uzmanlık transferi gerekmemektedir.<sup>96</sup>

Lisans anlaşması altında lisans veren ev sahibi ülkede üretim ve/veya ürünlerin satışı için kendi sahip olduğu hakları lisans alana vermekte ve lisans alan teknik uzmanlık karşılığında lisans verene ücret ödemektedir. Bu işbirliği stratejisi ticari marka ismi veya markanın iyi bilinen olduğu durumlarda özellikle yararlı olmaktadır. Bununla birlikte lisans

<sup>93</sup> Esin Can Mutlu, *Uluslararası İşletmecilik*, İstanbul: Beta Yayınları, 1999, s.101, Ülgen ve Mirze, a.g.e., s.325.

<sup>94</sup> Ülgen ve Mirze, a.g.e., s.325.

<sup>95</sup> Hitt, Ireland ve Hoskisson, a.g.e., s.250.

<sup>96</sup> Yoshino, Rangan, a.g.e., s.8.

alan yeteneklerini geliştirerek lisans veren işletmenin rakibi haline gelebilmektedir. Bu nedenle şirketler, sahip oldukları ayırıcı özellikleri kısa vadede yarar sağlamak için lisans olarak vermemelidir.<sup>97</sup> Ülkeye yatırım yapılarak piyasaya girişlerin zor veya imkansız olduğu durumlarda lisans anlaşmaları büyük önem taşımaktadır.

Lisans anlaşması aynı zamanda bazı olumsuzlukları da beraberinde taşımaktadır. Örneğin, lisans anlaşması lisansı veren işletmeye, üretim ve diğer ülkelere o işletmenin ürünlerinin satılmasında çok düşük düzeyde kontrol hakkı vermektedir. Bu nedenle lisans anlaşması oluşturulurken bu ayrıntılar üstünde de durulmalıdır.

Lisans anlaşmasında lisans alan ve lisans veren arasında kazancın bölüşülmesi zorunluluğu olduğundan, bu anlaşma potansiyel en az kâr getiren anlaşmadır. Lisans anlaşmalarında uluslararası işletme, teknoloji ve ürün tasarımı öğrenebilmekte ve lisans anlaşması süresi sona erdikten sonra rakip olabilecek benzer bir ürünü satabilmektedir. İşletme farklı bir sahiplik anlaşması imzalamak isterse lisans anlaşması işletmenin esnek hareket etmesini engelleyebilmektedir.

Lisans alıcısı lisans gelirlerinden belli bir miktarı lisans vericisine ödemektedir. Lisans anlaşmasının tarafları yasal olarak bağımsızdır. Lisansı verenin lisans alan üzerindeki denetimi çok azdır ya da hiç yoktur. Sadece taahhüt edilen ve lisans kullanımının gerektirdiği içerik ve kalite gibi konularda denetim yapılabilmektedir.<sup>98</sup>

Lisans anlaşması şirketlerin uluslar arasılaşmasını sağlayan dışa açılma yöntemlerinden biridir. Fakat Türk KOBİ'lerinin teknolojik açıdan geri kalmış olmaları nedeni ile lisans vererek dışarıda üretimi sağlanabilecek çok fazla ürün yoktur.<sup>99</sup>

Bu teknolojik yetersizlikler nedeni ile, Türkiye'deki KOBİ'leri teknolojik açıdan desteklemek amacı ile çeşitli kuruluş ve organizasyonlar oluşturulmuştur. Ülkemizde teknolojik gelişmeleri desteklemek amacı ile KOSGEB üniversitelerle işbirliği yaparak Teknoloji Geliştirme Merkezlerini (TEKMER) kurmuştur. Ülke sanayinin gelişmesi hedef alınarak yeni ürün ve teknolojiyi geliştirmeye yönelik bir fikre sahip olan müteşebbis ve sanayicilere, ürünlerini geliştirmek için teknik destek, mekan, büro hizmetleri, yönetim ve işletme becerisi sağlanmaktadır. TEKMER'ler sanayi-üniversite işbirliklerini

<sup>97</sup> Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy*, Addison-Wesley Publishing Company: 1995, Fifth Edition. s.319.

<sup>98</sup> Şoğur, a.g.e., s.47.

<sup>99</sup> Anlar, a.g.m., s.36.

kuvvetlendirerek, sanayinin teknolojik seviyesini yükseltmekte ve sanayicinin ihtiyaç duyduğu bilgiyi üniversite kanalıyla temin etmektedir.<sup>100</sup>

Ülkemizde teknolojik işbirlikleri oluşturmak amacıyla IRC (Yenilik Aktarım) Merkezi 1995 yılında Avrupa Komisyonu tarafından kurulmuştur. Yenilik Aktarım Merkezleri Avrupa Birliği ülkeleri de olmak üzere toplam 72 ülkede mevcuttur. Bu merkezler yenilik teknolojilerini Avrupa firmaları ve araştırma merkezleri arasında sinerji yaratıp teknoloji aktarımı yapmayı amaçlamaktadır. IRC ağı Avrupa'da KOBİ'lere teknoloji ortaklıklarını tanıtmakta ve teknoloji transferini sağlamaktadır. IRC'ler yeniliklerin desteklenmesi konusunda üniversitelerin TEKMER'leri, Ticaret Birlikleri, Bölgesel Geliştirme Büroları ve Milli Teknoloji Merkezleri ile temas halinde çalışmaktadır. IRC-EGE'nin gerçekleştirdiği hizmetler; teknolojik denetim, proje pazarı ve ortak aramadır. IRC-Ege'nin gerçekleştirmekte olduğu denetim, şirketlerin ihtiyaç duyduğu yenilikçi çözümlerin saptanması veya sahip olunan yeni teknolojilerin, proseslerin belirlenmesine yöneliktir. Proje pazarı, Avrupa'nın dört bir yanında faaliyet gösteren şirketlerin daha önceden planlanmış ikili görüşmeler için bir araya geldikleri platformdur. Yapılan bir istatistiğe göre, IRC'ler gerçekleştirdikleri teknoloji transferlerinin %14'lük kısmını proje pazarlarındaki ikili görüşmeler neticesinde elde etmişlerdir. Ayrıca IRC-Ege tarafından ortak bulmak amacıyla şirketlerin teknoloji profilleri hazırlanmaktadır.<sup>101</sup>

### 2.3.4 Taşeronluk Anlaşması

Taşeronluk anlaşmaları İngilizce işletme literatüründe “subcontracting” teriminin karşılığıdır. Bu anlaşma ile bir (taşeron) işletme, ürünlerin sahibi ana işletme adına üretim ve diğer faaliyetleri yüklenmektedir. Üretilen ürün veya yapılan faaliyetler taşeron tarafından tamamen ana işletme adına yapılmaktadır. Taşeronluk dış kaynaklardan yararlanmanın (outsourcing) bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Nike (ABD) ve Adidas (Almanya) spor malzemelerinin Taiwan'da başka işletmelerce (taşeronlarca) marka sahipleri ana kuruluşlar adına üretilmesi buna örnek olarak verilebilir.<sup>102</sup> Taşeronluk anlaşması genellikle inşaat ve denizcilik sektörlerinde görülmektedir.

<sup>100</sup> <http://www.tekmer.gov.tr> (18 Aralık 2005)

<sup>101</sup> [http://irc.ege.edu.tr/submenuabout\\_tr.asp](http://irc.ege.edu.tr/submenuabout_tr.asp) (18 Aralık 2005)

<sup>102</sup> Ülgen ve Mirze, a.g.e., s.325.

### 2.3.5 Franchising

Franchise veya Franchising kelimesinin ana kökeni, “serbest bırakma” anlamına gelen Fransızca “franchir” veya daha güncel kullanımı ile “affranchir” veya İngilizce’de de aynı anlama gelen “to fee” fiilinden oluşmaktadır.<sup>103</sup>

Franchising ana işletmenin bir diğer işletmeye belirli ayrıcalıkları belirli bir zaman dilimi için ve belirli bir alanda kullanım hakkını vermesidir. Ayrıcalığı veren firma “franchisor”, ayrıcalığı alan firma “franchisee”, ayrıcalığın kendisine “franchise” denmektedir.<sup>104</sup>

Franchising bir ticari işletmenin bir başka ticari işletmeye mallarını satma, mamülünü üretme, hizmetlerini sergileme veya ismini kullanma hakkını verdiği ticari ilişkiler içeren geniş bir kavram olarak tanımlanmaktadır.<sup>105</sup>

Franchising bir pazarlama veya dağıtım kanalı formu olarak, sistem içinde ana firmanın, bir diğer firmaya, belirli ayrıcalıkları, belirli bir zaman dilimi içerisinde ve belirli bir alanda kullanım hakkını vermesidir.<sup>106</sup>

Franchising bir işletme sistemi çerçevesinde yapılan, satış etkinliklerinde denenmiş, kendini ispat etmiş, bir markanın desteği ve güvencesi altında iş yapan, birbirinin kopyası olan işletmelerin, mal ve hizmet dağıtımına yönelik olarak belli bir bedel karşılığında söz konusu marka ve sistemin sahibi olan franchisor ile girmiş oldukları bağımsız bir ticari ilişki türüdür.<sup>107</sup>

Franchising (satış yetkisi verme ve satış acenteliği) aslında lisans anlaşmasının servis endüstrisi versiyonudur. Franchising birbirinden bağımsız iki taraf arasında meydana getirilen sözleşmeye dayanan bir ilişkidir. Franchising satış ve dağıtımın masraflı olması nedeni ile yapılmaktadır. Franchising mal ve hizmet üretim imtiyazını vermektedir. Ürün ve hizmet markası her yerde aynıdır.

<sup>103</sup> Şoğur, a.g.e., s.3.

<sup>104</sup> Can Mutlu, a.g.e., s.107.

<sup>105</sup> Peter Hall ve Rob Dixon, **Franchising**, London: Pitman Publishing, 1988, s.4.

<sup>106</sup> Çağatay Ünüsan, “Türkiyede Franchising’in Gelişimi ve Ülkemiz Kalkınması İçin Önemi”, **10.02.1993 tarihli TOSYÖV Panel Bildirisi**, Ankara: TOSYÖV, 1993, s.3.

<sup>107</sup> Serdar Paksoy, “Hukuki Yöntüyle Franchising”, **27.10.1992 Dünya Gazatesi Franchising Özel Eki**, İstanbul: 1992. s.4.

Franchising dikey entegrasyona dayalı en gelişmiş stratejik işbirliği türlerinden biri olup, Know-How, lisans ve taşeronluk anlaşmaların birini veya hepsini kapsamına almaktadır. Bunun ötesinde franchising hakkını satın alan işletme, ayrı kimliğe sahip olmasına rağmen, kendisine bu hakları belirli bir bölge için kapsamlı olarak veren ana işletmeyi tüm özellikleri ile temsil edecek yatırımları yapmaktadır ve onun yönetim ve kontrolü altında faaliyette bulunmaktadır.

Tüketiciler ve müşteriler mal ve hizmet satın aldıkları tesisi, ana işletmenin sahip olduğu bir bölgesel alt kuruluş olarak algılanabilmektedir. Aslında tesisin mülkiyet ve işletimi, bölgesel hakları satın alarak kullanan, yatırımları finanse eden bölgesel işletmeye ait bulunmaktadır. Ancak müşteriler bunun kolaylıkla farkına varamamaktadır. Örneğin, akaryakıt istasyonları, Mc Donald's ve Burger King fast food restoranları, Pizza Hut vb. tesisler, bölgede faaliyet gösteren bağımsız işletmelere aittir ve onlar tarafında franchising anlaşması altında finanse edilerek, yatırım yapılarak, kendi adlarına ancak ana işletmenin standartlarında, onun marka ve şekil şartları ile onun yönetim kontrolü altında işletilmektedir. Tüm bu tesisler, hakları veren ana işletmenin standartlarını ve özelliklerini taşımaktadır. Tüketiciler ve müşteriler de bu tesisleri yatırımı yapan ve yönetimi üstlenen bölgesel bağımsız kuruluşun malı olarak değil, ürün ve marka sahibi ana işletmenin malı gibi algılamaktadır.<sup>108</sup>

### 2.3.6 Ortak Girişim (Joint Venture)

Ortak girişim oluşturmadaki en önemli motiflerden biri, karşılıklı bilgi birikiminden yararlanma ve bu bilgileri kullanılabilir hale getirmedir. İşbirliği kapasitesinin nasıl artırılacağı, ortak girişimde üzerinde durulması gereken en önemli sorudur. İşbirliği kapasitesinin artırılması karşılıklı olarak bilginin paylaşılması ve geliştirilmesi ile sağlamaktadır.<sup>109</sup>

Ortak girişim, rekabet avantajını arttırmak için bazı kaynak ve kapasitelerini paylaşarak iki veya daha fazla şirketin yasal olarak bağımsız bir şirket ortaya çıkarmasını sağlayan stratejik yatay bir işbirliği şeklidir. Joint venture uzun dönemli ilişkilerin oluşturulmasında ve gizli bilgilerin aktarılmasında etkilidir.

Ortak girişimlerde belli bir alanda, belli bir işi veya projeyi beraberce gerçekleştirmek için işletmeler varlık ve yeteneklerini bir araya getirerek, yeni bir işletmeyi

<sup>108</sup> Ülgen ve Mirze, a.g.e., s.324.

<sup>109</sup> Tayeb ve Contractor, a.g.e., s.77.

(ortak girişim), yeni bir ad ve kimlik altında başlatılmaktadır. Fakat birleşmenin aksine, stratejik işbirliklerinde olduğu gibi işbirliğini gerçekleştiren ana işletmelerin, kendi mevcut kurum kimlikleri ve varlıkları da ayrıca devam etmektedir.<sup>110</sup>

Ortak girişim bir şirketin başka bir şirketten hisse almasıyla ya da yeni bir işletme kurmasıyla, başka bir işletmeye ortak olmasıyla oluşturulabilmektedir.<sup>111</sup>

Ortak girişim normal bir ortağın gerektirdiği haklar ve sorumluluklar söz konusu olmadan, sınırlı amaçlar için iki veya daha fazla işletmenin bir araya gelip birlik oluşturmasıdır.<sup>112</sup>

Ortak girişim “çocuk şirket” gibi, iki veya daha fazla ana şirket tarafından ortaklaşa sahip olunan ve hayat verilen bir şirkettir. Uluslararası joint venturelar şu avantajlara sahiptir; yabancı işletme gelişim maliyetini ve risklerini yerel işletme ile paylaşmakta, yatırım yapılmak istenen ülkedeki işbirlikçilerin ülke hakkındaki sahip olduğu bilgilere erişilmekte ve yabancı işletmenin teknoloji, pazarlama, yönetimdeki bilgi ve uzmanlıklarından yarar sağlanmasıdır. Bununla birlikte birçok ülkede, politik yaklaşımlar ortak girişimi tek mümkün pazara giriş modeli haline getirmektedir.

Ortak girişim, ekonomik organizasyonlarda, işletmelere yeniliklerin ortak yatırım için kullanılması ve tamamlayıcı teknolojilerin avantajlarının elde edilmesini sağlayan veya ürün tanıtma süresini azaltan verimlilik artırma yöntemlerinden biridir.<sup>113</sup>

Yeni girişimin ortak amacı, ana işletmelerin tek başına yapmakta zorlanabilecekleri veya gerçekleştiremeyecekleri belli proje veya işlerin ortaklaşa yapmaktır. Proje veya iş bitirildikten sonra, bu amaçla kurulmuş olan işletmenin (ortak girişimin) de varlık nedeni ortadan kalktığından, oluşturulan girişim tam tasfiyeye tabi tutulabilmektedir. Örneğin, İstanbul metrosu yapılırken oluşturulan ortak girişimler proje bitince sona ermektedir. Atatürk Hava Limanı yenileme inşaatını yüklenen T.A.V. Tepe-Akfen-Vie ortak girişimi ilk projenin tamamlanmasına rağmen, hava alanı yönetimi ve ikinci kısım inşaatlarına devam etmektedir. Uzun dönemli büyük projeleri kapsayan işlerde ise, piyasa talebi, satış ve kârlılık devam ettikçe ortak girişim süreklilik gösterebilmektedir. Ford-Otosan, Hyundai-Assan, Oyak-

<sup>110</sup> Ülgen ve Mirze, a.g.e., s.328.

<sup>111</sup> Anlar, a.g.m., s.36.

<sup>112</sup> Halil Seyidoğlu, *Ekonomi ve İşletmecilik Terimleri Açıklamalı Sözlük*, İstanbul: Güzem Yayınları, 2001, s.259.

<sup>113</sup> Culpan, a.g.e., s.106.

Renault, Dusa, Beksa ortak girişimleri buna örnektir.<sup>114</sup> Ayrıca tezin uygulama kısmında yer alan Akzo Nobel Kemipol A.Ş., Aydın Ortak Girişimciler A.Ş. ve Bemka Emaye Bobin Teli ve Kablo Sanayi A.Ş. birer joint venture örneğidir.

### 2.3.6.1 Ortak Girişim (Joint Venture) Özellikleri

Ortak girişimin özellikleri şöyle sıralanmaktadır:

- Ortak girişimde üçüncü bir hukuki varlık oluşmaktadır. Bu hukuki varlık, bağımsız bir iktisadi varlık olarak ortaya çıkan, ortak kontrol altında olan bir teşebbüstdür. Ancak ortak girişimi oluşturan işletmelerin kendi hukuki varlıkları da devam etmektedir. Anlaşmanın ötesinde, tam birleşmenin gerisinde hukuki ve ekonomik konumdur. Stratejik işbirliklerinde önceden de bahsedildiği gibi üçüncü bir hukuki varlık oluşmamaktadır.

- Ortak girişimler, kısa ve uzun dönemde belli bir proje veya işi gerçekleştirmek için işbirliği yapan ana işletmeler tarafından, ayrı bir ad ve kimlik altında yepyeni bağımsız bir işletme kurularak gerçekleştirilmektedir. İşbirliğini gerçekleştiren ana işletmeler, mevcut faaliyetlerine de kendi kimlik ve varlıklarıyla devam etmektedir.<sup>115</sup>

- Genellikle ortak girişimin amacı, ana işletmelerin tek başına yapmak isterken zorlanabileceği veya gerçekleştiremeyeceği projeler ve işlerin yapılmasıdır.

- Ortak girişimin taraflar arasında veya taraflarla ortak girişim arasında rekabeti sınırlayıcı amaç ve etkinin olmaması gerekmektedir.

- Ortak girişimde işbirliği yapan işletmeler, yeni kurulan işletmede hissedar olarak belirli sermaye payına sahiptirler.

- Ortak girişimde birbirinden bağımsız iki işletme bazı faaliyetleri birlikte gerçekleştirmek üzere ortaklaşa kontrol edilen (genellikle %50-%50) yeni bir işletme kurmaktadır. Aksine stratejik işbirliği çok daha az bir ortak kontrol/karar alma yapısına sahiptir. Bu nedenle ortak girişimler, stratejik işbirliklerinin yalnızca özel bir durumu olarak düşünülebilir.<sup>116</sup>

- Ortak girişim genellikle yabancı bir ülkede faaliyet gösterme durumunda, oluşan engelleri ortadan kaldırmak için oluşturulmaktadır.

---

<sup>114</sup> Ülgen ve Mirze, a.g.e., s.328.

<sup>115</sup> Ülgen ve Mirze, a.g.e., s.329.

<sup>116</sup> Çetintaş, a.g.m., s.44.

- Ortak girişim stratejik işbirliklerine geçiş de bir ara evredir ve stratejik işbirliklerinin temelini oluşturmaktadır.<sup>117</sup>
- Öğrenme, ortak girişimin yaşam döngüsünde, stratejinin analizi, partnerlerin seçilmesi, girişimcilikle ilgili görüşmelerin yapılması, teknolojinin transferi, girişimcilik ile ilgili uzmanlıkların, yönetim anlayışının elde edilmesi gibi birçok aşamalarda gerçekleşmektedir. Ek olarak daha gelişmiş aşamalarda, ortak kontrol sorunu, yenilikçi fikirlerin transferi ve ortak stratejik yaklaşımlar da aynı zamanda öğrenme olgusunun içinde yer almaktadır.<sup>118</sup>

### 2.3.7 Kartel

11.07.2002 tarihli, Rekabet Kurulu Kararı'na göre: "Kartel, büyük işletmelerin belirlenmiş bir endüstride, ortak olarak üretim ve fiyat kontrolü sağlayarak illegal bir şekilde rekabeti sınırlamalarıdır".<sup>119</sup>

Kartel rekabeti ortadan kaldırmak ya da azaltmak ve pazarı etki altına almak için oluşturulmaktadır. Kartel işbirliği stratejilerinin illegal şekli olması nedeni ile stratejik işbirliklerinden ayrılmaktadır. Kartel'e katılan işletmelerin hukuksal ve ekonomik bağımsızlıkları devam etmektedir. Kartel anlaşmalarının açık ve gizli kartel anlaşmaları olmak üzere iki şekli mevcuttur.

Açık kartel anlaşmaları rekabeti engellemek amacıyla üretim çıktılarının ve fiyat anlaşmalarının direkt olarak pazarlığının yapıldığı durumlarda varolmaktadır. Açık kartel anlaşmaları stratejilerini kullanan işletmeler, mahkemelik olabilmekte ve suçlu bulunabilmektedir. Açık kartel anlaşması stratejileri ABD'de ve bir çok gelişmiş ekonomide illegal bir yöntemdir. Gizli kartel anlaşmaları endüstrideki birçok işletmenin her birinin rekabet eylemleri ve tepkilerine müdahale ederek onların üretim ve fiyatlandırma kararlarının dolaylı olarak kontrol edildiği durumlarda var olmaktadır.<sup>120</sup>

### 2.3.8 Konsorsiyum

Bir veya daha fazla, sınırları kesin şekilde belirlenmiş projenin müştereken yürütülmesi için kurulmaktadır. Hukuken bağımsız yeni bir işletme ortaya çıkmamakta ve

<sup>117</sup> Anlar, a.g.m., s.36.

<sup>118</sup> Tayeb ve Contractor, a.g.e., s.77.

<sup>119</sup> Todeva ve Knoke, a.g.m., s.125.

<sup>120</sup> Hitt, Ireland ve Hoskisson, a.g.e., s.280.

proje süreklilik göstermemektedir. Projenin yürütülmesinde farklı kaynaklar bir araya getirildiği için sinerji etkileri ortaya çıkmaktadır. Konsorsiyum süresince önceden belirlenmiş bir iş (görev) beraberce yürütülmektedir. Ortak iş bitince işbirliği sona ermektedir. Büyük inşaat projelerinde olduğu gibi, birlikte yapılan işin kapsamı ve süresi bellidir.<sup>121</sup>

Konsorsiyum bir anlamda joint venture anlaşması olarak algılanabilmektedir. Fakat konsorsiyumlarda yeni bir işletme kurma zorunluluğu bulunmamaktadır. Ayrıca konsorsiyum anlaşmaları genellikle uzun dönemli bir projenin bitirilmesine yöneliktir. Anlaşma bu projenin tamamlanmasıyla otomatik olarak sona ermektedir.<sup>122</sup>

IRC-Ege (Yenilik Aktarım Merkezi) birbirini tamamlar nitelikteki ortaklarla çalışarak bir konsorsiyum oluşturmuştur. IRC-Ege, Ege Üniversitesi Bilim Teknoloji Araştırma Merkezi (EBİLTEM) Koordinasyonunda, Ege Bölgesi Sanayi Odası (EBSO), İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi (IAOSB) ve Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı'nın (KOSGEB) oluşturduğu bir konsorsiyum tarafından yönetilmektedir.<sup>123</sup>

### 2.3.9 Şebekeler

Şebekeler rekabet avantajları elde etmek için ekonomik aktivitelerin örgütlenmesine dayanmaktadır. Nispeten istikrarlı, yarışkan çok işbirlikçi, hukuken bağımsız ama ekonomik açıdan birbirine bağımlı işletmelerin oluşturdukları bir örgütlenme biçimidir. Sonuçta ekonomik aktivitelerin entegrasyonu ortaya çıkmaktadır. Şebekelerde stratejik şebekeler (franchising), işbirlikçi şebekeler (Ar-Ge; rasyonelleştirme birlikleri) ve dinamik şebekeler arasında ayırım yapılmaktadır. Stratejik şebekeler uzun dönemli tasarlanmakta ve yönetilmektedir. Şebekenin işleyişinde hiyerarşik karakter vardır. (örn, franchising sistemi) Stratejik şebekeler, katma değer zinciri boyunca ve proses optimizasyonu amacıyla yapılan uzun dönemli kurumsal girişimlerdir. Bir ana (egemen) işletme, nispeten çok sayıdaki hukuken bağımsız, ama ekonomik açıdan bağımlı tedarikçilerin koordinasyonunu üstlenmektedir. Şebeke yatay, dikey ve çapraz örgütlenebilmektedir. Ancak stratejik şebekeler genellikle dikey işbirlikleridir. Şebekeye katılanlar katma değer partnerleri olarak algılanmaktadır. Örneğin, otomobil sanayindeki ana firma-yan sanayi (tedarikçi-üretici) şebekeleridir. İşbirlikçi şebekelerde tek merkezli stratejik yönetim söz konusu değildir. (Ar-

<sup>121</sup> Duymaz, a.g.e., s.13.

<sup>122</sup> Can Mutlu, a.g.e., s.118.

<sup>123</sup> [http://irc.ege.edu.tr/theconsortium\\_tr.asp](http://irc.ege.edu.tr/theconsortium_tr.asp) (18 Aralık 2005)

Ge birlikleri, rasyonelleşme birlikleri gibi) Dinamik şebekeler (virtuel şebekeler-sanal şebekeler-sanal işbirlikleri) işletmeler belli bir görev için konfigürasyon yapmaktadırlar.<sup>124</sup>

### 3. İşbirliği Yapılabilecek Ekonomik Alanlar

1990'lardan sonra dünyada ortaya çıkan değişimler sonucunda, tedarikçi-üretici ortaklıkları, değer zinciri ilişkileri, ortak girişimler gibi organizasyonlar arası işbirliği türleri hızla arttığı belirtilmektedir. İşletmeler değişen rekabet koşullarında pazar paylarını, dağıtım ağlarını, üretkenliklerini ve teknolojilerini korumak ve geliştirmek için diğer işletmelerle hatta rakipleri ile işbirliği yapmaya başlamışlardır.<sup>125</sup>

Stratejik işbirlikleri işletmeler arasında çeşitli şekillerde ortaya çıkan dayanışma, kaynak birleştirme faaliyetlerinin genel bir adıdır. İşletmelerin aynı dağıtım kanallarını kullanmaya karar vermeleri, ortak yatırım yapmaları, ortak bilgi bankası ve Ar-Ge çalışması yürütmeleri, üretme ve satma yetkisi vermeleri, dış kaynak kullanmaları vb. stratejiler bu tür işbirliklerine örnek gösterilebilmektedir.<sup>126</sup>

Bu tanımdan yola çıkarak, teorik olarak işletmelerin bütün fonksiyon alanlarında ve değer zincirinin bütün halkalarında (tedarik, üretim, Ar-Ge, satış, ve diğerleri) işbirlikleri organize edilebilmektedir. Belirli fonksiyonlar yerine getirilirken, fonksiyon sahalarındaki tüm işler/görevler tek başına yapılabileceği gibi, gerektiğinde diğer işletmelerle işbirliğine gitmek suretiyle de yapılabilmektedir. İşbirliği yönüne göre yatay dikey, dairesel, çok yönlü dağılan stratejik işbirlikleri arasında ayırım yapılmaktadır. Bunların herbirinin kendine özgü amacı vardır.<sup>127</sup>

Stratejik işbirliği oluşturan işletmeler genel olarak Ar-Ge, finansal, fonksiyonel uzmanlık, bağımsız tesisler ve temel kaynaklarla işbirliği sağlamaktadırlar.<sup>128</sup> İşbirlikleriyle pazarlama, satın alma, finansman, araştırma geliştirme gibi faaliyetler birleştirilerek etkinlikleri artırılabilir. Büyük miktarlarda satın almalara gidilmesi ve büyük miktarlarda finansal kaynaklara başvurulması satın alma ve finansman maliyetlerinde

---

<sup>124</sup> Duymaz, a.g.e., s.13.

<sup>125</sup> Semerciöz ve Çakınberk, a.g.e., s.23.

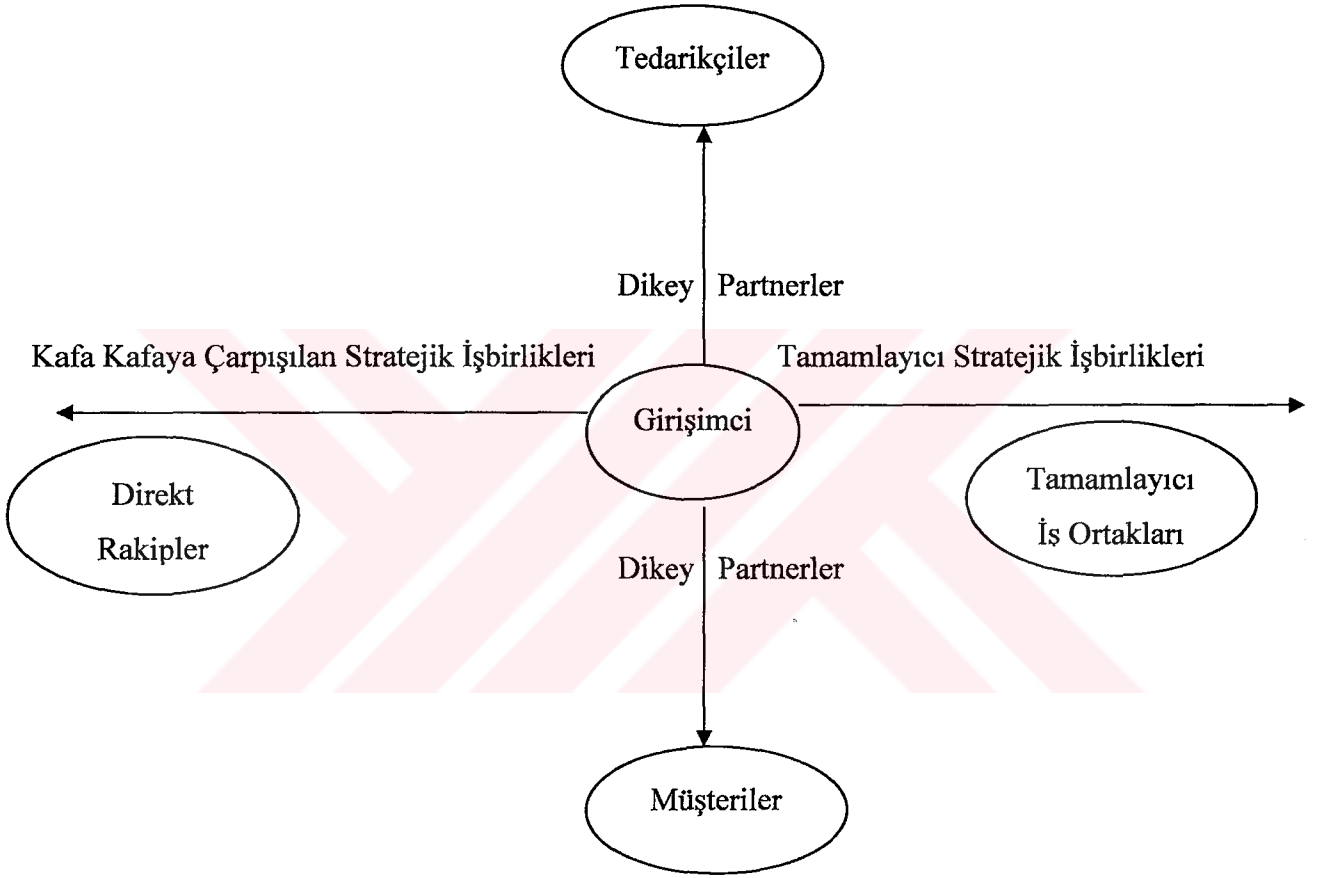
<sup>126</sup> Markal, a.g.e., s.16.

<sup>127</sup> Duymaz, a.g.e., s.8.

<sup>128</sup> Akkaya, a.g.e., s.79.

tasarruflar sağlayabilmekte, aynı zamanda uzman kişilerden faydalanma olanağı da artabilmektedir.<sup>129</sup>

Avrupa'da işbirliklerinin üç türünden bahsedilmektedir. Partnerliğin türüne göre; müşteriler, tedarikçiler, iş ortaklarıyla yapılan işbirlikleridir. Bu işbirlikleri dikey partnerlik ilişkisi ve stratejik işbirlikleri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Varolan ilişkinin doğasına göre; rekabetçi, rekabetçi olmayan ve tamamlayıcı, işbirliği türüne göre; network, teknolojiye dayalı ve ticari partnerlik ilişkisi ve optimum büyüklükteki işbirlikleridir.<sup>130</sup>



Şekil 2 İşbirliği Çeşitleri

**Kaynak:** European Commision, **European Guide to Alliances Between Subcontracting SMEs**, France: Office for Official Publications of European Communities: 1998, s.20.

<sup>129</sup>.Şehnaz Doğan, Stratejik İşbirliklerinde Yönetmel Uyum Sorunu, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002), s.11.

<sup>130</sup> European Commision, **European Guide to Alliances Between Subcontracting SMEs**, France: Office for Official Publications of European Communities: 1998, s.20.

İşbirlikleri müşteriler, tedarikçiler, tamamlayıcı iş ortakları ve rakiplerle gerçekleştirilebilmektedir. İşbirlikleri kapsam, yön, konu, süreklilik, büyüklük, yoğunluk derecesi vb. özelliklerine göre makro ve mikro ölçeklerde ele alınıp incelenmektedir.

### 3.1 Makro Ölçekte Görülen İşbirlikler

Makro ölçekte görülen işbirlikleri, bölgesel, ulusal, uluslararası ve uluslar üstü düzeyde ortaya çıkabilmektedir. İşbirliğinin konusuna göre; ekonomik, ticari, mali teknik, bilimsel kültürel, siyasal, askeri işbirlikleri arasında ayırım yapılabilmektedir. Makro düzeyde ekonomik, siyasal, askeri (NATO), kültürel, teknik veya bölgesel kalkınma amaçlı (ECO vs.) işbirliği uygulamalarını veya OPEC gibi örgütleri hatırlamak yeterlidir. İşbirliğinin coğrafi (mekansal) yayılımı ve işlevsel kapsam alanının genişliğine göre; yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası işbirlikleri arasında ayırım yapılmaktadır. Yerel-bölgesel çapta, üniversite-sanayi, üniversite-yerel yönetimler arası işbirlikleri örnek olarak gösterilebilmektedir.<sup>131</sup>

Makro ölçekte görülen işbirlikleri arasında sektör bazında işletmeler ve bölgesel bazda işletmeler olarak ayırım yapmak uygun olmaktadır.

Sektör bazında işletmelere otomotiv sektörü özelleştirmeleri kapsamında olan Araç Muayene İstasyonları ile ilgili şirketleşmeler ve elektrik dağıtım hizmetlerinin özelleştirmesi örnek olarak gösterilebilmektedir.

Araç Muayene İstasyonları araçların niteliklerinin tespit ve kontrol edildiği, bunun için gerekli cihaz ve personeli bulunan ve araç muayenesinin yapıldığı ve muayene kanallarının olduğu sabit yapıdaki tesislerdir. Araç Muayene İstasyonları'nda periyodik taşıt muayeneleri gerçekleştirilmektedir. Periyodik taşıt muayenesi, taşıtların trafik güvenliğini tehdit edecek bir durumda olup olmadığını denetlemek amacıyla, bütün gelişmiş ülkelerde olduğu gibi, belirli dönemlerde taşıtların standartlarla tanımlanmış muayenelerden geçirilmeleridir.

Araç Muayene İstasyonu ile ilgili şirketleşme, ülkemizde Avrupa Birliği normlarında gerçekleştirilen ilk kamu-özel sektör işbirliğidir. Ülkemizde periyodik taşıt muayenelerinin Avrupa Birliği standartlarında yapılması için gerekli yasal düzenlemelerin yapılarak bu işin özel sektöre devredilmesi kararı alınmıştır. Bunu takiben, AB uyum yasaları çerçevesinde, Ulaştırma Bakanlığı tarafından "Araç Muayene İstasyonları'nın Açılması, İşletilmesi ve Araç Muayenesi Yönetmeliği" hazırlanmıştır. Araç Muayene İstasyonlarının

---

<sup>131</sup> Duymaz, a.g.e., s.6.

açılması ve işletilmesi için 19 Aralık 2004 tarihinde Özelleştirme İdaresi tarafından ayrı ayrı gerçekleştirilen iki bölge ihalesinde Türkiye çapında 20 seneliğine özelleştirme gerçekleştirilmiştir. İhaleyi alan ana şirketler Akfen Holding, Doğu Grubu ve Tüv Süd grubudur. Gerçekleştirilen işbirliği neticesinde TÜVTURK Taşıt Güvenliği Merkezleri adında bir ortak girişim oluşturulmuştur. Taşıt Güvenliği Merkezleri ile ilgili bilgiler ek 1'de sunulmuştur. Ayrıca tezin uygulama bölümünde bir ortak girişimcilik örneği olan Aydın Ortak Girişimciler A.Ş., TÜVTURK'ün iş ortağıdır. Bu nedenle Araç Muayene İstasyonları'na bu bölümde ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

### **3.2 Mikro Ölçekte Görülen İşbirlikler**

Mikro ölçekteki işbirlikleri işletmeler içinde örgütlenen işbirlikleri, işletmeler arası işbirlikleri ve işletmeler üstü işbirlikleri olmak üzere üç bölüme ayrılmaktadır. İşletmeler arası işbirliklerinde işbirliğinin yönü; yatay, dikey, çok yönlü dağılan ve dairesel olmak üzere dört kategoriye ayrılmaktadır.

#### **3.2.1 İşletmeler İçinde Örgütlenen İşbirliği Şekilleri**

İşletme içi işbirliklerinde partnerler; kişiler, gruplar ve işletmenin değişik bölümleridir. İşletme içi işbirliklerinde çalışanların veya bölümlerin işletmenin genel amacına hizmet edecek şekilde birbirini tamamlamaları esastır. İşletme içi işbirliklerinde partnerlerin işbirliği yapma, işbirliğine katılma veya işbirliğini sona erdirmeye konularında hukuki ve ekonomik bağımsızlıkları ve serbest karar alanları yoktur. Bu tür işbirlikleri işletme hiyerarşisi çerçevesinde, tepe yönetimin ve/veya bölüm yönetiminin egemenlik alanı içinde gerçekleştirilmektedir.

İşletme içi işbirlikçi davranış ve yaklaşımlar için ekip (takım) çalışması, işbirlikçi yönetim tarzı, sorun çözme grupları (komiteler), kalite çemberi, arama toplantıları, değer analizi ekipleri ya da Kaizen grupları v.b. örnek olarak gösterilebilir.<sup>132</sup>

#### **3.2.2 İşletmeler Arası İşbirlikleri ve İşbirliklerinin Yönü**

Stratejik işbirliklerinin ekonomik sınıflandırması dört kategoride yapılabilmektedir. Yatay, dikey, çapraz ve dairesel işbirlikleri işletmeler arası tamamlayıcı işbirliği şekillerini oluşturmaktadır.

---

<sup>132</sup> Duymaz, a.g.e., ss.6-7.

### 3.2.2.1 Yatay İşbirlikleri

Rekabet avantajı elde etmek için değer zincirinin aynı kademelerinden bazı kaynak ve kapasitelerin paylaşılmasını sağlayan işbirlikleridir. Yani aynı tür iş kolunda aynı tür mallarda üretim, satış ve dağıtım faaliyetleri yürüten işletmelerin işbirliğine yönelmeleridir. Genel olarak işletmeler bu tür işbirliklerini uzun dönemli ürün geliştirilmesine odaklanma ve dağıtım olanaklarında kullanmaktadırlar.<sup>133</sup> Yatay işbirlikleri rakipler ve tamamlayıcı ortaklar arasında gerçekleştirilebilmektedir.

Yatay işbirliği yapan işletmeler arasında belli bir rekabet ilişkisi söz konusudur. Yatay işbirlikleri aslında adı konulmuş, sınırları çizilmiş, kaynak ve amaçları belirtilmiş olan bir alanda, birbirlerine rakip olan aktörler arasında oluşturulmaktadır.<sup>134</sup>

Yatay işbirlikleri istenen yeteneklerin elde etmesini sağlamaktadır. Rekabetçi çevreyi etkilemek için işletmeler fırsatlar elde ederken, yeni yetenekler elde etmek ve varolan kapasiteleri daha da öne çıkarmak isteyen partnerlerin masrafları yatay işbirlikleri ile azalmaktadır.<sup>135</sup>

Yatay işbirlikleri büyük miktarda hammadde alımlarıyla maliyet avantajları elde etmek, ölçek ekonomisi avantajlarından yararlanmak, bulunulan pazardaki güçler dengesini işbirliği lehine değiştirmek, rekabetin eliminasyonu ile işletmeler açısından rekabetten kaynaklanan dezavantajları aşmak amacıyla oluşturulmaktadır.<sup>136</sup>

Yatay işbirliği içinde olan işletmeler iki tehlikeyle karşı karşıyadır. Bunlardan birincisi partnerlerle birlikte çalışmak birçok tamamlayıcı kaynağa ulaşmayı engelleyebilmekte, ikincisi ise partnerler sahip olduğu bilgiyi paylaşmakta isteksiz davranabilmektedir. Yatay işbirliği içinde olan işletmelerin yeni ürünleri elde etme olasılığı dikey işbirliklerine göre daha düşüktür.<sup>137</sup>

Yatay işbirlikleri rekabet ortamına olumlu katkılar sağlamaktadır. Yatay işbirlikleri; pazara yeni bir oyuncunun girmesini, ölçek ve kapsam ekonomilerine ulaşılmasını, ürünlerin

<sup>133</sup> Hitt, Ireland, ve Hoskisson, a.g.e., s.278.

<sup>134</sup> Duymaz, a.g.e., ss.9,14.

<sup>135</sup> Luck Ojode, "The Impact of Horizontal Strategic Alliances on the U.S. Steel Industry", *Journal of Business Strategies*, Fall 2004, Vol.21, Issue 2, s.150.

<sup>136</sup> Kanıbir, a.g.e., s.95.

<sup>137</sup> Christine Moorman, Aric Rindfleisch, "Choosing Best Allies in Product Development Depends on info Needed", *Marketing News*, 03/12/2001, Vol. 35, Issue. 6, s.2.

standart ve kalitelerinin iyileşmesini sağlamakta, etkinliği arttırmakta, teknoloji ve bilgi transferini kolaylaştırmakta, yeni pazara erişimdeki sorunları azaltmakta, , yeniliklerin ortaya çıkmasını hızlandırmaktadırlar.

Yatay işbirliklerinin olumsuz etkileri; potansiyel rekabet ihtimalini ortadan kaldırmaları, rakipler arasında fiyat tespitine imkân tanımaları, üretimin-yeniliklerin kısıtlanmasına yönelik oluşumları kolaylaştırmaları, pazar gücünün doğmasına zemin hazırlamaları pazara girişte engeller yaratmalarıdır.

İşletmelerin kaynaklarını bir araya getirerek oluşturdukları yatay işbirlikleri, rakipler arasındaki rekabeti ortadan kaldıracak için rekabeti olumsuz yönde etkileyebilecek bir potansiyele sahiptir. Bu nedenle yatay işbirlikleri rekabet otoritelerinin gözetimi altında tutulmalıdır.<sup>138</sup>

Yatay işbirlikleri genellikle talep belirsizliğinin yüksek olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Yatay işbirliklerine Mobil ve BP'nin işbirliği örnek gösterilebilir. Bu firmalar 1997 yılında aldıkları işbirliği kararı ile, 400-500 milyon \$ tasarruf sağlamayı planlamış ve yönetim, bilgisayar, hukuk işlerini birleştirerek önemli avantajlar elde etmişlerdir.<sup>139</sup>

### 3.2.2.2 Dikey İşbirlikleri

Dikey işbirlikleri işletmelerin rekabet avantajı elde etmek amacı ile değer zincirinin farklı kademelerinde sahip oldukları kaynak ve kapasiteleri paylaşmalarıdır.<sup>140</sup> Aynı sektörde değer zincirinin farklı kademelerinde yer alan işletmeler birbirini tamamlamak ve değer zinciri üzerindeki ileri geri halkalara hükmetmek üzere işbirliği oluşturmaktadırlar. İleriye doğru işbirliği, tedarik zincirinde, işletmenin ürünlerinin tüketici pazarına yönelik dağıtımını yapan diğer işletmelerle yapılan işbirlikleridir. Geriye doğru işbirliği, işletmenin girdilerini sağlayan tedarikçi pazarına yönelik tedarik faaliyetlerinde bulunan işletmelerle yapılan işbirlikleridir.<sup>141</sup> Dikey işbirlikleri tedarikçiler ve müşterilerle gerçekleştirilebilmektedir.

Girişimci işbirliği ilişkisini kendi müşterileri ve/veya tedarikçileri ile kurmaktadır. Bu şekildeki bir işbirliği müteahhitlik ve taşeronluk arasındaki yakın işbirliği ilişkisine doğru

<sup>138</sup> Mehmet Akif Kayar, **Rekabet Hukuku Uygulamalarında Yatay İşbirliği Anlaşmaları: Ortak Girişimler Açısından Değerlendirme**, Ankara: Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezleri Serisi, No:46, ss.3-4 .

<sup>139</sup> Ömer Esener, **Stratejik Ortaklıklar**, İstanbul: 1997, İMKB Yayınları, s.26.

<sup>140</sup> Hitt, Ireland ve Hoskisson, a.g.e., s.276.

<sup>141</sup> Ülgen ve Mirze, a.g.e., s.315.

devam edebilmektedir. Bu gibi durumlarda, işbirliği sonradan her iki girişimci için stratejik işbirliği formunu almaktadır.<sup>142</sup>

Dikey işbirliğinde işletmeler arasında karşılıklı bir girdi çıktı, bağımlılık ve tamamlayıcılık ilişkisi geçerlidir. Günümüzde dikey işbirliklerinin artmasının sebebi, uzmanlaşma derecelerinin artarak, işletmelerin kendi temel yetenek alanlarına odaklanmalarıdır. Ekonomik açıdan “make or buy” kararı çoğu zaman sadece çekirdek işlerde (temel yetenekler) yapılırken, işletmeleri diğer işlerin dışarıdan satın alınmasına (outsourcing) götürmektedir.<sup>143</sup>

Dikey işbirliklerinin başlıca amaçları; üretim ve dağıtım risklerini makul düzeyde tutmak veya ortadan kaldırmak, yapılan yatırımlara karşı gelecekte meydana gelebilecek belirsizlikleri şimdiden önlemek, kaynaklara karşı tek yanlı bağımlılıktan kurtulmak ve daha düşük maliyetle faaliyette bulunmaktır.<sup>144</sup> Hızlı talep artışının görüldüğü zamanlarda dikey işbirliği stratejilerinin oluşumunda artış görülmektedir. Burada temel amaç, artan talebin zamanında karşılanmasıdır.<sup>145</sup>

### 3.2.2.3 Çok Yönlü Dağılan İşbirlikler

Karma veya çapraz işbirlikleri olarak da ifade edilmektedirler. Çok yönlü dağılan stratejik işbirlikleri farklı sektörlerde bulunan partnerler arasında organize edilmektedir. İşbirliği yoluyla faaliyetler arasında tamamlayıcılık ilişkisinin sağlanması amaçlanmaktadır. Farklı değer zincirlerinin farklı kademelerinde yer alan işletmelerin çapraz işbirliklerinde sinerjik etkiden yararlanma potansiyeli oldukça güçlüdür.<sup>146</sup> İşletmelerin çok yönlü dağılan işbirliklerine gitmelerinin nedenleri, yeni pazarlara girmek ve bilgi ve deneyimlerinin bulunmadığı, kendileri için yeni olan pazarda ortalamanın üzerinde getiri elde etme isteğidir.

### 3.2.2.4 Dairesel İşbirlikler

Aynı dağıtım kanallarını kullanan işletmelerin işbirliğidir. Dairesel işbirlikleri yatay stratejik işbirliklerinin özel bir durumunu ifade etmektedir. Bir şirket, diğer bir şirketin

<sup>142</sup> European Commission, a.g.e., s.20.

<sup>143</sup> Duymaz, a.g.e., s.10.

<sup>144</sup> Robert J. Mockler, Doroty G. Dologite, Natasha M. Carnevalli, “Type and Structure of Multinational Strategic Alliances: The Airline Industry, Strategic Chance”, *Management*, Vol. 6, 1997, s.250.

<sup>145</sup> Markal, a.g.e., s.37.

<sup>146</sup> Duymaz, a.g.e., s.10.

mallarını pazarlayarak, müşterilerine daha fazla çeşit sunabilmektedir. Bunun için firmalar arasında çapraz dağıtım anlaşması yapılmaktadır.<sup>147</sup>

### 3.2.2.5 İşletmeler Üstü İşbirlikleri (Kooperatifler)

İşletmeler üstü işbirliklerinde kooperatif model yer almaktadır. İşletmeler üstü işbirliklerinin temel özelliği, üye çıkarlarının harmanlanmasıdır. İşletmeler üstü işbirliklerine örnek olarak kooperatifler, odalar ve birlikler gösterilebilmektedir. Kooperatifler karmaşık ve etkinlik (economies of scale) odaklı işbirliği modelini oluşturmaktadır. Amaç ortakların kendi kendilerine yardım ederek, müşterek bir organ işletme vasıtasıyla kendi ekonomilerini (gelir ve geçim kaynaklarını) iyileştirmeleridir. Kooperatifin kurulması ve çalışması için gerekli olan sermayeyi kooperatifi oluşturan işbirlikçiler tahsis etmektedirler. İşbirlikçiler arasında karşılıklı bağımlılık vardır. Organ işletme ile ortak ekonomiler arasında spesifik pazar ilişkisi kurulmaktadır. Ortak ekonomiler kooperatif için aynı anda hem ortak, hem de transaksyon partneri statüsüne sahiptir. Sözleşmeler esnek, uzun vadeli müşteri/tedarikçi ilişkisi kurmak için yeterli ve caziptir.<sup>148</sup>

## 4. İşbirliklerin Temel Sorun Alanları

Stratejik işbirlikleri risk, tehlike, istikrarsızlık ve işbirlikçilerin maruz kaldığı yüksek derecedeki belirsizlikler olarak tanımlanmaktadır. Stratejik işbirlikleri riski azaltırken aynı zamanda risk yaratmaktadır. Bahsedilen bu risk işbirliği ile gelişen bir risktir.<sup>149</sup>

İşbirlikleri işletmelerin dış teknolojilere ulaşması ve ölçek ekonomilerinden yararlanmasını, dış etkenlere bağlılığın azaltmasını, dikey yöndeki ilişkilerin kurulmasını sağlayabilmekte ve işletmelerin güçlenmesini sağlayabilmektedir. Bu dikey bağlantılar ile, uygulanan bütünleşme ve çeşitlendirme stratejilerinden fayda sağlanabilmekte veya var olan kaynak ve yeteneklere bağlı kalmadan uluslararası piyasalara girilebilmektedir. İşbirlikleri işletmelerin piyasada varolan güçlerini birleştirerek rekabet edebilmelerini sağlayabilmektedir. Bunun yanında işbirliğinin oluşturulması ve yönetiminde büyük problemler yaşanabilmektedir. Başarılı bir işbirliğinin oluşturulmasında en çok problem işletmeye en uyumlu partnerin seçimi aşamasında yaşanmaktadır. İşbirlikçilerin ürün, patent ve Know-How'larını korumak için uygun olmayan yöntemlere başvurmaları, işbirlikçilerin

<sup>147</sup> Markal, a.g.e., s.37.

<sup>148</sup> Duymaz, a.g.e., ss.14-15.

<sup>149</sup> Helene Delerue, "Relational Risk Perception and Alliance Management in French Biotechnology SMEs", *European Business Review*, Vol.17, No.6, USA: Emerald Group Publishing Limited, 2005, s.532.

kaynak, bilgi ve sermaye katkılarının birbirleri ile uyumlu olmaması, sınırlayıcı hükümet politikaları ve ekonomik düzenlemeler nedeni ile işbirliğinin iyi bir şekilde yönetilememesi işbirliği önündeki önemli engellerdir.<sup>150</sup>

İşbirliklerinde en önemli noktalardan biri, işbirliğinin uzun vadeli bir ilişkiler bütünü olarak görülmesi gerektiğidir. İşletmeye değer katan, bütün işbirliklerinde olduğu gibi stratejik işbirliklerinde de işbirliğine yatırım yapılarak işbirliği geliştirilmelidir.<sup>151</sup>

İşbirliği anlaşmalarından yeteri kadar iyi performans alınamamasının en göze çarpan nedenleri; yetersiz iletişim ve enformasyonun olması, partnerler arası güvenin olmaması, birbiriyle uyumlu olmayan kaynak, bilgi, uygun olmayan organizasyon yapısı ve süreçlerinin olması ve işletmelerin kompleks yapıyı yönetme kabiliyetlerinin olmaması olarak sayılabilmektedir.

İşbirliklerinin başarısızlıkla sonuçlanma olasılığının oldukça yüksek olduğu belirlenmiştir. ABD'deki stratejik işbirliklerinin %40'ı belirlenen amaçlara ulaşamadığı için başarısızlıkla sonuçlanmıştır.<sup>152</sup> İşbirlikçi olmak potansiyel tamamlayıcılık ve sinerji oluştursa da işbirliğinde başarıyı yakalamak oldukça güç olarak görülmektedir. İşbirlikçilerin her birinin işbirlikçi stratejinin başarısız olmaması için çalışması ve eğer işbirliği başarısızlıkla sonuçlanırsa başarısızlıktan ders çıkarılması işbirliği stratejisinde önemli bir ayrıntıdır.<sup>153</sup>

---

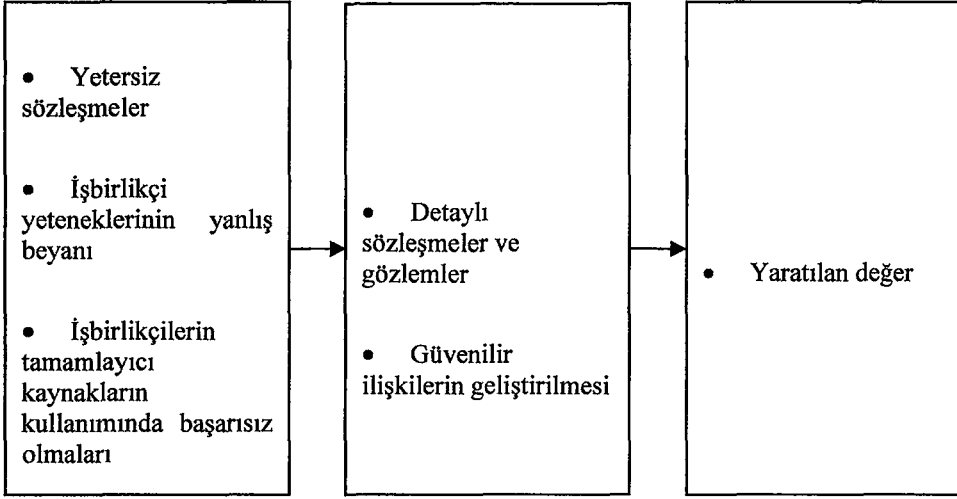
<sup>150</sup> Culpan, a.g.e., ss.114-119.

<sup>151</sup> Austin, a.g.e., s.121.

<sup>152</sup> Snoo, Brenda Paik, "Wedding Hr to Strategic Alliances", *Personnel Journal*, Santa Monica: May 1995 Vol 74, Iss 5, s.28.

<sup>153</sup> Hitt, Ireland, ve Hoskisson, a.g.e., ss.251-289.

Rekabet Riskleri Risk ve Değer Yönetimi İstenilen Sonuç  
Yaklaşımları



Şekil 3 İşbirliği Stratejilerinde Yönetilen Rekabet Riskleri

**Kaynak:** Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, **Strategic Management Competitiveness and Globalization**, Ohio:Thomson/South-Western, c2005s., 289.

İşbirliği stratejilerinin başlıca riskleri şekil 3'te gösterilmiştir.

Bir işletmenin işbirliği düzenlemesine veya bir işbirliği anlaşmasına gitmeyi düşünürken göz önünde bulundurması gereken birçok faktör vardır. En önemli olanlardan biri de mevcut Rekabet Yasası'dır. Türkiye'de 7 Aralık 1994'te kabul edilen 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkındaki Kanun'un amacı: "Mal ve hizmet piyasalarındaki rekabeti engelleyici, bozucu veya kısıtlayıcı anlaşma, karar ve uygulamaları ve piyasaya hakim olan teşebbüslerin bu hakimiyetlerini kötüye kullanmalarını önlemek, bunun için gerekli düzenleme denetlemeleri yaparak rekabetin korunmasını sağlamaktır. Türkiye Cumhuriyeti sınırları içinde mal ve hizmet piyasalarında faaliyet gösteren ya da bu piyasaları etkileyen her türlü teşebbüsün aralarında yaptığı rekabeti engelleyici, bozucu ve kısıtlayıcı anlaşma, uygulama ve kararlar ile piyasaya hâkim olan teşebbüslerin bu hâkimiyetlerini kötüye kullanmaları ve rekabeti önemli ölçüde azaltacak birleşme ve devralma niteliğindeki her türlü hukukî işlem ve davranışlar, rekabetin korunmasına yönelik tedbir, tespit, düzenleme ve denetlemeye ilişkin işlemler bu Kanun kapsamına girmektedir."<sup>154</sup> İşletmelerin işbirliği oluşturulurken mevcut Rekabet Kanunu'na göre hareket etmeleri gerekmektedir. Mevcut

<sup>154</sup> <http://www.rekabet.gov.tr/kanun.html> (18 Aralık 2005)



- Plan oluşturulması.
- Yönetici grubun oluşturulmaya başlanması.
- Kanundaki boşluklar konusunda danışmanların bulunması.
- İlk başta ne tür partnerlerle görüşüleceğine karar verilmesi.
- Partnerlerin beklentilerinin kontrol edilmesi.
- Bir partner için kriterlerin belirlenmesi.
- Belirlenmiş partnerlerin gözlemlenmesi.
- Diğer potansiyel partnerlerin belirlenmesi.
- İlk hangi potansiyel partnerle anlaşma imzalanacağına belirlenmesi.
- Görüşmelerin yapılması.
- Potansiyel yatırımcıların etkilenmesi.
- Çalışanların eğitilmesi.
- Özellikle partnerin kendi alanıyla ilgili uzmanlıkları konusundaki önerilerin teşvik edilmesi.
- Beklentiler ve beklentilerin karşılaşılan problemlerle olan ilişkilerinin belirlenmesi.
- Yapılması gerekiyorsa, bir partnerle ilişkinin sona erdirilmesi.
- Bazı durumlarda kontrol sağlamanın zor olduğunun farkına varılması.
- Sürekli devam eden eğitimlerin gerçekleştirilmesi.
- Tarafların kredisi olduğundan emin olmak.
- CEO'nun işbirliği ilişkileri inşa etmede zamanı olduğundan emin olunması.

#### **4.1 İşletme Amaçlarının Belirlenme Aşamasında Karşılaşılan Sorunlar**

İşletmeler stratejik işbirliklerine gitmeden önce hedef tespitlerini yapmaları ve işbirliğine gitme nedenleri ve amaçlarını açık olarak belirlemeleri önemlidir. İşletmeler işbirliği kararı vermeden önce hedeflerini ve amaçlarını açık ve net olarak ortaya koyamamaları işbirliğinin başarısı açısından potansiyel bir sorun oluşturabilmektedir..

İşletme hedefleri açık ve net olarak belirlendikten sonra SWOT analizi yapılmalıdır. Yani işletmeler güçlü yanlarını ve ellerindeki fırsatları belirlemeli, sonra zayıf yanlarını ve piyasadaki tehditleri belirleyip bunlara nasıl karşı koyacaklarına karar vermelidir. SWOT analizine ek olarak uzmanlaşılacak alan (core business) da analiz edilebilir.<sup>156</sup> Şirketlerin kendilerinin ve çevrelerinin analizini yapmamaları da işbirliğinin başarısında potansiyel bir tehdit unsuru olarak görülebilmektedir.

#### **4.2 İşbirlikçi (Partner) Seçimi Aşamasında Karşılaşılan Sorunlar**

Amaçların belirlenmesi ve SWOT analizinden sonra partner seçimi aşaması gelmektedir. Bu aşamada işletme yöneticileri bazı sorularla işbirlikçi seçimini somutlaştırma yoluna gidecektir. Bu sorular; diğer ortakta aranılan nedir, teknoloji, pazar sağlama, üretim veya dağıtım yeteneklerinden hangisi aranmaktadır, diğer şirketten beklenenler firmayı tamamlıyor mu yoksa firmayla rekabet halinde mi, şirket kültürleri birbirine uyum sağlayabilecek mi, yöneticiler anlaşabilir mi, stratejik işbirlikleri konusunda yeterli şirketle işbirliği yapılıyor mu, aşırılığa kaçan ortaklıklar söz konusu olabilir mi sorularına verilen yanıtlar işletmenin seçeceği stratejik işbirlikçiyi ve şirketin işbirliği stratejisini belirleyecektir.<sup>157</sup>

Partner seçimi aşamasında karşılaşılan sorunlardan ilki, işbirliğinde birbirine uygun olmayan işbirlikçilerin yer alması ve işbirlikçiler arası ihtilaftır. Özellikle uluslararası stratejik işbirliklerinin yönetiminin oldukça güç olduğu belirtilmektedir. İşbirlikçiler arasında ihtilafın olması işbirliğinin yönetilmesinde de problem yaratabilmektedir. İşbirliğinde birçok faktör ilişkinin kötüleşmesine neden olabilmektedir. İşbirlikçiler arasındaki güven kritik bir noktadır ve en az dört kaynaktan etkilenmektedir. Bunlar, ilişkiye ilk başlarken içinde bulunulan ortam, anlaşmaya başlamadaki müzakere süreci, partnerlerin etkileşimi ve dış etkenlerdir.<sup>158</sup>

#### **4.3 İşbirliğinin Oluşturulması Aşamasında Karşılaşılan Sorunlar**

Genel olarak işbirliğinin oluşturulması aşaması; işbirlikçilerin görüşmesi, işbirlikçilerin bütünleşmesi ve işbirliğinin oluşturulmasını kapsamaktadır.

Daha işbirlikçilerin görüşme aşamasında, işbirlikçilerin stratejik hedeflerinin ve almak istediği sonuçların farklı olması; açıklanmamış gizli hedeflerin olması, her ortağın

<sup>156</sup> Bengt Klefsjo, "Beyond Reengineering-How the Process-Centered Organization is Changing Our Work and Our Lives", *Harper Business*, 1996, Vol. 30, s.11.

<sup>157</sup> Esener, a.g.e., s.171.

<sup>158</sup> Hitt, Ireland ve Hoskisson, a.g.e., s.271.

sağlayacağı katkının ve ortaya çıkacak değerin nasıl paylaşılacağına bu görüşmelerde belirlenmemesi, işbirliğinin başarısını olumsuz etkileyecek durumları ortaya çıkarabilmektedir.

Genel olarak, stratejik işbirliğinin başarısı tüm ortakların işbirlikçi davranışına bağlı olarak görülmektedir. Aktif olarak problem çözmek, sözüne güvenilir olmak, değer yaratmak amacıyla kaynak ve kapasiteleri birleştirmek ve bunlar gibi tutarlı bir şekilde izlenen yollar işbirliğinin başarısına katkı sağlayan bilinen işbirliği hareketleridir.<sup>159</sup> Bunların yerine getirilmemesi işbirliğinin başarı şansını azaltabilmektedir.

Stratejik işbirliklerinin en büyük hedeflerinden biri, karşılıklı bilgi, yetenek, Know-How transferinin olmasıdır. Bir işbirlikçi diğer işbirlikçiye yük olmaya başlarsa işbirliği başarısızlıkla sonuçlanabilmektedir.<sup>160</sup>

Stratejik işbirliğini oluşturan işletmelerin mülkiyet haklarını, ellerinde bulundurdukları değerleri ve fikirleri saklı tutabilmeleri gerekmektedir. Genellikle aynı sektörde yer alan işletmelerin işbirliğine gitmeleri neticesinde, rakiplere şirket bilgilerinin açıklanmasına kuşkuyla bakılmakta ve şirketler arasında güven problemin ortaya çıkabilmektedir. Bu da işbirlikçilerin işbirliği başarısı için gereken performansı gösterememelerine neden olabilmektedir.

Sonuç olarak, işbirlikçilerin iş stratejilerinin birbiriyle uyumlu olmaması ve ortak bir strateji oluşturulamaması, gerek örgüt kültürlerinin gerekse sosyokültürel yapılarının birbirinden farklı olması, her ortağın sağlayacağı katkının ve elde edeceği değerin önceden belirlenememesi, yönetim ve denetim yapılarının birbiriyle uyuşmaması, işbirlikçilerin finansal varlıklarının birbiriyle uyumlu olmaması, yeni yönetim sistemine uyum sağlanamaması, işbirliği içinde bulunan işletmelerin beraberce çalışmanın zorluklarını aşamamaları, işbirlikçiler arasında iletişim sorununun olması, işbirliğinde taraflardan birinin diğerine göre egemen konumda olması, oluşturulan işbirliği neticesinde sinerji yaratılamaması, ürün, pazarlama ve satış koşulları arasında sinerji olmaması, işbirliği olgusuna aşırı odaklanılması ve neticesinde amaçlardan sapılması, işletmelerin farklı alanlara dağılması sonucunda temel yeteneklerden uzaklaşması, işbirliğinin başarısını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Dış çevre koşulları da işbirliğinin sorun alanları arasında görülmektedir. Dış çevre koşulları; sektörün durumu ve değişkenlik derecesi, karşılaşılabilecek riskler,

<sup>159</sup>. Hitt, Ireland ve Hoskisson, a.g.e., s.271.

<sup>160</sup> Anlar, a.g.m., s.42.

varolan ve potansiyel rakiplerin sektördeki durumu ve konumu, devletin yasa ve düzenlemeleridir.

## 5. İşbirliklerinde Güven

Güven, işbirliklerinde olması gereken gayri maddi bir varlık görülmektedir. İşbirliklerinde partnerlerin birbirlerine güven duyması işbirliğinin başarısında oldukça önemlidir. İletişim ve etkileşim işbirliğini oluşturma sürecinde ana bileşenlerdir. İşletmelerin kurum kültürlerini paylaşmaları güvenin oluşturulmasında yeterli olmamaktadır. Partnerlerin, ilişkilerini sadece resmi dokümanlarla gerçekleştirmenin yanında, yüz yüze yapılan görüşmelerle de güçlendirmeleri önemli olarak görülmektedir. İşbirliği, partnerlerin işbirliğine süreklilik gösteren bağlılıkları ile başarıya ulaştırılabilecektir.<sup>161</sup>

İşbirliklerinde işbirlikçilerin strateji, misyon ve vizyonlarını paylaşmalarının gerekli olduğu belirtilmektedir. Bu durum paylaşılmış ortak amaçları oluşturacaktır. Böylece partnerler arasındaki güvenin temelleri atılmış olacaktır. İşbirliği süresince partnerler birbirleri hakkında bilgi edinmekte, bu da partnerler arasında derin bağlar oluşturabilmektedir. İşbirliklerinde güven karşılıklı anlayış, yetkilerin paylaşılması, paylaşılmış değerler ve ahlaki yükümlülükler üzerine kurulmaktadır.<sup>162</sup> Güven işbirliği yaşam döngüsünde oluşabilmektedir. İşbirliği oluşum sürecinde, işbirliğinin konusuyla ilgili bilgilere kolayca ulaşılması partnerler arasında güvenin artmasında önemli bir etken olabilmektedir.

İşbirliğinde güven oluşturabilmek için partnerlerin periyodik aralıklarla iletişim kurmaları etkili bir yöntem olabilmektedir. Ayrıca ilişkilerin yüz yüze yürütülmesi güvenin oluşturulmasında önemli bir etkidir. Partnerler arasında güven sağlanır ise, problemler ve sonuçlar açık bir şekilde konuşulabilecektir. Bu şekilde de problemler kolayca çözüme kavuşabilecektir.

Uluslararası stratejik işbirliklerinde işbirlikçiler arasındaki ulus-kültür farklılıkları karşılıklı güven oluşturulması, iletişimin sağlanması, günlük rutin işlerin yapılması ve işbirliğinin yönetiminde sorunlar yaratabilmektedir.<sup>163</sup>

---

<sup>161</sup> Austin, a.g.e., ss.127-130.

<sup>162</sup> Taylor, a.g.e., s.474.

<sup>163</sup> Taylor, a.g.e., s.475.

## 6. İşbirliğinin Yönetim ve Denetimi

Üretilen ürünü yaygınlaştırmak, coğrafi erişimi veya müşteri erişimini genişletmek isteyen üst kademe yöneticiler, işbirliklerini daha çok tercihe bağlı stratejik bir araç olarak görmeye başlamıştır. Son beş yılda, ulusal ve uluslararası işbirliklerinin sayısı yılda yüzde 25'in üzerinde bir artış göstermiştir. Oysa işbirliği terimi yanıltıcı olabilmektedir. Birçok durumda işbirliği sonuçta mülkiyet transferi anlamına gelebilmektedir. İşbirliğinin ortalama yaşam süresinin yedi yıl kadar olduğu belirtilmiştir. İşbirliklerinin en yaygın türlerden biri olan ortak girişimlerin neredeyse yüzde 80'i ortaklardan birinin satılmasıyla sonuçlanmıştır. Bu nedenle yöneticilerin şirket stratejisi ve uzun vadeli şirketin stratejik planlarını iyi belirlemeleri gerektiği üzerinde durulmaktadır.<sup>164</sup>

İşbirliği stratejisi iyi bir şekilde yönetilir ise, işletmeler işbirliklerinden en yüksek faydayı elde edebileceklerdir. İşbirliği stratejilerinin yönetiminde kritik olan nokta, işbirlikçi davranışa adaptasyonda esnek olabilmektir. İşbirliği stratejileri iyi yönetilir ise, işbirliği avantajlarından daha fazla yararlanılabilecektir.

Rekabet Kanunu'na göre: "Ortak girişimin ana unsurlarından olan ortak kontrol, iki veya daha fazla ana şirketin ortak girişimin karar verme mekanizması üzerinde tek başına etkili olmaması olarak tanımlanabilir. Bu çerçevede, herhangi bir şirkette ortak kontrolün olup olmadığı tespitinde, bazı unsurların varlığı aranmalıdır. Bu hususlar; ortak girişimdeki hisselerin ana teşebbüsler arasındaki oransal dağılımı, hisseler arasındaki farklılıklar (altın hisse, veto hakkı, vb.), imzalanan anlaşma çerçevesinde verilen bazı özel haklar, yönetim kurulunun bazı konularda karar alma nisabı, bilançonun onaylanmasında, önemli yatırım kararlarının alınmasında, yüksek düzeyde borçlanmaların gerçekleştirilmesinde, şirketin üst düzey yöneticilerinin atanmasında ortak girişimin taraflarının oybirliğinin gerekmesi olarak sayılabilir. Bu kriterlerden bir veya birkaçının sağlanması halinde ortak kontrolün varlığı kabul edilmektedir".<sup>165</sup>

### 6.1 İşbirliğinin Yönetimi

İşbirliği stratejileri işletmelerin global ekonomide rekabet edebilmelerini sağlayan önemli bir araç olarak görülmektedir. Fakat işbirliği stratejilerinin yönetiminin oldukça zor

<sup>164</sup> Hitt, Ireland ve Hoskisson, a.g.e., s.256.

<sup>165</sup> 11.07.2002 tarihli 2002-1-49 Dosya Sayılı 02-43/504-209 Karar Sayılı Rekabet Kurulu Kararı, s.5.

olduğu belirtilmektedir. Stratejik işbirliğinin başarılı yönetimi, işbirliğinin başarısını etkileyen en önemli unsur olarak görülmektedir.

İlk olarak işbirliği yönetiminde, ilgili değişim ve görevleri net bir şekilde tanımlamayla başlamanın gerekli olduğu belirtilmektedir. Bunlar enformasyon akışı yönetimi, örgütsel öğrenme ve kültürel değişikliği içermektedir.<sup>166</sup> İşbirliğinin iyi işlemesi için ortak şirketlerin ortak stratejik vizyona sahip olmaları gerekli olarak görülmektedir. Yöneticilerin belirlenen bu vizyonun tüm çalışanlar tarafından öğrenilip benimsenmesini sağlamaları önemlidir. İşbirliğinin başarısı için tüm birimlerin ortak katılımının sağlanması gerektiği belirtilmektedir.

İşbirliklerinden en etkin şekilde yararlanan işletmeler yönetim sorumluluğunu belli bir yöneticiye veya gruba verme eğilimindedir. Stratejik işbirliklerinde işbirliği kararını paylaşan ve verilen görevlerin performansını kontrol eden ortak işletmeler vardır. Stratejik işbirliği işbirlikçiler tarafından ortak yönetilmekte ve denetlenmektedir. Bu belki de işbirliğinin idaresini zorlaştıran işbirliğinin en önemli karakteristiği olarak görülmektedir.<sup>167</sup> Stratejik işbirliklerinde paylaşılmış idari kontrol söz konusudur. İşbirliğinde işbirlikçilerin sürekli ortak kontrolünü gerektiği belirtilmektedir. Stratejik işbirliklerinde iki bağımsız şirketin sürekli ortak kontrolünün olması stratejik işbirliklerini diğer işbirliği şekillerinden ayıran bir özellik olarak görülmektedir.

İşbirliğinin içerik, ton ve gidişatı genel olarak işbirlikçilerin üst yönetimi tarafından belirlenmektedir. İşbirliği yöneticisi üst yönetim tarafından atanmaktadır ve üst yönetim işbirliği yöneticilerine destek sağlamaktadır. İşbirliğinin yönetimi aslında hem doğrudan işbirliğinden sorumlu olan yöneticilerin hem de üst seviye yönetimin sistematik dikkatini ve sorumluluğunu gerektirmektedir. İşbirliği üst kademe yöneticiler tarafından düşünülüp, müzakere edilmekte, günlük idarenin ise daha alt kademe yöneticilere ve müfettişlere bırakıldığı belirtilmektedir. İşbirliğinin rol ve başarısının değerlendirilmesi üst yönetimin görevi olarak görülmektedir.<sup>168</sup>

Organizasyon, güven, iletişim, sorumluluklar ve öğrenme işbirliği yönetiminde üzerinde durulması gereken önemli noktalardadır. İşbirliğinin güçlü bir yapıya sahip olması, yönetimde önemli olan noktaların, sistem ve prosedürlerin belirlenmesi ile

---

<sup>166</sup> Yoshino ve Rangan, a.g.e., s.28.

<sup>167</sup> Yoshino ve Rangan, a.g.e., s.151.

<sup>168</sup> Yoshino ve Rangan, a.g.e., ss.136-166.

gerçekleşebilmektedir. Böylece işbirliği “bir tarafın lider olması” durumundan uzaklaşarak ortaklık durumuna gelebilmektedir. İşbirliğinin güçlü bir yapıya sahip olabilmesi için üzerinde durulması gereken diğer bir noktanın, güvenin derinliği, partnerlerin kurum kültürü ve sosyokültürel yapıları olduğu belirtilmektedir. Buna ek olarak, işbirliği başarısının partnerler arasındaki etkili bir iletişime bağlı olduğu belirtilmektedir.<sup>169</sup>

Stratejik işbirliklerinin başarısını etkileyen en önemli faktörlerden biri, iki farklı kültürün uzlaşması olarak görülmektedir. Belirlenen en iyi senaryoya göre, insan kaynakları, bu işbirliği ilişkisinde kültürler arası farkların ve varolan farklı amaçların belirlenmesine yardımcı olacaktır.<sup>170</sup>

Büyük yeteneklere sahip yöneticiler bulma ve istihdam etme olanakları kısıtlı olan işletmeler için, bu özelliklere sahip olan işletmelerle işbirlikleri kurmak büyük avantaj sağlayabilmektedir. Başarılı bir stratejik işbirliği yönetimi “rekabet” ile “işbirliği” yani “zıtlama” ile “işbirliği” arasında dengenin kurulabilmesine bağlı olduğundan hangi departman ve kişilerin ne ölçüde etkileşim içinde olacağı, ne tür bir dayanışma ve bilgi paylaşımının gerçekleştireceği net olarak belirtilmelidir. Diğer işletme çalışanları ile kurulacak yakın yardımlaşma ve dayanışma sürecinde partnerlerden birinin öz yeteneklerinin karşı tarafa sızmasına ve işletmenin uzun dönemli rekabet gücünün kaybedilmesine olanak tanınmamalıdır. İşbirliği klasik yönetim anlayışından farklı olarak kaynaklar üzerinde tam kontrol yerine paylaşmayı, ortak yönetim anlayışını, açık sistemi, problemleri hiyerarşik sisteme göre değil pazarlık yoluyla çözmeyi, başkalarının buluş ve fikirlerini kendi yararına kullanabilme ileri görüşlülüğünü, açık iletişimi, statükodan uzak yeniden düşünen, öğrenen ve yeni fikirlere açık insan kaynaklarını öngörmektedir.<sup>171</sup> Yöneticiler, esnekliği sağlamak, çekirdek uzmanlıkları korumak, öğrenmeyi artırmak ve değeri maksimize etmek için uğraşmalıdır. Günümüz dinamik rekabetçi çevresinde de şirket stratejilerinin sürekli gözden geçirilmesi gerekmektedir.

---

<sup>169</sup> Austin, a.g.e., s.121.

<sup>170</sup> Snoo, a.g.e., ss.1-28.

<sup>171</sup> Doğan, a.g.e., ss.72-73.

## İKİNCİ BÖLÜM

### KOBİ'LERDE STRATEJİK İŞBİRLİĞİ UYGULAMA ÖRNEKLERİ

#### 1. Araştırma Evreni

Bu çalışmanın araştırma evrenini stratejik işbirliği anlaşmaları yapan küçük ve orta ölçekli işletmeler oluşturmaktadır. Bu bağlamda AB entegrasyon süreci, AB 6. Çerçeve Program ve bu programın KOBİ'lere sağladığı teknoloji ve Ar-Ge alanındaki uluslararası işbirliği ve üniversite-sanayi işbirliği destekleri ele alınmış; Türkiye'de KOBİ'lerin işbirliklerini destekleyen kurumlar ve düzenlenen işbirliği toplantılarına değinilmiştir.

Entegrasyon süreci içerisinde olduğumuz AB'de işletmelerin yüzde 99'unu küçük ve orta ölçekli sanayiciler oluşturmaktadır. AB'deki toplam işgücünün yüzde 66'sının istihdam edildiği KOBİ'ler, toplam katma değer de yüzde 56'sını oluşturmaktadır. AB'de sanayinin temelini de KOBİ'lerin oluşturduğu görülmektedir.<sup>172</sup>

Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne tam üyelik süreci ve AB KOBİ politikasına uyumu büyük önem arz etmektedir. AB'ye uyum süreci ve 2002 yılında KOBİ'ler için Avrupa şartının imzalanması nedeni ile Türkiye KOBİ'ler konusundaki gerekli düzenlemeleri hızla gerçekleştirmektedir. Türkiye'deki KOBİ politikaları ve gelişmelerinden sorumlu kuruluş KOSGEB'dir.<sup>173</sup>

Bu noktadan hareketle, AB'nin KOBİ politikalarını analiz edebilmek için 6. Çerçeve Program'ının konuyla ilgili kısımlarına değinmekte yarar vardır. Nihai hedefi AB tam üyeliği olan Türkiye için uyum sürecini hızlandıracak ve kolaylaştıracak araçların başında adaylık statüsüyle birlikte, ülkemizin katılımına açılan Topluluk Programları gelmektedir. Topluluk Programları, eğitimden bilim ve teknolojiye, ayrımcılıkla mücadeleden istihdamın teşvik edilmesine, gümrüklerden vergilendirmeye kadar kapsadıkları geniş alanlarda önemli ölçüde mali ve teknik destek sağlamaktadır. Türkiye'nin katıldığı 14 Topluluk Program'ından biri 2002-2006 dönemini kapsayan ve 17,5 milyar EURO'luk bütçesi olan 6. Çerçeve Program'dır. Ülkemizin bilim ve teknoloji alanında Avrupa Birliği ile entegrasyonun sağlanmasında son derece önemli bir adım olan 6. Çerçeve Program'ına katılım ile Türkiye'de hazırlanan nitelikli projelerin sayısının artması; bilimsel projelere daha fazla kaynak bulunması; araştırmada uluslararası işbirliğinin güçlenmesi, bilim adamlarının dolaşımının

---

<sup>172</sup> Karaçay, a.g.m., s.23.

<sup>173</sup> Karaçay, a.g.m., s.22.

desteklenmesi ve böylece bilginin paylaşımının artırılması hedeflenmektedir. 6. Çerçeve Programla, AB'nin ABD ve Japonya karşısında, rekabet gücünü artırmak hedeflenmektedir. Ayrıca 6. Çerçeve Program ile, Avrupa araştırmasını bütünleştirmek suretiyle bilim ve teknoloji alanında işbirliğini güçlendirmek, bilimsel kaynakların en verimli şekilde kullanılmasıyla istihdamı artırmak ve sürdürülebilir ekonomik büyüme hedeflenmektedir. Bu temel hedeflere ulaşmak için 6. Çerçeve Program kapsamında belirlenen stratejiler; Avrupa katma değerini artıracak, bir başka ifadeyle birlik ülkelerine ekonomik ve toplumsal yarar getirecek projelere öncelik verilmesi, Avrupa Birliği'nin hedeflerine uygun öncelikli araştırma alanlarının belirlenmesi ve araştırmaların söz konusu alanlarda yoğunlaştırılması, bütünleştirilmiş projelere ağırlık verilmesi suretiyle Ar-Ge yönetiminin etkinleştirilmesi, kaynakların verimli kullanılması, işbirliği geliştirilerek mükemmeliyet ağları ile insan gücü ve fiziksel altyapının verimli değerlendirilmesidir. Mükemmeliyet ağları, herhangi bir alanda Avrupa Birliği'nin dünya lideri olabilmesi için gerekli kaynakları ve tecrübeyi bir araya getirerek o alandaki mükemmeliyeti güçlendirmek amacıyla kullanılan araçtır. Öncelikli alanlarda araştırma altyapısını güçlendirme, yenilikleri geliştirilmek, bunları Avrupa çapında bütünleştirmek, araştırmacı dolaşımını kolaylaştırmak, başka ülkelerde çalıştırılan araştırmacıları geri dönmeye özendirmek, KOBİ'lerde araştırma ve yenilik faaliyetlerini geliştirmek, KOBİ'lerin güçlendirilmesi için özel önlemler almak, KOBİ kaynaklı projeleri öncelikli alanlar dışında da desteklemek, ortaklık anlaşmaları ile programa dahil olan aday ülkelerin yönetiminde söz sahibi olmak amaçlanmaktadır.

KOBİ'lere Yönelik Özel Araştırma Projeleri; Komisyon tarafından KOBİ'lerin 6. Çerçeve Program'dan daha fazla yararlanabilmeleri için geliştirilmiş iki temel araca dayanmaktadır. Bunlar; İşbirliği Araştırma Projeleri, (CRAFT) ve Kollektif Araştırma Projeleri'dir. CRAFT projeleri aynı ortak sorunu paylaşan değişik ülkelerdeki KOBİ'leri bir araya getirmeyi amaçlamaktadır. Kollektif Araştırma Projeleri ise, KOBİ'lerin yoğun olduğu sektörlerdeki sanayi grupları ve birlikleri için geliştirilmiştir. 6. Çerçeve Program'a katılan ülkelerdeki tüm tüzel ve/veya gerçek kişiler proje sunabilmektedir. Bu ülkelerdeki üniversiteler, araştırma kurumları, şirketler, KOBİ'ler gibi kurum ve kuruluşlar, proje geliştirerek Program'dan mali destek alabilmektedir.

Türkiye 29 Ekim 2002 tarihinde Brüksel'de 6. Çerçeve Program'a katılım için gerekli olan Mutabakat Zaptını (Momerandum of Understanding) diğer aday ülkelerle birlikte imzalamıştır. Ülkemizde birinci proje teklif çağrılarında en fazla katılım sağlayan kurumların başında yüksek öğretim kurumları gelmektedir. Yüksek öğretim kurumlarından başvuran 454

kişinin (338 teklif) ancak 44 tanesinin (40 proje) katılımı mümkün olmuştur. KOBİ'lerden başvuru yapanların sayısı ise 6. Çerçeve Program'a yüksek öğretim kurumlarından başvuruların yaklaşık yarısı ile sınırlı kalmıştır. Ancak 21 katılımcı (17 proje teklifi) sayısı ile ülkemizden yapılan başvurular içerisinde en yüksek başarı oranı %12,73 ile KOBİ'lere aittir.

6. Çerçeve Program ile ilgili olarak ülkemizde oluşturulan yapıların en üstünde Ulusal İrtibat Kuruluşu TÜBİTAK bulunmaktadır. Yine TÜBİTAK bünyesinde 6. Çerçeve Programı Ulusal İrtibat Ofisi görev yapmaktadır. 6. Çerçeve Programı Ulusal İrtibat Ofisi ile üniversite, araştırma kuruluşları ve diğer ilgili kurum ve kuruluşlarla iletişim kurmak amacıyla ülkemizde programla ilgili yapı oluşturulmuştur. Bu yapıda üniversitelerin, araştırma kurumlarının, diğer ilgili kurum ve kuruluşların içerisinde "Kurumsal İrtibat Noktası" olarak görev yapacak kişiler belirlenmiştir. 6. Çerçeve Program'ın başlangıcından bugüne kadar geçen süre içerisinde program'a proje sunmak isteyenlerin yabancı ortak bulma ve proje yazma konusunda önemli sorunlarla karşılaştıkları görülmüştür. Yabancı ortak bulmada temel arama motoru CORDIS sayfasında yer almakla birlikte, diğer kaynaklardan da yararlanmak mümkündür. İlgili İnternet sitesi <http://www.cordis.lu/fp6/partners.htm>'dir."<sup>174</sup>

AB'nin bu programı ile üniversite-sanayi işbirliği canlanmış, ortak proje almak ve yürütmek kolaylaşmıştır. Üniversite-KOBİ işbirliği, bilgi ve işgücünün bir araya getirilmesi ve bu sayede rekabet gücünün artırılması açısından önemlidir. Kalifiye eleman ve Ar-Ge konularına alternatif bir çözüm olan üniversite-sanayi işbirliği, Türkiye'de yeterli düzeyde değildir. Bunun sebebi, KOBİ'lerin içinde bulunduğu finansal sorunlar ve yöneticilerin eğitimsiz oluşu nedeni ile KOBİ sahiplerinin üniversite-KOBİ işbirliğini çözüm olarak görmemelerinden kaynaklanmaktadır.<sup>175</sup>

2007-2013 yıllarını kapsayacak olan ve 70 milyon EURO bütçeli AB 7. Çerçeve Program'da 500 adet daha fazla KOBİ'ye destek vermek amaçlanmaktadır. 7. Çerçeve Program'ında büyük yenilikçilik ve büyüme potansiyeli olan KOBİ'lerin katılımının desteklenmesi planlanmaktadır. 6. Çerçeve Program'da mali kaynakların kısıtlı olması nedeni ile KOBİ'lerden gelen projelerin yüzde 70'ine destek verilememesi yeni programda bütçenin iki katına çıkarılmasına yol açmıştır. Böylece her yıl yaklaşık 500 adet daha fazla KOBİ'ye

<sup>174</sup> Türkiye'nin Katıldığı Avrupa Topluluğu Programları, 6. Çerçeve Program, İstanbul: İktisadi Kalkınma Vakfı Yayınları, 2004, ss.4-29.

<sup>175</sup> Gökhan Altıntop, "Türkiye'deki KOBİ'lerin Rekabet Gücünün Artırılması İçin Stratejiler", İGEME'den Bakış, Eylül-Aralık 2003, Sayı:25, s.5.

destek vermek amaçlanmaktadır. 7. Çerçeve Program'ın "İşbirliği", "Fikirler", "İnsanlar" ve "Kapasiteler" başlıklı dört program aracılığı ile uygulanması öngörülmektedir. Özellikle Kapasiteler Program'ı KOBİ'lerin güçlendirilmesinde önemli rol oynamaktadır.<sup>176</sup>

AB'ye entegrasyon sürecinde olan Türkiye'nin ulusal ve uluslararası işbirlikleri çeşitli kurumlar tarafından desteklenmektedir. KOSGEB Ankara Avrupa Bilgi Merkezi, Avrupa Birliği İş Geliştirme Merkezi (ABİGEM), IRC-EGE KOBİ'ler arasındaki işbirliklerini destekleyen kurumlardır. Ayrıca Hollanda Dış Ticareti Geliştirme Ofisi'nin internet sitesinde Hollandalı ve Türk firmaların işbirliği teklifleri yayınlanmaktadır.

KOSGEB Ankara Avrupa Birliği Bilgi Merkezi, AB işbirliği, iş ortaklığı hizmetleri vermektedir. AB işbirliği programının kapsamı, KOBİ'lerin uluslararası piyasalara açılmasını sağlamak, rekabet güçlerini artırmaktır. KOBİ'lerin ekonomik krizlere karşı dayanıklı hale gelmeleri için işbirliği-iş ortaklığı programı geliştirilmiştir. Bu program aracılığı ile KOBİ'lerin teknik, ticari, finansal ve ortak yatırım konularında programlara dahil ülkelerdeki işletmelerle işbirliği kurmalarına ve uluslararası anlaşmalarına katkıda bulunmak hedeflenmektedir. 46 ülkeye yaygınlaştırılmış 320 merkez aracılığı ile KOBİ'lerin işbirliği/iş ortaklığı teklifleri duyurulmaktadır. Örneğin, İtalya'da 400.000 abonesi olan ticari bir gazetede bu işbirliği teklifleri yayınlanmaktadır. AB'nin işbirliği/iş ortaklığı programından işletmeler, KOSGEB Avrupa Bilgi Merkezi aracılığı ile yararlandırılmaktadır. Ankara Avrupa Birliği Bilgi Merkezi, yurtdışına açılmak ve yabancı firmalarla teknik, ticari ve finansal konularında işbirliği yapmak ve ortak yatırım konusunda iş ortaklığı kurmak isteyen Türk firmalarına, AB'nin işbirliği programlarından yararlandırarak destek olmaktadır. Avrupa Bilgi Merkezine ulaşan işbirliği teklifleri, AB'nin Brüksel'deki merkezi aracılığı ile işbirliği programına üye 46 ülkedeki 320 kuruluş tarafından bilgisayar aracılığı ile ulaştırılmaktadır.<sup>177</sup>

AB İş Geliştirme Merkezi Kocaeli (Abigem Kocaeli), Avrupa Birliği Komisyonu ve Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) işbirliği ile kurulmuştur. Amaç, KOBİ'lerin ekonomik ve uluslararası gelişimlerini desteklemektir. Büyüyen AB, Avrupa sanayisindeki yenilikçi hareketler, ekonomik ve parasal birlik, gelişen bilgi toplumunun yarattığı fırsatlar, yeniden yapılanmaların etkisiyle küresel ekonomideki değişiklikler gibi köklü değişimler yaşamaktadır. Bu nedenle 25 üye ülke 544 milyonluk büyük bir nüfusa sahip bu toplum, topluluk dışı kaynaklara ihtiyaç duymaktadır. AB pazarlarında artan rekabet, maliyetlerin

<sup>176</sup> AB Haber, "AB 7. Çerçeve Programı Hazır Gibi", KobiEfor, Kasım 2005, Sayı:74, s.44.

<sup>177</sup> <http://www.abmankara.org.tr> (25 Aralık 2005)

azaltılmasında yeni bir yöntemi beraberinde getirmiştir. Bu yeni yöntem işbirlikleri oluşturmaktır. Yeni pazarlarda yeni çözümler arayan AB firmaları Türk KOBİ dünyasını ilgiyle izlemektedir. Abigem Kocaeli, kuruluşundan beri Kocaeli başta olmak üzere Marmara Bölgesi'nde yer alan KOBİ'lerin uluslararası piyasalarda daha rekabetçi olabilmeleri için gerçekleştirdiği hizmetlerine bu kapsamda yeni bir boyut katmaktadır. KOBİ'lerin herhangi bir ortaklık girişimine adım atabilmeleri için gerekli olan konularda danışmanlık hizmetleri almaları ve kendilerini en kısa sürede, en az maliyetle hazırlamaları başarılı sonuç almaları için şarttır. Merkez, AB firmaları ile ortaklık girişimini başlatıp sonuca ulaştırmak için bir proje geliştirmiştir. Abigem, hazırlık hizmetlerini vereceği gibi, ortaklık girişimini başlatabilmek için Türk ve AB şirketlerini bir araya getirmeyi planlamıştır. Bu amaçla 2005'in Nisan ayında birçok sektörü bünyesinde barındıran Uluslararası Hannover Industry 2005 fuarında EU partnerin TURKEY organizasyonu düzenlenmiştir. Türk KOBİ'leri ve AB firmaları arasında verimli ortaklıklar kurulmasını sağlamak için Kocaeli Abigem, titiz bir çalışma sonucunda seçilecek 60 KOBİ'nin, AB şirketleri ile ortaklık ve işbirliği oluşturma çalışmalarına başlamıştır. Abigem'in bu proje kapsamında KOBİ'lere sunmayı hedeflediği başlıca hizmetler; yatırım ortaklığı, tedarik zinciri katılımı, fason/kontratlı üretim, stratejik işbirliği, joint venture, lisans anlaşması ve franchising, distribütörlük ve acentelik ilişkileri araştırma ve geliştirme, teknoloji transferi ve uluslararası pazar geliştirmedir. Abigem, Türkiye'de işbirliği fırsatlarıyla ilgilenen AB firmalarının belirlenmesi için AB'de oluşturduğu geniş uluslararası iş destekleme ağlarını kullanmaktadır. Gelişen ve değişen uluslararası piyasalarda rekabetçi olmak isteyen KOBİ'lerin AB tarafından desteklenen bu yenilikçi ve yegane etkinliğe katılmaları kendileri için büyük bir fırsattır.<sup>178</sup>

IRC-EGE Yenilik Aktarım Merkezi KOBİ'ler arasında teknolojik işbirliklerini desteklemektedir. IRC-EGE tarafından düzenlenen teknoloji profilleri iş ortağı bulmak amacıyla farklı platformlarda yayınlanmaktadır. Avrupa çapında faaliyet gösteren 72 IRC birbirine Internet ile bağlıdır. Bu da teknoloji profillerinin çok hızlı yayılmasına olanak sağlamaktadır. Aynı zamanda bu profiller arama yapılabilen veri tabanına yüklenmektedir. IRC-EGE şirketleri Avrupa'daki bir başka şirketle eşleştirmek için teknoloji profillerini kullanmaktadır. Şirketlerin karşılıklı ziyaretlerini IRC-EGE organize etmektedir. IRC-EGE şirketlerin Avrupa'da ya da Türkiye'de düzenlenen teknoloji proje pazarına katılımını

---

<sup>178</sup> <http://www.kocaeli.abigem.org/euweb/degisim.htm> (25 Aralık 2005)

sağlamaktadır. Eğer katılım mümkün olmaz ise IRC-EGE, şirketleri bu etkinliklerde temsil etmekte, ikili görüşmelere katılmakta ve ilgili şirketlere raporlar sunmaktadır.<sup>179</sup>

Ülkemizde çeşitli ülkelerdeki KOBİ'lerin işbirliklerini desteklemek amacıyla buluşma toplantıları düzenlenmektedir. 2005 yılında gerçekleşen bu buluşmalardan bazıları, İstanbul Ticaret Odası tarafından düzenlenen Türk-İtalyan iş adamları buluşması, İzmir Ticaret Odası tarafından düzenlenen Hollanda-Türk iş adamları buluşması ve Okan Üniversitesi tarafından düzenlenen Türk-Çin işadamları buluşmasıdır.

---

<sup>179</sup> [http://www.irc.ege.edu.tr/partnersearch\\_tr.asp](http://www.irc.ege.edu.tr/partnersearch_tr.asp) (25 Aralık 2005)

## 2. Araştırma Metodolojisi

Ekonomik gelişmelere büyük katkıları olan KOBİ'ler çeşitli amaçlarla stratejik işbirliklerine gitmektedir. Çalışmamızın uygulama bölümünde, görüşülen işletmelerin hangi amaçlarla işbirliklerine gittikleri analiz edilmektedir.

Bu çalışmanın uygulama bölümü kapsamında, Akzo Nobel Kemipol A.Ş., Aydın Ortak Girişimciler A.Ş., Datacore Bilgi Sistemleri San. ve Tic. A.Ş., UND Teknoloji Hizmetleri A.Ş., Tubaş Tekstil Ürünleri Boyama Sanayi ve Tic. A.Ş., Bemka Emaye Bobin Teli ve Kablo Sanayi A.Ş. firmalarının yönetim kurulu başkanı, genel müdür veya genel müdür yardımcıları ile görüşülerek, Ek 2'de yer alan sorular kapsamında derinlemesine mülakat tekniği uygulanmıştır. Sorular, yapılan mülakatın kapsamını oluşturmak amacıyla görüşülen kişilere yöneltilmiştir.

Görüşülen firmalardan Akzo Nobel Kemipol A.Ş, Aydın Ortak Girişimciler A.Ş. ve Bemka Emaye Bobin Teli ve Kablo Sanayi A.Ş. birer ortak girişimcilik (joint venture) örneğidir. Aydın Ortak Girişimciler A.Ş. ayrıca hazırladığı projeler kapsamında, stratejik işbirliği anlaşması imzalamaya aşamasındadır. Datacore Bilgi Sistemleri A.Ş.'nin çeşitli firmalar ile stratejik işbirliği ve distribütörlük anlaşmaları mevcuttur. UND Teknoloji Hizmetleri A.Ş.'nin stratejik işbirliği ve distribütörlük anlaşmaları mevcuttur. Tubaş Tekstil Ürünleri Boyama Sanayi ve Tic A.Ş.'nin Puma ile lisans anlaşması mevcuttur.

Yapılan çalışmanın amacı; görüşülen bu işletmelerin işbirliği stratejilerini ele almak, işletmeler arasında imzalanan bu anlaşmaların işletmeler için önemini belirlemek, stratejik işbirliği anlaşması olan işletmelerin hangi alanlarda, hangi amaçlarla stratejik işbirliklerine gittiklerini analiz etmek, partner seçerken önem verilen kriterleri belirlemek, partnerler arasındaki güvenin önemini ele almak, işbirliği anlaşması olan işletmelerin işbirliğiyle ilgili sorun alanlarına değinmek, gerçekleştirilen işbirliklerinin şirkete sağladığı ve sağlayacağı faydaları, işbirliğine gitmenin avantaj ve dezavantajlarını incelemek, KOBİ'lerin temel sorun alanları ve AB'ye entegrasyon sürecinin KOBİ'lere ne gibi sonuçlar getireceğine ele almak, görüşülen firmaların 6. Çerçeve Programı kapsamında üniversite-sanayi işbirliği yaklaşımlarına değinmektir.

### 3. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Tezin bu uygulama bölümünde, Akzo Nobel Kemipol A.Ş. Genel Müdür Yardımcısı Ali Kütükçü, Aydın Ortak Girişimciler A.Ş., Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Müh. M. Nadir Kutluca ve şirket ortağı ve aynı zamanda danışmanı Prof. Dr. Özcan Güven, Datacore Bilgi Sistemleri San. ve Tic. Yönetim Kurulu Başkanı A. Serdar Özçelik, UND Teknoloji Hizmetleri A.Ş. Genel Müdür Yardımcısı Bülent Kayıkçı, Bemka Emaye Bobin Teli ve Kablo Sanayi A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Hüsamettin Kavi ile görüşülmüştür. Belirlenen amaçlara ulaşmak amacıyla, Ek 2’de yer alan sorular, bahsedilen kişilere yöneltilmiş ve işletmelerin stratejileri, faaliyet alanları, işbirliği süreçleri, işbirliği stratejileri hakkında ayrıntılı bilgi edinilmiştir.

#### 3.1 Akzo Nobel Kemipol A.Ş.

Akzo Nobel Kemipol A.Ş., ilaç kimyasalları ve boya alanında faaliyet gösteren bir firmadır. Akzo Nobel Kemipol A.Ş., 1990 yılından, önce Kemipol adıyla Altan ailesine ait KOBİ niteliğinde bir işletme iken, 1990 yılında Hollandalı bir firma olan Akzo ile joint venture antlaşması imzalayarak önce Akzo Kemipol A.Ş., sonra Akzo Nobel Kemipol adını almış ve büyüyerek KOBİ niteliğinden uzaklaşmıştır. Bu sebeple, Akzo Nobel Kemipol A.Ş. joint venture antlaşmasından sonra, bir KOBİ’de gerçekleşen değişimleri ortaya koyabilecek bir örnektir.

Belirlenen amaçlar ışığında, şirketin genel müdür yardımcısı olan Ali Kütükçü ile 11.11.2005 tarihinde görüşülmüştür. Ek 2’de yer alan sorular kapsamında şirketin joint venture deneyimi hakkında ayrıntılı olarak bilgi edinilmiştir.<sup>180</sup>

##### 3.1.1 Akzo Nobel Kemipol A.Ş. Kuruluş Amacı

Şirket 1982 yılında Kemipol A.Ş. adıyla sanayi boya dalında faaliyet göstermek amacıyla kurulmuştur. 1985 yılından itibaren oto yan ve ev aletleri sanayi, 1986’dan sonra da oto montaj ve oto tamir sanayi alanlarında faaliyet göstermeye başlamıştır. Akripol 2K Oto Tamir Sistemi’nin doğuşuyla beraber tamir boyaalarının tanıtım ve pazarlaması için 1988 yılında Kempa kurulmuştur. Kemipol, 1986 yılında Tofaş’a, 1987 yılında da Oyak Renault ve Otosan firmalarına orijinal oto boyası üretmeye başlamıştır.

Akzo Nobel Kemipol A.Ş., İzmir Kemalpaşa yakınlarında bulunmaktadır. 66.000

---

<sup>180</sup> 26.11.2005 Tarihli Akzo Nobel Kemipol A.Ş. Ali Kütükçü ile Yapılan Röpötaj

metrekare alan üzerinde kuruludur ve yılda 30.000 ton üretim kapasitesine sahiptir. Şirketin şu an sekiz büyük şehirde bürosu mevcuttur. Akzo Nobel Kemipol A.Ş., ahşap, genel sanayi/bobin, taşıt, oto tamir boyaları üretmektedir. Şirkette 512 kişi çalışmaktadır. Çalışanların 120'si üniversite mezunudur. Bunun 17'si master, 5'i doktora derecesine sahiptir. 41 kişi meslek yüksek okulu, 201 kişi lise mezunu, diğer çalışanlar ise ortaokul ve ilkokul mezunudur. Şirket ISO 9001 ve 14001 sahibidir ve ISO 16949'a sahip olmayı hedeflemektedir. Şirket Ar-Ge çalışmalarına büyük önem vermektedir. Dolayısıyla bu bölümdeki çalışan sayısı diğer bölümlere göre fazladır. Ayrıca şirket geniş bir satış ve pazarlama organizasyonuna da sahiptir.

### **3.1.2 Şirket Stratejisi**

Ar-Ge ve insan kaynağı Akzo Nobel'in iki temel taşıını oluşturmaktadır. Akzo Nobel, her yıl Ar-Ge araştırmalarına büyük kaynak ayırmakta ve pazarın beklentilerine büyük önem vermektedir. Akzo Nobel Kemipol; Akzo Nobel'in Avrupa, ABD ve diğer ülkelerdeki araştırma merkezlerinde geliştirilen her türlü teknolojiyi transfer edebilmektedir. Ayrıca Kansai Paint/ Japonya ile yürütülen teknolojik işbirliği, otomotiv boyaları alanında sanayinin kullandığı boya teknolojilerinin yerleştirilmesi olanağı sağlamaktadır. Pazarın istekleri doğrultusunda Akzo Nobel Kemipol ve Akzo Nobel Boya kuruluşlarında Ar-Ge için her yıl toplam satış tutarının yüzde 4' ünden fazla bütçe ayrılmaktadır.

### **3.1.3 İnsan Kaynakları Politikası**

Akzo Nobel Kemipol A.Ş.'nin insan kaynakları politikası; yenilikçi, gelişime ve sonuca odaklı aynı zamanda şirketin stratejik kararlarında etkin bir yapıya sahiptir. Rekabetin üst noktada yaşandığı günümüz çalışma hayatında, çalışan sadakatinin şirketi yukarıya taşıyan faktörlerin başında geldiğine inanılmaktadır. İçinde bulunulan ekonomik koşullara bağlı olarak çalışanların yaşam düzeylerini imkânlar ölçüsünde sürekli daha iyiye götürmeyi ilke edinen bir ücretlendirme politikasının yanı sıra, çalışan sadakatini, belki de ücretten daha fazla etkileyen, yetenek yönetimi ve çalışanlara fırsat eşitliği sağlanması çalışmalarını benimsemiş durumdadır. Etkin bir şekilde işleyen öneri ve ödül sistemi, çalışan motivasyonunu sağlamada en büyük yardımcıdır. Bunun yanı sıra, Hollanda Akzo Nobel tarafından geliştirilmiş ve tüm Akzo Nobel şirketleri tarafından kullanılmakta olan, yönetici ve çalışanın hedefler ve gerçekleşme üzerinde mutabık kaldıkları, tamamen şeffaf bir sistem olan Performance & Development Dialog sistemi performans ölçümünde kullanılmaktadır. Sistemin tamamının ve çalışan memnuniyetinin sürekli iyileştirilmesini garanti altına almak adına, uluslararası bir İnsan Kaynakları Standardı olan Investorts In People'a sahip olmak

şirketin kısa vadeli hedefleri arasındadır.

### 3.1.4 Akzo Nobel Kemipol A.Ş.'nin Joint Venture Süreci

Şirketin Genel Müdür Yardımcısı olan Ali Küttükçü ile görüşülmüştür. Küttükçü, 1989 yılında Kemipol'de işe başlamıştır ve 1990 yılında şirketin Hollandalı bir firma olan Akzo ile gerçekleştirdiği joint venture sürecinde yer almıştır.

1990 yılında Kemipol'ün dinamik ve sürekli büyümesi dünyaca ünlü kimya şirketi olan Akzo'nun dikkatini çekmiştir. Akzo Türkiye pazarında sanayi boya ve oto tamir boya pazarında yer almak istemiştir. O dönem Kemipol, Akzo için ideal bir joint venture partneri konumundaydı. Kemipol'ün Akzo için ideal bir partner olmasının nedenleri:

- Kemipol'ün düzgün bir altyapıya sahip olması.
- Kemipol yüksek kaliteli insan kaynaklarına sahip olması.
- Diğer boya şirketlerine göre küçük olmasına rağmen müşteri memnuniyetini sağlama açısından başarılı olması.
- Kemipol'ün küçük bir firma olması ve esnek bir yapıya sahip olması.

Akzo'nun Kemipol açısından ideal bir joint venture partneri olmasının nedenleri ise:

- Akzo'nun özellikle oto boya, oto tamir boya ve sanayi boya üretiminde uluslararası bir teknolojiye sahip olması. Kemipol'ün, Akzo ile joint venture antlaşması imzalayarak bu uluslararası boya teknolojilerine sahip olma imkânını elde etmesi.
- Kemipol bu teknolojiyi elde ederek pazarlarda global bir oyuncu olabilecekti.
- Akzo'nun finansal olarak güçlü bir yapıya sahip olması.
- Teknolojik ve finansal olarak güçlü olmanın Kemipol'e sağlıklı olarak büyüme olanağı yaratması olarak sayılabilir.

Bu amaçla 1990 yılında, Akzo ile Kemipol arasında %51'i Akzo'ya, %49'u Kemipol'e ait olan bir ortaklık kurulmuştur ve şirketin adı Akzo Kemipol A.Ş. olmuştur. Akzo Kemipol 1992 yılında, dünyanın önde gelen Japon boya üreticisi olan Kansai Paint ile deniz konteyner boya ve orijinal oto boya alanında teknolojik işbirliğine gitmiştir. Akzo Kemipol 1994 yılında İsveç kökenli kimya şirketler topluluğu Casco Nobel'i bünyesine katmasıyla grubun ismi Akzo Nobel olarak değişmiş ve oluşturulan joint venture'in ismi ise, Akzo Nobel Kemipol A.Ş. olarak değişmiştir. Böylelikle şirket dünyanın en büyük boya üreticisi haline gelmiştir. Akzo Nobel Kemipol A.Ş. 1996 yılında, ahşap boya ve bobin

boyaları pazarlarına girmiştir. 1997 yılında, KCC (Korean Chemical Company) ile lisans anlaşması imzalanmıştır. 1998 yılında, plastik boyaları pazarlarına girilmiştir. Türkiyede üretim yapan Japon otomobil üreticileri Toyota ve Honda'nın istekleri doğrultusunda Kansai lisansı ile ve Hyundai'ye KCC lisansı ile boya verilmektedir. Şirket şu an, genel sanayi boyaları, otomotiv boyaları, ahşap boyaları, bobin boyaları ve oto tamir boyaları pazarlarına hizmet vermektedir. Akzo Nobel Kemipol A.Ş., 2000 yılında Ege Serbest Bölge'de faaliyetine başlayan aynı ortakların sahip olduğu Akzo Nobel Boya ile toz boya pazarına girmiştir. Akzo Nobel dünyada 63 binin üzerinde çalışanı ile 80'in üzerinde ülkede faaliyet göstermektedir. Akzo Nobel'in faaliyetleri ilaç, kimyasallar ve boya olmak üzere üç ana grup altında toplanabilir. Akzo Nobel Kemipol A.Ş., Türkiye'deki genel sanayi, oto tamir, ahşap, taşıt ve bobin boyaları pazarının ana ikmalcisi konumundadır.

Akzo Nobel Kemipol'ün joint venture oluşturmadan önceki dönemde, 1990 yılındaki satışları, 2.240 ton ve şirketin aynı yıldaki cirosu 3,2 milyon EURO'dur. 2004 yılında toplam üretime bağlı olarak, 35 milyon ton satış gerçekleştirmiş ve aynı yıldaki ciro 84,4 milyon EURO olarak kaydedilmiştir.

### **3.1.5 Yaşanan Darboğazlar ve Rekabetin En Çok Baskısı Hissedilen Yönü**

Firmanın uzun süreli yaşadığı kronik hale gelmiş bir darboğazı yoktur. Fakat dönemsel olarak hammadde tedarikinde sıkıntılar yaşanmaktadır. Hükümet bazı hammaddelerin ithalatına dönemsel olarak kısıtlamalar getirmektedir. Bu nedenle talebin yüksek olduğu bazı dönemlerde üretim kapasitesi yeterli olmamaktadır. Ayrıca şirket hiçbir dönemde finansal olarak bir darboğaz yaşamamıştır. Sonuç olarak, şirkette üretim ve hammadde tedarikinde dönemsel olarak darboğazlar yaşanabilmektedir.

Akzo Nobel Kemipol A.Ş. beş ana sektörde yer aldığı için her sektörde kalite, temin/tedarik ve fiyat gibi farklı rekabet baskıları hissetmektedir. Fakat şirkette en çok kayıt dışı ekonomi nedeni ile rekabetin baskısı hissedilmektedir. Çünkü eşit koşullar altında rekabet edilmemektedir. Şirket Ar-Ge'ye büyük yatırım yapmaktadır ve müşteri memnuniyetine önem vermektedir. Dolayısıyla Ar-Ge ve teknik destek bölümlerinde çalışan personel sayısı fazladır. Bu gibi giderler ise maliyetleri yükseltmektedir ve malın maliyetinin üstünde bu gibi giderler de yer almaktadır.

### **3.1.6 İşbirliği Stratejisi**

Şirketin stratejisi pazarda varlığını sürdürmek, pazar payını artırmak ve kâr elde etmektir. Şirket faaliyetlerini yürütürken karşılıklı görüş alışverişi çerçevesinde, teknoloji

alanında işbirliğini tercih etmektedir. Akzo Nobel dünyanın en büyük boya şirketi olması nedeni ile büyük bir teknolojik altyapıya sahiptir ve Akzo Nobel Kemipol A.Ş. bu teknolojik altyapıdan yararlanmaktadır. Şirket üretim teknolojileri, ürün tasarım teknolojileri alanında ve satış/pazarlama bilgisi konusunda joint venture partneri ile işbirliğine girmiş ve joint venture partnerinden yararlanmıştır.

Önceden de belirtildiği gibi şirketin KCC (Korean Chemical Company) ve Kansai ile lisans anlaşması mevcuttur. Dolayısıyla bu şirketler Akzo Nobel Kemipol A.Ş.'nin işbirliği partnerleridir. Bu işbirliklerinden beklenen olumlu sonuçlar elde edilmiştir.

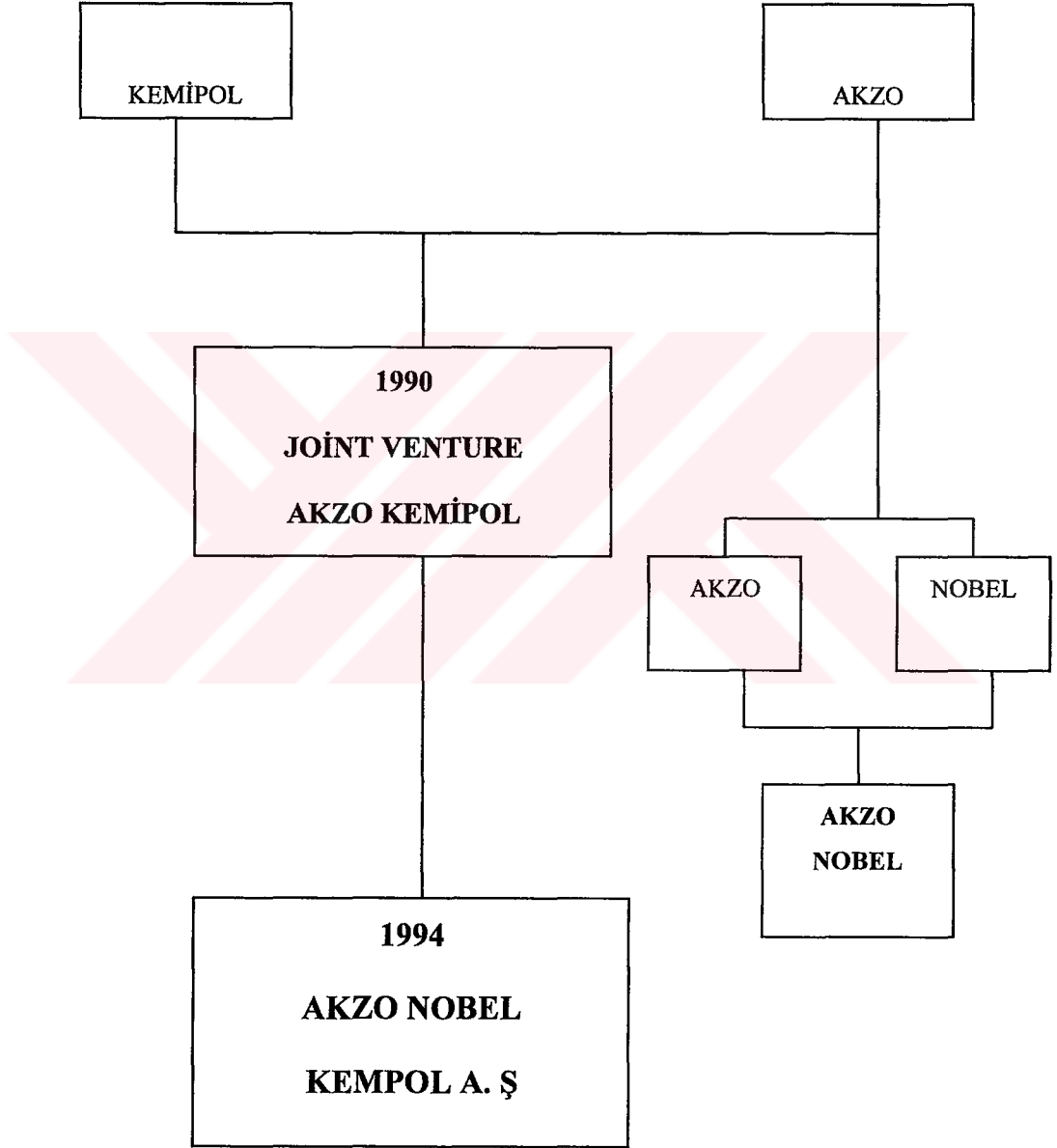
Şirket işbirliğinin iki tarafa da belirli bir yarar getireceğine inanırsa, yerli ya da yabancı işletmelerle işbirliği yapma konusunda bir ayırım gözetmemektedir. Eğer o günün koşullarında beklentiler karşılıklı olarak uyumlu ise, yerli ya da yabancı işletmelerle işbirliği yapılabilmektedir. Bu nedenle Akzo Nobel Kemipol A.Ş.'nin bugüne kadar gerçekleştirmiş olduğu bütün işbirlikleri şirketin beklentilerini karşılamıştır.

Akzo Nobel Kemipol A.Ş. oluşturduğu işbirliklerinde güven unsuruna büyük önem vermektedir. Şirket yabancı bir ortaklığa girmenin ve bu ortaklığı yönetmenin yerli bir ortaklığa göre daha güç olduğuna ve büyük beceri istediğine inanmaktadır. Bunun nedeni ise, şirketlerin iş yapma kültürleri, şirket kültürleri ve çalışanların sosyokültürel yapılarındaki farklılıklardır. Bu farklılıkları gözeterek işbirliğini sürdürmek ve yönetmek oldukça güçtür. Akzo Nobel Kemipol A.Ş., 1990 yılından beri Hollandalılarla bu ortaklığı sorunsuz bir şekilde yürütmektedir. Ortaklığın oluşturulmasından bu yana Akzo Nobel Kemipol A.Ş.'de Hollandalı bir yönetici bulunmamıştır. Şirketteki yöneticiler, genel müdür ve genel müdür yardımcıları hep Türk olmuştur. Şirkette yönetim kurulu başkanı sıra ile, 2 yıl %51, 2 yıl %49 paya sahip ortaktan seçilmiştir ve şirket yönetim kurulunda eşit sayıda temsil edilmişlerdir. Dolayısıyla bu bir güven unsurudur. Ortaklık ilişkileri güven unsuru üzerine kurulmuştur ve bugüne kadar güveni sarsacak hiçbir durum söz konusu olmamıştır. Her şirkette olduğu gibi raporlamalar yapılmaktadır ve bu raporlara göre stratejik kararlar alınmaktadır.

### **3.1.7 Üniversite-Sanayi İşbirliği**

Akzo Nobel Kemipol A.Ş., üniversite-sanayi işbirliğinin önemli bir örneğini sergilemektedir. Şirket 25 programı olan Ege Meslek Yüksek Okulu'nun oto tamiri için olan, Boya Kaporta Programına 2000 yılında 200 bin Dolar tutarında yatırım yapmıştır. Boya Kaporta Programı için Ege Meslek Yüksek Okulu'na bir bina yaptırılmıştır. Binanın içine de derslik ve boyama kabini yaptırılmıştır. Bu boyama kabini için tüm teçhizat sağlanmıştır. Bu

yatırımın maddi kısmını oluşturmaktadır. İkinci olarak, şirket bu programa eğitim desteği vermiştir. Şirket çalışanları bu iki yıllık okulda, öğrenci ve öğretmenlere eğitim vermektedir. Üçüncü olarak ise, bu bölüme malzeme ve doküman desteği sağlanmıştır. Buna ek olarak 2004 yılında Ahşap Bölümü'ne yatırım yapılmıştır. Yatırım, eğitim, malzeme ve doküman destekleri ile üniversite-sanayi işbirliğinin sürekliliği de sağlanmıştır.



**Şekil 5** Akzo Nobel Kempol A.Ş. Joint Venture Süreci

### **3.2 Aydın Ortak Girişimciler A.Ş.**

Aydın Ortak Girişimciler Anonim Şirketi; 2005 yılında Aydınli işletmeci, sanayici ve ihracatçı seçkin iş adamları ile başlatılıp, İzmir, İstanbul ve Antalya gibi bölge illerin de katılımı ile 55 kişinin gerçekleştirdiği sermayesi 1.195.000. YTL olan bir şirkettir. Şirket bölge halkının ve dolayısıyla Türk ekonomisinin gelişmesine katkıda bulunmak üzere çeşitli konulara kanalize olmuş ve ülkemizin sürekli kalkınma hamlesine katkıda bulunmak amacıyla önemli faaliyetleri başlatmıştır.

Şirketin Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Müh. M. Nadir Kutluca ve şirket ortağı, aynı zamanda danışmanı olan Prof. Dr. Özcan Güven ile 22.11.2005 tarihinde görüşülmüştür. Ek 2’de yer alan soruların ışığında şirketin işbirliği stratejisi, faaliyet alanları, ortak girişim (joint venture) oluşturmadaki amacı ve bu ortak girişimin oluşturma süreci hakkında ayrıntılı olarak bilgi edinilmiştir.

#### **3.2.1 Kuruluş Amacı, Vizyonu ve Stratejisi**

Aydın Ortak Girişimciler A.Ş., Aydınli sanayici, iş adamları ve çalışanların yanı sıra, Türkiye ekonomisi içinde sürekli değer üreten girişimcilerin bir araya gelerek, üretim, ihracat ve hizmet sektöründe Türk ekonomisine katkı sağlamak ve binlerce insana iş imkânı sağlamak amacı ile kurulmuştur.

Firmanın kuruluşunda oluşturulan bir stratejisi vardır. Şirket sürdürülebilir etkinlik, verimlilik ve kârlılığı her türlü eyleminde ön planda tutmaktadır. Şirket sanayi, ticaret, ziraat, inşaat, petrol, petrol ürünleri, telekomünikasyon, mobitex ve her türlü taşımacılık, otomotiv ile bankacılık, finans, sigorta, faktoring alanlarında faaliyet göstermeyi planlayan bir hizmet şirketleri gurubuna öncülük etmeyi amaçlamaktadır.

Tüm ortakları için artan oranda katma değer üretmeyi hedefleyen Aydın Ortak Girişimciler A.Ş., doğrudan ve iştirakleri üzerinden gerçekleştirdiği tüm faaliyetlerinde adil, güvenilir, erişilebilir ve şeffaf olmayı kurumsal değerleri olarak benimsemiştir.

#### **3.2.2 Aydın Ortak Girişimciler A.Ş. Faaliyet Alanları**

Şirket bu bölgede gerçekleştirilen faaliyetlerin öncülüğünü yapmak amacıyla kurulmuştur. Şirket Bioenerji konusunda ortak yatırım yapmayı amaçlamaktadır. Şirketin Taşıt Güvenliği Merkezleri’nin kontrolüne sahip olan Doğu Akfen Tüv Süd ortak girişimi TÜVTURK’la iş ortaklığı anlaşması vardır. Şirket genetik ve ekolojik tarımın işletilmesi ile ilgili Adnan Menderes Üniversitesi ile işbirliği içindedir ve ortak bir proje yürütülmektedir.

Şirket ayrıca eğitim alanında üniversite-sanayi işbirliği çerçevesinde Yüksek Teknoloji Enstitüsü kurmayı hedeflemektedir.

Şirketin kuruluşundan bu yana başlamış ve takip edilen faaliyet konuları şunlardır:

- Birinci konu; “Bioenerji Konusu”dur.

Alternatif enerji seçenekleri içinde günümüz Türkiye’sinin ihtiyaç duyduğu enerjinin ucuz ve kolay temini kalkınmamızın olmazsa olmazları arasındadır. Bu görüş ile şirket çeşitli ülkelerle ve çeşitli şirketlerle bu konuda bir ortak yatırım gerçekleştirmek amacıyla temasa geçmiştir. Belçika ve Almanya’dan iki yabancı şirket projeye ilgi duymuş ve bahsedilen şirketlerle yazışmalara başlanmıştır. Yatırımın temelini atılabilmesi için Enerji Piyasası Düzenleme Kurulu’nda hazırlanacak olan yasanın çıkarılması beklenmektedir. Şirket Enerji Piyasası Düzenleme Kurulu’nun kararını takiben faaliyete geçmeye hazır beklemektedir. Biodizel tesisi ön maliyet hesabı ek 3’te, Türkiye’de konvansiyonel (geleneksel) dizel yakıt kullanımı, tüketim miktarı ve öngörülen tüketim miktarı ek 3.1’de sunulmuştur.

- İkinci konu; “Araç Fenni Muayene İstasyonu”dur.

Özelleştirilecek olan Araç Fenni Muayene İstasyonlarının Aydın, Söke ve Nazilli’de kurulması ile ilgili çalışmalara başlanmış ve Türkiye çapında Özelleştirme Kurulu’nda ihaleyi alan şirketten arsa vb. konular için ön teklif yazısı alınmıştır. Anayasa Mahkemesi’nde duran bu özelleştirme çalışmaları Anayasa Mahkemesi tarafından onaylandığı anda ihaleyi alan şirket ile Özelleştirme İdaresi arasında sözleşme imzalanacak ve şirketin talebi gerekli hukuki yapıya kavuşacaktır.

Türkiye’de trafiğe kayıtlı motorlu taşıtların fenni muayenesi, özelleştirmeden önce Karayolları Genel Müdürlüğü kontrolünde yapılmaktaydı. Özelleştirme ihalesinden sonra, Doğu Akfen Tuv Süd ortak girişimi TÜVTURK, ihaleyi, I.Bölge için 300.250.000 ABD Doları teklif ile almıştır. I Bölge içinde, Adana’dan Kırşehir’e kadar olan iller mevcuttur. Özelleştirme kapsamındaki lisans hakkı 20 yıl ile sınırlandırılmıştır. Ağustos 2005 itibarı ile ihalenin TÜVTURK lehine, Danıştay tarafından onaylanması beklenmektedir.

Eski adı “Motorlu Taşıtlar Fenni Muayenesi Merkezleri” olan istasyonlar artık “Taşıt Güvenliği Merkezleri” olarak anılacaktır.

Aydın Ortak Girişimciler A.Ş. ve TÜVTURK arasında Aydın ve çevre ilçelerde kurulacak “Taşıt Güvenliği Merkezleri” için mutabakat sağlanmıştır. Aydın Ortak Girişimciler A.Ş. artık TÜVTURK’ün iş ortağıdır. Araç muayene istasyonlarıyla ilgili bilgiler ek 4’te sunulmuştur.

- Üçüncü konu; “Genetik ve Ekolojik Tarım İşletmesi”dir.

Genetik ve ekolojik çalışmalarla hastaliksız meyve fidanı yetiştirmek için Özelleştirme kapsamında olan Tarım Bakanlığı’na ait Sultanhisar Fidanlığı’nın alınıp işletmeye açılması için Adnan Menderes Üniversitesi (ADÜ) Ziraat Fakültesi Bahçe Kùltürleri Bölümü’nde bir avam proje hazırlanmıştır. Hazırlanan bu proje ek 5’te sunulmuştur. Proje Tarım Bakanlığı’na sunulacaktır ve fidanlık önce kiralama yoluyla işletmeye açılacaktır. Fidanlık kiralama veya satın alma yoluyla edinildikten sonra genetik kodlaması değiştirilmiş kök hücreden kùltür yoluyla üretilecek meyve fidanları, zeytin, incir ve şeftali fidanı yetiştirilerek Sultanhisar Fidanlığını örnek bir İhtisas Fidanlığı haline getirmek amaçlanmaktadır.

Aydın Sultanhisar Fidanlığı çiftçiye temiz ve sağlıklı fidan temini için kurulmuştur. Devlet teşekkülü olan yatırımın özelleştirme ve kiralama yöntemi ile daha verimli ve faydalı olarak kullanılması amaçlanmıştır.

Aydın bölgesinde gerçek anlamda damızlık fidan olmadığından ve sertifikalı fidan sağlanmadığından, mevcut ağaç sürgünlerinden elde edilen çelikler ve fidanların %10’u hastalık taşımaktadır. Bir an önce temiz ırk zeytin ve incir çalışması yapılmalı, Aydın ve ülke geleceği için incir ve zeytin ağaçlarımız ıslah edilmelidir.

- Dördüncü konu; “Jeotermal Enerji Kullanım ve Dağıtımı”dır.

Bu konuda Aydın Belediyesi’nin devraldığı bir alanda hazırlatılan projeleri hayata geçirmek hedeflenmektedir.

- Beşinci konu; “İthalat ve İhracat”tır.

Aydın Ortak Girişimciler Şirketi Avrupa Birliği hibe projeleri kapsamında AB ülkelerinden makine ile malzeme ithalatı yapmaktadır. Şirketin öncelikli konularından olan ihracat için temel amaç, Aydın incir ve zeytinyağı işletmelerinin tek bir marka altında üretim yapması ve tüm kalite belgelerinin işletmelere uygulanarak Aydın inciri ve zeytin yağının tüm dünyaya tek marka ile pazarlanmasıdır. Bu konuda çalışmalar başlatılmış olup gelecek sezonda başta Uzak Doğu ve daha sonra tüm dünya piyasalarına açılmak hedeflenmektedir.

Aydın Ortak Girişimciler A.Ş., Türkiye çapında tüm yatırımcılara açık olup katılımcı ilçe ve illerin tüm ekonomik değerlerini artırıcı faaliyetleri yerine getirmeyi hedeflemektedir.

- Altıncı konu; “Yüksek Teknoloji Enstitüsü Kurulması”dır.

Şirketin üzerinde çalıştığı bir diğer konu, eğitim konusunda Aydın'da bir vakıfa dayalı Yüksek Teknoloji Enstitüsü'nün kurulmasıdır. Yüksek Teknoloji Enstitüsü kurulmasındaki amaç, ilin ve çevre illerin ihtiyaç duyulan seracılık, arıcılık, organik tarım, sertifikalı fidan yetiştiriciliği, süt ve süt ürünleri teknolojisi, tarım ürünleri pazarlaması, et ve et ürünleri teknolojisi, madencilik konularında eğitilmiş orta kademe eleman ihtiyacını karşılamak üzere ilgili Yüksek Okulları kurmaktır.

### 3.2.3 İşbirliği Stratejisi

Aydın Ortak Girişimciler A.Ş. ticari ilişkilerin sağlıklı başlaması için öncelikle şirketlerin birbirlerini tanımaları gerektiğine inanmaktadır. Bunun için de öncelikle bayilik, satış veya alış sözleşmeleri ile işbirliği yapmak gereklidir. Daha sonra birlikte kurulacak bir şirketin iyi sonuç vereceği belirtilmiştir.

Aydın Ortak Girişimciler A.Ş. küreselleşme sürecinin işbirlikleri ve birleşmeleri gerekli kıldığına inanmaktadır. Bu sebeple, işletme faaliyetlerini yürütürken yerli ve yabancı işletmelerle işbirliklerine gitmeyi tercih etmektedir. Aydın Ortak Girişimciler A.Ş. rekabet edebilmek, varlığını devam ettirebilmek amacıyla işbirliklerine gitmeyi hedeflemektedir. Aydın Ortak Girişimciler A.Ş. işbirliği oluşturulurken, anlaşmanın her bir işletme için olumlu bir zemin üzerine oturtulması halinde, yerli ve yabancı işletmelerle işbirliklerine gidilmesinde herhangi bir ayırım gözetmemektedir. Ancak işletmenin dışa açılması ve birlikte üretilecek malların dış piyasalarda satışı ve pazarlanması söz konusu olduğunda yabancı bir işletme ile işbirliğine gitmeyi tercih etmektedir. Çünkü dış pazarın ihtiyacına göre üretim yapmak ve dış pazarlarda ürünlerin pazarlanmasına yardımcı olmak bakımından yabancılardan daha fazla ve doğru verim alınacağı belirtilmiştir.

Aydın Ortak Girişimciler A.Ş. Türk KOBİ'lerinin yabancı ortak ile bir işletme kurabilmeleri için öncelikle çok iyi eğitim almaları gerektiğine inanmaktadır. Aksi takdirde işbirliğinden elde edilecek kazançlar yabancı ortak lehine gelişecektir. Öncelikle; dil sorunu, aynı bakış açısına sahip olmak ve güven konusunda yabancıların Türkiye'deki işletmelere karşı ön yargılı yaklaştıkları bir gerçektir. Aydın Ortak Girişimciler A.Ş. Türk firmalarının ilk başta işe bir satış sözleşmesi ile başlamalarının olumlu sonuçlar getireceğini belirtmiştir.

Aydın Ortak Girişimciler A.Ş. İtalyanlarla rafine zeytinyağı tesisi kurmak amacıyla uzun süredir iletişim halindedir. Kurulacak bu tesis, teknoloji transferi esasına dayanmaktadır. Şirketin makine parkı konusunda çalışmaları ve ortaklık payı hakkındaki görüşmeleri sürdürmektedir. Kurulacak bu rafine zeytinyağı tesisinin yönetimi ortaklaşa yürütülecektir ve bu

konuda herhangi bir sorunun ortaya çıkacağı düşünülmemektedir. Ayrıca şirket Hollandalı bir firma ile bitki genlerinin geliştirilmesi ve seracılık konusunda iyi niyet sözleşmeleri imzalamıştır. Aydın Sultanhisar Fidanlığı'nın Özel İdare'den Aydın Ortak Girişimciler A.Ş.'ye satış ve devir işlemleri bitiminden sonra Hollandalı bir firma ve Aydın Ortak Girişimciler'in kuracakları yeni ortaklık Hollanda'nın teknoloji ve finans desteği ile sürdürülecektir.

Aydın Ortak Girişimciler A.Ş. partner seçiminde işletmelerin hem teknoloji ve hem de mali yapılarına ve oluşturulacak işbirliğine ne kadar katkı sağlayacaklarına göre işletmeleri değerlendirmiştir. Ayrıca dış pazarda satışlar konusu da her iki projede çok önemli yer teşkil etmiştir.

İşbirliği Aydın Ortak Girişimciler'e göre, doğrudan ortak yatırım ve ortak şirket kurmak esasına dayalı olduğu ve Aydın Ortak Girişimciler A.Ş. yeni kurulan bir işletme olduğu için henüz beklenti ve sonuç almaktan söz edilememektedir. Ancak tarafların konularında bilgili ve üst seviyede yetenekli olmaları nedeniyle ilişkiler sağlam temellere dayanmaktadır. İşbirlikleri oluşturulurken resmi olmayan hiçbir işlem yapılmamaktadır. İşletme işbirliği oluşturma aşamasındadır bu sebeple işbirliklerinden elde edilecek sonuçların beklentileri ne kadar karşıladığı konusuna herhangi bir yanıt verilememektedir.

Oluşturulacak işbirliği ve bu işbirliğinin ortak yatırıma dönüşmesi için zaman uzasa da, sağlam temeller üzerine kurulabilmesi amacıyla acele edilmemektedir. Ancak zeytinyağı konusu, gelecek sezona fabrikanın gerçekleşmesi amacıyla öncelikli konudur.

Şirket mevcut işbirliğini geliştirmek için bilgi bakımından donanımlı olunması, önce kendine sonra karşısına güven duyulması, son olarak da konuyu ciddiye alarak çalışılması gerektiğine inanmaktadır.

Aydın Ortak Girişimciler A.Ş.'ye göre, ortaklık kültürünün yeterince gelişmemiş olması ve güven eksikliği çok önemli bir konudur. 55 ortaklı Aydın Ortak Girişimciler A.Ş. bu konuda tüm ortakları sık bir şekilde bilgilendirip eğitmek için uğraşmaktadır. Esasen Aydın ve yöresi yabancı ortak konusuna çok olumlu ve güvenli bakmaktadır.

Aydın Ortak Girişimciler A.Ş.'ye göre, güven krizi yaratmamak ve çıkacak muhtemel krizleri önlemek için tek ve en doğru yol, işbirliğinin doğru, sağlam, çok alternatifli ve güçlü bir ticari anlaşmaya bağlanması ve bu anlaşmanın her iki ülkede de tam geçerliliğinin sağlanmasıdır.

Aydın Ortak Girişimciler A.Ş. her toplantıya ciddi ve resmi bir iş ilişkisi olarak hazırlayıp her konuşulanı yazılı hale getirmektedir. Bu konuşulanlar hemen aynı gün kontrol edilerek karşılıklı imzalanmakta; şirket gelecek toplantı günü ve gündemini oluşturmak gibi önlemler alarak güven artırıcı önlemleri geliştirmektedir.

### **3.2.4 Üniversite-Sanayi İşbirliği**

Aydın Ortak Girişimciler A.Ş. üniversiteler ile sanayinin işbirliği içinde olması gerektiğine inanmaktadır. Şirket kariyer sahibi kişilerin geniş bilgi yelpazesi ile işverenin geniş piyasa ve ürün bilgisinin birleşiminden her kesimin yarar göreceği ve böylece ülke kalkınmasına yardımcı olunacağını vurgulamıştır.

### **3.3 Datacore Bilgi Sistemleri San. ve Tic. A.Ş.**

Datacore Bilgi Sistemleri San ve Tic. A.Ş.'nin Yönetim Kurulu Başkanı A. Serdar Özçelik ile 08.12.2005 tarihinde görüşülmüştür. Ek 2'de yer alan sorular kapsamında şirket stratejileri, şirketin işbirliği stratejisi, faaliyet alanları, şirketin gerçekleştirmiş olduğu işbirlikleri ve distribütörlük anlaşmaları hakkında ayrıntılı bilgi edinilmiştir.

#### **3.3.1 Şirketin Kuruluş Amacı, Misyonu, Vizyonu ve Faaliyet Alanı**

Datacore Bilgi Sistemleri San. ve Tic. A.Ş. 2000 yılında belirli bir vizyon, strateji ve hedef çerçevesinde kurulmuştur. Türkiye'nin veri depolama, iş sürekliliği ve felaket yedeklemesi alanına odaklanmış ilk ve tek firmasıdır. Şirket uyguladığı "Verinin Yaşam döngüsü Yönetimi" anlayışı çerçevesinde her türlü ortamda verinin güvenli ve sürekli bir şekilde çalışabilirliğini sağlamaktadır. Bu anlayışın paralelinde sunduğu hizmet ve çözümler ile depolama, yedekleme, konsolidasyon ve felaket kurtarma alanlarında kendi alanının öncü ve lider projelere imza atmaktadır. Datacore Bilgi Sistemlerinde çalışan sayısı 40 civarındadır. Şirketin İstanbul ve Ankara'da ofisleri vardır. Datacore Bilgi Sistemleri'nin partner olduğu firmalar ile distribütörlük ve stratejik işbirliği anlaşmaları bulunmaktadır ve şirket IT sektöründeki stratejik işbirliklerinin önemli bir örneğini teşkil etmektedir.

Şirketin kuruluş hedefi kendi konusunda uzmanlaşmış çözümler sunmaktır. Şirketin çalışma alanı iş sürekliliği ve felaket yedeklemesidir. Bunun kapsamı ise; veri konsolidasyonu, verinin güvenlik altına alınması, daha sonra bu verinin felaket kurtarma (disaster recovery) bölgesine taşınması ve burada tekrar güvenlik altına alınması, bunu oluşturan bütün donanım (hardware), yazılım (software) parçalarının sağlanması, danışmanlık ve hizmet kısmının müşteriye sunulabilmesidir. Şirket bu çerçevede sürekli olarak ürün gamını genişleterek pazarda hedeflediği pazar payını almayı amaçlamaktadır. Hedeflenen bu

pazar payı, hem gelir bazında, hem de sahip olduğu müşteri adedi açısından değerlendirilmektedir. Şirket kaliteli hizmet, memnun müşteri ve sürekli iyileşmeyi prensip haline getirmiştir. Datacore Bilgi Sistemleri Uluslararası Standart Organizasyonu (ISO) tarafından Haziran 2005'te hak kazandığı ISO 9001:2000 Kalite Belgeleri ile sunduğu hizmetleri belgelemiştir.

Şirketin misyonu bu gibi çözümleri sunabilmektir. Bu amaçlara ulaşılma stratejileri ise, her yıl veya altı ayda bir değişiklik gösterebilmektedir. Değişen ekonomik koşullar ve rekabet koşulları şirketin stratejisinde değişiklikler yaratmaktadır. Şirket genel olarak her yıl piyasa analizi yapmakta ve şirketi misyonuna götüreceği en uygun stratejiyi belirlemektedir.

### 3.3.2 Stratejik İşbirliği ve Distribütörlük Anlaşması

Şirketin sunduğu iş entegre bir çözümdür. Yani sunulan çözümün kendi içinde bileşenleri bulunmakta ve ayrıca kurumun altyapısındaki donanım ve yazılım ile sunulan çözümün entegre çalışması gerekmektedir. Bu nedenle birçok firma ile işbirliği içinde çalışılması ve entegre çözümler oluşturulması gerekmektedir. Datacore'un geçmişte birçok işbirliği deneyimi olmuştur. Bunların içinde Sun Micro Systems, Microsoft, Oracle, HP gibi firmalarla oluşturulan stratejik işbirlikleri vardır. Çözüm sunabilmek için bu firmalarla entegre olarak çalışılması gerekmektedir.

Datacore Bilgi Sistemleri temsil ettiği her ürün için ya alıcı, temsilcilik (receiver) ya da distribütörlük anlaşması imzalamıştır. Datacore Bilgi Sistemleri:

- CRM uygulamasını esnek, kolay, ölçülebilir ve kolay kullanılabilir hale getiren ACCPAC Türkiye temsilcisidir.
- 7/24 hizmet sunan ve yoğun verileri olan veri merkezleri için tasarlanmış olan ADIC (Advanced Digital Information Cooperation); ADIC/Akıllı Teyp Kütüphaneleri, ADIC/Depolama Networking, ADIC/Disk Bazlı Yedekleme Türkiye temsilcisidir.
- Hızlı yedekleme ve kurtarma sağlayan ATEMPO Türkiye temsilcisidir.
- Dell/Networking Ürünleri, Dell/Sunucu Ürün Ailesi, Dell/Veri Depolama Üniteleri Türkiye temsilcisidir.
- Netapp/Nearline Depolama, Netapp/Primary Depolama Türkiye temsilcisidir.
- Plasmon Türkiye temsilcisidir.

- Expand Türkiye distribütörüdür.
- Silicon Graphics (SGI) Türkiye distribütörüdür.

Datacore Bilgi Sistemleri'nin partnerleri; ADIC, BakBone, Dell, Expand, Legato, Network Appliance, Plasmon, SGI-Silicon Graphics'dir. Şirketin gerçekleştirdiği her projede bu firmalar ile işbirlikleri olmuştur. Bu işbirliği deneyimleri sonucunda işletme daha sonraki projeleri daha hatasız gerçekleştirebilmekte ve oluşabilecek hatalara daha hızlı çözümler bulunabilmektedir. Geçmişteki işbirliği deneyimleri şirkete bu gibi kazançlar sağlamıştır. Şirketin amacı, başarılı ve hızlı çözümler oluşturmaktır.

### 3.3.3 Yaşanan Darboğazlar

Datacore Bilgi Sistemleri'nin uzun süredir yaşadığı en büyük darboğaz, Türkiye'de birçok firmanın da yaşadığı gibi nakdi darboğazdır. Şirket yurtdışından mal almakta ve bir ya da iki ay içerisinde ödeme yapması gerekmektedir. Şirket projelerini üç ile dört ay içerisinde tamamlamaktadır. Şirketin projeleri hak ediş üzerinedir. Yani şirket sistemi kurmakta, çalıştırmakta, bu sistem testleri geçtikten sonra proje sonunda ücret ödenmektedir. Yani şirketin iki ile üç aylık kısmı finansal açıdan desteklemesi gerekmektedir. Bu nedenle şirket nakit ve finansman alanında darboğazlar yaşamaktadır. Şirketin yaşadığı en önemli ikinci darboğaz sermaye yetersizliğidir. Şirket daha güçlü olabilmek, büyüme ve rekabet yeteneğini kazanmak için öncelikle sermayeye ihtiyaç duymaktadır. Bu sermaye günlük işleri yapabilmek ve gelecekte şirketi hedeflerine ulaşabilmek amacıyla doğru yatırımları yapabilmek içindir. Bu nedenle en önemli noktayı sermaye teşkil etmektedir. Datacore kazandığını yatırıma dönüştüren bir firmadır ve bu şekilde büyümektedir. Sermaye konusunda darboğazlar yaşanmaktadır ve bunun sonucu olarak da şirket birleşme ve devralmalara olumlu yaklaşmaktadır. 2007-2008 yıllarında Türkiye IT sektörüne yabancı sermaye yatırım artışı beklenmektedir. Datacore bu süreçte yabancı bir firma ile birleşmeyi planlamaktadır. Şirket küreselleşme sürecinde bir şirketin kendini yenilemesi ve ayakta kalabilmesi için birleşmesi gerektiğine inanmaktadır. Şirketin yaşadığı en önemli üçüncü darboğaz yetişmiş eleman yetersizliğidir. Eleman alımı konusunda firma stratejisi; iyi bir okuldan iyi bir dereceyle mezun olmuş eleman alınması ve yaklaşık dört beş ay eğitim verilmesidir. Bu eğitimler yurtdışında ve Türkiye'de gerçekleştirilmektedir. Ayrıca teknisyen veya mühendis ile proje içerisinde eğitim gerçekleştirilmektedir. Bu şekilde yetiştirilen eleman Datacore da çalışabilecek düzeye gelmektedir. Fakat işe alınan elemanı yetiştirmek ve elde tutmak konusunda problemler yaşanmaktadır. Yetiştirilen elemanın elde tutulması sektör içinde

yaşanan en büyük sıkıntılardan biridir. Yaşanan dördüncü darboğaz ise, devletin IT sektörüne sübvansiyon sağlamamasıdır. Devletin bu konuyla ilgili bir politikası yoktur ve Türkiye’de Teknoloji Bakanlığı da oluşturulmamıştır. Şirket devletin IT sektörünü desteklemediğini belirtmiştir. Datacore Bilgi Sistemleri, vergi oranlarının düşürülmesi ve devlet desteğinin gerçekleşmesi ile daha büyük projeler gerçekleştirilebileceğine ve IT sektörünün Türkiye’de gelişeceğine inanmaktadır.

### 3.3.4 Rekabetin En çok Baskısı Hissedilen Yönü

Şirketin rekabetin en çok baskısını hissettiği yönü fiyattır. Bunun sebebi ise, müşterilerin ürünleri sadece fiyat olarak değerlendirmeleri, kalite ve teknik servisi ikinci plana atmalarıdır. Küçük firmalar çok düşük fiyatlarla iş yapmaktadırlar. Datacore ise, altyapısına ciddi yatırımlar yapan, ISO 9001’i olan, CRM altyapısını kullanan, gelişmiş teknik servisi bulunan bir firmadır. Bu alanlara yatırım yapılmasıyla birlikte fiyat yükselmekte ve bu gibi küçük işletmelerin sunduğu fiyatlarla iş yapmak oldukça güçleşmektedir.

Datacore Bilgi Sistemleri daha çok yerli işletmelerle işbirliği yapmayı tercih etmektedir. Fakat doğru işi yapabilecek yerli işletme bulunamadığı için ağırlıklı olarak yabancı işletmeler ile işbirliklerine gidilmektedir. Şirket Türkiye’deki firmaların güçlenmesi ve Türkiye’nin ilerleyebilmesi için yerli firmalar arasındaki işbirliklerinin çok önemli olduğuna inanmaktadır. Datacore sektörde bunu en çok destekleyen firmalardan biridir. Firma ürün alırken bile ürünü yerli işletmelerde aramakta, ürün bulunamıyor ise yurtdışında üretilen ürünü almaktadır.

Datacore Bilgi Sistemleri, AB Sürecinin KOBİ’lere olumlu sonuçlar getireceğine inanmamaktadır. Çünkü bu süreçte KOBİ’ler için planlanmış bir yapı yoktur. Öncelikle devlet AB’den sağlanacak fonların hangi alanlarda yatırıma dönüştüreceğini planlamalıdır.

### 3.3.5 Partner Seçimi ve Beklentilerin Gerçekleşmesi

Şirket genelde ABD firmalarıyla stratejik işbirliklerine gitmiştir ve şirketin dünyada bulunduğu sektörde piyasa lideri olan firmalarla stratejik işbirliği anlaşmaları vardır. Datacore Bilgi Sistemleri partner seçerken pazarda lider olan firmalarla çalışmayı tercih etmektedir ve bu firmaların teknolojiyi süren firma olmasına önem vermektedir. Bu işbirliklerinin amacı, Türkiye’de “İş Sürekliliği” olgusunun yerleştirilmesi ve geniş alana yayılabilmesidir. Bu işbirlikleri neticesinde Telekom Sektöründe; Turkcell, Telsim, Avea, Global Bilgi Sistemleri, KKT, finans sektöründe; Anadolu Finans Kurumu, Bayındırbank, Family Finans, Global Menkul Değerler, İsviçre Sigorta, TEB, Ziraat Bankası, Halkbank, Merkez Bankası, teknoloji

alanında; Aselsan, Cybersoft, Infotron, İşnet Oyak Teknoloji, savunma sanayide; Kara Kuvvetleri Komutanlığı, Hava Kuvvetleri Komutanlığı, Deniz Kuvvetleri Komutanlığı, üretimde; Anadolu Otomotiv Honda, Arçelik, BBA/Benetton Beymen, Bosch, Botaş, Çalık Holding, Ford Otomotiv, Gima, İdaş, Şişecam Fabrikası, Philip Morris gibi Türkiye'nin ilk 200 firması için proje yürütülmüştür.

Datacore'un rakipleri IBM ve HP'dir. Bu firmalar her ürünü aynı marka altında toplamışlardır. Datacore Bilgi Sistemleri'nin stratejisi piyasa lideri olan firmalar ile işbirliği yapmak, en iyi ürünleri olan bu firmaların Türkiye temsilciliği veya distribütörlüğü almak ve bu ürünler ile IBM ve HP karşısına çıkılmaktadır.

### **3.3.6 İşbirliklerinden Elde Edilen Sonuçların Değerlendirilmesi**

Datacore Bilgi Sistemleri'nin yaptığı bütün işbirlikleri olumlu olarak sonuçlanmamıştır. Fakat şirket işbirliğinin olumsuzlukla sonuçlanabilmesini işbirliğinin doğal bir sonucu olarak görmektedir. Datacore Bilgi Sistemleri işbirliklerine giderken işbirliğinin olumlu sonuçlanabileceği gibi olumsuz sonuçlanabileceğini de göz önünde bulundurmaktadır.

### **3.3.7 İşbirliği Önündeki Engeller**

Datacore Bilgi Sistemleri'ne göre, stratejik işbirliği yapmanın önündeki en büyük engel işbirliğinin kuruluş aşamasından tüm aşamalarına kadar şirketlerin işbirliği beklentilerinin birbirine yakın ve/veya uyumlu olmamasıdır. Şirket önceden de belirtildiği gibi, IBM ve HP ile kimi projelerde stratejik işbirliği yapmaktadır ve aynı zamanda bu firmaların rakibi konumundadır. Datacore Bilgi Sistemleri bu şirket ile oluşturdu işbirliklerinde işbirliği ve rekabet arasındaki dengeyi oluşturma konusunda oldukça zorlanmaktadır. İşletme literatüründe bu kavram "işbirliği" (cooperation) ve "zıtlasma, rekabet" (competition) kavramlarının birleşiminden oluşan "coopetition" kavramıdır. İşbirliğinin başarıyla sonuçlanması için bu iki kavram arasındaki dengenin kurulmasına önem verilmesi gerekmektedir. Şirketlerin oluşturulan işbirliğinin menfaatleri yerine önce kendi menfaatlerini düşünerek hareket etmeleri, işbirliğinin başarıya ulaşması önündeki diğer önemli bir engel olduğu vurgulanmaktadır.

### **3.3.8 Üniversite-Sanayi İşbirlikleri**

Datacore Bilgi Sistemleri üniversite ile sanayi arasındaki işbirliklerinin yetersiz olduğunu düşünmektedir. Üniversitelerin gerçekleştirdiği projelerin sanayinin beklentilerini karşılamadığı vurgulanmıştır.

### **3.4 UND Teknoloji Hizmetleri A.Ş.**

UND Teknoloji Hizmetleri A.Ş. Genel Müdür Yardımcısı Bülent Kayıkcı ile 16.12.2005 tarihinde görüşülmüştür. Ek 2’de yer alan sorular kapsamında Uluslararası Nakliyeciler Derneği (UND) ve UND Teknoloji misyon, vizyon ve stratejisi, UND Teknoloji’nin işbirliği stratejisi, UND Teknoloji’nin gerçekleştirmiş olduğu projeler, stratejik işbirlikleri ve distribütörlük anlaşmaları hakkında ayrıntılı olarak bilgi edinilmiştir.

#### **3.4.1 Uluslararası Nakliyeciler Derneği’nin (UND) Kuruluş Amacı ve Misyonu**

1974 yılında Uluslararası Nakliyeciler Derneği Türkiye kara nakliye sektörü temsilcilerinin her türlü sorununu ulusal ve uluslararası platformda çözmek amacıyla kurulmuş bir meslek örgütüdür. 1980’li yıllarda Türkiye ekonomisinin dışa açılmasıyla birlikte artan dış ticaret hacmi uluslararası kara taşımacılığının da iş hacmini geliştirmiştir.

UND’nin ulusal misyonu, Türk karayolu taşımacılığı sektörünü her konuda bilgilendirmek; küresel gelişmelerden, önüne çıkabilecek risklerden ve imkanlardan haberdar etmek, Türk karayolu nakliyecisini ulusal ve uluslararası ölçekte ortaklıklara ve stratejik işbirliklerine teşvik etmek, sektörün çağdaş, etkin yönetilen, topluma ve çevreye saygılı müesseselere sahip olmasını sağlamaktır.

UND’nin uluslararası misyonu, uluslararası karayolu taşımacılığı sektörünün topluma etkin ve sürdürülebilir hizmet verebilmesi için önündeki engellerin ortadan kalkmasına çalışmak; bu amaçla başta IRU olmak üzere ilgili uluslararası kuruluşlarla işbirliği yapmak; başka ülkelerdeki sektör dernekleriyle birlikte çalışmak; mümkün olan her konuda uluslararası, bölgesel ve dernekler arası güç birlikleri ve stratejik işbirliği kurmaktır.

#### **3.4.2 UND Teknoloji Hizmetleri A.Ş. Kuruluş Amacı, Misyonu ve Stratejisi**

UND Teknoloji Hizmetleri A.Ş. başta Türk uluslararası kara taşımacılık sektörü olmak üzere tüm lojistik faaliyetlerde, kurumsal ve kişisel yüksek bilgi iletişim teknolojisinde çözüm ve hizmet üretmek amacıyla UND Gürbulak Gümrük İşletmesi ve Yatırım A.Ş’nin %99,6 ortaklığıyla Eylül 2002’de bağımsız bir yapı olarak organize edilmiş ve Ağustos 2003’te şirketleşmiştir. UND Teknoloji hizmetleri resmi olarak 2003’te kurulmasına rağmen daha önce UND’de bir departman olarak yer almaktaydı.

UND Teknoloji Hizmetlerinin misyonu, başta Türk uluslararası kara taşımacılık sektörüne olmak üzere, tüm lojistik faaliyetlerde, kurumsal ve kişisel yüksek bilgi-iletişim

teknolojisinde çözüm ve hizmet üreten Avrupa'da örnek ve lider şirket olmaktadır. Şirketin temel amacı lojistik sektörüne teknolojik çözümler üretmektir.

Kurulduğu günden itibaren özellikle kara taşımacılığı sektörüne yönelik özel çözümler üretmiş ama kendisini burayla sınırlandırmamıştır. Kadrosunda barındırdığı deneyimli ve konusuna hakim mühendislerle mobil veri iletişim teknolojileri üzerine yazılım ve anahtar teslim çözümler üretmiş ve bu çözümlerin çok geniş bir alanda kullanılmasını sağlamıştır.

### **3.4.3 UND Teknoloji Hizmetleri A.Ş.'nin Gerçekleştirmiş Olduğu Projeleri ve Stratejik İşbirlikleri**

Şirket yaptığı işlerin yapısı gereği stratejik işbirliklerine yönelmektedir. Geçmişte web tasarımı ve web ara yüzü sunma konusunda sektörde lider bir firma ile stratejik işbirliği gerçekleştirilmiştir. Bir donanım üreticisi olan Koreli bir firma ile şirketin distribütörlük anlaşması mevcuttur. Yine donanım üreticisi olan Tayvanlı bir firma ile stratejik işbirliği ve Uzak Mesafeli Ses Hizmetleri sağlayıcısı olan GİSAD Telekom ile şirketin distribütörlük anlaşması mevcuttur. Ayrıca şirketin Sistem Entegratör bir firma ile fiili bir stratejik işbirliği mevcuttur ve yakın zamanda bu stratejik işbirliği resmi bir nitelik kazanacaktır. Şirket sms dağıtıcısı bir firma ile yakın zamanda bir stratejik işbirliği gerçekleştirmeyi planlamaktadır. Bu işbirliklerinin ortaya çıkış nedeni ise, hizmet verilen sektörlerin beklentileridir.

Şirketin gerçekleştirmiş olduğu projeler şunlardır:

- Trackonline Araç Takip Sistemi Projesi.
- Öğrenci Takip Projesi.
- Ulaşnet Projesi.
- Gümrük Edi Projesi.
- Lojistik ERP Projesi'dir.

Ayrıca belediyeler ve firmalar için kurumsal bazda özel projeler de hayata geçirilmektedir.

Araç Takip Sistemi; her türlü hareketli ulaştırma aracını, nesnelere ve hatta insanları GPS uyduları ve GSM şebekeleri üzerinden gerçek zamanlı olarak takip etmek için geliştirilmiş bir yüksek teknoloji ürünüdür.

Sistem kullanıcıya takip edilen aracın konumunun yanı sıra hız, rota, ihlâl takibi, yakıt miktarı, kapı ve alârm konumu, araç içi sıcaklık gibi araç veya üzerindeki yük yada canlı ile ilgili ihtiyaç duyulabilecek pek çok başka bilgiyi de aynı anda sunabilmektedir.

Ulaşnet; Türk ekonomisinin önemli bileşenlerinden biri olan taşımacılık sektöründeki eksikleri gidermek amacıyla geliştirilen Ulaşnet Otomasyon Sistemi'nin genel kapsamı, Türkiye sınırlarından giriş-çıkış yapan Türk ve yabancı plakalı araçların, sürücülerin ve firmaların kütük bilgilerini kaydetmek ve ilgili kurum ve kuruluşlara rapor halinde sunmaktır. Projenin ürettiği bilgiler taşımacılık sektörünün geleceğine ışık tutmanın yanı sıra Türk Taşımacılık Sektörü'ndeki firmaların yabancı sermayeye karşı rekabet gücünü arttırmaktadır.

Ulaşnet devletle yapılan bir işbirliği sonucu ortaya çıkmıştır. Ulaşnet kamu ve özel sektörün başarılı işbirliklerinden biri olup projede UND, KUGM (Kara Ulaştırma Genel Müdürlüğü), Gümrük Müsteşarlığı, TOBB (Türkiye Odalar Borsalar Birliği) eş güdümlü çalışmaktadır.

Ulaşnet Projesinin tüm data bağlantıları ve yazılımı UND-Teknoloji tarafından gerçekleştirilmiş ve 7/24 destek sunulmaktadır.

Proje şuan altı sınır kapısında (Kapıkule, İpsala, Ambarlı, Çeşme, Erenköy, Haydarpaşa) Ulaştırma Bakanlığı personellerince başarıyla kullanılmaktadır.

Gümrük EDI; devletle işbirliği yapılarak yürütülen bir projedir. E-devlet projesi kapsamında, kamu ile entegrasyona giderek, UND bir ilki gerçekleştirmiş ve UND Gümrük EDI Sistemi'ni Ulukom işbirliği ile hayata geçirmiştir.

Bu sistemin kullanımı halinde, (Özet ve Detay Beyan) satın alma maliyetlerinde %60, gümrük bağlantı maliyetlerinde %100, Türk Telekom'a ödenen telefon bedellerinde %95, internet bağlantılarında %80'e varan fiyat avantajları sunmaktadır.

Bununla da kalmayıp firmaların yazılım alma gereksinimini ortadan kaldırarak daha önce UND Araç Takip Sistemi'nde kullanmış olduğu ASP (Application Service Provider-Uygulama Servis Sağlayıcılığı) modelini kullanarak tüm üyelerin Internet üzerinden merkezi bir yazılım kullanarak özet beyan ve detay beyan verebilmelerini sağlamaktadır.

ASP uygulaması dünyada çok yaygın olarak kullanılmaya başlanan bir merkezi yazılım hizmetidir. Sistem belli bir merkezden yönetildiği için kullanıcıların programı barındırmak için büyük sistem yatırımı yapmalarına gerek kalmamakta, program satış fiyatının çok altında bir rakamla kullanıcının hizmetine sunulmaktadır. Kullanıcılar; bakım,

veri tabanı, edi çevirmeni, versiyon yenileme, güvenlik, back-up gibi ücret gerektiren hizmetlerle muhatap olmadan sadece bir kullanım bedeli ödeyerek en gelişmiş ve sürekli güncellenen yazılımları çok makul maliyetlerle kullanma şansına sahip olmaktadır. UND'nin girişimleri ile Gümrük EDI kapsamında ASP sistemi Türkiye'de ilk kez fiili olarak uygulanmaktadır.

Lojistik ERP; ERP (Enterprise Resource Planning), projenin uygulandığı firmanın bütün departman ve fonksiyonlarını tek bir sistem içinde birleştirmeye çalışmasıdır. İhtiyaç ve beklentileri birbirinden farklı olan çok sayıda bölümün aynı bilgisayar sistemi içinde bir araya getirilmesi ve aynı bilgi tabanını paylaşması tasarruflar sağlamanın yanında çalışma hızını da arttıracaktır. Bölümler arası bilgi akışının hızlanması ile firmanın genel çalışma hızı artar, gün ve dönem içindeki rapor ve analiz imkânları zenginleşir. Bunun yanında çalışanların görev tanımları da değişmektedir. Böyle bir sistemde örneğin satış temsilcisinin tek görevi siparişi bir kâğıda yazmak değil, siparişi tümüyle değerlendirmektir. Böylece satış bölümünün müşteriye vereceği hizmet hem daha hızlı hem daha kaliteli olacaktır.

Şu anda bu entegrasyona sahip olmayan firmaların işi giderek zorlaşmaktadır. Kendi iç entegrasyonlarını tamamlayamadıkları sürece E-Business uygulamalarında da ilerlemeleri çok mümkün değildir. Bu doğrultuda UND Teknoloji hizmet sunduğu lojistik sektörünün gelişen teknolojiyle paralellik sağlaması amacıyla yeni bir ERP paketini lojistik sektörünün kullanımına sunmuştur. Lojistik sektöründe firmaların işleyişinin standart hale getirilmesi, hizmetlerin müşterilere kaliteli sunulması, maliyetlerin doğru hesaplanması ve üst yönetime raporlanması gibi ihtiyaçların bu proje sayesinde giderilmesi hedeflenmiştir. ERP paketinin belirli satımdaki lojistik firmalarına değil büyük, orta ve küçük ölçekli bu sektörde hizmet veren her türlü firmaya uygun olması sağlanmıştır.

Ayrıca UND Teknolojinin diğer ürünleri olan Araç Takip Sistemi ve ULAŞNet ile entegre olarak çalışmaktadır. Bu pakette genel olarak mevcut modüller; CRM ve sipariş modülü, filo yönetimi, şoför hesapları yönetimi, satın alma ve tedarik yönetimi, satış modülü, aktivite yönetimi, stok ve depo yönetimi, finans yönetimi, muhasebe, entegrasyon ve raporları'dır.

#### **3.4.4 GİSAD Telekomünikasyon-UND Teknoloji Arasında Uzak Mesafe Telefon Hizmetleri Alanında Stratejik İşbirliği**

GİSAD Grubunun en genç üyesi olan GİSAD Telekom, taşımacılık sektörüne yeni çözümler geliştirmek amacıyla Eylül 2002 tarihinde Uluslararası Nakliyeciler Derneği (UND)

bünyesinde bilişim alanında faaliyet göstermek üzere kurulan UND Teknoloji ile Uzak Mesafe Telefon Hizmetleri distribütörlük anlaşmasını imzalamıştır.

UND Teknoloji Hizmetleri A.Ş. imzalanan bu distribütörlük anlaşması ile, GİSAD Telekomünikasyon A.Ş.'nin sunduğu Uzak Mesafe Telefon Hizmetleri en uygun şartlarla Uluslararası Nakliyeciler Derneği üyelerine sunmak amaçlamaktadır. GİSAD Telekom ile UND Teknoloji arasında imzalanan anlaşma sayesinde UND üyelerine kaliteli ve uygun fiyatlı telefon hizmetleri sunulacaktır. UND üyeleri, topyekün aynı telefon hizmet sağlayıcıyı paylaşmanın avantajlardan faydalanabilecektir. UND üyeleri kendileri için hazırlanan özel avantajlarla, işletme giderlerini düşürerek sektörün uluslararası alanda rekabet gücünü arttırabilecektir. GİSAD Telekom ve UND Teknoloji arasında imzalanan anlaşmaya göre UND, üyelerine hizmet kalitesi yanında son derece avantajlı görüşme tarifeleri sunacaktır. Bu anlaşma kapsamında, Aralık 2005 dönemi sonuna kadar sözleşme imzalayarak sisteme katılacak ilk 100 UND üyesi firmaya 3 ay süreyle, en çok görüşme yaptığı 3 yurtdışı ülkeye, GİSAD Telekom'un "bizfonik" sabit hat temelli tarifesi üzerinden %50 indirimli konuşma fırsatı sunulacaktır.

GİSAD Telekom'un sağlayacağı G.SHDSL erişimi sayesinde UND üyeleri çok avantajlı fiyatlarla hem Uzak Mesafe Telefon Hizmetlerinden faydalanacak, hem de Internet erişimine sahip olacaktır. G.SHDSL sistemi üzerinden hizmet alan UND üyeleri, aynı hizmeti alan Gisad üyeleri ile şehirlerarası telefon görüşmelerini de %40'a varan indirimlerle, KDV dahil, ÖİV hariç 78,000 TL üzerinden yapabilecektir.

GİSAD Telekom'un G.SHDSL sistemi üzerinden hizmet alan UND üyeleri, Telecom sektöründe hızla yaşanan gelişmeleri hemen uygulayabilecek, Telekomünikasyon Kurumu'nun daha ileri tarihlerde sağlayacağı tüm avantajlardan faydalanacaktır. Bu kapsamda grup içi tüm telefon görüşmelerini çok uygun fiyatla sağlamak hedeflenmektedir.

### **3.4.5 Yaşanan Darboğazlar**

UND Teknoloji Hizmetleri A.Ş. teknoloji hizmetleri sunan bir firmadır. Şirket bugüne kadar ciddi bir darboğaz yaşamamıştır. Fakat şirket teknoloji kavramını ve yürütülen projeleri müşterilere anlatma konusunda güçlükler yaşamaktadır. Projelerin hayata geçirilmesi ile bu problemler giderek çözülmeye başlanmıştır.

### **3.4.6 Rekabetin En Çok Baskısı Hissedilen Yönü**

UND Teknoloji Hizmetleri A.Ş. rekabetin önemli bir olgu olduğuna ve rekabetin kaliteyi arttıracığına inanmaktadır. Şirket etik olmayan rekabeti, rekabeti sınırlayıcı bir

kavram olarak görmektedir. UND Teknoloji Hizmetleri A.Ş. gerçekleştirdiği her projede etik kurallara uymaya önem vermektedir.

UND Teknoloji Hizmetleri A.Ş. daha güçlü olabilmek ve rekabet edebilmek için faaliyetlerini dünya ile entegre bir şekilde yürütmektedir. Ulusal ve uluslararası düzeyde aynı faaliyet sahasında yer alan firmaların yürüttüğü projelerden haberdar olunmalıdır. Bu bilgiler alınıp değerlendirilmeli ve projeler gerçekleştirilirken bu bilgilerden yararlanılmalıdır. Ancak bu şekilde sektörde yer alan diğer firmalar ile rekabet edilebilecektir.

### 3.4.7 İşbirliği Stratejisi

UND Teknoloji Hizmetleri A.Ş. faaliyetlerini yürütürken uzman olduğu konulara yatırım yapmayı ve uzman olmadığı konularda stratejik işbirliklerine gitmeyi tercih etmektedir. İşbirliği yapılacak konuda sektörde lider firmalar araştırılmaktadır. Sektöre en kaliteli hizmeti, en yüksek kaliteyi en iyi fiyatla sunacak işletmeler ile işbirliklerine gidilmektedir. İşbirliklerinin şekil ve şartları belirlenmekte ve işbirliğine uzun vadeli bir yatırım olarak yaklaşılmaktadır. Şirketin geçmişte birçok işbirliği deneyimi olmuştur, şuan işbirlikleri mevcuttur ve gelecekte de işbirlikleri olacaktır.

Şirket bir teknoloji firmasıdır fakat teknoloji alanında her konuda uzman bir kurum olmayı hedeflememektir. Örneğin Uzak Mesafeli Telefon Hizmetleri konusu bir teknoloji konusu olmasına rağmen şirketin bu alanda bir uzmanlığı mevcut değildir. Bunun dışında, Sistem Entegratör, SMS Çözümleri, Bakım Destek gibi konularda uzman sektörde önemli yeri olan firmalarla görüşülmektedir ve ileride bu alandaki firmalar ile işbirliklerine gitmek hedeflenmektedir. Görüldüğü üzere, şirket her alanda uzmanlaşmak ve bu alanlarda yatırım yapmak yerine, bir alanda uzmanlaşıp derinleşerek ve uzman olunmayan konuda da işbirliklerine gidilerek daha başarılı olunacağına inanmaktadır.

UND Teknoloji Hizmetleri A.Ş. öncelikle ihtiyaçları ve sahip olduğu uzmanlıkları belirlemektedir. Bu kapsamda işbirliği yapılacak konu ve konuları saptanmaktadır. Şirket partner seçim aşamasında sektörde işbirliği yapılmak istenen firmaları ve bu firmaların işbirliği olgusuna yaklaşımlarını araştırmaktadır. Önceden de belirtildiği gibi şirket uzman olduğu konularda yatırım yapmakta, uzman olmadığı konularda ise işbirliklerine gitmeyi tercih etmektedir.

Şirket işbirliğinin her iki tarafa da kazanç sağlayacak şekilde oluşturulması gerektiğini savunmaktadır. İşbirliğinde elde edilecek kazancın 1+1=3 olması gereklidir. Yani aynı işin tek başına yapılmasından elde edilecek kazançtan daha fazla kazanç elde edilmelidir.

Aksi taktirde işbirliğine gitmek bir anlam ifade etmeyecektir. Ayrıca bahsedilen kazanç kavramı, sadece maddi olarak ifade edilen bir kazanç değildir. Kazançtan kastedilen; hizmetin daha çok alana yayılması, kalitenin artırılması, şirketin kendi sektöründe aynı zamanda başka sektörlerde de adını duyurmasıdır.

Şirket işbirliklerinin süreklilik arz etmesi gerektiğine inanmaktadır. İşbirliği işbirlikçi partneri seçip gerçekleştirildikten sonra bir kenara bırakılacak bir kavram değildir. Asıl zorluklar işbirliği gerçekleştirildikten sonra ortaya çıkmaktadır. İşbirliğini yönetmek ve denetlemek işbirliğinin sürekliliği için oldukça önemlidir.

UND Teknoloji Hizmetleri A.Ş. oluşturduğu işbirliklerinde güven unsuruna oldukça önem vermektedir. İşletmeler arasında güven oluşturulmadan işbirliğinin başarıya ulaşma şansının oldukça düşük olduğuna inanılmaktadır. Ayrıca güven karşılıklı olmalıdır. Aksi taktirde işbirliğinden beklenen sonuçlar elde edilemeyecektir.

Şirket gerçekleştirdiği işbirliklerinde çoğunlukla beklediği sonuçları elde etmiştir. Çünkü işbirliği oluşturmak amacıyla yola çıkılmış, stratejiler belirlenmiş ve bunlara ulaşılmıştır. Fakat geçmişteki işbirliği deneyimlerinde amaçların ve işbirliği stratejilerinin tam olarak belirlenmemesi nedeni ile beklenen sonuçların elde edilemediği de olmuştur. İşletme hatalardan ders çıkarmıştır ve bir daha aynı hataları yapmamak için çabalamaktadır. Böylece şirket son dönemlerde gerçekleştirdiği işbirliklerinde başarıya ulaşmıştır.

İşletme işbirliği ve birleşmeyi küreselleşme sürecinin bir parçası olarak görmektedir. İşbirliği kavramının küreselleşme süreciyle birlikte uluslararası bir boyut kazandığına inanılmaktadır.

Şirket yapısı gereği stratejik işbirliklerini birleşmeye tercih etmektedir. Çünkü şirket Uluslararası Nakliyeciler Derneği'ne bağlı olarak faaliyet göstermektedir ve normal bir ticari firma konumunda değildir. Bu sebeple şirket, UND bünyesinden ayrılarak başka bir kuruluş ve/veya firma ile birleşmeyi düşünmemektedir.

İşletme yerli ve yabancı işletmelerle işbirliği yapma konusunda bir ayırım gözetmemektedir. Şirket hangi işbirliğinden daha fazla kazanç elde edecekse, o işbirliğini gerçekleştireceği işletme ile işbirliğine gitmektedir. Hattâ işletme uluslararası işbirliklerinde daha fazla bilginin paylaşıldığına ve bu işbirliğinin her bir partner için daha kazançlı olduğuna inanmaktadır.

UND Teknoloji Hizmetleri A.Ş. AB sürecinin Türk KOBİ'leri için sancılı geçeceğine ve aynı zamanda da olumlu sonuçlar getireceğine inanmaktadır. AB KOBİ'lere

çeşitli standartlar getirecektir ve bu standartlara uyum sağlanması halinde kalite yükselecek ve dünya standardına erişilecektir.

### **3.4.8 Partner Seçim Kriterleri**

İşbirliğine gidilmeden önce bulunulan sektörün ihtiyaçları iyi analiz edilmelidir. Daha sonra işbirliği yapılacak firmanın doğru bir şekilde analiz edilmesi gereklidir ve seçilen partnere mutlaka güvenilmelidir. Bunun için de işbirliği oluşturulurken kurumsal olarak bir anlaşma yapılmalıdır. Bu anlaşmada işletmelerin bu işbirliğindeki rollerinin açık olarak belirtilmesi gereklidir. Hazırlanan bu anlaşmaya herhangi bir anlaşmazlığın nasıl çözüme kavuşturulacağı da eklenmelidir. Bununla birlikte şirket en önemli olanın anlayış olarak bu işbirliğine hazır olmak olduğunu belirtmiştir.

UND Teknoloji Hizmetleri A.Ş. Türk insanın işbirliği yapma konusuna yabancı olduğunu savunmaktadır. UND Teknoloji partner seçerken işbirliği olgusuna olumlu yaklaşan ve işbirliği kültürü olan bir firmayı tercih etmektedir. Partnerde işbirliği kültürünün olması UND Teknoloji için oldukça önemli bir kriterdir. Şirket farklı alanlarda faaliyet gösteren işletmeler arasında işbirliğinin gerçekleştirilmesi gerektiğine inanmaktadır. Rekabet ile işbirliğini aynı anda yürütmenin oldukça güç olduğu vurgulanmıştır. UND Teknoloji rakiplerle işbirliğine gidilmesi halinde ileride problemler yaşanacağına ve böylece işbirliğinin kısa vadeli ve/veya sonuç getirmeyeceğine inanmaktadır. Bu sebeple şirket, rakiplerle işbirliklerine gitmek yerine farklı alanlarda faaliyet gösteren tamamlayıcı işletmelerle stratejik işbirliklerine gitmeyi tercih etmektedir.

### **3.4.9 Üniversite-Sanayi İşbirliği**

UND Teknoloji Hizmetleri A.Ş. TÜBİTAK'la geçmişte projeler yürütülmüştür ve şirketin halen devam eden projeleri mevcuttur. Fakat bugüne kadar üniversiteler ile herhangi bir proje yürütmemiştir. Şirket üniversiteler ile bilgi paylaşmak adına işbirliklerine olumlu bakılmaktadır ve ileride bu tarz işbirlikleri gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır. Fakat şirketin şuan bu konuda bir çalışması yoktur. Uluslararası Nakliyeciler Derneği'nin sosyal sorumluluğu gereği de ilerleyen zamanlarda üniversiteler ile işbirliklerine gidileceği önemle vurgulanmıştır.

### 3.5 Tübaş Tekstil Ürünleri Boyama Sanayi ve Ticaret A.Ş.

Tübaş Tekstil Ürünleri Boyama Sanayi ve Tic. A.Ş. tekstil sektöründe faaliyet gösteren, örgü, örme kumaş boyama, terbiye işlemlerini, konfeksiyon üretim ve ihracatını yapan bir işletmedir. Şirketin spor ürünler alanında faaliyet gösteren dünyaca ünlü Puma firması ile lisans anlaşması mevcuttur.

Şirketin Yönetim Kurulu Başkanı Mehmet Peköz ile görüşülmüştür. Ek 2'de yer alan sorular kapsamında şirketin lisans anlaşması hakkında ayrıntılı olarak bilgi edinilmiştir.<sup>181</sup>

#### 3.5.1 Kuruluş Amacı, Misyon ve Vizyonu

Tübaş Tekstil Ürünleri Boyama Sanayi ve Tic. A.Ş. Ekim 1984'te Küçükkköy/İstanbul'da akrilik çile iplik boyama işlemlerini yapmak üzere kurulmuştur. Geçen zaman içinde örgü, örme kumaş boyama ve terbiye işlemlerini yapan bir kuruluş haline dönüşmüş ve kuruluşundan sonra Çerkezköy/Tekirdağ tesislerini kurmuştur. Bu tesiste 42.000 metrekare arazi üzerinde 20.000 metrekare kapalı üretim alanında 3.500 kg/gün örgü, 26.000 kg/gün örme kumaş boyama 45.000 kg/gün terbiye işlemleri yapılabilecek bir kapasiteye erişilmiştir. Tübaş Tekstil İstanbul'da üç ayrı üretim tesisinde örme kumaş boyama, terbiye, konfeksiyon üretimi ve ihracatını gerçekleştirmektedir. Konfeksiyon üretim yelpazesinde bayan, erkek ve çocuk giyimi, t-shirt, sweat shirt ve sportswear bulunmaktadır.

Tübaş Tekstil müşteri beklentilerini aşmak ve sürekli müşteri memnuniyetini sağlamak için elindeki olanakları etkin olarak kullanmaktadır. Şirket yaşam tarzı olarak Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi'ni belirlemiştir. Tübaş Tekstil Öko-TEX Standart 100 belgesini Ağustos 1999'da, ÇED raporunu ise Temmuz 2001 tarihinde almıştır. ISO 14001 Çevre Yönetimi Sistemini kurmayı hedeflemektedir. Tübaş Tekstil ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemini kurmuştur.

Tübaş Tekstil Ürünleri Boyama Sanayi ve Ticaret A.Ş. misyonu, Tübaş Şirketler Topluluğu'nun gelişerek, kendi, markası ile dünyada en çok tercih edilen ürün haline gelmek, bu gelişme ile birlikte gençlerin eğitimine katkıda bulunmaktır.

Tübaş Tekstil Ürünleri Boyama Sanayi ve Ticaret A.Ş. vizyonu, Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi ışığında sürekli iyileştirme faaliyetlerini günlük yaşamın bir parçası haline

---

<sup>181</sup> 20.12.2005 Tarihli Tübaş Tekstil Ürünleri Boyama Sanayi ve Ticaret A.Ş., Mehmet Peköz ile Yapılan Röpotaj.

getirerek müşterilerinin değişen beklentilerini tam olarak karşılamak ve sektörün lider kuruluğu olmaktadır.

Tübaş Tekstil Ürünleri Boyama Sanayi ve Tic. A.ř.'nin hedefi başka firmaların lisanslı ürünlerini üretmek yerine kendi ürünlerini üretmek ve satmak yani markalaşmaktır. Bu sebeple teknolojik açıdan ilerlemek, üretim sürecini, üretim tekniğini öğrenmek ve AB kalite standartlarını elde etmek amacıyla şirket lisans anlaşması imzalamıştır. Bu şirketin asıl hedefine ulaşmak için bilinçli olarak gerçekteşirdiği bir stratejidir.

### **3.5.2 şirket Stratejisi**

Tübaş Tekstil Ürünleri Boyama Sanayi ve Ticaret A.ř.'nin "her koşulda koşulsuz müşteri memnuniyeti" en önemli stratejisidir. Kalite ve termin (siparişin zamanında teslim edilmesi) şirketin en önemli iki bileşenidir. Dünyadaki bu zorlu rekabet koşullarında, rakiplerine göre bir adım daha öne geçebilmek ve yurt dışı müşteriler tarafından tercih edilebilmek için kalite ve termin şart olduğu ve özellikle marka üretiliyor ise bunu gözardı edilmemesi gerektiği belirtilmiştir.

Lisansı veren işletmenin sahip olduğu marka işletmenin uzun yıllar sonucunda yaratmış olduğu bir değeridir. Marka sahibi işletme lisan anlaşması ile diğer işletmeye markayı üretme ve kullanma hakkını vermektedir. Bu da lisansı alan işletme için bir risk olarak değerlendirilebilir. Bu riskin kalite ve zamanında üretim ile en aza indirilebileceği vurgulanmaktadır.

### **3.5.3 Lisans Anlaşması ve Elde Edilen Sonuçlar**

Tübaş Tekstil Ürünleri Boyama Sanayi ve Ticaret A.ř.'nin bir Avrupa firması olan Puma beş yıldır stratejik işbirliktir. şirketin Puma ile lisans anlaşması mevcuttur. Tübaş Tekstil Ürünleri Boyama Sanayi ve Ticaret A.ř Puma lisanslı ürünlerinin üretim hakkına sahiptir. Buna ek olarak bu lisans anlaşması ile şirket Puma'nın sahip olduğu üretim teknolojisi, üretim süreci, üretim tekniği ve markayı kullanım hakkını elde etmiştir. şirket lisans anlaşması ile Avrupa standartlarında üretim yapmayı, işbirliği ve şirket yönetimini öğrenmiştir. Bu lisans anlaşmasıyla verilen haklar ve üretim sürecinde Puma'nın denetimi devam etmektedir. Bu da Tübaş Tekstil Ürünleri Boyama Sanayi ve Ticaret A.ř.'nin üretim kalitesinin yükselmesini ve şirketin Avrupa standartlarını yakalanmasını sağlamıştır. şirket üretim yapmanın sadece kazanç elde etmek olmadığını, marka ve kalitenin çok önemli olduğunu ve piyasada tercih edilme sebebi yarattığını bu lisans anlaşması ile öğrenmiştir.

### 3.5.4 Rekabetin En Çok Baskısı Hissedilen Yönü ve Yaşanan Darboğazlar

Tübaş Tekstil Ürünleri Boyama Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin uzun süredir yaşadığı en önemli darboğaz, işçilik maliyeti, enerji maliyeti, kurumlar ve gelir vergisi nedeniyle maliyetlerin yüksek olmasıdır. Maliyetlerin yüksek olması ürün fiyatlarını da yükseltmektedir. Şirket yüksek maliyetlerin fiyatları yükseltmesi nedeniyle uluslararası piyasalarda rekabet etmekte zorlanmaktadır. Şirketin rekabetin en çok baskısını hissettiği yanı, maliyetlerin yüksek olması nedeniyle ürün fiyatlarının tutturulamaması ve yeterli sayıda sipariş alınamamasıdır.

Tübaş Tekstil Ürünleri Boyama Sanayi ve Ticaret A.Ş. daha güçlü olmak, büyümek ve rekabet yeteneğini kazanmak için şirketin öz sermayesinin kuvvetli olması gerektiğine inanmaktadır. Bununla birlikte bazı maliyet kalemlerinin en aza indirmesi ve kaliteden asla taviz verilmemesi gerektiği vurgulanmaktadır.

Tübaş Tekstil Ürünleri Boyama Sanayi ve Ticaret A.Ş AB entegrasyon sürecinin Türk KOBİ'leri için sancılı geçeceğine inanmaktadır. Şirket beş yıldır lisans anlaşmasına sahiptir ve Avrupa standartlarında üretim yapmaktadır. Bu sebeple AB entegrasyon sürecinde bu şirketin olumsuzluklarla karşılaşmayacağı belirtilmektedir. Tübaş Tekstil Ürünleri Boyama Sanayi ve Ticaret A.Ş bu süreçte Türk KOBİ'lerinin fayda maliyet analizi yapmaları gerektiğini eklenmiştir. Türk KOBİ'leri bu süreci aşabilmek için stratejiler belirlemeli ve bu stratejilere göre hareket etmelidir. Ayrıca AB standartlarının yakalanabilmesi için ISO gibi kalite standartlarına sahip olunması gerektiği belirtilmektedir.

### 3.5.5 İşbirliği Stratejisi

İşletme konfeksiyon sektöründe faaliyet göstermektedir ve bu sektör emek-yoğun çalışılan bir sektördür. Şirketin bu sebeple birçok işletme ile işbirliği içinde olunması gerekmektedir. Pamuğun üretiminden ürünün ambalajlanma, üreticiden toptancıya, toptancıdan perakendeciye, perakendeciden nihai satıcıya, oradan da nihai tüketiciye satılana kadar her birimin işbirliği içinde çalışması gerekmektedir. Bu süreçlerin her birinde üretici firmanın yer alması mümkün değildir. Bu sebeple Tübaş Tekstil Ürünleri Boyama Sanayi ve Tic. A.Ş. süreçte yer alan her birim ile iyi iletişim içinde olup, işbirliği yapılması gerektiğini ve böylece üretimin zamanında gerçekleştirileceği ve kaliteli ürün üretileceğini belirtmiştir. Pazar payını arttırabilmek için iyi bir tanıtım yapılması, ürün tasarımlarının iyi olması ve kalitenin yakalanması gerektiği vurgulanmaktadır.

Tübaş Tekstil Ürünleri Boyama Sanayi ve Ticaret A.Ş. küreselleşme sürecinin işbirliği ve birleşmeleri gerekli kıldığı ve her alanda işbirliklerine gidilmesi gerektiğine inanmaktadır. Tübaş Tekstil Ürünleri Boyama Sanayi ve Ticaret A.Ş. uzman olunan konuya yatırım yapılması ve uzman olunmayan konularda da işbirliklerine gidilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Her işi yapmaya çalışmak şirketi hantallaştıracak ve bu da kontrolsüzlük yaratacaktır. Sonuç olarak verimlilik ve kalite düşecektir.

Tübaş Tekstil Ürünleri Boyama Sanayi ve Ticaret A.Ş. işbirliği yapmayı birleşmeye tercih etmektedir. Yapılacak işin kesin olarak tanımlandığı durumlarda yabancı veya yerli işletmeler ile işbirliğine gitme konusunda bir ayırım gözetilmemektedir. Yerli ve yabancı işletmeler ile işbirliğine gitmenin ayrı avantajları olduğu belirtilmiştir. Tübaş Tekstil Ürünleri Boyama Sanayi ve Ticaret A.Ş.'ye göre, yabancı işletmelerin kalite anlayışı, iş disiplini ve teknoloji düzeyleri Türk işletmelerine göre daha ileridedir. Yabancı işletmelerle işbirliklerine gidildiğinde bu gibi değerlerin elde edileceği belirtilmiştir. Bunun yanında Türk işletmeleri ile işbirliğine gitmek de çeşitli faydalar sağlayacaktır. İşletmeler arasında daha iyi iletişim kurulacaktır. İyi iletişim kurmanın işbirliğinin her aşamasında önem arz ettiği belirtilmektedir.

### **3.5.6 Partner Seçimi ve Beklentilerin Gerçekleşmesi**

Tübaş Tekstil Ürünleri Boyama Sanayi ve Ticaret A.Ş. her işletme gibi kâr elde etmek amacıyla kurulmuştur. Kâr elde edilebilmek, müşteri memnuniyetini sağlamak ve kalite standartlarını elde edebilmek için bazı durumlarda stratejik işbirliğine gitmenin bir zorunluluk olduğu belirtilmiştir. Ayrıca işletme bu amaçlara yönelik her türlü işbirliğine açık olduğunu vurgulamaktadır.

Tübaş Tekstil Ürünleri Boyama Sanayi ve Ticaret A.Ş. partner seçerken işletmenin piyasadaki yeri ve konumuna, seçilecek partnerin finansal olarak yeterli olup olmadığına, üretim kapasitesine, Türkiye'deki organizasyonuna, kalite anlayışına, fiyat politikasına ve ürün yelpazesine önem vermektedir.

Tübaş Tekstil Ürünleri Boyama Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin Puma ile gerçekleştirmiş olduğu lisans anlaşması neticesinde sürekli büyüme kat ettiği, kapasitesinin sürekli arttığı, ürün kalitenin yükseldiği belirtilmektedir. Bu sebeple işbirliğinden beklenen sonuçlar elde edilmiştir. Dış piyasadaki rekabet koşulları ve iç piyasadaki yüksek maliyetlerin bu işbirliğinin önündeki en büyük engeller olduğu eklenmiştir.

### 3.5.7 İşbirliği Önündeki Engeller

Tübaş Tekstil Ürünleri Boyama Sanayi ve Ticaret A.Ş. işbirliği önündeki engellerin, rekabet ve işbirliği birlikte yönetmenin oldukça zor olması, siyasi istikrarsızlıklar ve işbirliğinden beklenen sonuçların elde edilemeyeceği düşünülerek işbirliğinin benimsenememesi olduğunu kaydetmiştir.

Tübaş Tekstil Ürünleri Boyama Sanayi ve Ticaret A.Ş.'ye göre, ortaklık kültürünün gelişmemiş olması ve güven eksikliği işbirliğinin başarısını olumsuz etkilemektedir. İşbirlikçilerinin sürekli iletişim içinde olmaları ve işbirliğinin sürekli olarak denetlenmesi gerekmektedir. Aksi takdirde zamanla partnerlerin birbirlerine olan güvenleri azalacak ve bu da işbirliğinin olumsuzlukla sonuçlanmasına sebebiyet verecektir.

### 3.5.8 Üniversite-Sanayi İşbirliği

Tübaş Tekstil Ürünleri Boyama Sanayi ve Ticaret A.Ş. üniversite-sanayi işbirliğinin Türkiye için yeni bir kavram olduğuna inanmaktadır. Oysa AB ülkelerde çok uzun yıllardan beri üniversite ile sanayi iç içedir. Üniversiteler ile sanayinin işbirliği içinde olmasının AB entegrasyon sürecinde oldukça önemli olduğu belirtilmiştir.

### 3.6 Bemka Emaye Bobin Teli ve Kablo Sanayi A.Ş.

Bemka Emaye Bobin Teli ve Kablo Sanayi A.Ş. bakır teli üreten dört işletme tarafından oluşturulmuş bir ortak girişimcilik (joint venture) örneğidir. Şirketin Yönetim Kurulu Başkanı Hüsamettin Kavi ile 02.12.2005 tarihinde Ek 2'de yer alan sorular kapsamında görüşülmüş, şirket misyon, vizyon ve stratejisi, faaliyet alanı, joint venture süreci ve elde edilen sonuçlar hakkında ayrıntılı olarak bilgi edinilmiştir.

#### 3.6.1 Kuruluş Amacı, Misyon, Vizyon ve Stratejisi

Bemka Emaye Bobin Teli ve Kablo Sanayi A.Ş. Aralık 2002'de Türkiye'nin önde gelen emaye bakır teli üreticileri olan Emsan Emaye Tel Sanayi A.Ş., Kavi Kablo ve Emaye Bobin Teli Sanayi A.Ş., Botel Bobin Teli Kablo Sanayi ve Ticaret A.Ş. ve Bektaş Bakır Emaye Kablo Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin birlikteliği ile kurulmuştur.

Bemka Emaye Bobin Teli ve Kablo Sanayi A.Ş. 22.000 ton/yıl kapasitesi ile Türkiye'nin en önde gelen emaye bobin teli üreticisidir. Bemka A.Ş. Türkiye'deki Emaye Bobin Teli ihtiyacının % 60'ını karşılamaktadır. 2004 yılında 5000 Ton/yıl süper ince ve ince emaye tel ek makine yatırım antlaşması imzalanmış ve yatırım tamamlanmıştır. Bemka A.Ş. İstanbul'un Anadolu yakasında Gebze Sanayi Bölgesi'nde ve Avrupa yakasında Sefaköy'deki

fabrikalarında faaliyet göstermektedir. 1978 yılında Kavi Kablo ve Emaye Bobin Teli San. A.Ş.'de göreve başlayan, 1998-2002 yılları arasında şirketin Genel Müdürlüğünü yapan Hüsamettin Kavi, Aralık 2002 ortak girişim şirketi olan Bemka A.Ş.'nin Yönetim Kurulu Başkanlığını yapmaktadır.

Bu ortak girişimin oluşturulmasından sonra, uluslararası pazardaki konumunu sağlamlaştırmak ve üretimde yüksek teknolojiyi yakalamak için şirket kendini yapılandırmıştır. Bu amaçla, bilgisayar destekli yönetim teknikleri ile, üretimden stoka, mamullerin satışından, mali işlere kadar tam bir otomasyon kontrol sistemi ile donatılmış bir MRP programı ile işletilen, ağ tabanlı bilgisayar sistemine geçilmiştir.

Emaye Bobin Teli ürünleri 0.03 mm ile 5.00 mm arasında olup kalite açısından IEC standartlarına göre üretilmekte ve kontrol edilmektedir. Tüm mamuller, üretim esnasında proseslerde entegre ve sürekli test cihazları ile kontrol edilmektedir. Bu sayede ürün kalitesinde süreklilik sağlanmaktadır. Bemka talep olması halinde DIN, NEMA, JIS ve BS kalite standartlarına göre de üretim yapmaktadır. Bemka'nın yüksek kalitede üretim için göstermiş olduğu çabalar 1997 yılı başlarında ISO 9001 belgesi ile ödüllendirilmiş ve belge 2003 yılında "2000 versiyonu" olarak yenilenmiştir. Aynı zamanda, firma ISO/TS 16 949 belgesine de sahiptir. Ayrıca ürünler için UL (Underwriters Laboratory) sertifikası da mevcuttur.

Bemka, üretimini USA, İngiltere, Almanya, Fransa, İtalya, Slovenya, Hırvatistan, Macaristan, Portekiz, Romanya, Rusya, Türk Cumhuriyetleri, Kıbrıs, Nijerya, Mısır, Cezayir, Tunus, Libya ve Suriye gibi ülkelere ihraç etmektedir.

### **3.6.2 Bemka Emaye Bobin Teli ve Kablo Sanayi A.Ş. Ortak Girişim Süreci**

2002 yılında Emsan Emaye Tel Sanayi A.Ş., Kavi Kablo ve Emaye Bobin Teli Sanayi A.Ş., Botel Bobin Teli Kablo Sanayi ve Ticaret A.Ş ve Bektaş Bakır Emaye Kablo Sanayi ve Ticaret A.Ş. tarafından Bemka Emaye Bobin Teli ve Kablo Sanayi A.Ş. (Bemka) unvanıyla bir ortak girişim kurulmuştur. Ortak girişim sonucunda ortak girişimi oluşturan şirketler üretimlerini birleştireceğinden toplam yurtiçi üretimdeki paylarının %45,5 olması hedeflenmiştir.

Emsan A.Ş., Kavi A.Ş., Botel A.Ş. ve Bektaş A.Ş.'inin Bemka Emaye Bobin Teli ve Kablo Sanayi A.Ş. ortak girişimini oluşturmadaki amacı; ölçek ekonomilerinden yararlanmak, sinerji yaratmak, küresel rekabet gücüne erişmek, üretim artışı sağlamak, yeni pazarlara girmek, ihracat arışı sağlamak, ortak değer yaratarak, kapasite artışı ile kaynakların verimli

kullanılmasını sağlamak, hammadde alımında ve üretiminde avantajlı hale gelinerek maliyetleri düşürmektir. Gerçekleştirilen işbirliği ile her türlü müşteriye teklif sunma imkanı sağlanmış, daha uygun fiyatlarla hammadde temin edilebilmiştir. İşçilik giderleri, genel giderler ve fire oranları azalmıştır.

Bu amaçla, finansal açıdan borçlanarak, yatırım yapılmış ve kapasite arttırılmıştır. Bemka Emaye Bobin Teli ve Kablo Sanayi A.Ş.'yi kuran işletmeler bu işbirliği sonucunda, "küçük olsun benim olsun" felsefesini terk etmiş, işletmelerde paylaşma kültürü yerleştirilmiş, şeffaflık yaratılmış, demokrasi tüm boyutlarıyla uygulanmış, farklılıklardan zenginlik yaratma ilkesi benimsenmiş ve böylece şirketin yaratıcılık ve verimlilik düzeyi artmıştır.

Ortak girişimin tarafları Emsan, Kavi, Botel ve Bektaş bakırdan elde edilen ve üzeri emaye kaplanan emaye bobin teli üretimini ve pazarlamasını yapmaktadır. Kurulan ortak girişim şirketi Bemka da aynı ürün pazarında faaliyet göstereceğinden ilgili ürün pazarı bakırdan elde edilen "emaye bobin teli" olarak belirlenmiştir. Birbirinden bağımsız 4 teşebbüsün amaçlarını gerçekleştirmek üzere kendi iş gücü ve malvarlığına sahip olacak şekilde tüm 4 teşebbüsün bilgi, kabiliyet, kapasite ve teknolojisini bir çatı altında toplayarak bağımsız bir iktisadi varlıktır.

Ortak girişimin katılımcı teşebbüsleri olan, Emsan, Kavi, Botel ve Bektaş'ın bilanço aktif ve pasiflerinin devri suretiyle değil, esas olarak katılımcı teşebbüslerin aktiflerinde olup, makine parkuru ve kapasiteleri, belirlenmiş değerleri karşılığı aynı ve nakdi sermayeyi oluşturmak üzere kurulacak ortak girişim şirketine devretmeleri suretiyle yapılması uygun görülmüştür.

Kurulacak ortak girişim şirketinin ilk yıllarda arsa, bina ve alt yapı maliyetlerinin oluşmaması için katılımcı ortakların mevcut gayri menkulleri ile kuruluş tesislerinin kiralanması yoluna gidilmesi benimsenmiştir.

Ortak girişimin fiilen gerçekleştiği tarihten itibaren, katılımcı şirketler ve bu şirket ortakları emaye bobin teli iş kolunda hiçbir suretle faaliyet göstermeyeceklerini taahhüt etmişlerdir.

Ortak girişime katılan firmalar önceki alacak ve borçlarından kendileri sorumlu olacaktır. Makineler dışında ortak girişimde esas alınacak isim hakkı, marka gibi gayri maddi hakların tespiti ve değerlemesi şirket temsilcileri tarafından hisse oranlarına yansıtılmıştır.

Buna göre tarafların ortak girişim şirketi Bemka'daki ortaklık paylarının aşağıdaki gibi olması öngörülmüştür.

**Tablo 9** Bemka Emaye Bobin Teli ve Kablo Sanayi A.Ş. Hisse Oranları

Taraflar	Hisse Oranı (%)
Emsan	36.50
Kavi	24.00
Botel	22.50
Bektaş	17.00
Toplam	100.00

Bemka Emaye Bobin Teli ve Kablo Sanayi A.Ş.'nin ana sözleşmesinde yönetim kurulunun herhangi bir karar verebilmesi için kurul üyelerinin yarıdan bir fazlasının hazır olması gerektiği belirtilmiştir. Bu da oluşturulan ortak girişimin ortak kontrol altında bir teşebbüs olduğunu belirtmektedir.

### 3.6.3 Rekabetin En Çok Baskısı Hissedilen Yönü ve Yaşanan Darboğazlar

Şirketin rekabetin en çok baskısını hissettiği yönü fiyattır. Bu bakımdan maliyetlerin asgari düzeyde tutulabilmesi için belirli bir ölçek büyüklüğüne sahip olunması gereklidir. Bu açıdan bakıldığında, yerli emaye bobin teli üreticilerinin ölçeklerinin yurt dışındaki üreticilere göre küçük ölçekli olduğu görülmektedir. ABD'de 120,000 ton/yıl, İngiltere'de 110,000 ton/yıl kapasiteye sahip olan tesisler bulunmakta, AB'deki emaye bobin teli üreticilerinin asgari ölçek büyüklüğü 15,000 ton/yıl olarak gerçekleşmektedir. Yurt içindeki üreticilerden en büyük ölçeğe sahip olan üreticinin kapasitesi 7,000 ton/yıl olup, çoğunun kapasitesi 4,000 ton/yıl'dır. Ortak girişimi oluşturacak olan teşebbüslerin toplam kapasiteleri ise 18,000 ton/yıl olacaktır.

## SONUÇ

Bu çalışmada Türkiye'nin 21. yüzyılda rekabet gücü unsurlarından olan ve ekonomik açıdan vazgeçilmez bir kesim olan KOBİ'lerin işbirlikleri oluşturma konusundaki yaklaşımlarına bazı açıklıklar getirilmek istenmiştir. Üretilen ürünü yaygınlaştırmak, coğrafi erişimi veya müşteri erişimini genişletmek, rekabet gücünü artırabilmek, yeni piyasalara girebilmek, yeni teknolojilere ulaşmak, yeni yönetim tekniklerini öğrenmek isteyen üst kademe yöneticiler, işbirliklerini daha çok tercihe bağlı stratejik bir araç olarak görmeye başlamışlardır.

Çalışmanın uygulama bölümünde, teori kısmında savunulan görüşleri desteklemek amacıyla Türkiye'de faaliyet gösteren, ortak girişim oluşturmada önce KOBİ niteliğine sahip olan ve/veya KOBİ niteliğinde olup stratejik işbirliği anlaşması, distribütörlük anlaşması ve lisans anlaşması olan işletmelerle görüşülerek derinlemesine mülakat tekniği uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar, çalışmada savunulan görüşleri destekler niteliktedir. Elde edilen sonuçlar şöyledir:

- Görüşülen firmaların şirket stratejileri temel olarak, pazarda varlıklarını sürdürmek, pazar paylarını artırmak, kâr elde etmek, verimliliklerini artırmak, satış ve pazarlama yeteneği elde etmek ve oluşturulan stratejik işbirliği ve/veya ortak girişimden yarar elde etmek üzerine oluşturulmuştur.

- Çalışma çerçevesinde görüşülen işletmelerin analiz edilmesi sonucunda, Joint Venture ve/veya stratejik işbirliği anlaşması olan işletmelerin rekabet yeteneklerini arttırmak, ayakta kalabilmek, yeni pazarlara girebilmek, satışlarını ve kârlılıklarını artırmak, teknolojilerini geliştirmek ve yeni teknolojiler elde etmek, müşteri memnuniyeti sağlamak ve kalite düzeylerini artırmak amacıyla bu anlaşmalara gittikleri sonucuna varılmıştır.

- Türkiye'deki KOBİ'lerin stratejik işbirliklerine gitmedikleri konusunda genel bir kanı olmasına rağmen çalışmanın uygulamâ bölümünde, KOBİ'lerin ortak bazı girişimler oluşturdukları ve stratejik işbirliklerine giderek stratejik işbirliklerinden yarar elde etmeyi amaçladıkları görülmektedir. Fakat açıktır ki, Türkiye'deki KOBİ'lerin işbirliği yapmaları çok sık rastlanan bir durum değildir. Çalışma kapsamında görüşülen işletmeler genel olarak stratejik işbirliklerini yabancı işletmelerle gerçekleştirmektedir. Joint Venture anlaşması olan işletmeler ortak girişimi yerli işletmelerle gerçekleştirmiş olsa dahi stratejik işbirliği anlaşmalarını yabancı işletmelerle gerçekleştirme taraftarıdır. Bunun sebebi ise, global ekonomide rekabet edebilecek düzeye gelmek istenmesi, yabancı işletmelerin finansal ve

teknolojik açıdan daha güçlü olmaları ve yabancı işletmelerin sahip olduğu bu teknolojilerin elde edilmek istenmesidir.

- Şirketler globalizasyon sürecinin işbirliklerini ve birleşmeleri gerekli kıldığına ve daha fazla fayda sağlayacağı durumlarda birleşmelere gidilmesi gerektiğine inanmaktadır. İşletmeler gerçekleştirdikleri stratejik işbirliklerinden her zaman olumlu sonuçlar elde etmemişlerdir. Fakat şirketler olumsuz sonuçlardan ders çıkararak, bir daha aynı hataları gerçekleştirmemeye çalışmaktadır.

- İşletmelerin yaşadığı darboğazlar; hammadde tedariki, sınırlayıcı hükümet politikaları, vergi oranlarının yüksek olması, finansal sıkıntılar ve en önemlisi işletmelerin teknoloji düzeylerinin yeterli olmamasıdır. Rekabetin en çok baskısı hissedilen yönü ise, teknolojik yetersizlik, etik olmayan rekabet, kalite, temin/tedarik, termin, fiyat ve kayıt dışı ekonomidir.

- Görüşülen işletmelerin hepsi partnerler arasında güven oluşturmanın çok önemli olduğuna inanmakta ve yüz yüze ilişkilerin oluşturulması ve faaliyetlerin yazılı hale getirilmesi ile güvenin artırılabilmesine inanmaktadır.

- Görüşülen işletmeler AB entegrasyon sürecinde olan Türkiye'nin KOBİ'ler konusunda yeni düzenlemeler getirilmesi gerektiğine ve bu sürecin KOBİ'ler için sancılı geçeceğine inanmaktadır. Bu süreçte, ayrıca, Türkiye'de yetersiz düzeyde olan Üniversite-Sanayi İşbirliği desteklenmeli ve bu konuda gerekli yatırımlar gerçekleştirilmelidir.

## KAYNAKLAR

### a) Kitaplar

Akgüç, Öztin, **Büyük Ekonomi Ansiklopedisi**, İstanbul: Sabah Yayınları, 1998.

Aktaş, Ramazan, **KOBİ'lerin Ülke Ekonomisi Açısından Taşıdığı Önem, Sorunları ve Çözüm Önerileri**, KOBİ'lerde İşbirliği ve Fırsatlar Konulu Toplantı Tebliği, İstanbul: 2005.

Albayrak, Gökçen Coşkun, Akalın Gülsüm Özkan ve diğerleri, **Globalizasyonun Yansımaları**, İstanbul: Don Kişot Yayınları, 2002.

Austin, James E., **The Collaboration Challenge, How Nonprofit and Business Succeed Through Strategic Alliances**, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2000.

Aydın, Nurhan, **İşletmelerin Birleşmesinde Finansal Analiz ve Bir Uygulama Örneği**, Ankara: TOBB Yayını, 1990.

Bennett R., **Corporate Strategy**, UK: Financial Times, Prentice Hall, 2th Edition, 1999.

Can Mutlu, Esin, **Uluslararası İşletmecilik**, İstanbul: Beta Yayınları, 1999.

Certo Samuel ve Peter, J. Paul, **Strategic Management Concepts and Applications**, Newyork: McGraw Hill, 1991.

Commission of The European Communities, **A Practice Guide to Cross-Border Cooperation**, Luxemburg: Office for Official Publication of European Commusion, 1992.

Culpan, Refik, **Multinational Strategic Alliances**, USA: The Haworth Press Inc., 1993.

Çetin, Canan, **Yeniden Yapılanma Girişimcilik Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi**, İstanbul: Der Yayınları, 1996.

David, Fred R., **Strategic Management**, USA: Prentice Hall International Edition, 1995.

Diñer, Ömer, **Stratejik Yönetimi ve İşletme Politikası**, İstanbul: Beta Yayınları, 1994.

Esener, Ömer, **Stratejik Ortaklıklar**, İstanbul: İMKB Yayınları, 1997.

European Commision, **European Guide to Alliances Between Subcontracting SMEs**, France: Office for Official Publications of European Communities, 1998.

Dess, Gregory G, Miller, Alex, **Strategic Management**, USA: Mc Grow-Hill International Edition, 1993.

Seyidoğlu, Halil, **Ekonomi ve İşletmecilik Terimleri Açıklamalı Sözlük**, İstanbul: Güzern Yayınları, 2001.

Hall, Peter ve Dixon, Rob, **Franchising**, London: Pitman Publishing, 1988.

Hitt, Michael A., Ireland Duane R. ve Hoskisson Robert E., **Strategic Management Competitiveness and Globalization Concepts**, Ireland: Thomson/South-Western, 2005.

Hunger, David ve Wheller, Thomas L., **Strategic Management**, USA: Longman, Sixth Edition, 1998.

İ.K.V., **XXI Yüzyıl Ekonomilerine Doğru Bir Kalkınma Aracı KOBİ'ler (AT Örneği)**, İstanbul: İKV, 2001.

Kayar, Mehmet Akif, **Rekabet Hukuku Uygulamalarında Yatay İşbirliği Anlaşmaları: Ortak Girişimler Açısından Değerlendirme**, Ankara: Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezleri Serisi, 2003.

Manning, Gerard L., Reece, Barry, **Selling Today Building Quality Partnership**, New

Jersey: Prentice Hall, 8th Edition, 2000.

Müslümov, Alövsat, **21. Yüzyılda Türkiye’de KOBİ’ler Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri**, İstanbul: Litaratür Yayıncılık, 2002.

Nazmiye Demir ve diğeri, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, Ankara: MPM, 2002.

Perace J., Robinson R., **Strategic Management Formulation, Implementation and Control**, USA: Irwin Mc. Graw-Hill, 6th Edition, 1997.

Seyidoğlu, Halil, **Ekonomi ve İşletmecilik Terimleri Açıklamalı Sözlük**, İstanbul: Güzem Yayınları, 2001.

Stokes, David, **Small Business Management**, UK: Thomson Learning, 4th Edition, 2003.

Şimşek, Muhittin, **Ekonominin Lokomotifi KOBİ’lerin Olmazsa Olmazları**, İstanbul: Alfa Yayınları, 2002.

Şoğur, Macide, **İşletme Sistemi Olarak Franchising**, İstanbul: Der Yayınları, 1993.

Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Yayıncılık, 1999.

Tayeb, Monir ve Contractor, Farok, **International Business Partnership**, Great Britain: Antony Rowe Ltd., 2001.

Türkiye’nin Katıldığı Avrupa Topluluğu Programları, **6. Çerçeve Program**, İstanbul: İktisadi Kalkınma Vakfı Yayınları, 2004.

Türkiye Cumhuriyeti Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, **KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı**, Ankara:DPT, 2004.

Uludağ, İlhan ve Serin, Vildan, **Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Yapısal ve Finansal Sorunlar, Çözümler**, İstanbul: İTO Yayınları, 1991.

Ülgen, Hayri ve Mirze, S. Kadir, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2004.

Yıldızoğlu, Engin, **Globalleşme ve Kriz**, İstanbul: Alan Yayıncılık, 1996.

Yoshino, Michaela, Rangan, U. Srinivasa, **Stratejik İttifaklar**, Alfa Yayınları, 2000.

11.7.2002 tarihli 2002-1-49 Dosya Sayılı 02-43/504-209 Karar Sayılı Rekabet Kurulu Kararı, Ankara.

## **b) Makaleler**

AB Haber, “AB 7. Çerçeve Programı Hazır Gibi”, **KobiEfor**, 2005, 74: 44-45.

Gökbel, Serpil Altınırnak, Serpil “Ekonomik Politikalar ve KOBİ’ler”, **ESO Sanayide Yeni Ufuk**, 2002, 26:40-45.

Almuti, Dean, Abebe, Michael, Nicolosi, Marco, “An Overview of Strategic Alliances Between Universities and Cooperations”, **The Journal of Workplace Learning**, USA: Emerald Group Publishing Limited, 2005, No.1/2, 17-115-129.

Altıntop, Gökhan, “Türkiye’deki KOBİ’lerin Rekabet Gücünün Arttırılması İçin Stratejiler”, **İGEME’den Bakış**, Eylül-Aralık 2003, 25:1-5.

Anlar, Uğur, “Küreselleşme Sürecinde Stratejik Ortaklıklar ve Türk İşletmeleri”, **İGEME’den Bakış**, 2000, 16:33-45.

Ban, Ünsal, “Türkiye Ekonomisinde İmalat Sanayinde Bulunan Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Sorunları ve Çözüm Önerileri”, **Asomedy**, Nisan 2000:41-53.

- Baykal, Cevdet, "İşletmelerin Büyüme ya da İşbirliği Stratejileri" **Gözlem Gazetesi**, 30/04/2000, 2: 30-38.
- Çamkerten, Bayram, "KOBİ'lerin Rekabet Edebilmeleri ve Teknolojiye Uyumları", **Sanayicinin Sesi**, Haziran 2001:1-4.
- Çetintaş, Hakan, "Uluslararası İşbirlikleri ve Uluslararası Rekabet Politikası", **Mercek**, Temmuz 2002: 40-49.
- Delerue, Helene, "Relational Risk Perception and Alliance Management in French Biotechnology SMEs", **European Business Review**, USA: Emerald Group Publishing Limited, 2005, No:6, 17: 532-546.
- Erarı Ferhat, "Küreselleşme Sürecinde KOBİ'lerin Verimlilik Düzeyi ve Rekabet Gücü", **Verimlilik Dergisi**, 2002/I:20-39.
- Ersöz, Süleyman ve Kahvecioğlu, Recep, "KOBİ'lerin Sorunlarına Yönelik Kırşehir İlinde Bir Araştırma ve Çözüm Önerileri", **Standart**, Ağustos 2004:67-73.
- Karaçay, Kader, "Yüz Yıllık Avrupa Rüyası Kâbusa Dönüşmesin", **KobiEfor**, 2005, 74:22-25.
- Klefsjo, Bengt, "Beyond Reengineering-How the Process-Centered Organization is Changing Our Work and Our Lives", **Harpr Business**, 1997, 30:1-11.
- Leslie, Brokaw, "Twenty Eighth Steps to a Strategic Alliance", **Academic Search Premier**, 1993, 15:1-96.
- Miles, Grant, Preece, Stephen ve Baetz, C. Mark, "Dangers of Dependence: The Impact of Strategic Alliance Use By Small Technology-Based Firms", **Journal of Small Business Management**, 1999, 37:1-20.
- Moorman, Christine ve Rindfleisch, Aric, "Choosing Best Allies in Product Development Depends on info Needed", **Marketing News**, 2001, 35:1-22., 03/12/2001, Issue. 6, 35: 1-35
- Mockler, Robert J., G. Dologite, Doroty, M. Carnevalli, Natasha, "Type and Structure of Multinational Strategic Alliances: The Airline Industry, Strategic Chance", **Management**, Vol. 6, 1997, 6:110-250.
- Müftüoğlu, Tamer, "Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler", **Dış Ticaret Dergisi**, 1997, DTM, 2:40-45.
- Ojode, Luck, "The Impact of Horizontal Strategic Alliances on the U.S. Steel Industry", **Journal of Business Strategies**, 2004, 21:149-153.
- Paksoy, Serdar, "Hukuki Yönüyle Franchising", **27.10.1992 Dünya Gazetesi Franchising Özel Eki**, İstanbul, 1992:1-16.
- Snoo, Brenda Paik, "Wedding Hr to Strategic Alliances", **Personnel Journal**, 1995, 74:1-28.
- Semerciöz, Fatih ve Çakınberk, Arzu, "Stratejik İttifaklar: Türk İlaç Dağıtım Kanalından Bir Örnek", **Yönetim**, Ekim 2003, 46:23-39.
- Şamiloğlu, Famil, "Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Önemi Sorunları ve Aksaray Örneği", **Sanayicinin Sesi**, Şubat 2001, 2:23-30.
- Thorne, E. Ann, Wright, Gill, "Developing Strategic Alliances in Management Learning", **Journal of European Industrial Training**, ABD:Emerald Group Publishing Limited, November 2005, 29: 385-405.
- Todeva, Emanuela ve Knoke, David, "Strategic Alliances And Models Of Collaboration",

**Management Decision**, USA: Emerald Group Publishing Limited, 2005, No.1, 43: 123-148.

Taylor, Andrew, "An Operations Perspective on Strategic Alliance Success Factors, An Exploratory Study of Alliance Managers in The Software Industry", **International Journal of Operations & Production Management**, USA: Emerald Group Publishing Limited, 2005, No.5, 25: 469-490.

Ünüsün, Çağatay, "Türkiye'de Franchising'in Gelişimi ve Ülkemiz Kalkınması İçin Önemi", **10.02.1993 tarihli TOSYÖV Panel Bildirisi**, Ankara.

Yılmaz, Memiş, (2003), "Stratejik İşbirlikleri", **Dünya**, 07 Ağustos 2003.

### c) Tezler

Akkaya, Göktuğ Cenk, Türkiye'deki Stratejik İşbirliklerinin Oluşum Nedenleri, Rekabet Gücü ve Finansal Başarıları Üzerine Bir İnceleme, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (yayımlanmamış), 2002.

Bozkurt, Recep, Küresel Pazarlara Açılmak İsteyen Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uygulayabilecekleri Stratejik İşbirliği Seçenekleri ve Ortak Girişimler, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (yayımlanmamış), 1999.

Çelikkol, Hakan, Globalleşme Sürecinde Finansal Amaçlı İşbirliği Stratejileri, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (yayımlanmamış), 1994.

Doğan, Şehnaz, Stratejik İşbirliklerinde Yönetmel Uyum Sorunu, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (yayımlanmamış), 2002.

Duymaz, İsmail, "İşbirliği Ekonomisi ve Kooperatif İşletmeciliği", Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Notları, İstanbul, 2004.

Kanıbir, Hüseyin, Bir Rekabet Stratejisi Olarak Stratejik İşbirlikleri ve Pazar Etkinliğine Katkıları, Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (yayımlanmamış), 2000.

Markal, Hüseyin Aysun, İşletmeler arası Stratejik İşbirlikleri ve Ulusal Savunma Sanayi Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (yayımlanmamış), 2000.

### e) İnternet Siteleri

<http://www.rekabet.gov.tr/kanun.html>

[http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise\\_policy/sme\\_definition/index\\_en.htm](http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm)

<http://www.tekmer.gov.tr>

<http://www.abmankara.org.tr>

<http://www.cordis.lu/fp6/partners.htm>

<http://www.kocaeli.abigem.org/euweb/degisim.htm>

[http://www.irc.ege.edu.tr/partnersearch\\_tr.asp](http://www.irc.ege.edu.tr/partnersearch_tr.asp)

[http://irc.ege.edu.tr/submenuabout\\_tr.asp](http://irc.ege.edu.tr/submenuabout_tr.asp)

[http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise\\_policy/sme\\_definition/index\\_en.htm](http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm)

**EKLER**

- Ek 1 Taşıt Güvenliği Merkezleri İle İlgili Bilgiler
- Ek 2 Görüşülen Firmalara Yöneltilen Sorular
- Ek 3 Biodizel Tesisi Ön Maliyet Çalışması
- Ek 3.1 Türkiye’de Konvansiyonel (Geleneksel) Dizel Yakıt Kullanımı, Tüketim Miktarı ve Öngörülen Tüketim Miktarı
- Ek 4 Araç Muayene İstasyonları İle İlgili Bilgileri
- Ek 5 Adnan Menderes Üniversitesi Ziraat Fakültesi Bahçe Kùltürleri Bölümü’nde Hazırlanan Avam Proje Taslağı



### **Ek 1 Taşıt Güvenliği Merkezleri İle İlgili Bilgiler**

Geride bıraktığımız 20 yılda yaşanan birçok siyasi ve ekonomik olumsuzluğa rağmen, Türkiye'deki taşıt filosunda çok ciddi bir artış yaşanmıştır.

Üç tane ekonomik kriz, büyük bir deprem, terör sorunu, siyasi çalkantılar ve bölgemizde yaşanan savaşlara rağmen taşıt filosundaki net artış son 20 yılda %10, son 12 yılda ise yaklaşık %7 olarak gerçekleşmiştir.

Bu hızlı artışa rağmen Türkiye'deki kişi başına düşen otomobil sayısı son derece düşüktür. 2002 verilerine göre 1000 kişiye düşen otomobil sayısı AB ülkelerinde 459, Romanya ve Bulgaristan gibi gelişmekte olan Balkan ülkelerinde 143 ve 263 iken Türkiye'de sadece 66'dır. Ekonomimizdeki büyümeye paralel olarak önümüzdeki dönemde de taşıt filosundaki büyümenin mevcut büyümenin üzerindeki bir hızda devam etmesi beklenmektedir.

### **Taşıt Güvenliğinin Sağlanması İçin Düünden Bugüne Taşıt Muayenesi**

Yola çıkarken her taşıt yola uygunluk için önemli testlerden geçer. Ancak zamanla zor yol koşulları ve iklim şartlarıyla tüm taşıtlar yıpranır.

Taşıtların trafik güvenliğini tehdit etmeyecek bir durumda olup olmadığını denetlemek amacı ile bütün gelişmiş ülkelerde belli dönemlerde taşıtlar standartlarla tanımlanmış "Periyodik Taşıt Muayenesi"nden geçmektedirler.

Ülkemizde de periyodik taşıt muayenesini 1985 yılına dek Karayolları Genel Müdürlüğü, Emniyet Genel Müdürlüğü ve Türkiye Şoförler ve Otomobilciler Federasyonu temsilcilerinden oluşan bir komisyon gerçekleştirmiştir. 1985 yılından sonra ise yasa değişikliği ile bu görev tamamen Karayolları Genel Müdürlüğüne devredilmiştir.

### **AB Normlarında İlk Kamu Özel Sektör İşbirliği**

20 sene boyunca trafik güvenliğinin sağlanması için taşıt muayenesinin sorumluluğunu 3 grup birlikte üstlenmiştir.

Ülkemizde periyodik taşıt muayenesinin Avrupa Birliği standartlarında yapılması için gerekli yasal düzenlemelerin yapılarak bu işin özel sektöre devredilmesine karar verilmiştir.

Bunu takiben Avrupa Birliği uyum yasaları çerçevesinde Ulaştırma Bakanlığı'na "Araç Muayene İstasyonlarının Açılması, İşletilmesi ve Araç Muayenesi Yönetmeliği" hazırlanmıştır. Araç Muayene İstasyonlarının açılması ve işletilmesi için 19 Aralık 2004

tarihinde Özelleştirme İdaresi tarafından ayrı ayrı gerçekleştirilen iki bölge ihalesinde Türkiye çapında 20 seneliğine özelleştirme gerçekleştirilmiştir.

### **İhaleyi Alan Ana Şirketler**

#### **Akfen Holding**

1976 yılında faaliyetlerine başlayan Akfen; inşaat, taahhüt, turizm, havaalanı işletmeciliği, dış ticaret, savunma sanayi, sigorta brokerliği, doğalgaz dağıtım hatları ve şehir dağıtım sistemleri ile endüstriyel tesisler, catering hizmetleri, çikolatalı ürünler imalatı, bilgi ve iletişim hizmetleri konularında 8 şirketi ve 20 iştiraki ile faaliyet göstermektedir. Teknik ve idari kadrolarında uzman kişilerin yer aldığı Akfen, büyümenin gerektirdiği daha etkili yönetim yapısının oluşturulması amacıyla 1998 yılında yeniden yapılanmıştır. Şubat 1998’de holding yapısına geçilerek şirketler holding çatısı altında birleşmiştir.

#### **Doğuş Grubu**

1951 Yılında Ayhan Şahenk tarafından inşaat sektöründeki yatırımlarıyla temelleri atıla Doğuş Grubu, bugün birçok sektördeki global markalarıyla hizmet ağırlıklı faaliyet gösteren bir gruptur. Doğuş Grubu finans, otomotiv, inşaat, medya, turizm ve perakende gibi büyüme potansiyeli yüksek sektörlerde 50’den fazla şirket ile faaliyet göstermektedir. Bugün 24 milyar \$ toplam varlığı ve 6 milyar Dolar toplam cirosuyla ülke ekonomisinin önemli aktörlerinden birisidir. 18 bin üstü çalışanıyla 5 milyonun üstündeki müşterisine hizmet veren Grup, insan kaynakları ve üstün teknoloji sermayesinden yararlanarak, müşteri sadakatini mümkün kılacak marka değerini yaratmayı ve global işbirlikleri ile bölgesel olarak büyümeyi hedeflemektedir.

#### **TÜV SÜD Grubu**

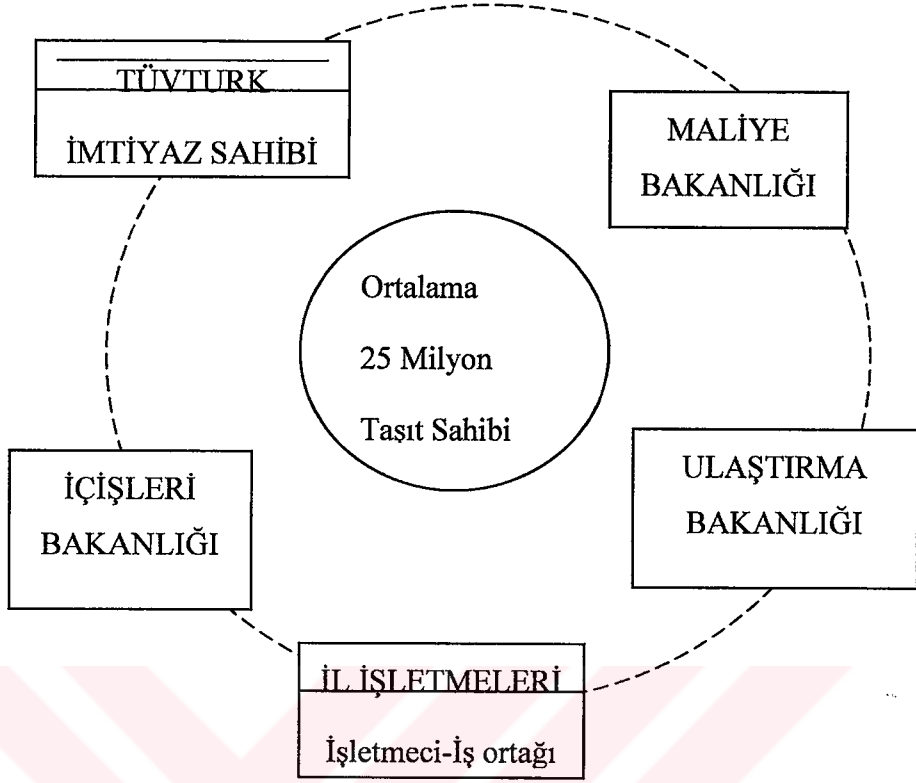
TÜV SÜD Grubu sanayi, imalat ve ulaştırma sektörlerinde hizmet veren lider bir teknik hizmetler kuruluşudur. Teknik danışmalık, muayene, test ve bilirkişi hizmetleri alanlarında hizmet veren grup, aynı zamanda sertifikasyon ve eğitim alanlarında da faaliyet göstermektedir. Teknik, güvenlik, çevre koruma ve maliyet etkinliği TÜV SÜD Grubunun en önemli ilkeleridir. 130 yıl önce buhar kazanları denetimi için bir dernek şeklinde kurulan TÜV SÜD Grubu, şu an global olarak aktif ve gelecek odaklı bir şirket konumundadır. Periyodik araç yeterlilik testi, endüstriyel tesislerin test ve denetimleri, ürün testleri ve bilirkişi hizmetleri gibi geleneksel alanlarda başarıyla hizmet veren TÜV SÜD, e-business, data güvenliği ve otomotiv geliştirme gibi sektörlerde de her geçen gün büyüyen bir hacimle etkinliğini arttırmaktadır.

Yeni düzenlemeye göre TÜVTURK Taşıt Güvenliği Merkezine gelen her araç, 66 ile 107 noktadan test edilecek ve trafik güvenliği için yeterli olup olmadığı belirlenecektir.

Periyodik Araç Muayenesi şunları kapsamaktadır:

- Fren sistemleri (17–27 nokta)
- Direksiyon ve direksiyon simidi (3–4 nokta)
- Görüş özellikleri (2–5 nokta)
- Lambalar, yansıtıcılar ve elektrik teçhizatları (10–22 nokta)
- Dingiller, tekerlekler, lastikler, süspansiyon (3 nokta)
- Şasi ve şasi bağlantıları (6–12 nokta)
- Diğer teçhizat (6–9 nokta)
- Gürültü ve kirlilik (12–16 nokta)
- Toplu taşımacılık taşıtları için ilâve (5 nokta)
- Taşıt tanıtımı (2 nokta)

Kısacası, taşıt muayenesi trafik güvenliği için vazgeçilmez bir unsur olacak.

**LİSANS İŞLEYİŞİ**

**Ek 2 Görüşülen Firmalara Yöneltilen Sorular**

- 1-Firmanızın/işletmenizin bir stratejisi var mıdır? Varsa, ne zamandan beri ve nasıl tanımlıyorsunuz?
- 2-Faaliyetlerinizi yürütürken en çok hangi alanlarda (fonksiyon sahalarında) işbirliğine ihtiyaç duyuyorsunuz?
- 3-Geçmişte herhangi bir işbirliği yaptığınız partnerleriniz oldu mu? Hangi sahalarda işbirliği yaptınız?
- 4-Geçmişteki işbirliği projesinden hangi deneyimleri kazandınız? Beklediğiniz sonuçları ne ölçüde aldınız?
- 5-Evet/hayır ise, neden?.....
- 6-Firmanızın uzun süredir yaşadığı en önemli darboğazlar nelerdir?
- 7-Rekabetin en çok baskısını hissettiğiniz yanı nedir?
- 8-Daha güçlü olabilmek, büyüme ve rekabet yeteneğini kazanmak için nelere ihtiyacınız olduğunu düşünüyorsunuz? (Öncelik sırasına göre ilk 3 faktör sizce nelerdir?)
- 9-Küreselleşme sürecinin işbirliklerini veya birleşmeleri gerekli kıldığına inanıyor musunuz?
- 10-Evet/hayır ise, nedenlerini kısaca açıklayabilir misiniz?
- 11-İşbirliği yapmak mı, birleşmek mi sizce daha yararlı olurdu? Neden?
- 12-Yabancı işletmelerle mi, yerli işletmelerle mi işbirliği yapmak istersiniz? Neden?
- 13-AB süreci sizce bu konuda Türk KOBİ'leri için nasıl sonuçlar getirecektir?
- 14-Firmanız kiminle hangi konu(lar)da stratejik işbirliği yapmıştır? Bu işbirliği nasıl ve neden ortaya çıktı?
- 15-Stratejik işbirliğine hazırlanırken, hangi aşamalardan geçerek ve neler yaparak işbirliği sözleşmesini yaptınız?
- 16-Partnerinizi seçerken hangi kriterler üzerinde durdunuz?
- 17-Mevcut işbirliğinden beklediklerinizi ne ölçüde elde ettiniz?
- 18-Beklentileriniz tam gerçekleşmediyse, bunun başlıca sebepleri sizce nelerdir?
- 19-Mevcut işbirliğini geliştirmek için ne gibi önlemleri uygulamayı düşünüyorsunuz?
- 20-Stratejik ortak iş yapmanın (işbirliğinin) önündeki en önemli üç engel nedir?

21-Ortaklık kültürünün yeterince gelişmemiş olması ve güven eksikliği sizce ne kadar önemlidir? Neden?

22-Güven krizini aşmak için, güven artırıcı önlemler olarak neler üzerinde duruyorsunuz?

23-Güven artırıcı önlemleri nasıl geliştiriyorsunuz?

24-Üniversite-sanayi işbirliği, AB 6. çerçeve programı ile canlanmıştır. Birlikte proje almak ve yürütmek kolaylaşmıştır. Bu konu hakkındaki düşünceleriniz?



### Ek 3 Biodizel Tesisi Ön Maliyet Çalışması

#### Biodizel Tesisi Ön Maliyet Çalışması (75 ton/gün-25.00 ton/yıl için) ve Yatırım İçin Değerlendirme Sonuçları

Makine ve teçhizat listesi:

##### Dış Tank Üniteleri

1) Yağ Stok Tankı 500 m3 x 1 adet	50.000 ytl x 1=50.000 YTL
2) Gliserin Stok Tankı 500 m3 x 1 adet	50.000 YTL x 1=50.000 YTL
3) Biodizel Stok Tankı 500 m3 x1 adet	50.000 YTL x 1=50.000 YTL
4) Metanol-Etanol Tankı 50 m3 x1 adet	20.000 YTL x 1=20.000 YTL

-----  
170.000 YTL

##### İç Tank Üniteleri

1) Kostik Kabı 10 m3 1 adet	3.500 YTL x 1=3.500 YTL
2) Çökeltme Tankları 15 m3 x 6 adet	5.000 YTL x 6=30.000 YTL
3) Ham Gliserin ayırma kolonu 15 m3 x 1	5.000 YTL x 1= 5.000 YTL
4) Yarı mamul stok tankı 30 m3 x 2	10.000 YTL x =20.000 YTL
5) Yıkama kolonu 15 m3 x 1	5.000 YTL x1=5.000 YTL
6) Kurutma kolonu 15 m3 x1	5.000 YTL x1=5.000 YTL
7) Su stok tankı 25 m3 (fiber)	5.000 YTL x1=5.000 YTL
8) Yakıt Stok Tankı 5 m3 x 1	2.500 YTL x1=2.500 YTL

-----  
76.000 YTL

YAKLAŞIK TOPLAM: 246.000 YTL

##### LABORATUVAR

Kurulum bedeli YAKLAŞIK: 300.000 YTL

##### YARDIMCI EKİPMAN

- 1) Su pompaları, yaklaşık 14 adet ve yağ/dizel/gliserin pompaları yaklaşık 3 adet
- 2) Redüktör mikser x 3 (kendimiz yapacağız)
- 3) Jeneratör 25 kW x1
- 4) Hava kompresörü (1x25 NM3/saat,6 bar) x1
- 5) Buhar kazanı (1000kg/saat,6 bar) x1

-----  
Yardımcı ekipmanlar, montaj işçilikleri, alan, kapalı alan ve arıtma tesisi, gliserin zenginleştirme ünitesi hariç.

## YAKLAŞIK GENEL TOPLAM:

546.000 YTL
-------------

## DEĞERLENDİRME SONUÇLARI

1) Biodizel tesisi yatırımının kârlı bir yatırım olduğu gerçektir. Bu sonuca biodizele ÖTV uygulansa dahi (maliyet= > \$ kur: 1.340 alınır, 0,75 YTL/LT biodizel sınai maliyet x 1,38= 1,035 YTL/LT'dir. 28.07.2005 tarihli mazot pompa fiyatları: 2,020 YTL/LT'den ulaşıyoruz.

AYT Ltd. ayrıca tesisi 3-4 ay içinde kurabileceği taahhüdünü vermekte ve tesisin faaliyete geçmesinden sonra 3 ay gibi kısa bir sürede kendini amorti edebileceğini kaydetmiştir.

2) Kurulacak tesis minimum 50 ton/gün-16500 ton/yıl kapasiteli olmalıdır. Sn. Hüseyin Bosnalı'ya göre 7 çalışan ile (teknik personel ve işçi) tesis işletilebilir.

3) Tesisin kendi imkanlarımızca mı yoksa AYT ile proje taahhüdü kapsamında bir anlaşma ile mi kurulacağı önemlidir.

\*75 ton/gün kapasiteli, anahtar teslim tesis için AYT 1.000.000 YTL teklif etmektedir.

\*75 ton/gün kapasiteli, yardımcı ekipman, montaj, arıtma tesisi, metanol geri kazanım ünitesi ve ticari sınai izinler hariç kendi imkanlarımız ile kurabileceğimiz tesis yaklaşık 546.000 YTL'ye mal olacaktır.

Ancak kendi imkanlarımız ile hareket edersek, bu konuda tecrübeli teknik insanlara ileride ihtiyaç duyacağımız dikkate alınmalıdır.

4) Tesis için minimum 2000 m2 açık alana, 1000 m2 kapalı alana (çatı yüksekliği 6,5-8 m olmalı) ve gliserin zenginleştirme ünitesi için 250 m2 kapalı ek alana (12 m tavan yükseklikli) ihtiyaç vardır. Arıtma tesisi kendi içine entegre olan UMURLU ORGANİZE SANAYİ bu tesis için en uygun yer olacaktır.

5) Tesis için en önemli unsur İŞLETME SERMAYESİDİR. Ham yağ stokları sürekli desteklenmelidir. (yurt içi ve yurt dışından, yurt dışından gelecek yağlara % 20 teşvik vardır.)

6) Nihai proje kararından önce 1 uzman kimyagere ve 1 proje yönetmenine ihtiyaç vardır.

### Ek 3.1 Türkiye’de Konvansiyonel (Geleneksel) Dizel Yakıt Kullanımı, Tüketim Miktarı ve Öngörülen Tüketim Miktarı

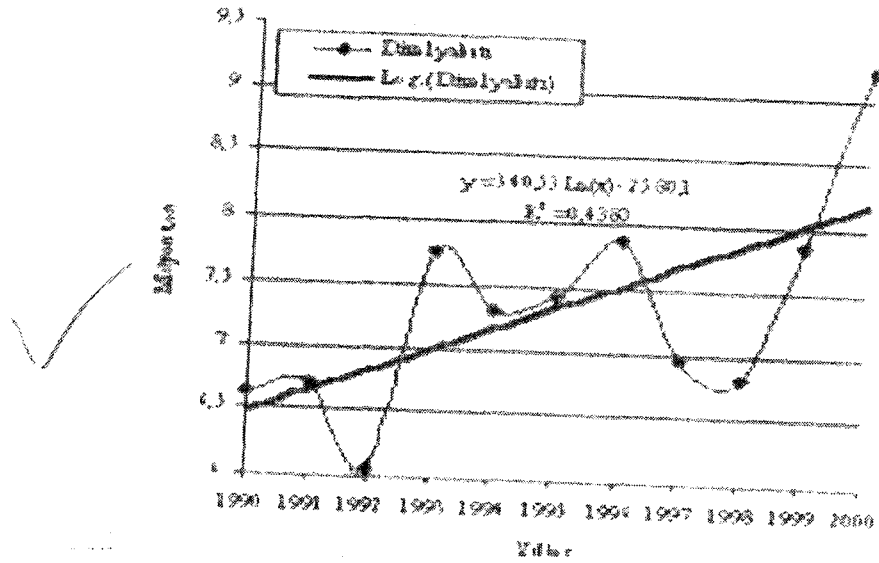
#### Türkiye’de Benzin ve Dizel Yakıt Satış Miktarı

Türkiye’de benzin ve dizel motorlarında kullanılan yakıt miktarı her geçen yıl artmaktadır. Aşağıdaki tabloda 1990–2000 yılları arası benzin motorlarında kullanılan yakıtlar ile dizel motorunda kullanılan yakıtlar (ton olarak) farklı sütunlarda gösterilmektedir.

Yıllar	Süper B	Dizel Yak.
1990	859089	6635438
1991	699053	6717874
1992	720867	6040727
1993	1153115	7766185
1994	1389398	7305367
1995	1463447	7426176
1996	1628322	7873031
1997	1698849	6953263
1998	1695403	6811727
1999	1522609	7855777
2000	1465361	9230014
Toplam	13895513	80615579

#### Dizel Yakıtı Satış Miktarları

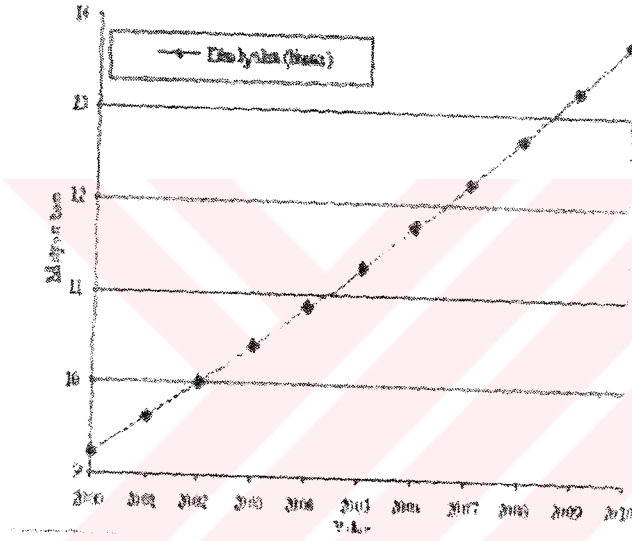
Türkiye’de dizel motorlu taşıt sayıları benzin motorlu taşıt sayılarından az değildir. Aynı zamanda dizel motorları ve dizel yakıtları bazı endüstrilerde de kullanılmaktadır.



Yıllara göre dizel yakıt satış miktarları ve logaritmik değişimi grafikte verilmiştir.

## 2010 Yılına Kadar Motorlu Taşıtlarda Kullanılacak Yakıt Satış Miktarlarındaki Tahmini Değişmeler

Türkiye’de 1990–2000 yılları arası dizel yakıt satış miktarlarının logaritmik regresyon analizinin 2001–2010 yılları arası kullanılması ile 2010 yılındaki dizel yakıt satış miktarı 9,933 milyon ton olacağı tahmin edilmektedir. Bir diğer şekilde aynı yıllarda elde edilen yıllık ortalama dizel yakıt satış miktarları doğrusal olarak %4 civarında artması durumunda, toplam dizel yakıt artışının lineer olarak devam edeceğinin var sayılması durumunda 2010 yılındaki toplam dizel yakıt satış miktarlarının 13,794 milyon tona ulaşacağı tahmin edilmektedir.



Yıllara göre tahmini toplam dizel yakıt satış miktarlarının lineer değişimi grafikte verilmiştir.

### Sonuç

Petrol İşleri Genel Müdürlüğü'nün 1990–2000 yılları arası verilerine göre, 2001–2010 yılları arası toplam petrol ve petrol çeşitleri ile ilgili satış miktarları tahmin edilmiştir. Yapılan tahminlerde, 1990–2000 yılları arası petrol satış miktarları ile ilgili doğrusal % ortalama artışlarındaki oran sabitesinin değişmeyeceği ve 2010 yılına kadar devam edeceği varsayılmıştır.

Yapılan analiz sonucuna göre, 2000 yılında 8,061 milyon olan toplam benzin satışları logaritmik regresyon analizine göre 12,300 milyon tona ve yıllık %6,4 oranında artarak 14,990 milyon tona çıkacağı tahmin edilmektedir. Bu durum, kurşunsuz benzin satışlarının özellikle 1990'lı yıllardan sonra artmaya başlaması ve belirtilen yıllarda ortalama

satış artışının 267 kat ve yıllık ortalama artış oranı ise 24 kat civarında olduğu tespit edilmiştir. Bu artışın en önemli nedenlerinin başında globalleşen dünyaya ayak uydurma çalışmaları ile Avrupa Birliğine katılım çalışmalarına bağlı olduğu düşünülmektedir.

2000 yılında 9,230 milyon ton olan dizel yakıtı satışlarının 9,936 milyon tona, %4 oranında artması durumunda ise 13,794 milyon tona çıkacağı tahmin edilmektedir.



## **Ek 4 Araç Muayene İstasyonları İle İlgili Bilgiler**

### **TÜVTURK'un İş Ortağı Olan Aydın Ortak Girişimciler A.Ş.'nin Faaliyet Alanları**

Periyodik Taşıt Muayenesi, 20 yıllık imtiyaz konusunu oluşturmakta ve kurulacak merkezlerin ana faaliyet alanını oluşturmaktadır. TÜVTURK Periyodik Araç Muayenesi konusundaki tek yetkili kuruluştur. Mevcut gelir projeksiyonlarının tamamına yakını taşıtın yola uygunluk testi gelirlerinden oluşmaktadır.

#### **Egzoz Emisyon Testi**

İstasyon yapısına göre, hizmet ya da ek hizmet binasında egzoz emisyon ölçümü yapılacaktır. Bu ek iş için Çevre ve Orman Bakanlığı ile yapılan protokol ile izin alınmıştır.

#### **Yola Elverişlilik Belgesi**

Avrupa sınırlarında yola çıkacak olan taşıtların üzerinde taşınması gereken "yola elverişlilik belgesi"de TÜVTURK Taşıt Güvenliği Merkezlerinde verilecektir.

#### **Ek Hizmetler**

Taşıt muayene işinin bağımsızlığını zedelemeyecek diğer faaliyetlere, işletmenin büyüklüğü ve olanaklarına göre TÜVTURK merkezi tarafından izin verilebilecektir.

#### **TÜVTURK Taşıt Güvenliği Merkezleri'nin Temel Unsurları**

##### **Arsa**

TÜVTURK, tesisin inşa edileceği arsanın büyüklüğünü ve kurulacak merkezin kanal sayısını belirler. Verilecek hizmetin büyüklüğüne göre her işletme 1-6 arası kanala sahip olacaktır. Ayrıca, arsa büyüklüğünde ek hizmetlerde etken olacaktır.

##### **Hizmet Binası**

Muayene kanallarının yer alacağı ve muayene personelinin taşıtları kontrol edeceği bölümdür.

##### **İdari Bina**

Yapılacak olan muayene işlemleriyle ilgili dokümantasyonun yapılacağı ve müşteri ilişkilerinin takip edileceği bölümdür. Burası sadece idari personele ait olabileceği gibi özel kısımlarıda kapsayabilir. Müşterilerimiz için oturma yeri, çocuklar için özel bölüm ve gazete, dergi, çay, kahve, yiyeceklerin olabileceği bölüm gibi.

## Otopark

Mimari proje ile düzenlenecek sıralarını bekleyen taşıt sahiplerine hizmet verecektir.

## Ek Bölümler

TÜVTURK Merkezi'nin onaylayacağı ek işler için mevcut arazi üzerinde başka tesisler de yer alabilecektir. Sözgelimi, oto yıkama hizmetleri, kafeterya, sigorta satış ve aracılık hizmetleri gibi.

## Aydın İli İçin Proje Değerlendirmeleri

- Aydın ili için peşin ödenmesi gereken bedel: 12.9 milyon USD'dir.
- Bu rakama lisans bedeli ve Aydın için gerekli 2 adet 3 kanallı, 1 adet 2 kanallı sabit istasyon dahildir. (İnşaat, ekipman, bilgi sistemleri, istasyon amir ve amir yardımcılarının ilk eğitimi dahil)
  - Aydın Ortak Girişimciler A.Ş. tarafından getirilecek arsa en azından 3 kanallı istasyonlar için 3'er dönüm, 2 kanallı istasyon için 2,5 dönüm olmalıdır:
- Aydın Projesinde: Merkezde 3 kanallı 1 sabit istasyon  
 Nazilli'de 3 kanallı 1 sabit istasyon  
 Söke'de 2 kanallı 1 sabit istasyon  
 Toplam 3 sabit istasyon öngörülmektedir.
- Belediye sınırları içinde sanayi ve ticari imarlı olmalıdır.
- Geometrisi ve altyapısı istasyon projesinin inşasına uygun olmalıdır.
- Giriş-çıkış imkanları araç trafiğine uygun olmalıdır.
- Tüm izinler yerel yönetimlerden Aydın Ortak Girişimciler A.Ş. tarafından alınacaktır.
- TÜVTURK arsa altyapısı inşaata hazırlandıktan sonra istasyonu "anahtar teslim" olarak kuracak, eğitilmiş personeli istasyona yerleştirecektir.
- TÜVTÜRK ile anlaşma imzalandığında gerekli bedelin %25'i, istasyon faaliyete geçtiğinde ise geri kalan %75'i ödenecektir.

- Proje finansmanı için Türkiye'nin en büyük bankaları ile görüşmeler en son aşamadır. Sermaye ihtiyacı banka ile Aydın Ortak Girişimciler A.Ş. arasında görüşmelerde belirlenecek, teminat olarak gelir temliği verilecektir.

- Aydın il sınırları içinde 195.925 (2004 verisi) araç trafiğe kayıtlıdır.
- İlk 10 yılda öngörülen muayene edilecek araç sayısı: 1.104.969 dur.
- Günlük ortalama muayene sayısı: 422 (öngörülen)
- İstasyon başına günlük muayene sayısı: 141 (öngörülen)
- İstasyonların standartlara uygunluğu TÜVTÜRK güvencesinde olacaktır.
- Bu yatırımın toplam bedeli 12.900.000 \$'dır. Bunun içine lisans bedeli, 3 istasyonun inşaat, ekipman, bilgi sistemleri ve istasyon personelinin ilk eğitimi dahildir.
- Yatırımın %30'u öz kaynak, %70'i kredi olacaktır.
- Lisans hakkı 20 yıldır.
- İlk 3 sene sonunda yatırım kendini amorti etmeye başlayacak.

#### **Mevcut Yönetmelikler**

**Araç Muayene İstasyonlarının Açılması, İşletilmesi ve Araç Muayenesi Hakkında Yönetmelik**

#### **BİRİNCİ BÖLÜM**

#### **Amaç, Kapsam, Dayanak ve Tanımlar**

##### **Amaç**

**Madde 1-** Bu Yönetmeliğin amacı, karayolunda seyreden motorlu ve motorsuz araçlarının teknik muayenelerini daha etkin ve sağlıklı bir şekilde yapmak, bu suretle araçlar bakımından karayolu trafik güvenliğini sağlamaktır.

##### **Kapsam**

**Madde 2-** Bu Yönetmelik motorlu ve motorsuz araçların muayenesini yapacak olan gerçek veya tüzel kişilere ait muayene istasyonlarını ve bunların açılması, işletilmesi, işletme belgesi ile yetki verilmesini ve muayene istasyonlarında bulunacak makine, araç/gereç, personel ve bunların niteliklerini, işletme, çalışma ve denetlenmelerine dair usul ve esasları kapsar.

### **Dayanak**

**Madde 3-** Bu Yönetmelik 2918 sayılı Karayolları Trafik Kanunu'nun değişik 35'inci maddesine dayanılarak çıkarılmıştır.

### **Tanımlar**

**Madde 4-** Bu Yönetmelikte geçen;

- a) Bakanlık: Ulaştırma Bakanlığı'nı,
- b) İdare: Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'nı,
- c) Genel Müdürlük: Kara Ulaştırması Genel Müdürlüğü'nü,
- d) İşletici: Özelleştirme İdaresi Başkanlığı tarafından 4046 sayılı Kanun çerçevesinde yapılacak ihale sonucunda yetki verilen gerçek ve tüzel kişileri,
- e) Alt İşletici: İşletici tarafından yetkilendirilecek gerçek veya tüzel kişileri,
- f) İhale: Özelleştirme Yüksek Kurulu'nun araç muayene istasyonlarının/hizmetinin özelleştirilmesine ilişkin kararlarına istinaden, Özelleştirme İdaresi Başkanlığı tarafından yapılacak olan ihaleyi,
- g) Araç Muayene İstasyonu: Araçların niteliklerinin tespit ve kontrol edildiği, bunun için gerekli cihaz ve personeli bulunan ve araç muayenesinin yapıldığı ve muayene kanallarının olduğu sabit yapıdaki tesisleri,
- h) Seyyar Muayene İstasyonu: Taşınabilir/mobil nitelikte olan ve üzerinde fren, far, egzoz emisyon ölçüm cihazları ile diğer ölçü alet ile cihazların bulunduğu ve araçların muayenesinin yapıldığı muayene araçlarını,
- i) Muayene Kanalı: Muayeneye gelen araçların bu Yönetmelikte belirtilen usul ve esaslar dahilinde tüm muayenelerinin yapıldığı, muayene araç ve gereçleri ile donatılan peronu,
- j) Muayene İstasyonu Amiri: Her muayene istasyonunda bulunması zorunlu olan; araçların muayenesinden, muayene istasyonu işleteni ile birlikte sorumlu olan ve nitelikleri bu Yönetmeliğin 12 inci maddesinde belirtilen personeli/kişiyi,
- k) Muayene İstasyonu Amir Yardımcısı: Her muayene istasyonunda bulunması zorunlu olan; araçların muayenesinden, muayene istasyonu işleteni ile birlikte sorumlu olan ve nitelikleri bu Yönetmeliğin 12'inci maddesinde belirtilen personeli/kişiyi,

l) Muayene İstasyonu Teknisyeni: Her muayene istasyonunda bulunması zorunlu olan ve nitelikleri bu Yönetmeliğin 12'inci maddesinde belirtilen personeli/kişiyi,

m) Muayene Bölgesi: Bu Yönetmelik kapsamındaki hizmetlerin etkin ve verimli bir şekilde yürütüleceği, Türkiye'nin il ve ilçeler itibarı ile Güney ve Kuzey olmak üzere iki bölgeye ayrılmış ek'te yer alan halini,

n) Araç Muayene Raporu: Karayolu araçlarının özellikleri ve teknik bilgiler ile muayene sonuçlarının yer aldığı/işlendiği belgeyi ifade etmektedir.

Bu Yönetmelikle ilgili diğer terimlerin tanımları için 2918 sayılı Karayolları Trafik Kanunu, Karayolları Trafik Yönetmeliği, 4925 sayılı Karayolu Taşıma Kanunu, Karayolu Taşıma Yönetmeliği ve Karayolları Kenarında Yapılacak ve Açılacak Tesisler Hakkında Yönetmelik ile diğer ilgili mevzuatlarda belirtilen tanımlar esas alınır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### Muayene İstasyonları

### Muayene İstasyonları

**Madde 5-** Araçların muayeneleri; İşletici veya Alt İşletici tarafından açılmış muayene istasyonlarında, bu istasyonlar işletmeye açılıncaya kadar ise Karayolları Genel Müdürlüğü'ne ait muayene istasyonlarında yapılır. Araçların muayeneleri tescilli oldukları bölgeye ait muayene istasyonlarında yapılır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İşletme Şartları, İşletme Süresi ve Muayene Esasları

### İşletme Şartları

**Madde 6-** İşletici ve Alt İşletici, aşağıdaki hususlara uymakla yükümlüdür. İşleticinin yetkilerini Alt İşleticiye devretmesi halinde dahi sorumluluğu devam eder.

Araç muayene istasyonlarının TS-EN 45004 "Çeşitli Tipteki Muayene Kuruluşlarının Çalıştırılmaları İçin Genel Kriterler" (A tipi muayene kuruluşu) standardına uygun olması ve işletmeye açılış tarihinden itibaren en geç 1 yıl içinde yetkili akredite kuruluşu tarafından akredite edilmesi şarttır. Akreditasyon şartı faaliyet süresince aranır.

a) Araç Muayene İstasyonlarında ve/veya seyyar muayene istasyonlardaki araç muayenelerinde kullanılacak kontrol cihazları devamlı hizmet verecek şekilde faal

bulundurulur, cihazlardan herhangi birinin arızalanması halinde, bu arıza giderilmeden muayeneye cihazsız devam edilmez.

b) Araç Muayene İstasyonları ve/veya seyyar muayene istasyonları her türlü aracın muayenesini model, marka ve tür gözetmeksizin yapmak zorundadırlar.

c) Araç Muayene İstasyonları ve muayene kanalları, kurulu bulunduğu arazi üzerinde ayrı bir bölüm halinde yer alır. Bu bölüm araç muayenesi dışında başka bir amaç veya ticari faaliyet için kullanılamaz.

d) Araç Muayene İstasyonlarında ve istasyonlara ait alanlardaki işçilerin sağlığı ve iş güvenliği ile çalışma şartları, ilgili mevzuata uygun olarak muayene istasyonu işleteni tarafından sağlanır. İstasyonlarda kullanılabilir durumda ilk yardım dolabı ve yeterli sayıda yangın söndürme cihazı bulundurulması şarttır.

e) Her muayene istasyonunca; gerekli olan her türlü açıklayıcı/yönlendirici panolar ve levhalar, işletmenin niteliğine göre istasyonun uygun yerlerine asılmak zorundadır.

f) İşletmeye açılan araç muayene istasyonunda, yapılacak her türlü tadilat sonucundan Bakanlığa bilgi verilir.

g) Araç Muayene İstasyonlarında her türlü güvenlik önlemi, İşletici veya Alt İşletici tarafından alınacaktır.

#### İşletme Süresi

**Madde 7-** 6'ncı maddede belirtilen şartlara uygun faaliyet göstermek kaydıyla, işletme süresi idarenin yetki devir sözleşmesinde belirttiği tarihten itibaren 20 (yirmi) yıldır.

#### Muayene Esasları

**Madde 8-** Araç muayeneleri, 2918 sayılı Karayolları Trafik Kanunu, Karayolları Trafik Yönetmeliği, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nca yürürlüğe konulan Tip Onay Yönetmelikleri, Araçların İmal Tadil ve Montajı Hakkında Yönetmelik ile bu Yönetmelikte yapılan düzenlemeler dikkate alınarak Ek-1'de belirtilen sınıflara göre ve asgari Ek-2'de verilen cetveldeki hususları kapsayan kontrol ve testleri içerir. Bu kontrol ve testlerin yapılması zorunludur.

Araçların muayenelerinde Ek-1'de belirtilen sınıflar esas alınır. Bakanlık bu sınıflar ile muayene kurallarında düzenleme ve değişiklikler yapabilir. Yapılan değişiklikler ve düzenlemeler genelgelerle İşletici veya Alt İşleticilere duyurulur.

Araçlarda kullanılan lastiklerin dış yüzeylerinin ana yivlerindeki (oluklar) dış derinlikleri, 4 adetten az tekerlekli araçlarda en az 1 mm, 4 ve daha fazla tekerlekli araçlarda en az 1,6 mm olacaktır. Ana yivler, lastiklerin yer ile temas eden yüzeyinin yaklaşık ¾ ünü kapsayan, lastiklerin yer ile temas eden yüzeyinin merkezi kısmındaki yivlerdir.

İşletici veya Alt İşletici egzoz emisyon ölçümü yapmak isterse; egzoz emisyon ölçümleri, 2872 sayılı Çevre Kanunu ve bu Kanun'a dayanılarak çıkarılan Hava Kalitesinin Korunması Yönetmeliği esasları doğrultusunda yapılacaktır. Bu durumda, İşletici veya Alt İşletici 2872 sayılı Kanun ve Hava Kalitesinin Korunması Yönetmeliği esaslarına göre yetki almak ve söz konusu Yönetmeliğin gereklerini yerine getirmek zorundadır. Egzoz emisyon ölçümleri ücreti bu konu ile ilgili Kanun ve Yönetmeliklere göre uygulanacaktır.

Muayene sonuçları bilgisayar ağında da yer alacak bir Araç Muayene Raporuna işlenir.

Araç muayene sonuçları dört grupta değerlendirilecektir :

**1-Kusursuz:** Muayene edilen araçta herhangi bir eksikliğin bulunmaması halidir. Bu durumda Araç Trafik Belgesinin ilgili kısmına bir sonraki muayene tarihi yazılarak istasyon amiri veya yardımcısı tarafından imzalanmak ve mühürlenmek suretiyle onaylanır.

**2-Hafif Kusur:** Aracın yapılan muayenesi sonrasında yeniden muayenesine gerek duyulmayan bir eksikliğin bulunması halinde, eksiklikler Araç Muayene Raporunda gösterilip raporun bir örneği araç sahibine veya aracı muayeneye getirene, söz konusu eksikliklerin giderilmesi için verilir. Araç Trafik Belgesi'nin ilgili kısmına bir sonraki muayene tarihi yazılarak istasyon amiri veya yardımcısı tarafından imzalanmak ve mühürlenmek suretiyle onaylanarak muayenesi bitirilir.

**3-Ağır Kusur:** Aracın muayenesi sonucunda tamirine ihtiyaç duyulacak derecede eksiklikler tespit olunması halinde, söz konusu eksiklikler Araç Muayene Raporuna işlenir. Bu eksikliklerin giderilerek aracın yeniden muayeneye gelmesi amacıyla; Araç Muayene Raporunda bir aylık süre tanındığı belirtilerek aracın muayenesi bitirilmez ve Araç Trafik Belgesi onaylanmaz.

Söz konusu Raporun bir örneği aracı getirene verilir ve aracın tekrar muayenesi sırasında verilen rapordaki eksikliklerin giderilip giderilmediği kontrol edilir. Bir aylık süre içinde gelinen ikinci muayeneden muayene ücreti alınmaz. Bu tarihten sonraki muayenelerden muayene ücreti tam olarak alınır. Eksiklikler tamamlanmadığı sürece muayene işlemi tamamlanmış sayılmaz.

**4-Emniyetsiz:** Aracın; can ve mal emniyeti ile trafik güvenliği açısından tehlikeli olacak derecede kusurlarının/eksikliklerinin tespiti halinde muayenesi onaylanmaz. Bu tür araçlar için trafikten men tutanağı düzenlenerek durum trafik zabıtasına bildirilir.

Araçların muayeneleri sonucunda tespit edilen eksikliklerden nelerin hafif kusur, ağır kusur ve emniyetsiz grubuna girdiği Bakanlık tarafından belirlenir.

Araç Muayene Raporlarının İşleticide veya Alt İşleticide kalan nüshaları İşletici tarafından bilgisayar ağına girilir ve ayrıca arşivlenip saklanır.

Muayeneleri süresi içinde yaptırılmayan veya geç yaptırılan araçlara ilişkin bilgiler, şekli ve içeriği Maliye Bakanlığınca belirlenecek bir tutanak ile en yakın trafik kuruluşuna bildirilir. Bu tutanaklar gerektiğinde/imkanlar ölçüsünde elektronik ortamda da bildirilebilir.

Yurt dışında ikamet eden veya ticari faaliyet nedeni ile sürekli yurt dışında bulunan araçların yasal süresi içinde muayenesinin yapılamaması durumunda, bu durumun belgelendirilmesi halinde, yurda giriş tarihinden itibaren bir ay içinde muayenesini yaptıran araçlara 2918 sayılı Kanununun 35'inci maddesinde yer alan %5 fazla ücret tahsili hususu uygulanmaz.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **Yetki verilmesi**

### **Yetki Verme**

**Madde 9-** Yapılan ihale sonucunda yetki verilmesi uygun görülen gerçek veya tüzel kişiler, satış sözleşmesinin imza tarihinden itibaren bir ay içinde; kuracakları istasyonlar için ihale ilanına, idari ihale şartları belgesine, tesis ve işletme teknik şartnamesine uygun olarak yapacakları iş programını işletmeye hazır hale geliş sıra ve süresini de içerecek şekilde Bakanlığa verirler. Bakanlık programı 15 gün içinde değerlendirerek cevaplar. Söz konusu gerçek veya tüzel kişiler Bakanlığın bu programı değiştirerek onaylaması halinde de buna uymak durumundadırlar.

Yetki verilen gerçek veya tüzel kişiler, satış sözleşmesinin imzalanmasını müteakip, onaylanan iş programına göre satış sözleşmesinin imza tarihinden itibaren 18 (on sekiz) ay içinde bölgesindeki tüm istasyonları şartnamelere ve sözleşmeye uygun şekilde yapmak/açmak ve araç muayenesine başlayacak hale getirmek zorundadırlar.

İşletici muayene istasyonu açma ve işletme yetkisini, aynı şartları sağlamak koşulu ile Alt İşleticilere devredebilir, ancak İşleticinin sorumluluğu aynen devam eder.

Bu Yönetmelikte ve satış sözleşmesinde belirtilen yükümlülüklerin yerine getirilmesi halinde İşletici Bakanlık tarafından “Geçici İşletme Yetki Belgesi” ile yetkilendirilir. Geçici İşletme Yetki Belgesi verilen İşleticiler ve alt işleticiler en geç 1 (bir) yıl içinde muayene istasyonlarını akredite ettirmek durumundadır. Akredite edilen istasyonların “Geçici İşletme Yetki Belgesi”, “İşletme Yetki Belgesi”ne dönüştürülür. Yetki verilen işleticinin ve varsa alt işleticinin adı, soyadı, ticari unvanı ve diğer ilgili bilgiler muayene istasyonunda herkesin görebileceği bir yere asılır.

Yetki Belgeleri Bakanlıkça 50 Milyon Türk Lirası ücret alınarak verilir.

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **Muayene İstasyonunda Bulundurulacak Araç ve Gereçler**

#### **Bulundurulacak Araç ve Gereçler**

##### **Madde 10- Araç Muayene İstasyonlarında;**

a) Fren, far, lastik diş derinliği, gürültü kontrol, gaz kaçağı kontrol ve ölçüm cihazları ile gerekli diğer alet ve edevatın bulundurulması, (egzoz emisyon ölçümü yapılmak istenmesi halinde egzoz emisyon ölçüm cihazı)

b) Her muayene istasyonunda, yeterli kapasitede, uygun bir ortama kayıt yapan bilgi işlem sistemi kurulması, ana merkez bağlantısı olan bilgisayar ağının oluşturulması,

c) Muayene kanalında muayene çukuru bulunmaması halinde, araç kaldıracı lift bulundurulması, (hem çukur hem de lift olabilir)

d) Seyyar muayene istasyonunda en azından; fren, far, lastik diş derinliği, gürültü kontrol, gaz kaçağı kontrol ve ölçüm cihazları ile gerekli diğer alet ve edevatın bulunması zorunludur.

Bakanlık tarafından gerekli görülmesi halinde ön düzen kontrol cihazının bulundurulması İşleticiden istenebilir.

Teknik gelişmelere bağlı olarak, gerekli görülecek diğer ölçü ve kontrol cihazlarını belirlemeye Bakanlık yetkilidir.

## ALTINCI BÖLÜM

### Personel ve Nitelikleri İle İlgili Hükümler

#### Çalıştırılacak Personel

**Madde 11-** Araç Muayene İstasyonunda, en az bir istasyon amiri ve bir yardımcısı ile en az bir olmak üzere yeterli sayıda muayene teknisyeninin bulundurulması zorunludur. Ayrıca teknolojik gelişmelere bağlı olarak Bakanlıkça belirlenecek yeterli sayıda gerekli diğer personel çalıştırılır.

Muayene istasyonu işleteni ile istasyon amirinin farklı kişiler olması halinde, muayene istasyonu amiri veya yardımcısı işletenin bu istasyonla ilgili tüm sorumluluklarını üstlenmiş sayılır.

Seyyar muayene istasyonlarında araç muayeneleri, ilgili araç muayene istasyonlarında görevli istasyon amiri, istasyon amir yardımcısı veya teknisyenler tarafından yapılır.

#### Personelde Aranacak Nitelikler

**Madde 12-** Araç muayene istasyonlarında çalıştırılacak personelde aşağıdaki şartlar aranır.

##### a) Öğrenim şartları :

1. Muayene İstasyonu Amiri: Mühendislik Fakültelerinin Makine, Endüstri, Mekatronik bölümü veya Teknik Eğitim Fakültelerinin Makine bölümü mezunu olmaları,

2. Muayene İstasyonu Amiri Yardımcısı: Mühendislik Fakültelerinin Makine, Endüstri, Mekatronik bölümü veya Teknik Eğitim Fakültelerinin Makine bölümü veya Meslek Yüksek Okullarının Makine bölümü mezunu olmaları,

3. Muayene Teknisyeni: Teknik Lise, Endüstri Meslek Lisesi veya dengi meslek liselerinin Makine veya Motor bölümü mezunu olmaları şarttır.

##### b) Sürücü belgesine sahip olma şartları :

1. Muayene İstasyonu Amirleri ve Amir Yardımcılarının (B) sınıfı sürücü belgesine,

2. Hafif vasıta muayene teknisyenlerinin (B) sınıfı, ağır vasıta muayene teknisyenlerinin (E) sınıfı sürücü belgesine sahip olmaları gerekir.

c) Mesleki Eğitim Şartları: Muayene istasyonu amiri, yardımcısı ve muayene teknisyenlerinin Bakanlığın düzenleyeceği veya düzenleteceği mevzuat, araç muayenelerinde

takip edilecek esas ve usuller ile motorlu araç tekniği konularında her yıl asgari beş iş günü eğitim almaları gerekir.

**d) Sağlık Şartları:** Bu Yönetmelik kapsamında istihdam edilenlerin, beden ve ruh sağlığı bakımından çalışmalarına herhangi bir engel durumları bulunmadığını sağlık raporu ile belgelendirmeleri gerekir.

**e) Resmi ihale ve alım satımlara fesat karıştırma, kaçakçılık, dolandırıcılık, dolanlı iflas, sahtecilik, güveni kötüye kullanma, uyuşturucu ve silah kaçakçılığı, hırsızlık, rüşvet, 3713 sayılı Terörle Mücadele Kanunu ile 4422 sayılı Çıkar Amaçlı Suç Örgütleri ile Mücadele Kanununa giren suçlardan hürriyeti bağlayıcı ceza ile hükümlü bulunmamaları şarttır.**

### **Çalışma Süresi**

**Madde 13-** Muayene istasyonları günde en az 7 saat 30 dakika, haftada en az 45 saat açık ve hizmete hazır halde bulundurulur. Çalışma gün ve saatlerini gösteren panolar istasyon girişinde uygun yerlerde asılır.

## **YEDİNCİ BÖLÜM**

### **Araçların Muayeneleri ile İlgili Hükümler**

#### **Muayene Süresi**

**Madde 14-** Araçlar cinslerine, kullanma amaç ve şekillerine uygun olarak periyodik muayeneye tabidir. Buna göre;

**a)** Hususi otomobiller ile bunların her türlü römorkları ilk üç yaş sonunda ve devamında her iki yılda bir,

**b)** Resmi otomobiller ile bunların her türlü römorkları ilk iki yaş sonunda ve devamında yılda bir,

**c)** Lastik tekerlekli traktörler ile bunların her türlü römorkları ilk üç yaş sonunda ve devamında üç yılda bir,

**d)** İki veya üç tekerlekli araçlar ve bunların her türlü römorkları, ilk üç yaş sonunda ve devamında iki yılda bir,

**e)** Diğer bütün motorlu araçlar ile bunların her türlü römorkları ilk bir yaş sonunda ve devamında yılda bir periyodik muayeneye tabi tutulur.

Askeri araçlarla, iş makinesi türünden araçların muayeneleri, tescilini yapan kuruluşlarca yapılır.

Muayene süresi dolmasa bile kazaya karışması sonucu yetkili zabıtaca muayenesi gerekli görülenler ile üzerinde değişiklik yapılan araçların ayrıca özel muayenesi zorunludur.

Karayoluna çıkmış olan araçların, teknik şartlara uyup uymadığı trafik zabıtasınca kontrol edilerek uygunsuzluk tespit edilenler, her an muayene istasyonlarına sevk edilip muayeneleri yaptırılabilir. Bu durumda trafik zabıtasınca bir "Uygunsuzluk Tespit Tutanağı" düzenlenir. Bu tutanak olmaksızın muayene istasyonuna sevk yapılamaz.

### **Muayene Ücreti**

**Madde 15-** Araç muayeneleri için 2918 sayılı Karayolları Trafik Kanununun 35'inci maddesi hükmünce tespit ve ilan olunan ücretler alınır. Tespit edilmiş olan muayene ücret tarifesi, araç muayene istasyonunun herkeze görülebilecek uygun yerlerine asılır.

Bu madde ile 9'uncu maddede belirtilen ücretler, her yıl Vergi Usul Kanunu hükümleri uyarınca tespit ve ilan olunan yeniden değerlendirme oranlarında arttırılır.

### **Muayenelerin Kaydı**

**Madde 16-** Araçların muayeneleri bir Araç Muayene Raporuna işlenir. Bu rapor sonucuna göre, Araç Trafik Belgesi onaylanır veya onaylanmaz. (Ayrıca aracın uygun bir kısmında seyir halinde en iyi görülebilecek şekilde belli bir tarihe kadar araç muayenesinin yapıldığını gösteren bir muayene işareti yer alır. Bu muayene işaretinin şekli ve niteliği Bakanlık, Emniyet Genel Müdürlüğü ve İşleticinin mutabakatı ile belirlenir.)

Araç Muayene Raporuna işlenen muayene sonuçları bilgisayar ortamına geçirilir. Bu araç muayene raporu ana merkez bilgisayar ağının yanı sıra, Bakanlık, Maliye Bakanlığı ve Emniyet Genel Müdürlüğü bilgisayar ağlarına online olarak elektronik ortamda aktarılır.

Seyyar muayene istasyonlarında yapılan muayene sonuçları da araç muayene raporuna işlendikten sonra aynı şekilde söz konusu olan bütün bilgisayar ağlarına aktarılır.

Muayene Raporuna her işleten kendi logosunu koyacaktır.

Bilgisayar sistemlerinde muayenelerin kaydı hususunda aşağıdaki şartlar aranır.

1) Bilgisayar sisteminin /ağının bilgilerin doğruluğunu, gizliliğini ve güvenliğini her seviyede sağlayacak nitelikte olması şarttır.

2) Bilgisayar sistemlerinde meydana gelebilecek arızalar en fazla iki iş gününde giderilir.

3) Bütün muayene işlemleri kayıtlarının, bilgisayar ortamında olması şarttır.

4) Kullanılacak yazılımda girilecek bilgiler, Bakanlık, Emniyet Genel Müdürlüğü ve Maliye Bakanlığı'nca belirlenecek formdaki tüm bilgileri içermesi şarttır.

5) Muayene Raporuna işlendikten sonra kaydedilen bilgiler üzerinde değişiklik yapılmaz.

6) Bilgilerin aktarım formatı; Bakanlık, Emniyet Genel Müdürlüğü ve Maliye Bakanlığınca belirlenecek bilgi dosyası şeklinde olmalı ve bu dosya muayene istasyonunda muayenesi gerçekleştirilen araçlara ilişkin tüm bilgilerin yanı sıra, muayene istasyonunu tanımlayan gerekli bilgileri de içermelidir.

#### **Yola Elverişlilik Muayene Belgesi Verilmesi**

**Madde 17-** Araç Muayene İstasyonları İşleticileri, muayene istasyonunun akredite edilmesi ve ayrıca Bakanlıktan gerekli izinin alınması şartıyla motorlu taşıt ve römork/yarı römorklar için Yola Elverişlilik Muayene Belgesi de düzenleyebilirler.

Araç muayenesi sonucunda yola elverişlilik belgesi düzenlenmesinin istenilmesi halinde, araç muayene ücreti ve egzoz emisyon ölçüm ücretinden ayrı olarak muayene ücretinin %50'si (yüzde elli) karşılığında bir ücret alınarak bu belge verilir.

### **SEKİZİNCİ BÖLÜM**

#### **Denetim, Yetkinin iptali ve İdari Müeyyide**

##### **Denetim**

**Madde 18-** Muayene istasyonları, TS-EN-45004, "Çeşitli Tipteki Muayene Kuruluşlarının Çalıştırılmaları İçin Genel Kriterler"de yer alan A tipi muayene istasyonları olarak faaliyet gösterir ve tüm istasyonların işletmeye açılışından itibaren en geç bir yıllık süre içinde yetkili bir akredite kuruluşu tarafından akredite edilmesi şarttır ve faaliyet süresince akreditasyon sağlanır.

Araç muayene istasyonlarının;

a) Bu Yönetmelikte yer alan araç muayenelerinin yapılmasıyla ilgili teknik ve idari koşulları sağlayıp sağlamadığı,

b) Buralarda bu Yönetmeliğe uygun muayene yapılıp yapılmadığı,

c) Buralardaki makine ve teçhizatı ile çalıştırılan personelin nitelik ve niceliğinin uygun olup olmadığı,

d) Her türlü araç muayene kayıtlarının usulüne uygun tutulup tutulmadığı,

e) Mevzuat kapsamına giren diğer hususların yerine getirilip getirilmediği,

Bakanlığın belirleyeceği periyotlarla, Bakanlığın yetkilendireceği kendi personeli veya yine Bakanlığın yetkilendireceği başka kurum/kuruluşların personeli tarafından yapılacak denetimler ile belirlenir.

Bakanlıkça gerekli görülmesi halinde, muayene istasyonlarında periyodik denetimlerin dışında da her zaman denetim yapılabilir.

Araç muayene istasyonu amiri veya yardımcısı; denetime gelen yetkililere her türlü kolaylığı sağlar, istenen bütün bilgi ve belgeleri verir.

Denetim sonucu Bakanlıkça, işletme belgesiyle yetki verildiği halde bu Yönetmelikte belirtilen işletme şartlarına uymayan veya muayeneleri gerektiği şekilde yapmayan muayene istasyonu işletenleri hakkında 2918 sayılı Karayolları Trafik Kanununun 35'inci maddesi ile bu Yönetmelik hükümleri uygulanır.

### **Yetkinin İptali**

**Madde 19-** İşleticinin veya Alt İşleticinin yükümlülüklerini yerine getirmemesi, infisahı veya iflası hallerinde verilen yetki iptal edilir. Ayrıca İşletici veya Alt İşleticinin herhangi bir araç muayene istasyonunda işletme şartlarına uymaması ve araç muayenelerini 8'inci maddeye uygun şekilde yapmaması halinde, İşleticiye ilk seferinde bu istasyon için 3 bin Yeni Türk Lirası para cezası ile 15 gün eksikliklerini düzeltme müddeti verilir. İkinci tekrarında aynı istasyon için 5 bin Yeni Türk Lirası para cezası ile 15 gün eksikliklerini düzeltme müddeti verilir. 1 yıl içinde üçüncü tekrarında 10 bin Yeni Türk Lirası para cezası verilir ve bu istasyonun işletme belgesi iptal edilir. Bu halde muayene istasyonu yeni yetkilendirme yapılınca kadar Bakanlık gözetiminde çalıştırılır. Yeni yetkilendirme Bakanlık tarafından ihale ile yapılır. Bu taktirde İşletici veya Alt İşletici hiç bir talepte bulunamaz. Alt İşleticinin yükümlülüklerini yerine getirmemesinden İşletici de sorumludur.

Herhangi bir bölgede bulunan istasyonların %20'sinin işletme belgesi iptal edildiği taktirde o bölgeye ait yetkilendirme tamamen iptal edilir.

**İdari Müeyyide**

**Madde 20-** İşletme şartlarına uyulmaması ve/veya araç muayenelerinin 8'inci maddeye uygun bir şekilde yapılmaması durumunda üçüncü şahısların uğrayacağı zararlar konusunda emniyeti suiistimal veya kasıt yönünden ilgili mevzuat ve kanun hükümleri uygulanır.

**DOKUZUNCU BÖLÜM****Geçici Hükümler, Yürürlük ve Yürütme**

**Geçici Madde 1-** Mevcut muayene istasyonlarında yapılmakta olan araç muayene işlemlerine; bu Yönetmelik hükümleri ile 5'inci maddede yer alan şartlara göre, "Geçici İşletme Yetki Belgesi" alan muayene istasyonlarının faaliyete başladığı tarihte son verilir.

**Yürürlük**

**Madde 21-** Bu Yönetmelik 1/1/2005 tarihinde yürürlüğe girer.

**Yürütme**

**Madde 22-** Bu Yönetmelik hükümlerini Ulaştırma Bakanı yürütür.

## **Ek 5 Adnan Menderes Üniversitesi Bahçe Kùltürleri Bölümü'nde Hazırlanan Avam Proje Taslağı**

Aydın ili ve bölgesinde kontrollü damızlık yoktur. 4 Ocak 1997 tarihli yasa düzenlemesine rağmen, üreticiler zamanında satın aldıkları fidanlardan oluşturdukları kendi ağaçlarından, budama yolu ile çelik ve fidan üretmekte ve bunları sertifikalı diye satmaktadırlar. Mevcut dikilmiş ağaçların %10'u bu sebeple hastalıklıdır. Çünkü temiz ırk ağaç elde edilememektedir.

- Sultanhisar incir ve zeytin için bir "İhtisas Fidanlığı"na dönüştürülecektir.
- Tarım Bakanlığı AET müktesebatına uygun olarak sertifikalı fidan standardını çok yakında belirleyecek, budama yapıp satanlar bunu yapamayacaklardır. Aydın ve bölge örnek bir fidanlığa kavuşacaktır.
- Zeytin ve incir ağaç ırkları hastalıktan arınacaktır.
- Sultanhisar fidanlığı hem fidanlık hem damızlık kısmı için hazırlanıp Tarım Kontrol Şubesi çağrılarak gerçek anlamda sertifikalandırılacaktır. (zeytin damızlıkları kesinlikle Tarım Bakanlığı'nın Edremit Zeytin Enstitüsü'nden alınacaktır.)
- Sultanhisar avam projeye göre 2 kısımdan oluşacaktır. Birinci kısım fidanlık ve damızlık için ayrılacak, ikinci kısım örtü altı meyve yetiştirmeye ayrılacaktır. (70 veya 80 dönüm içine demonstratif amaçlı örtü altı meyveciliği yapılması)
- 2006 altyapı, arazi düzenleme, damızlık çalışması yılı, 2007 de ürün alma ve verim yılı olacaktır.

Kapasite kullanımı: İlk yıl %10

İkinci yıl %50

Üçüncü yıl %100 olması öngörülmektedir.

### **Jeotermal Seracılık:**

Termal seracılık için gerekli altyapı hazır olacak ve jeotermal ısınma fidanlığa ulaştığında tek yıllık bitki yetiştirme için hemen girişimde bulunulacaktır. Mart 2003 tarihli "Tarım Master Planı"na göre, ekonomik değeri olan sera bitkileri ve hattâ kesme çiçek de yetiştirilebilecektir.

Jeotermal enerji fidanlığa ulaşabilirse sebze ve meyvede HORMONSUZ üretim de mümkün olabilecektir.