

Ayşe Özlem UZUN
İÇİNDEKİLER

Sayfa No

SUNUŞ.....
KISALTMALAR.....
GİRİŞ

Bölüm 1

STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNE GENEL BAKIŞ

1.1. STRATEJİK İŞBİRLİĞİ TANIMI.....
1.2. STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN GENEL ve
AYIRICI ÖZELLİKLERİ

1.3. STRATEJİK İŞBİRLİĞİ TÜRLERİ

1.4. STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ ve
ORTAK GİRİŞİMLER

Bölüm 2

**STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN
ORTAYA ÇIKMA NEDENLERİ**

2.1. KÜRESELLEŞME

2.2. TEKNOLOJİDEKİ GELİŞMELER

2.3. BİRLEŞME DEVRALMALARDA YAŞANAN SORUNLAR.....

Bölüm 3

**STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN
HUKUKSAL ÇERÇEVESİ**

3.1. GENEL ÖZELLİKLER.....

3.2. AB MEVZUATI ÇERÇEVESİNDE
STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN İNCELENMESİ

3.3. A.B.D. MEVZUATINDA STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN
İNCELENMESİ

3.4. KANADA MEVZUATINDA STRATEJİK
İŞBİRLİKLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....

3.5. TÜRKİYE’DE 4054 SAYILI KANUN ÇERÇEVESİNDE
STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....

3.5.1. İşbirliği Doğurucu Ortak Girişimler

3.5.2. *4054 Sayılı Kanun’da İşbirliği Doğurucu Ortak Girişimlere
İlişkin Örnekler*

3.5.3. Yatay İşbirliği Anlaşmaları.....

3.5.4. 4054 Sayılı Kanun’da Yatay İşbirliği Niteliğindeki
Stratejik İşbirliği Anlaşmalarına İlişkin Örnekler.....

Bölüm 4

**TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDEKİ ÖRNEK
STRATEJİK İTTİFAKLARIN İNCELENMESİ**

- 4.1. SEKTÖRDE MEYDANA GELEN GELİŞMELER
- 4.2. ÖRNEK DAVALAR

SONUÇ

ABSTRACT

KAYNAKÇA

**EK 1- YOSHINO ve RANGAN'IN FİRMALAR ARASI BAĞLARI
GÖSTERİR TABLOSU**

EK 2- CULPAN'IN STRATEJİK İŞBİRLİKLERİ AYRIMI

**EK 3- DUSSAUGE ve GARRETTE'NİN
STRATEJİK İŞBİRLİĞİ AYRIMI**

**EK 4- MULTİMEDYA ALANINDAKİ BİR STRATEJİK
İŞBİRLİĞİ AĞI**

**EK 5- STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN
SEKTÖREL DAĞILIMI**

Ayşe Özlem UZUN

SUNUŞ

Üretimde verimlilik ve teknik gelişmeyi teşvik ederek piyasalarda etkinliği arttıran rekabet süreci, ekonomik gelişmenin en önemli unsurlarından biridir. Rekabet Hukuku ise sağlıklı bir rekabet ortamının oluşumunu temin ederek toplumsal refah artışına katkıda bulunmaktadır. 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun ile kendisine rekabet ortamının sağlanması ve korunması görevi verilen Rekabet Kurumu, kuruluşundan bu yana üstlendiği önemli sorumluluğun bilinciyle görevlerini yerine getirmektedir.

Rekabet sürecini sağlama ve koruma amacıyla yürütülen incelemelerin yanı sıra, Rekabet Kurumu'nun üzerinde önemle durduğu bir diğer görevi, Rekabet Hukuku'nun tanıtılması ve toplumda rekabet bilincinin artırılmasıdır. Kurum, Rekabet Savunuculuğu görevini yerine getirirken staj, eğitim, panel, konferans gibi çeşitli araçlarla Rekabet Hukuku ve uygulamaları konusunda iş dünyası, akademik çevreler ve konuyla ilgili diğer kimseleri bilgilendirmeyi amaçlamakta ayrıca rekabetin faydaları konusunda toplumu bilinçlendirmeyi hedeflemektedir.

Rekabet Kurumu meslek personelinin uzman yardımcılığından uzmanlığa geçiş aşamasında hazırlamış oldukları tezlerin yayımlanması da Kurumun Rekabet Savunuculuğu görevinin bir parçasını oluşturmaktadır. Rekabet Hukuku'nun devamlı gelişen bir hukuk dalı olması sebebiyle meslek personeli, gerek yetkinliklerini arttırmak gerekse güncel gelişmeleri takip edebilmek amacıyla sürekli bir eğitim süreci içerisinde bulunmaktadır. Bu bağlamda uzmanlık tezleri, rekabet uzman yardımcılarının uygulama birikimleri ile yoğun mesleki eğitim ve araştırmalarını yansıtmaları bakımından hem Rekabet Kurumu'na hem de diğer ilgililere ışık tutacak önemli birer kaynaktır. Kurumun ilk yıllarında hazırlanan tezler, Rekabet Hukuku'nun temel kavramları üzerine yoğunlaşırken ilerleyen dönemlerdeki uzmanlık tezlerinde, daha ayrıntılı ve tartışmalı alanlar ile çeşitli sektörlerdeki rekabet süreçleri ele alınarak ilgililere yeni bakış açıları ve tartışma alanları sunulmuştur. Bu çerçevede, meslek personeli tezlerinin, güncel konulara ışık tutarak Türk Rekabet Hukuku literatürüne önemli katkıda bulunacağına inanıyoruz.

Üç yıllık uygulama deneyiminin ardından titiz bir akademik araştırma süreci sonucunda hazırlanan Rekabet Uzmanlığı'na yükselme tezleri, meslek personelimizin geniş bilgi birikimi ve yoğun emeğinin ürünüdür. Bu çalışmalarını, Rekabet Hukuku alanındaki yerli eserlerin halen yeterli düzeyde olmamasından kaynaklanan boşluğu dolduracaklarını ve tüm ilgililere faydalı olacaklarını ümit ederek kamuoyuna sunuyoruz.

Mustafa PARLAK

Rekabet Kurumu Başkanı

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
Agk.	: adı geçen karar
Bkz	: bakınız
BM	: Birleşmiş Milletler
ÇUŞ	: Çok uluslu şirket
DTÖ	: Dünya Ticaret Örgütü
IT	: İnternet teknolojileri
Age.	: Adı geçen eser
OG	: Ortak girişim
Sİ	: Stratejik ittifak
vb.	: ve bunun gibi

GİRİŞ

“Yaşam için vazgeçilmez, ince bir hava tabakasıyla çevrili, narin mavi bir topun çeyrek yüzyıl önce uzaydan çekilen fotoğrafları, gezegenimiz hakkındaki görüşlerimizi sonsuza dek değiştirdi. Uzay Gemisi Dünya, gezegen bilincimizi uyandırmak için çok yararlı bir benzetme sunuyordu. Günümüzde, gittikçe daha fazla insan, birbiriyle eski devirlere oranla çok daha sıkı bağlar içindedir. Milyarlarca da farkında bile olmadan büyük uzaklıklar ötesinden yaşamlarını değiştirmekte olan küresel ağlara takılmaktadır¹.”

Dünyada son 20-30 yıl içinde yaşanan ekonomik, politik, teknolojik ve sosyolojik gelişmeler, şirketlerin iş yapma biçimlerini ve bu çerçevede rakipleriyle kurdukları ilişkileri kökünden değiştirmiştir. Bu değişim paralelinde firmalar, aynı anda hem rekabet hem de işbirliği yapmanın doğurduğu sinerjiyi fark etmişlerdir. Bu gelişme, bugün öyle bir hal almıştır ki artık *ekosistem* terimi, sadece biyolojik bir kavram olmaktan çıkmış; rakiplerin, müşterilerin, sağlayıcıların, sermayedarların ve daha birçok “canlının” şirketlerle “birlikte geliştikleri” (coevolve)² “ticaret ekosistemleri”³, ticaret hayatının bir parçası olmaya başlamıştır. Ticaret ekosistemleri, birbirine rakip olan ve olmayan, doğrudan veya dolaylı şekilde birbiriyle ilişkili olan pek çok şirketi, kendi bünyesinde bir şekilde birbirine bağlayarak birlikte gelişmelerini sağlayan organizmalar haline gelmiştir. Stratejik ittifaklar⁴ ise, bu süreçte ortaya çıkmış girişimlerdir.

Stratejik işbirlikleri esasen işletme teorisinin bir konusudur. Bu sebeple şirketler arasındaki bu tür ilişkiler uzun yıllar boyu rekabet hukukçularının çoğunun dikkatini çekmemiştir; konu rekabet hukukunda henüz incelenmeye başlanmıştır. Stratejik işbirlikleriyle ilgili yapılmaya başlanan “ayrıntılı” çalışmalar bile ancak doksanlı yılların sonlarında yayımlanmıştır. Bu çalışmalarda stratejik işbirliklerinin özellikle küresel rekabet ortamında

¹ Barnet ve Cavanagh (1995, 1)

² “Birlikte gelişim” olgusuyla ilgili Bkz. Eisenhardt ve Galunic, Harvard Business Review Ocak-Şubat 2000, 91-101

³ Moore (1997, 11-17, 29-29)

⁴ Aralarında spesifik bir farka rastlanılmamış olması sebebiyle tez kapsamında stratejik ittifak (Sİ) ile stratejik işbirliği terimleri dönüşümlü olarak birbirleri yerine kullanılacaktır.

Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezleri Serisi

şirketlerin rekabet gücünü arttıran yönlerine vurgu yapılmış; ancak, küresel rekabet ortamında rekabeti bozucu yönlerine ağırlık verilmemiştir. Yine bu çalışmalar ağırlıklı olarak yatay stratejik işbirliklerini incelemiştir.

Bugün, stratejik işbirliklerinin rekabet hukukunun kapsamında bir konu olduğu veya olması gerektiği bir gerçektir. Bu sebeple rekabet hukukunun ilk ortaya çıktığı ülkeler stratejik işbirlikleri konusunda da öncü davranarak bu tür ilişkileri incelemeye başlamışlardır.

Stratejik işbirlikleri, işletme teorisini olduğu kadar rekabet hukukunu ve mikro iktisadi da ilgilendiren çok kapsamlı, çok geniş ve henüz tanımı, kapsamı üzerinde kesin fikir birliğine ulaşılamamış bir konudur. Bununla birlikte, stratejik işbirliklerinin kesinlikle rekabete hem olumlu ve hem de olumsuz yönleri bulunmaktadır.

Konu üzerindeki belirsizliği ve karışıklığı biraz da olsa giderebilmek amacıyla tez çerçevesinde stratejik işbirliklerinin olası tanımlarına, türlerine ve ülke uygulamalarına olabildiğince geniş yer verilmeye çalışılmıştır.

Birinci bölümde stratejik işbirliklerinin tanımı, türleri ve özelliklerinin yanı sıra stratejik işbirliklerinin tarihsel olarak gelişimi ve bu süreçte ortak girişimler gibi diğer işbirliği türlerinden ayrıldığı noktalar incelenmiştir.

İkinci bölümde dünyada stratejik işbirliklerinin ortaya çıkma nedenleri açıklanmaya çalışılmış, bu bağlamda küreselleşme, teknolojiye bağlı değişimler ve birleşme devralmalarında yaşanan sorunlar ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde stratejik işbirliklerinin hukuki çerçevesi ortaya konmaya çalışılmış ve AB, A.B.D., Kanada ve Türkiye uygulamalarına yer verilmiştir. Seçilen ülke tercihi şu kriterlere göre yapılmıştır: rekabet hukuku sisteminin AB kaynaklı olması, Amerikan rekabet hukuku uygulamalarının AB'ne göre farklılık gösterebilmesi ve dünyada stratejik işbirliklerine ilişkin ilk çalışma yapan ülkelerden birinin Kanada olması.

Dördüncü bölümde, telekomünikasyon sektörünün değişen yapısı ve bu sektördeki stratejik işbirlikleri incelenmiştir. Telekomünikasyon sektörünün, dikey işbirliklerinin en sık rastlandığı sektörlerden biri olması sebebiyle, dikey işbirliklerinin önemine vurgu yapmak açısından bu sektör incelenmeye değer görülmüştür.

Beşinci ve son bölümde genel bir değerlendirme yapılmış ve saptanan tespitler sunulmuştur.

BÖLÜM 1

STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNE GENEL BAKIŞ

1.1. STRATEJİK İŞBİRLİĞİ TANIMI

Stratejik işbirliklerinin (stratejik ittifakların/Sİ'ların) dünya ticaret sistemi içinde 1980'lerden itibaren kullanılan yeni bir çözüm olması, ülkelerin rekabet mevzuatlarında bu kavramın henüz gerçek yerini bulamamış ve otoritelerce bu konuya gerekli önemin tam olarak verilmemiş olması, kavram karmaşasını da beraberinde getirmiştir. Literatürde farklı yazarlar, stratejik işbirliklerinin değişik yönlerini ön plana çıkararak tanımlamalara gitmişlerdir. Bu nedenle, tanımların bazıları birbirinden oldukça farklı iken bazıları benzer olmakta, bununla birlikte stratejik işbirliklerine ilişkin kesin bir tanım bulunmamaktadır. Aşağıda, öncelikle bazı yazarların tanımlarına değinilecek, daha sonra rekabet hukuku açısından esas alınmasının faydalı olacağını düşündüğümüz kendi tanımımız sunulacaktır.

Besanko, Dranove, Shanley ve Schaefer (2004, 155, 615)'e göre stratejik işbirliği, belli bir projeyi gerçekleştirmek veya şirketlerin sahip oldukları bilgileri ve üretim kaynaklarını ortak biçimde paylaşmak üzere aynı sektörde veya *dikey ilişkili olmayan* iki veya daha fazla firma arasında yapılan bir anlaşmadır. Bu yazarlara göre OG, stratejik işbirliklerinin özel bir türüdür.

Esener (1997, 7, 11); Şen ve Dolu (2004, 49), stratejik işbirliklerini teknoloji, kaynak, beceri ve ürünlerin taraflara karşılıklı yarar sağlayacak şekilde bir araya getirildiği, karşılıklı değiştirilip entegre edildiği, ilişkideki tarafların bağımsızlıklarını koruyarak ortak bazı amaçlar üzerinde anlaştıkları ve teknoloji, pazarlama gibi bazı stratejik konularda birbirlerine katkı sağladıkları, *sermaye girişini gerektirmeyen* ortaklıklar şeklinde tanımlamaktadır. Buna göre stratejik ortak olabilmek için özsermaye artırımında bulunmak, başka bir şirketin sermayesine ortak olmak veya herhangi bir yerden finansman sağlayarak stratejik işbirliğine sermaye yatırmak zorunlu değildir.

Yukarıdaki yazarların ortak tespiti, stratejik işbirliklerinin basit ticari ilişkilerden veya sözleşmelerden (arm's-length transactions, arm's length

contract) daha ileri, fakat bir birleşme işleminden daha önceki bir safha olduğudur. Stratejik işbirliklerinde taraflar, birleşmelerden farklı olarak kendi bağımsızlıklarını korumaktadır. Stratejik işbirlikleri bu yönleriyle basit ticari ilişkilere benzemektedir. Fakat Sİ, bu işlemlere nazaran daha yoğun bir işbirliği, koordinasyon ve bilgi paylaşımını gerektirmektedir.

Lee (1999, 6)'ye göre Sİ'lar, *klasik ticari sözleşmelerden, franchising, lisans veya çapraz lisans sözleşmeleri ile OGLerden daha farklı olan*, şirketler arasındaki karmaşık ilişkililerdir. Bu bakımdan stratejik işbirlikleri, ortak fayda sağlayacak stratejik bir hedefe ulaşmak için iki veya daha fazla firmanın yaptıkları işbirlikçi ilişkilere verilen addır. Bu ilişkinin tarafları, katkılarıyla orantılı olarak kazancı bölüşürler.

Dussauge ve Garrette (1999, 2, 4)'e göre Sİ, iki veya daha fazla bağımsız firmanın, bir projeyi veya spesifik bir faaliyeti tek başlarına yürüterek tüm risk ve rekabetle kendi başına mücadele etmek veya faaliyetlerini birleştirmek *ya da bir iş birimini devralarak tümüne yatırımda bulunmak yerine ilgili faaliyetleri ortak yürütmeyi seçtikleri*, bunun için *gerekli uzmanlık ve kaynaklarını birleştirdikleri* bağlantılardır. Sİ'daki anahtar unsur, ortakları birbirine bağlayan anlaşmaya rağmen tarafların bağımsızlıklarını devam ettirmeleridir. Taraflar, ortak hedefleri yakalamak için güçlerini birleştirseler de stratejik bağımsızlıklarını (otonomilerini) ve kendi özel çıkarlarını kaybetmezler⁵.

Meurling (2002, 6, 7)'in yer verdiği çeşitli yazarlarca yapılan tanımlar aşağıdaki gibidir:

Porter ve Harvard Business School yazarlarına göre Sİ, 'iki şirket arasındaki birtakım ticari faaliyetlerin koordinasyonunu amaçlayan, fakat tam bir birleşmeye varmayan, resmi, uzun vadeli ittifaklardır.' İttifak, *tarafların spesifik bir faaliyetteki genel rekabetçi pozisyonlarını güçlendirmek amacıyla* kullanıldığı takdirde stratejik olma özelliğini taşır⁶.

Miguel Castellot (1995)'a göre Sİ, 'şirketler arasındaki faaliyetlerin tam olarak birleşmesine varmayan, fakat *sadece sınırlı faaliyetlerin birlikte yapılmasının da ötesinde olan, geniş çaplı düzenlemelerdir.*' Sİ'in bir diğer özelliği, *pazar koşullarıyla beraber evrim gösterebilme imkanına sahip olmasıdır.* Bu ortaklıklar, pazar özelliklerinin ve koşulların gelişen, çok önemli ve hızlı değişimler gösteren bir yapıya sahip olduğu durumlara bir çözümdür.

Peter Dickens (1992), bir Sİ'ların temel hedefinin 'şirketin kendi başına ulaşamayacağı düşündüğü spesifik bir amaca erişirmek', olduğunu ileri sürmüştür.

⁵ Child ve Faulkner (1998)

⁶ Fiebig (1996)

Ayşe Özlem UZUN

Fiebig'e (1996) göre Sİ, 'pazarın aynı yatay seviyesinde faaliyet gösteren, yasal olarak bağımsız iki firma arasındaki sözleşme bazlı işbirliği anlaşmalarını kapsamaktadır.' Bu işbirliğinin amacı, stratejik rekabet avantajları elde ederek ilgili tarafların rekabet güçlerini arttırmaktır.

Avrupa Komisyonu'nun henüz resmi bir tanımı bulunmamakla birlikte, BT/MCI⁷ kararında Komisyon stratejik işbirliklerine yönelik ilk resmi tavrını sergilemiştir. Burada, oluşturulan ittifak, "ortakları yaklaşımakta olan tam serbestleşmeye hazırlamak görüşündeki ve sadece katma değerli hizmetlerin sunulmasıyla sınırlı olmayan bir eylem" olarak değerlendirilmiştir.

Rekabet hukuku kapsamında önem arz eden bir Sİ'nin tanımı, yukarıda özetle yer verilen tanımlardan da yararlanılarak şu şekilde yapılabilir: *iki veya daha fazla bağımsız şirketin kendi otonomilerini koruyarak, birbirlerine göre rekabet avantajına sahip oldukları teknoloji, uzmanlık, üretim vb. belli spesifik faaliyetleri birlikte gerçekleştirmek veya ortak hedeflere ulaşmak amacıyla yaptıkları, basit ticari sözleşmelerle birleşme işlemleri arasında yer alan, kısa vadeli, esnek yapılı yeni bir hukuki varlığın kurulmasını gerektirmeyen (kontrolün el değiştirmesini gerektirmeyen), sözleşme bazlı anlaşmalardır.* Burada, sadece bazı OG'lerin Sİ olduğu vurgulanarak sebebi daha sonra açıklanacaktır. Bunun gibi, literatürde ön plana çıkartılan yatay Sİ'lerin yanı sıra dikey ve aykırı Sİ'lerin de rekabetçi etkileri dikkatle incelenmelidir. Bunun önemi ileriki bölümlerde açıklanmaya çalışılacaktır.

1.2. STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN GENEL ve AYIRICI ÖZELLİKLERİ

Kanada Rekabet Bürosu'nun Ar-Ge Müdürlüğü tarafından yayınlanan "Rekabet Kanunu Çerçevesinde Sİ'lar" adlı Bülten'de (Bölüm 2) Sİ'lerin bazılarında görülen ortak özellikler; ortaklardan birinin diğer ortağın azınlık hisselerini devralması yoluyla kontrolün devralınmadığı bir yatırım yapması ve bunun yanında faaliyet gösterecek bir teşebbüsün ya da belli bir alanda bir işbirliği ortamının kurulmasıdır. Bu düzenlemeler, mülkiyet haklarının ve/veya teknik bilgilerin alış verişine sebep olabilse de, ortakların ittifak konusu dışındaki alanlarda menfaatlerini bağımsızca takip etmelerine imkan tanır. Buradan, kontrolün devredilmediği devralma işlemlerinin Sİ olabileceği sonucu ortaya çıkmaktadır.

Bunun yanında tipik bir ittifak, ortakların kendi faaliyetlerinin sadece bir bölümünü kapsamaktadır, örneğin ar-ge, promosyon veya dış satışlar vb. Öte yandan, bütün Sİ'lar tek seferlik anlaşmalardan (one-shot contracts) farklılık gösterir. Zira ittifakın ortakları, uzun vadedeki çıkarlarını korumak için bazı

⁷ 94/579/EC

Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezleri Serisi

ayarlamalar yapmaya çabalarlar. Bu nedenle stratejik ittifaklarda teknoloji, ürün, süreçler, ve/veya müşteri talepleri ve ihtiyaçları vb. konulardaki bilgilerin paylaşımı, daha basit ticari anlaşmalardan daha fazladır.

Stratejik ittifaklar, ortak şirketlerin elemanlarının sahip oldukları uzmanlık, yetenek ve kişisel ilişkilerin kendi aralarında transfer edilmesi için bir araç olarak da kullanılabilir. Bu kaynakları basit ticari ilişkiler⁸ aracılığı ile elde etmek güç olabilir. Çoğu ittifak yeni, yenilikçi bir şeyler içerir: ortaklarca beraberce yürütülecek yeni bir ar-ge programı, yeni ürün, teknoloji ve süreçler veya yeni bir pazarlama stratejisi gibi. Buradaki “stratejik” vasfı, özel bir öneme sahiptir. İttifakın uzun vadeli bir bakış açısına sahip olduğuna, gündelik işlemlerden ziyade bir yatırımı içerdiğine ve mevcut pazarlarda hizmet vermek yerine yenilerini geliştirdiğine işaret eder.

Stratejik ittifakların diğer ayırıcı özelliği, bu tür ortaklıkların genellikle takas (swap)⁹ veya mal ya da hizmetlerin satın alınarak alış verişinden ziyade trampa¹⁰ ile değişimini içermeleridir. Trampada işleminin karlı biçimde gerçekleşebilmesi için tarafların çıkarlarının aynı yönde olması, hedeflerinin birbirini tamamlayıcı ve karşılıklı olması gereklidir. Taraflardan her biri, diğerinin ihtiyaç duyduğu, talep ettiği maddi veya gayri maddi bir varlığa (örneğin bir alandaki uzmanlık, ün, bağlantılar, vb.) sahiptir.

Özellikle yabancı ortakları olan stratejik ittifaklar, teknoloji transferine yardımcı olmak, tarife dışı engelleri aşmak ve/veya yerel pazar koşulları konusunda uzmanlığın gerekli olduğu yeni pazarlara giriş yapabilmek amaçlarıyla da oluşturulabilir.

Sİ’lar, bir taraftan objektif kriterlere sahip kuralcı (formalistik) bir yapı, öbür yandan taraflar için bu ilişkinin “stratejik” olma nedenini belirleyen subjektif bir nitelik gösterir (Meurling 2002, 7). Sİ’ların objektif unsurları şunlardır¹¹: Sİ’in yasal olarak birbirinden bağımsız şirketlerce bir sözleşme çerçevesinde oluşturulması, işlemin tam bir birleşme olmaması, çoğu Sİ’in farklı ülkelerde yerleşik ve kendi pazarlarında genellikle hakim durumda olan büyük firmalar arasında yapılması ve mutlaka uzun vadeli bir bakış açısını içermesi. Uzun vadeli bakış açısından kasıt, Sİ’ları geçici nitelik arz eden, şirketler arasındaki kısa süreli, tek seferlik (one-shot game) ilişkilerden farklı oluşudur.

⁸ Tez çerçevesinde basit ticari ilişki veya sözleşmeden, taraflar açısından stratejik bir nitelik taşımayan gündelik alış veriş işlemleri gibi klasik ilişkiler kastedilmektedir.

⁹ Takas, tarafların belli periyodlarla birbirlerine ödeme yaptıkları bir işlemdir; finansal araçlarla yapılabildiği gibi mallarla da yapılabilir. Konuyla ilgili ayrıntılı bilgi için Bkz. Soğuksu, <http://www.baskent.edu.tr/~gurayk/finpazcarsambal2.doc> (s. 2)

¹⁰ Trampa, malların mallarla alış verişidir. Takas, ileriki tarihteki bir işlem iken trampa anında gerçekleşen bir işlemdir.

¹¹ Meurling (2002), Sİ’ların iki şirket arasında olduğunu ileri sürmektedir

Ayşe Özlem UZUN

Stratejik hedefe ulaşılması, en azından birkaç yılı almaktadır¹². Bununla birlikte, Sİ'lar çok uzun ömürlü ortaklıklar değildir. Yapılan çalışmalar, OG'lerin %50'sinden fazlasının beş yıldan kısa sürede yok olduklarını veya yeniden yapılandırıldıklarını ve pek azının on yıldan uzun yaşayabildiğini ortaya koymaktadır¹³. Dussauge ve Garrette (1999, 8):

Buradaki önemli husus, Sİ'ların sona ermesinin ilgili faaliyetin sona ermesi anlamına gelmediğidir; 'sona eren ittifakların yaklaşık üçte ikisinin, daha sonra ortak şirketlerden biri tarafından devralındığını' Bleeke ve Ernst'in çalışmaları ortaya koymaktadır.

demektedir. Sİ'ların ömürlerinin genellikle kısa oluşu ve ittifakın bitiminde ilgili faaliyetin ortaklardan biri tarafından devralınması, Sİ'ların çeşitli yazarlarca "truva atına" benzetilmesine neden olmuş ve Sİ'ları, "ortaklardan birinin diğeri aleyhine kendi pozisyonunu güçlendirdiği geçici düzenlemeler" olarak nitelendirilmiştir¹⁴. Dussauge ve Garrette (1999, 8) ise tüm Sİ'lar için bu yargıya ulaşmanın abartı olduğu kanaatinde dir.

Bunların yanı sıra Sİ'lar subjektif özellikler de gösterir. Nitekim, iki şirketin bazı ticari faaliyetlerini koordine etmek için anlaşmaları, aralarındaki ilişkiyi otomatik olarak Sİ kategorisine sokmamaktadır. Bu işbirliği, taraf şirketlere genel bir rekabet gücü kazandırmak amacıyla, zayıf oldukları spesifik bir faaliyet alanında yapılmalıdır. Sİ'ların kalbi, işbirliğinin ve ittifaktan doğan sinerjinin şirketlerin tek başlarına elde edebileceklerinden daha çok fayda sağlayacağı inancında yatar¹⁵.

Sİ'ların en temel özelliklerinden biri, ortakların üçüncü taraflarla rekabet edebilmek için işbirliğine giderlerken ittifakın kapsamı dışındaki alanlarda birbirleriyle de rekabet etmeleridir. Bu sebeple, Sİ'lar taraflar arasında hem işbirliği hem de rekabetin aynı anda bulunduğu ilişkilerdir. Burada üç olasılık bulunmaktadır¹⁶:

- a) Önce işbirliği yapmak, daha sonra rekabet etmek,
- b) Rekabet ederken işbirliği yapmak,
- c) Ortaklar haricindeki şirketlerle rekabet ederken ittifak içindeki şirketlerle işbirliği yapmak.

Sİ'da tarafların bağımsızlıklarını ve ayrı ayrı kimliklerini korumaları, kendi kişisel çıkarlarını gözetmelerine imkan verir. Bu özellik sebebiyle şirket

¹² Meurling (2002, 7), Fiebig (1996)

¹³ Dussauge ve Garrette (1999, 8)

¹⁴ Mankin ve Reich (1986), Hamel, Doz ve Prahalad (1989), Hennart, Roehl ve Zietlow (1999) gibi araştırmacılar. Bkz. Yage., 8

¹⁵ Fiebig (1996)

¹⁶ Culpan (2002, 47)

birleşmeleri bir “evliliğe” benzetilirken Sİ’lar “nişanlanmaya” benzetilmektedir. Sİ’daki taraflar, birbirlerine ve ittifaka daha gevşek bağlarla bağlıdır. İttifakın ortak hedef ve çıkarları ile ortakların bireysel çıkarları zaman zaman çatışabilmektedir. Bu duruma en iyi örnek, Airbus A319 projesidir (Dussauge ve Garrette 1999, 7). İttifaka üye İngiliz ve Hollanda havayolu şirketleri British Aerospace ve DASA’nın projenin başarısızlığını istemelerinin ardında yatan sebep, A319’un pazara girişiyle İngiliz BA 146 ve Hollanda kökenli Fokker 130’un pazardan itilecek olmasıdır. Sİ’larda ayrıca, ittifak ile ilgili kararların verilmesinde birden çok karar merkezi bulunmaktadır ve ittifakla ilgili her karar için tüm ortakların oybirliği gereklidir (Dussauge ve Garrette 1999, 5). Bununla beraber, ortaklar birbirlerine herhangi bir yönde baskı yapamazlar. Kararların alınmasında ortakların eşzamanlı onayının gerekli oluşu, Sİ’ları birleşme ve devralmalardan ayırır. Ortaklar arasında uzlaşma eksikliği, bazen Sİ’ları sekteye uğratan bir unsurdur. Nitekim, Fransız-İngiliz süpersonik jet uçağı projesi olan Concorde’un başarısızlığının ardında yatan temel sebeplerden biri budur (Dussauge ve Garrette 1999, 6).

Sİ’lar genellikle gelecek hakkında bir tahminde bulunmanın güç olduğu karmaşık alanlarda yapılırlar (Porter 1986, 327). Sİ’larda tarafların, karı ve riski paylaşmaları sebebiyle beklenmedik olayların gerçekleşebileceği durumları, klasik anlaşmalara göre daha rahat atlatılması mümkündür.

Klasik alım satım sözleşmeleri, lisans ve franchising anlaşmaları “teknoloji veya yöntem bilgisinin (know-how) tek seferlik transferi”ni sağlamaları nedeniyle Sİ kapsamına girmez (Lee 1999, 8). Bunun yanında Sİ’ları, hedefe veya istenen teknolojiye ulaşmakta bu tür anlaşmalara veya devralma işlemlerine göre hem zaman hem de maddi açıdan daha az masraflıdır. Yine bu tür işlemlere göre işlemsel veya sözleşmesel sorunların daha kolay çözümlenmesine imkan verir. Yoshino ve Rangan (2000, 6-8)’a göre birleşmeler, kontrolün devralınması ve çok uluslu şirketlerin (ÇUŞ’lerin) deniz aşırı şube veya bayileri (birek ortak yatırım olsalar bile) Sİ değildir. Şubeler, ayrı hedef ve amaçları olan bağımsız firmalar olmamaları nedeniyle Sİ olarak nitelendirilmemektedir. Bu bakımdan, global güç sistemleri sanayiinde faaliyet gösteren ASEA ve Brown Boveri’nin (ABB) birleşmesi, Fuji ve Xerox ortak yatırımı birek Sİ kabul edilmemektedir. ABB’deki şirketlerden hiçbirinin, kontrolü ellerinde buldurmamaları, yeni şirkete portföy yatırımı dışında herhangi bir yenilik veya katkı sağlamamaları nedeniyle bir birleşme söz konusudur. Oysa Sİ’larda tarafların hepsi kontrol sahibidir. Fuji-Xerox da aradaki ilişkiyi ve politikayı genelde Xerox’un belirlediğı %50-50’lik bir ortaklıktır. Fuji, bu ortaklığa sermaye dışında bir katkıda bulunmamış ve yeni şirkette Xerox’un ürün dizaynı ve gelişiminde etkili küresel bir şubesi haline gelmiştir. ÇUŞ’lerde ise deniz aşırı şubelerle ilişkilerde teknoloji, know-how, finansman vb. unsurlar genellikle merkezdeki ÇUŞ tarafından sağlanırken yerel

Ayşe Özlem UZUN

mevzuat, sektörel bilgi ve gerekli bağlantılar konusunda yerel firmalar daha hakimdir. Bu tür yatırımlar, ÇUŞ'in ev sahibi ülke hükümetlerinin baskıları ve bu ülkelerdeki kökleşmiş kültürel engellere karşı taktiksel tepkileri olarak nitelendirilmekte, bir yatırımın ortaklaşa yapılması genelde bir amaçtan çok bir uzlaşma olarak görülmektedir. Zira, bir ortak yatırım kurulmuş olsa bile stratejik kontrol daha çok ÇUŞ'tedir.

Lisans ve bayilik anlaşmaları, ortaklar arasında sürekli ürün, teknoloji veya uzmanlık transferi gerektirmediği için; devamlı teknoloji takası gerektiren karşılıklı-lisans anlaşmaları ise teknolojiyle ilgili sorumluluklar üzerinde paylaşılmış bir kontrol gerektirmediği için stratejik ittifak değildir¹⁷ (Yoshino ve Rangan 2000, 8). Ortak yatırımlar ve lisanslar, iki bağımsız firmanın sürekli ortak kontrolünü gerektirmemektedir; oysaki stratejik ittifaklar, bir paylaşılmış kontrol bütününde hem rekabetçi hem de işbirlikçi unsurları bir arada bulundurmaktadır.

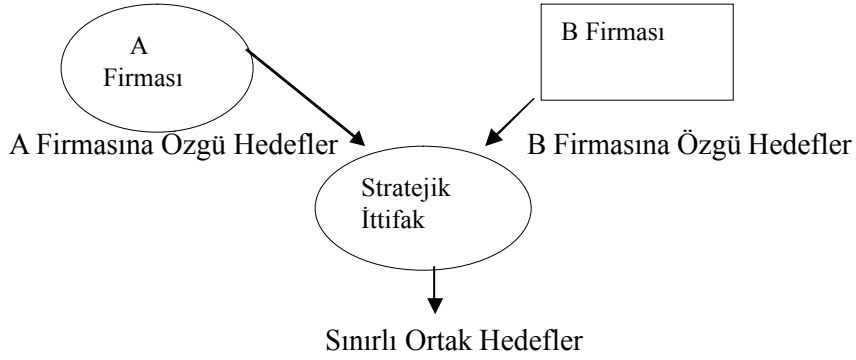
Ayrıca, Sİ'in esnek yapıya sahip olması ve görel olarak daha masrafsız olması, beklenen koşulların gerçekleşmemesi halinde ittifaktan daha kolay geri adım atılmasını sağlar. Örneğin devralmalarda devralan şirket, alım bedelini ödemenin yanında kilit noktalara yöneticilerini yerleştirmek vb. prosedürlerle uğraşmak zorunda kalır. Oysa Sİ'larda taraflar idari bağımsızlıklarını koruyarak bu tür masraflardan korunurlar. Bunun yanında, Sİ'larda entegrasyon söz konusu olmadığı için yeni bir şirket kültürüne adapte olmak sorunu, denetim veya kontrol masraflarına katlanmak mecburiyeti gibi birleşme ve devralmalarda var olan sıkıntılar da bulunmamaktadır. Ayrıca, birleşme ve devralmalarda uzmanlıklar, satın alan şirkete kolayca gitmeyebilir; satın alınan şirkette çalışan yetenekli personel bazen istifa edip rakip firmalara geçebilir. Bu potansiyel tehlikeler düşünüldüğünde ittifaklar, şirketler için yeni yetenekleri çabucak kazanmanın ve onları yaymanın çoğu zaman en iyi yoludur (Doz ve Hamel 1999, 60).

Bu sebeple Sİ'larda tarafların faaliyetten ve ittifaktan çekilmeleri bu tür anlaşmalara göre daha zordur. Birleşme işlemleri tek yönlü bir transferi içerirken, Sİ'leri karşılıklı ve daha esnek bir ilişkiyi zorunlu kılar. Aşağıda sunulan tablolar, Sİ'ler ile birleşmeler arasındaki farkları ortaya sermektedir¹⁸.

¹⁷ Literatürdeki çalışmaların bazılarında lisans anlaşmaları da Sİ tanımına sokulmuştur. Bkz. Yoshino ve Rangan (2000, 8, 248).

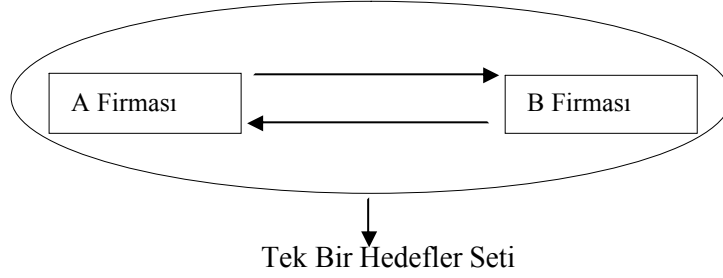
¹⁸ Dussauge ve Garrette (1999, 3)

Tablo 1- Stratejik İşbirliği



Tablo 2- Birleşme

Birleşme Sonrası Yeni Şirket=A+B



Tablolardan da anlaşıldığı gibi, şirketler birleşme devralmalarda Sİ'lerden farklı olarak kendi bağımsızlıklarından feragat etmekte ve tek bir hedefler setine hizmet etmektedir.

1.3. STRATEJİK İŞBİRLİĞİ TÜRLERİ

Literatürde Sİ'lar üzerine uzlaşmış bir tanımın bulunmaması, Sİ'ların kapsam ve türlerinin farklı yazarlarca birbirinden farklı belirlenmesine neden olmuştur. Burada öncelikle çeşitli yazarların kabul ettikleri türler açıklanacak, daha sonra yukarıda çerçevesi çizilen tanım çerçevesinde bir değerlendirme yapılacaktır.

Yoshino ve Rangan (2000, 5-9)'a göre Sİ'lar; kısa süreli bir anlaşmadan ortak yatırıma kadar farklı şekiller alabilir. Bu bakımdan yazarlar,

- Ortak ar-ge veya ürün geliştirme gibi geleneksel olmayan kontratları,

Ayşe Özlem UZUN

- Azınlık varlık yatırımları ve varlık takasları gibi yeni bir tüzel kişiliğin kurulmadığı girişimleri,
- Yeni bir kişiliğin kurulduğu, ÇUŞ'lerin ortak yatırım şubelerini¹⁹ (deniz aşırı bayileri haricindeki)

Sİ'lerin kapsamına sokmaktadır. Bu kapsamı gösterir tablo, EK 1'de sunulmuştur.

Culpan (2002, 67), Sİ'lerin *sermaye katkılı olup olmamalarına göre* ikiye ayırmaktadır (EK 2). Buna göre,

1. *sermaye ittifaklarında (veya sermaye katkılı)* ortakların bir sermaye yatırımında bulunmaları zorunludur. Sermaye ittifakları da kendi içinde *OG'ler ve sermaye katılımı (hisse alımı; equity participation)* olarak ikiye ayrılmaktadır. Culpan'ın uluslararası ittifakları incelemesi sebebiyle burada uluslararası OG'leri kastetmektedir. OG'ler, farklı ülkelerden gelen şirketlerin varlık ve kaynaklarını yeni kurdukları şirkete tahsis etmeleriyle; sermayeye katılım ittifakları ise ortaklardan birinin diğerinin hisselerinin bir bölümünü devralarak belli oranda kontrolü ele geçirmesiyle oluşmaktadır (Culpan 2002, 37). Burada dikkat çeken nokta, Culpan'ın uluslararası OG'lerle devralmaları da Sİ kapsamına sokmasıdır. Sermaye katılımında yatırım yapan taraf, hedef şirkette etkili olacak oranda hisse senedi satın alır. Bazen her iki taraf birbirlerinin hisselerini alarak çapraz kontrol sağlar. Bu ittifaklara gidilmesinin ardındaki stratejik hedefler, pazarı genişletmek ve tarafların yaratacakları potansiyel sinerjiden faydalanmaktır (Culpan 2002, 83). Ayrıca, devralınan şirketin mali kaynak ihtiyacı da bulunabilir. Devralan şirket, devralınan şirketin bilgilerine ulaşarak, buraya kendi yöneticilerini yerleştirerek bu firmanın stratejileri üzerinde etki yapabilir. Nitekim GM, Isuzi ve Suziki üzerindeki sermaye katılımlarını kullanarak bu şirketlerle sırasıyla ortak üretim ve ortak pazarlama yapmak suretiyle Japon otomobil piyasasına nüfuz etmiş iyi bir örnektir (Culpan 2002, 83). Bu tür ittifaklara otomobil, imalat, havacılık ve telekomünikasyon sektörlerinde çok sık rastlanılmaktadır (Culpan 2002, 83).
2. *Sermaye katkısız ittifaklar (sermayesiz ittifaklar)* ise ortakların herhangi bir sermaye katkısında bulunmadan veya hisse sahipliğine girmeden yaptıkları işbirlikleridir. Bu özellikleri nedeniyle, bu tür ittifaklarda kontrol veya sahiplik unsurları yerine çeşitli şekillerdeki kontratlar belirleyici olan etkindir. Bu yüzden sermayesiz ittifaklar, *kontrat bazlı uluslararası girişimler (international contractual ventures; ICV)* olarak da adlandırılır (Culpan 2002, 87). ICV'ler, yapılış ve yönetilme biçimleri bakımından pazardaki geleneksel kontratlardan farklıdır. Böyle bir anlaşmanın Sİ

¹⁹ %50-50 veya eşit olmayan oranlardaki ortak varlık yatırımları kastedilmektedir

Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezleri Serisi

sayılabilmesi için şirketin üretim fonksiyonuna etkide bulunan uzun dönemli bir anlaşma olması ve şirkete kalıcı rekabet avantajları sağlaması gereklidir (Culpan 2002, 87). Bu nedenle Culpan, uzun vadeli bir arz zinciri anlaşmasını (supply chain agreement) sermayesiz stratejik işbirliği olarak kabul ederken **geçici** bir tedarik anlaşmasını (procurement agreement) stratejik işbirliği saymamaktadır. Sermayesiz ittifaklar, sermaye taahhüdü gerektirmemeleri sebebiyle OG'lerden ayrılırlar. Bununla birlikte, bu tür ittifaklarda ortakların karşılıklı çıkarlarını gerçekleştirmek için bir takım stratejik taahhütlerin yapılması gereklidir. Sermayesiz ittifaklar, bu yönüyle de pazardaki geleneksel kontratlardan ayrılırlar. Culpan (2002, 90), sermayesiz ittifaklara gidilmesinin ardındaki sebepleri şu şekilde sıralamaktadır:

- Üretimde etkinliği arttırmak. Dış kaynak kullanımı (outsourcing) buna iyi bir örnektir.
- Risk ve maliyetleri azaltmak. Ortak ar-ge anlaşmasındaki gibi.
- Yeni pazarlara ve kaynaklara erişmek. Franchising anlaşmasındaki gibi.
- Bir arz kaynağını güvence altına almak (securing a supply source). Arz zinciri anlaşmasındaki gibi.
- Yeni bir ürün veya teknoloji geliştirmek. Ortak üretim ve ar-ge anlaşmalarındaki gibi.
- Know-how transfer etmek. Lisans ve franchising anlaşmalarındaki gibi.
- Pazardaki rekabetçi dinamikler, teknolojik gelişmeler ve yenilikler vb. sebeplerle.

Sermayesiz ittifaklar, çok farklı şekillerde karşımıza çıkabilmektedir. Bu nedenle, aşağıdaki gruplandırmaya daha farklı türlerdeki anlaşmaların da girebileceği belirtilmelidir. Culpan (2002, 91), bu türleri iki kategoriye ayırmıştır.

A) Küreselleşmenin ve teknolojideki gelişmelerin etkisiyle yapılan ittifaklar:

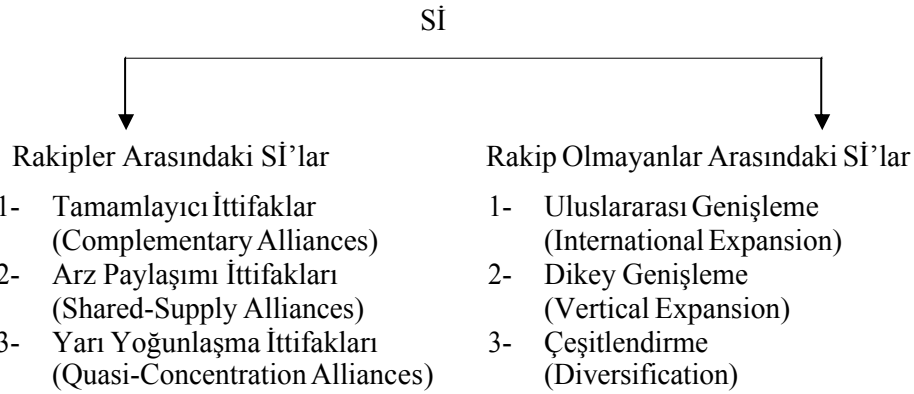
- 1- Lisans anlaşmaları
- 2- Franchising anlaşmaları

B) Bu grupta teknoloji ortaklığı (technology partnership), ortak üretim (joint production), ortak pazarlama, arz zinciri ortaklığı (supply chain partnership), taşeronluk (bayilik; subcontracting), ar-ge ortaklığı (R&D partnership) gibi anlaşmalar yer almaktadır. Bunlar dışında uzun vadeli tedarik anlaşmaları (procurement), çıktı paylaşımı (production sharing), veya yönetim anlaşmaları (management contracts) da sermayesiz ittifaklar arasında yer alır (Culpan 2002, 37, 87).

Ayşe Özlem UZUN

Yoshino ve Rangan (2000) ile Culpan (2002)'in yaptıkları sınıflandırmaların arasındaki önemli fark, Culpan'ın **lisans** ve **franchising** anlaşmalarını sermayesiz Sİ kapsamına sokarken diğer iki yazarın bunları Sİ saymaması ve geleneksel kontratların kapsamına almasıdır.

Dussauge ve Garrette (1999, 47-69) Sİ'leri önce rakipler arasında olup olmamalarına göre ikiye, daha sonra bunları da kendi içlerinde alt kategorilere ayırmaktadır. Yazarların sınıflandırması aşağıdaki şekilde gösterilebilir.



Rakipler Arasındaki Sİ

Kimi çalışmalara göre rakipler arasındaki Sİ'ler, tüm işbirlikçi anlaşmaların %70'ini oluşturmaktadır²⁰. Bu ittifakların en belirgin özelliği, rekabet ve işbirliğinin eşanlı gerçekleşmesidir. Bu özellikleri sebebiyle kimi yazarlar, bu ittifakların rakipler arasındaki rekabeti kısıtladığını ve rakiplerin pazardaki güçlerini arttırdığını düşünürken (Arndt 1979), kimileri (Hamel; Doz ve Prahalad 1989) bu ittifakların rakip ortaklar arasındaki rekabeti engellemediğini fakat yeni bir formda düzenlediğini ve bu ittifakların, bir ortağın kaybının diğerinin kazancı olan sıfır toplam oyunu olduklarını belirtmektedir²¹. Dussauge ve Garrette (1999, 58) ise bütün Sİ için bu şekilde kesin bir ayırma gidilemeyeceğini ileri sürmektedir. Yazarların yaptıkları üçlü sınıflandırmadaki, rakipler arası Sİ'ler, birbirlerine göre daha rekabetçi veya daha işbirlikçi olabilmektedir. Bu ayrımı gösterir şema, EK 3'te sunulmaktadır.

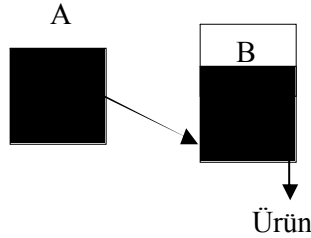
1- Tamamlayıcı İttifaklar: Ortakların farklı türlerde (pazarlama, imalat, dağıtım vb.) uzmanlık veya kaynaklarla ittifaka katkıda buldukları ortaklıklardır. Chrysler ile Mitsubishi'nin Japon arabalarını Amerikan pazarında satmak amacıyla kurdukları ittifak bu türün güzel bir örneğidir. Kurulan ortaklıkta Mitsubishi'nin, dizayn ve imalat konularındaki uzmanlığı

²⁰ Dussauge ve Garrette (1999, 57); Morris ve Hergert (1987)

²¹ Age., 58

ve Chrysler'in Kuzey Amerika'daki dağıtım ağı, ortakların birbirinden farklı ama birbirini tamamlayan rolleridir. Tamamlayıcı ittifaklar, birbirinden farklı ürünler üreten veya farklı pazarlarda faaliyet gösteren şirketler tarafından kurulur ve genellikle, bir ortağın ürettiği ürünü diğerinin bir bölgedeki dağıtım ağından faydalanarak satmak amacıyla bu tür ittifaklara girilir²². Bu ittifaklar, birbirlerine rakip olmayan ürünler üreten genellikle iki şirket arasında kurulur. Otomobil ve telekomünikasyon sektörlerinde sık görülür. Örneğin AT&T, Phillips ile işbirliğine giderek Avrupa'ya bir giriş yapmak istemiş, benzer şekilde Ericsson, Fransa'daki mevcudiyetini güçlendirmek için Fransız Marta ile ittifak kurmuştur. Şekil 1'de tamamlayıcı ittifaklardaki ilişkiler gösterilmektedir²³.

Şekil 1



- 2- Arz Paylaşımı İttifakları:** Ortakların benzer katkılar sağladıkları ittifaklar, firmaların kendi üretimlerinin özgün veya benzer olmalarına göre ikiye ayrılmaktadır. Bunlardan, farklı ürünleri üreten fakat ortaklığa katkısı benzer olan firmaların kurdukları ittifaklar, arz (çıktı) paylaşımı ittifakları olarak adlandırılmaktadır²⁴. Bunlar, benzer ölççeğe sahip şirketlerin, üretimlerindeki bir girdide veya üretim süreçlerinin belli bir bölümünde minimum etkin ölççeğe ulaşamamaları sebebiyle ölççek ekonomisini²⁵ yakalamak amacıyla kurdukları ittifaklardır ve esas olarak üretim sürecinde etkinliği arttırmayı hedefleyerek nihai ürünün pazarlama veya satışına etki yapmazlar (Dussauge ve Garrette 1999, 63-64). Ortaklar, ittifaktan elde ettikleri girdi ile kendi ürünlerini üreterek pazarda birbirleriyle yine rekabet ederler. Bu nedenle Dussauge ve Garrette (1999, 64)'ye göre, "arz paylaşımı ittifaklarının ortaklar arasındaki rekabeti değiştirici bir etkisi bulunmamaktadır". IBM ve

²² Age., 68

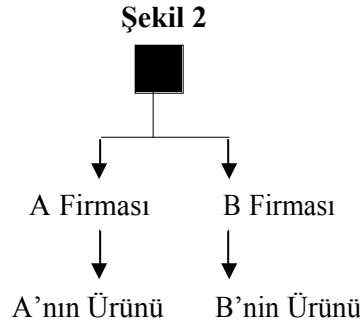
²³ Dussauge ve Garrette (1999, 58)

²⁴ Age., 59

²⁵ Esas olarak ölççek ekonomisi, firma büyüklüğünün sağladığı maliyet tasarruflarını ifade eder. Bu durumda, üretim biriminin büyüklüğü arttıkça birim çıktıya düşen maliyet azalır, uzun dönem toplam maliyetler azalarak artar. Minimum etkin ölççek ise işletmenin optimum ölççek büyüklüğünü ifade eder. Burası, ölççek ekonomilerinin çok azaldığı veya tamamen ortadan kalktığı ölççek büyüklüğüdür ve ölççek eğrisinin tabanındaki noktaya denk gelir. (Müftüoğlu 1999, 357, 379)

Ayşe Özlem UZUN

Siemens'in, yarı iletkenler üretmek üzere kurdukları ittifak bu türe bir örnektir. İki şirket, burada ortaklaşa ürettikleri yarı iletkenleri, daha sonra kendi ürünlerinde kullanmışlardır. İttifak, ortakların faaliyet gösterdikleri pazarlarda yer almamış, onlarla rekabet etmemiş, sadece bu firmaların üretim süreçlerinin bir parçasını teşkil etmiştir. Bu nedenle bu ittifaklar rekabet öncesi aşamada yer alırlar²⁶. Otomobil, elektronik ve veri işleme (data-processing) sektörlerinde bu tür işbirliklerine çok sık rastlanılmaktadır²⁷. Bu ittifaklar, Şekil 2'de gösterilmektedir²⁸.



- 3- Yarı Yoğunlaşma İttifakları:** Yarı yoğunlaşma ittifakları, arz paylaşımı ittifaklarındaki gibi ortakların benzer katkılar sağladığı; fakat, ortakların kendi ürünlerinin de benzer olduğu ittifaklardır. Bu tür ittifaklar, ortakların tüm üretim süreçlerini kapsar ve ürün, ortaklar tarafından birlikte geliştirilip, üretilip, pazarlanır. Bu nedenle Dussauge ve Garrette (1999, 59)'ye göre, yarı yoğunlaşma ittifakları, birleşme ve devralmalara birer alternatiftir. Burada da hedef, ölçek ekonomisinden yararlanmaktır. Dört Avrupalı havacılık şirketi tarafından oluşturulmuş Airbus konsorsiyumu, ortakların birlikte Airbus jetlerini ürettikleri bu tür bir Sİ'dir²⁹. Dussauge ve Garrette (1999, 66)'ye göre "bu ittifaklar, ortaklarla aynı pazarda faaliyet gösterdikleri için ortaklar arası uyumlu davranışa yol açarlar ve ortaklar arasındaki rekabeti kaçınılmaz olarak kısıtlarlar". Havacılık ve savunma sanayiinde bu tür Sİ'lara sıkça rastlanmaktadır. Şekil 3'de, ittifaktaki ilişkiler ağını göstermektedir³⁰.

²⁶ Age., 59

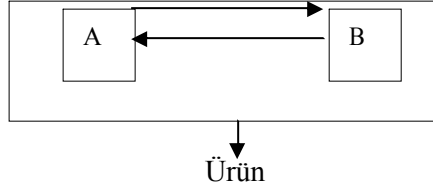
²⁷ Age., 65

²⁸ Age., 65

²⁹ Dussauge ve Garrette (1999, 59)

³⁰ Age., 66

Şekil 3



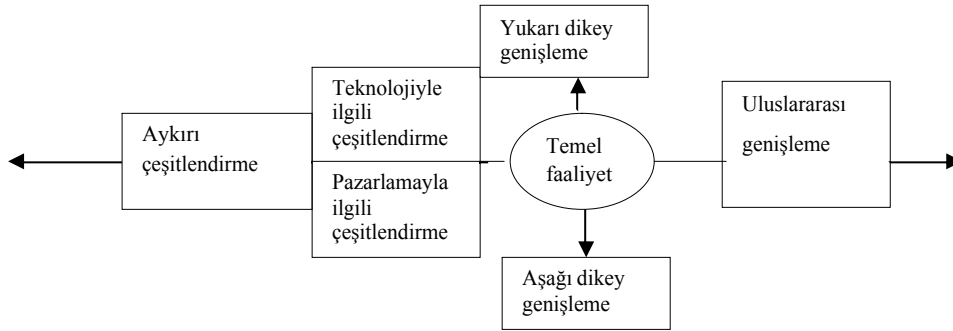
Rakip Olmayan Şirketler Arasındaki Sİ'lar

Şekil 4³¹'te de görüldüğü gibi rakip olmayanlar arasındaki ittifaklar,

- uluslararası arenada genişlemek,
- dikey yönde genişlemek
- faaliyetleri çeşitlendirmek

amaçlarıyla kurulmaktadır.

Şekil 4



1- Uluslararası Genişleme: Farklı ülkelerden gelen şirketlerin kendi ülkelerinde birbirlerinin ürünlerini pazarlamak amacıyla kurdukları Sİ'dir. Hedef, uluslararası alanda genişlemektir. Yerel hükümetlerin yabancı sermayeye koydukları ekonomik ve siyasi engeller, yeni bir ülkeye girerken yerel halkın talepleri, zevkleri ve pazardaki rakipler gibi konulardaki bilgi eksiklikleri sebepleriyle kurulurlar. Örneğin, Meksika pazarına girebilmek için Renault'un Meksikalı otomobil şirketi DINA (Diesel Nacional SA) ile kurduğu işbirliği gibi³².

2- Dikey Genişleme: Sağlayıcıları ya da müşterileri sağlama amacıyla, aşağı veya yukarı yönlü dikey ortaklıklar kurulabilir. Ford, bir araba kiralama

³¹ Age., 51

³² Dussauge ve Garrette (1999, 51)

Ayşe Özlem UZUN

şirketi olan Hertz’de pay alarak kendi müşterisini garanti altına almış ve ürettiği arabaları pazarlamak için bir araç elde etmiştir³³. Dikey ortaklıklar, kısmi dikey bütünleşmelerin bir türüdür ve tam dikey bütünleşmeye bir alternatiftir³⁴. Zira dikey ortaklık kuran şirket, girdilerini pazardan sağlamak yerine ortağından temin edecek; bununla birlikte, sağlayıcısı veya müşterisi ile tam bütünleşmeyeceği için onların sektörlerinde yeni bir rakip de olmayacaktır. Örneğin Coca Cola, en çok satış yaptığı yerler olan fast food restoranlarından McDonnalds ve Domino’s Pizza ile uzun dönemli bir ortaklık kurmuştur.

- 3- Çeşitlendirme (Aykırı Endüstriler Arası İşbirlikleri):** Tamamıyla farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmaların faaliyetlerini çeşitlendirmek amacıyla, tamamlayıcı alanlardaki uzmanlıklarını kullanarak kurdukları ortaklıklardır³⁵. Faaliyet gösterilen sektörden farklı bir alana girilmesi durumunda *aykırı çeşitlendirme (conglomerate diversification)*; benzer teknolojinin kullanılabilceği yeni bir sektöre giriliyorsa *teknolojiye bağlı çeşitlendirme (technology related diversification)*, eğer mevcut müşteri portföyünün kullanılabilceği bir sektöre giriliyorsa *pazarlamayla ilgili (market related diversification)* çeşitlendirme söz konusudur. BMW ve Rolls-Royce şirketlerinin uçak sanyinde ittifak kurmaları çeşitlendirme ortaklıklarına bir örnektir. BMW, II. Dünya Savaşı’ndan önce uçak imalatında faaliyet göstermiştir. Kurulan bu ittifakta BMW’nin amacı uçak üretiminde dünyanın önde gelen şirketlerinden olan Rolls Royce’un bu alandaki tecrübelerinden yararlanmak iken Rolls Royce’un bu ortaklık sonucu kendisine yeni bir rakip doğması pahasına ittifak kurmasının sebebi ise BMW’nin uçak üretimindeki uzun vadeli gelişimini kontrol altına almaktır³⁶. BMW ve Rolls Royce’ta olduğu gibi çapraz endüstriler arası anlaşmalar, ortaklardan birinin faaliyet gösterdiği alana diğer ortağın girişini hızlandırmak amaçlı da kurulabilir. Farklı sektörlerin veya teknolojilerin yakınsaması da bu ortaklıklara hız kazandırmaktadır. Dussauge ve Garrette (1999, 55)’ye göre, “telekomünikasyon ve veri işleme (data processing) teknolojisi arasında 1980’lerden beri yaşanmakta olan yakınsama süreci, yoğun biçimde aykırı işbirliklerinin kurulmasına yol açmıştır”.

Yukarıdaki sınıflandırmalardan, konuyla ilgili yaklaşımların birbirlerinden oldukça farklı olduğu görülmekte; Yoshino ve Rangan (2000) ile Culpan (2002)’in Sİ’lara daha çok işletme teorisi açısından yaklaştıkları, Dussauge ve Garrette’nin rekabet hukuku perpektifine daha yakın olduğu dikkat

³³ Age., 49

³⁴ Age., 53

³⁵ Dussauge ve Garrette (1999, 55)

³⁶ Age., 55

çekmektedir³⁷. Kanımızca, rekabet hukuku perspektifinden yapılacak bir sınıflandırmada, öncelikle Sİ'nin rakipler arasında olup olmadığının tespiti, daha sonra herbirinin kategorizasyonu, fonksiyonel bir yaklaşım olacaktır. Bu çerçevede yapılacak bir incelemede rakipler arası Sİ'lerin rekabete aykırı gerçek veya potansiyel etkilerinin, dikey veya aykırı Sİ'lerin de özellikle taşıma ve pazarı kapatma etkilerinin analizi kolaylaşacaktır.

1.4. STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ ve ORTAK GİRİŞİMLER

Tarihte şirketlerin işbirliği yaparak ortak faaliyetler yürütmeleri, belki ilk şirketlere kadar uzanan bir hadise olsa da, zamanla popüler işbirliği türleri değişmiş, her dönem kendi türünü moda haline getirmiştir. 1930'larda, uluslararası çapraz lisans anlaşmaları, özellikle elektrikli aletler ve kimya endüstrilerinde popüler bir işbirliği türü olarak karşımıza çıkmaktadır³⁸. II. Dünya Savaşı'nın başlarında büyük şirketlerin uluslararası platformda faaliyet göstermeye başlamaları, şirketler arası anlaşmaları arttırmış, ÇUŞ'ler yabancı ülkelerde faaliyet gösterebilmek için bu ülkelerdeki yerel firmalarla ortak girişimler (OG'ler) kurmuşlardır. Bağımlı ortaklıklar şeklindeki bu OG'lerin sahipliği yine yerel firmalarla paylaşılmıştır³⁹. Bugünkü Sİ'ler 1980'lerde gelişmeye başlamıştır. Bunlar öncekilerden farklı olarak, sadece belli faaliyetleri birlikte yapmak ve diğer alanlarda birbirleriyle rekabet etmek üzere küresel şirketleri biraraya getirmekte; önde gelen üstün teknolojileri ve ileri kapasiteleri kullanmakta, sadece yerel mevzuat engellerini aşmaya çalışmaktan çok stratejik hedeflere ulaşmak için kurulmaktadır⁴⁰.

Sİ'lerin yaygınlaşmasında, şirketler arasındaki anlaşmalarla ilgili akademik çalışmaların da rolü bulunmaktadır. Bu konudaki ilk incelemeler 1960'larda OG'lerin gelişimiyle ilgili olarak iki farklı koldan yapılmıştır⁴¹. Bunlardan ilkinde, büyük şirketlerin çok uluslulara yabancı ülkelerde OG'ler kurmaları incelenmiştir. Bu OG'ler, yeni coğrafi pazarlara nüfuz etmek için, yerel firmalarla birer bağlı ortaklık şeklinde kurulmakta, genellikle pazarlama faaliyetleriyle uğraşmakta, bazen ÇUŞ'lerin belli ürünlerini üretmektedir⁴².

³⁷ Bernard Garrette, Fransız Rekabet Otoritesi'nde danışman olarak çalışmıştır.

³⁸ Dussuage ve Garrette (1999, 17); OECD 1986, "Technical Cooperation Agreements Between Firms: Some Initial Data and Analysis"

³⁹ Age., 17; Franko (1971), Stoford ve Wells (1972)

⁴⁰ Age., 17; Porter ve Fuller (1986), Morris ve Hergert (1987)

⁴¹ Age., 17; Porter ve Fuller (1986)

⁴² Dussuage ve Garrette (1999, 18)

Ayşe Özlem UZUN

İkinci koldaki araştırmalar, anti-tröst kaygılarıyla yapılmış ve yerli firmalarca kurulan OG'lerin kendi pazarlarındaki uyumlu eylemleri incelenmiřtir⁴³.

1980'lerin ortasında, bu iki kol, "stratejik işbirlikleri" üzerinde birleşmeye başlamıştır.

Bu süreç içinde yapılan diğer araştırmalar, OG'lerin faaliyet ve kapsamlarının 1970'lerin ortalarından itibaren değiştiğini, uluslararası OG'lerin zaman içinde geleneksel yapılarından sıyrılarak sadece bir ihracat aracı⁴⁴ olmaktan öte, daha geniş ve daha stratejik bir otonomiye sahip olduklarını, hatta ana şirketleri ile bile rekabet etmeye başladıklarını göstermektedir⁴⁵. OG'ler, ÇUŞ'lerin geliştirdiği ürünleri yerel pazarlarda pazarlamak yerine yeni ürünler geliştirmeye, ar-ge ve ihracat yapmaya başlamışlardır. Bu nedenle Dussuage ve Garrette (1999,20):

Günümüzdeki stratejik işbirliklerinin kökenleri, ÇUŞ'ler tarafından yeni pazarlara nüfuz etmek amacıyla kurulan uluslararası OG'lerde aranabilir. Yine de bu durum, klasik OG'lerin yok olmaya başladıkları anlamına gelmemektedir. Tam tersine, özellikle Doğu Avrupa'da olduğu gibi yerel hükümetlerin ülkeye giren yabancı yatırımcılara yatırımın belli bir oranının yerli hissedarların ellerinde bulunması zorunluluğu getirmeleri gibi engeller nedeniyle çok uluslu şirketler bu zorlukları aşmak için yerel şirketlerle klasik tarzda OG'ler kurmaktadır.

demektedir.

Yaşanan bu değişim sürecinde, OG kavramı çoğu kişi tarafından karteller ile birleşmeler arasında yer alan, gerçek veya potansiyel rakipler arasındaki her türlü anlaşma için kullanıla geldiği için zaman içinde, "stratejik işbirliği" terimi ile eşanlımlı kullanılmaya bařlanılmıřtır⁴⁶.

Bu bakımdan, rekabet hukuku kapsamında "ortak girişim" kavramının açıklanması faydalı olacaktır. Sanlı (2000, 332), OG'i,

Birbirinden hukuken ve iktisadi anlamda bağımsız teşebbüslerin, ortak bir gaye etrafında bir araya gelerek, müşterek kontrolü ellerinde tuttıkları bir organizasyon vasıtasıyla iktisadi faaliyet gösterdikleri bir ortaklık ilişkisi

olarak tanımlamaktadır. Sanlı (2000, 333), OG'lerin mutlaka, ortakların haklarını, yükümlülüklerini ve ihtilafların çözümüne ilişkin koşullar gibi hususları içeren bir *sözleşme temeline* dayanması gerektiğini vurgulamakta ve OG'leri buna göre iki kategoriye ayırmaktadır: *sözleşmeye dayalı* ve *sermayeye*

⁴³ Age., 18

⁴⁴ ÇUŞ'in ürününü yerel pazarda satmak için bir araç

⁴⁵ Age., 19-20

⁴⁶ Kolasky, Wilmer, Cutler ve Pickering (1997, 7)

katılnmalı OG'ler. Burada dikkat çeken nokta, Culpan'ın sermaye ittifakları başlığı altında yaptığı ikili ayrımındaki sermayeye katılnmalı ittifakların Sanlı'nın sınıflandırmasında OG'lerin bir kolu olarak gösterilmesidir. Buna göre sözleşmeye dayalı OG'ler, "kısa süreli ve münferit işlerin yürütülmesi amacıyla kurulan ve bu nedenle herhangi bir tüzel kişilik kurulmaksızın, ortakların amaçlarını, katkılarını ve haklarını sadece bir OG sözleşmesi çerçevesinde belirleyen yapılanmalardır". Bu tür OG'ler, yaptığımız Sİ tanımına uymaktadır. Sermayeye katılnmalı OG'lerde ise OG sözleşmesinin yanında bu sözleşmeye dayalı bir tüzel kişilik ve bunun için gerekli desteğin (teknoloji, hizmet, kredi vb.) sağlanmasına yönelik çeşitli uydu sözleşmeler mevcuttur. Bu tür ortaklıklar devamlılık arz eden, karmaşık ve kapsamlı ilişkilerin söz konusu olduğu işler için kurulmaktadır.

Kayar (2003, 5)'a göre "Brodley, OG'i, rekabet hukuku perspektifinden bakıldığı zaman, 'iki ya da daha fazla sayıda bağımsız firmanın kaynaklarını birleştirmeleri' şeklinde tanımlamakta ve bu tanımın geçerli olabileceği koşulları şu şekilde sıralamaktadır:

1. OG, kurucusu olan ana firmaların ortak kontrolü altında olmalı ve ana firmalar birbirlerini kontrol eden bir yapıda bulunmamalı,
2. Her kurucu, OG'e kaynak yönünden katkı yapmalı,
3. OG, kurucularından ayrı bir varlık olarak ortaya çıkmalı,
4. OG, yeni üretim kapasitesinin artırılması, yeni bir ürünün ortaya çıkarılması veya bir pazara giriş şeklinde verilebilecek olanakları sağlamalıdır.

OG'lerin geçirdiği bu değişim sürecinde Sİ'nin OG'lerden farkları belirginleşmiştir. Nitekim, geleneksel uluslararası OG'lerde ortaklardan biri (genellikle yerel ortak) daha pasif bir rol üstlenirken Sİ'larda her iki ortak da karşılıklı aktif roller üstlenmektedir. Ayrıca, her zaman ayrı hukuki varlıklar olan⁴⁷ (seperate legal entities) geleneksel OG'lerin aksine stratejik işbirlikleri herhangi bir hukuki statü altında karakterize edilmemekte, bunun yerine türleri, projenin kapsamı ve bu işbirliğini stratejik kılacak ve farklı ortaklarca getirilen uzmanlıklar gibi özellikler tarafından belirlenmektedir. Bu niteliklerdeki stratejik işbirlikleri dünyada 1980'lerden itibaren yoğunlaşmaya başlamış ve 1982'den sonra hızlı bir gelişme göstermiştir⁴⁸. Uluslararasılaşma sürecinde pek çok büyük şirket, kendilerine göre daha küçük yerel şirketler ile OG'ler kurmak yerine diğer küresel şirketler ile ittifaklar kurmayı tercih etmişlerdir. Besanko,

⁴⁷ Sanlı (2000, 332) ve Culpan (2002, 73) da OG'nin ayrı bağımsız bir yasal varlık olması gerektiğini ileri sürerlerken Tekinalp, Kaplan bunu şart koşmamaktadır. Bkz. Sanlı (2000, 367, dipnot 155).

⁴⁸ Dussauge and Garrette (1999, 22); Ghemawat, Poter ve Rawlinson (1986), Morris ve Hergert (1987)

Dranove, Shanley ve Schaefer (2004, 155), OG’i Sİ’ların özel bir türü olarak belirlemişlerdir.

Kolasky, Wilmer, Cutler ve Pickering (1997, 7)’e göre, şirket avukatları ve yöneticileri, Amerika’daki bazı rekabet hukukçuları ve mahkemeler OG kavramını dar tanımlayarak ancak taraflarca müştereken kontrol edilen, bağımsız, yeni bir teşebbüsü doğuran anlaşmalar ile sınırlandırmaktadır. Yazarlara göre Sİ’lar ile OG’ler arasındaki ilk fark bu tanımda ortaya çıkmaktadır. Sİ’lar için yeni, bağımsız bir teşebbüsün kurulma mecburiyeti bulunmamaktadır. OG’lerin geniş anlamda tanımlanması durumunda ise, “FTC Başkanı Pitofsky’nin de benimsediği bu tanımın gösterdiği gibi, OG kavramı rekabet hukukçuları tarafından rakipler arasındaki yatay işbirlikleri için kullanıla gelmiştir; oysaki, yapılan araştırmalar Sİ’ların yarısının dikey anlamda olduğunu ortaya koymaktadır.”

Culpan (2002, 73), günümüzde uluslararası OG’lerin eski klasik rollerinden sıyrılarak yeni roller üstlendiklerini ileri sürmektedir. Gelişmiş ülkelerin ÇUŞ’leri ile gelişmekte olan ülkelerin kamu teşebbüsleri veya yerel firmaları arasında kurulan uluslararası OG’lerde geleneksel olarak hedeflenen konular değişmiştir. Genellikle eski OG’lerde ÇUŞ’ler, ucuz iş gücü ve hammadde gibi ihtiyaç duydukları kaynakları temin etmeyi veya yeni yerel pazarlara giriş yapmayı, ilgili ülke hükümetleri ise ülkesinin ihtiyaç duyduğu sermaye ve/veya teknolojiyi çekmeyi hedeflemekteydi. Günümüzün OG’leri ise ÇUŞ’ler arasında ve geleneksel rollerinin yanı sıra rakiplere karşı rekabetçi avantajlar elde edebilmek için ölçek ya da kapsam ekonomilerine ulaşmak, risk ve maliyetleri azaltmak, teknoloji veya ürün geliştirmek, ortaklardan öğrenmek vb. stratejik amaçlarla kurulmaktadır.

Geleneksel OG’ler ile Sİ’lar arasındaki farklılık, zaman içinde yeni bir boyut kazanmıştır. 90’lı ve 2000’li yıllara gelindiğinde Sİ’larda yeni bir yapılanma baş göstermiştir. Bu yapılanmayı Yoshino ve Rangan (2000, 233, 237), aşağıdaki şekilde açıklamaktadır:

Son yıllarda, stratejik yönetim perspektifinden şirketleri iki büyük trend şekillendirmektedir. Biri, belirgin şekilde acımasız uluslararasılaşma ve küreselleşmedir. Diğeri ise büyük şirketler arasında entrikalı iş ilişkilerinin “ağları”nı yaratmak için stratejik ittifaklara artan şekilde güvenmektir. Geleceğin “global ağ şirketlerini” yönetmek hem çok ulusluluğa açık bir mentaliteyi hem de ağ merkezli bir zihniyet yapısını gerektirecektir.

Uluslararası rekabetçi arenadaki son eğilimler, stratejik ittifakların kısa dönemli değil uzun dönemli ihtiyaçları karşıladığını göstermektedir. Nitekim, son yirmi yıldır dünyanın en büyük beş şirketi arasında yer alan General Motors ve IBM, yeterli büyüklükte kaynaklara sahip olabilmek için, geniş çok uluslu alt şirketler ağı kurmuşlardır. İkisi de kendi yeterliliklerine dayanarak küresel çapta

Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezleri Serisi

rekabet etmeyi seçebilecek şirketler iken rekabet stratejilerini uzun vadeli kılmak için işbirliği ağları geliştirme yolunu seçmişlerdir (Yoshino ve Rangan 2000, 241- 242). Benzer şekilde, özellikle enerji üretim, iletim, dağıtım sistemleri üretiminde dünyanın önde gelen şirketlerinden olan Asea Brown Boveri, 1993 yılında, kuruluşundan 6 sene sonra, dünya çapında 1300 alt şirketlik bir ağ oluşturmuştur. Tamamen kendi sahip olduğu şirketlerden oluşan bu ağ içinde alt şirketlerin görevi, takımın bir parçası olarak kar etmek ve buldukları bölgeden sorumluluk iken merkezin rolü, ürün ve teknoloji gelişiminde küresel koordinasyonu sağlamaktır. Burada, alt şirketlerden meydana gelen iç ağ ile birbirinden bağımsız ve alakasız firmaları bir araya getiren ittifakların oluşturduğu dış ağ birbirinden farklıdır (Yoshino ve Rangan 2000, 238-239).

Multimedya sektörü, belirsizlik ortamında ittifakların ve küresel rekabetin, ağ temelleri üzerine kurulu geleceği içinde yer alan ilişkilerin en net gözlemlendiği sektörlerden biridir. Bilgisayar, iletişim, tüketici elektroniği, eğlence ve yayıncılık sektörleri arasındaki yakınsama süreci sonucunda ulaşılan teknolojik ilerlemelerle video, ses, grafik ve metinler hacimlerinden bağımsız, dijital ortamda taşınabilir hale gelmiş, bu sektörler aynı noktada birleşmişlerdir. Yoshino ve Rangan (2000, 242-244)'a göre, böyle geniş ve engin yeni bir alanın doğum sancıları, ulusal sınırlar içerisinde ve ötesinde küçükten büyüğe pek çok firma arasında ittifak patlaması getirmiştir. Yazarlara göre, sektördeki ittifak patlamasının önemli nedeni, içerik, teslimat ve bilginin hangi kombinasyonlarının başarılı olacağı konusundaki teknolojik ve piyasa bazı belirsizliklerdir. Bu durum 14 Temmuz 1994 tarihli Wall Street Journal'da 'belirsiz bir sektörel atmosferde ittifaklar, teknik standartlar oluşturmak, maliyet ve riski yaymak imkanını verir' şeklinde ifade edilmiştir. Sektördeki birçok firma, rekabetçi pozisyonlarını koruyabilmek için birden çok ittifak grubuna katılmışlardır". Sektördeki ilişkileri gösteren ittifak ağı, EK 4'te sergilenmektedir.

Sİ'lerin rekabet hukuku içindeki yerini ve bu kapsamda incelemenin gereğini kavrayabilmek için, bu ortaklıkların günümüzde artan önemi ve kullanım hızıyla birlikte, içinde buldukları derin ve karmaşık ağların da değerlendirilmesi son derece önemlidir. Nitekim yatay anlamda rekabet kısıtı yaratmayan bir Sİ, ağ içindeki dikey ve aykırı ilişkiler vasıtasıyla dolaylı olarak rekabeti kısıtlayabilir. Bu açıdan yaklaşınca Sİ değerlendirmelerinde sadece rakipler arası işbirlikleri değil dikey ve aykırı Sİ'ler de son derece önem arz etmektedir. Ancak rekabet otoritelerinin uygulamaları doğrultusunda yatay Sİ'ler ön plana çıkmıştır. Bu hususa, hukuki inceleme bölümünde değinilecektir.

BÖLÜM 2

STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN ORTAYA ÇIKMA NEDENLERİ

2.1. KÜRESELLEŞME

Theodor Lewitt'in 1983 yılında yayımlanan "The Globalization of Markets"⁴⁹ başlıklı makalesiyle literatüre giren (Akman 1999, 26) *küreselleşme* kavramı, sosyal ve kültürel düzenlemelerin üzerinde coğrafi sınırların ortadan kalktığı bir sosyal süreç olarak tanımlanabilir (Gürün 2001, 33). Özellikle son 30 yıl içinde dünyada meydana gelen ekonomik, politik, sosyal ve teknolojik gelişmeler, ülkeler arasındaki coğrafi ve siyasi sınırları silikleştirmiş, mesafeleri kısaltmış, kültürler ve yaşam şekillerini benzeştirmiştir. Gıdadan kıyafete, müzikten spora, sanattan elektronik eşyaya kadar pek çok alanda, insanlar benzer şeyleri arzular; uydular, kablolar ve internet aracılığıyla aynı ürünleri talep eder hale gelmişlerdir. Toplumların yaşam standartlarının ve gelir seviyelerinin eskiye göre yükselmesi ile tüketiciler daha kaliteli, daha sağlıklı, daha faydalı ürün ve hizmetleri talep etmektedir. İnternet devrimiyle tüketiciler sanal ortamda da alışveriş imkanını yakalamışlardır. Türkiye'deki bir müşteri, Hindistan'da üretilen Amerikan patentli bir ürünü, bir İngiliz nakliye firması vasıtasıyla internetten alabilmektedir. Mc Donalds, Coca Cola, Pepsi, Levis, Nike, pop ve rock müzik, Sony, Hollywood, Mercedes, HP, IBM, Xerox, Hilton, Citibank, Loreal, Armani, Nokia, Ericsson kavramları çoğu ülkeye girebilmiştir. Eskiden büyük bir gezegen olan dünya, toplumuna "küresel kültür piyasasını" sunan, "küresel bakkal"da alışveriş imkanı tanıyan ve "küresel iş yerleri"nin "küresel finans ağı" aracılığıyla birleştiği koca bir köy halini almıştır (Barnet ve Cavanagh 1995). Hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerdeki şirketler, birer çok uluslu oyuncu haline gelmiş ve ulusal sınırların ötesindeki pazarlarda fırsat kollamaya başlamışlardır. Küreselleşme, şirketlerin iş stratejilerini de değiştirmiştir. Firmalar, artık sadece yerel değil küresel rakipleriyle de yüzleşmeye başlamışlardır. Bu süreç içinde dünya ekonomisinde ÇUŞ'lerin

⁴⁹ Pazarların Küreselleşmesi

Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezleri Serisi

önemi ve sayısı artmıştır. 1992 BM Dünya Yatırım Raporu'nda 1990'larda uluslararası şirket sayısının 35.000 civarında olduğu, bu şirketlerin diğer ülkelerdeki yan kuruluşları ile beraber sayılarının 150.000'e çıktığı, yabancı sermaye akımının ise 1990 yılı itibariyle 183 milyar ABD doları olduğu belirtilmektedir (Akman 1999, 96). Bu rakamların 2000'lere gelindiğinde daha da arttığı düşünülmektedir. Zira, küreselleşmenin temelinde maliyetlerin düşürülmesi, pazarın genişletilmesi ve ölçek ekonomilerinden yararlanma gereksinimleri yatmaktadır (Gürün 2001, önsöz).

Rekabetin ve buna bağlı olarak rekabet stratejilerinin küreselleşmesi, dünyada küresel iş bölümünü geliştirmiştir. Esener (1997, 21-22), Porter ve Casson'un belirlediği işbölümünü gerektiren yapısal faktörleri makro ve mikro eğilimler şeklinde sıralamaktadır:

Makro Eğilimler

1. Uluslararası liberal ticaret düzeninin gelişmesi
2. Gelişmiş ulaştırma sistemleri
3. Koordinasyon ve iletişim maliyetlerinde düşüş

Mikro Eğilimler

1. Sanayileşen ülkelerin sayısının artması
2. Ülkeler arasında teknolojik paritenin büyümesi
3. Ürün tasarımı ve süreçlerinde ilerlemeler

Sovyetler Birliği'nin çöküşüyle eski doğu bloku ülkelerinin pazar ekonomisine geçiş süreçlerinde bu ülkeler çeşitli düzenlemeler yapmak zorunda kalmışlar, sınırlarını yabancı yatırıma, ithal mal ve hizmetlere açmışlardır. Yine bu ülkelerden çoğu AB'ye girmek amacıyla bir dizi özelleştirme, liberalizasyon ve deregülasyon faaliyetlerine girişmişlerdir. Benzer şekilde, sosyalist ekonomik sistemini uzun yıllar koruyan Çin Halk Cumhuriyeti de DTÖ'yle giriştiği müzakerelerin etkisiyle özel girişime ve mülkiyete karşı daha açık bir yaklaşım sergilemeye başlamıştır. Bu ülkelerde yaşanan sektörel deregülasyon ve özelleştirme süreci, ÇUŞ'lere, daha önce giremedikleri pazarlara girip rekabet edebilme olanağını sağlamıştır. Bu ülkelerin çoğunda ÇUŞ'ler yerel firmalarla stratejik işbirliklerine girmişlerdir (Culpan 2002, 9). Özelleştirilmiş teşebbüsler, küresel rekabette yer edinebilmek için dünya çapında lisanslama, ortak girişim, pazarlama ve üretim ortaklıklarına girişmişlerdir. Örneğin İngiliz telekom ve havayolu şirketleri olan British Telecom ve British Airlines, özelleştirilmelerinin ardından Avrupa ve Amerika'da stratejik ortaklıklar kurmuşlardır. Benzer şekilde, Meksikalı ve Hintli telekom şirketleri, Avrupalı şirketler ile işbirliğine gitmişlerdir.

Ayşe Özlem UZUN

Küreselleşmenin gelişiminde en önemli etkenlerden biri de ülkeler arasındaki gümrük duvarlarını kaldırarak sermaye, emek ve malların serbest dolaşımını sağlama çabaları olmuştur. Uluslararası ticaretin serbestleşmesi açısından, bu sistemin savunucusu DTÖ'nün 15 Nisan 1994'te kurulması ve 1948'de yürürlüğe giren, DTÖ'nün kurulmasıyla yetkilerini DTÖ'ye devreden⁵⁰ GATT ve GATTs Anlaşmaları (Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması ile Hizmetler Üzerine Genel Anlaşma) önemlidir⁵¹.

Tüm bu gelişmeler, ülkeler arasındaki yakınsayan teknolojik pariteyle birleştiğinde, geçmişte küresel rekabet gücünün bulunmadığı düşünülen ülkelerin firmalarının da rekabet edebilmelerini sağlamıştır. Özellikle bazı sektörlerde uzak doğu şirketlerinin batılı rakiplerini zorlamaları buna güzel bir örnektir. Zaman içinde gelişen bu küresel rekabet süreci, şirketleri küresel çapta stratejik işbirlikleri kurmaya itmiştir. Nitekim, Porter'a göre koalisyonlar ve ittifaklar "firmayı genişletmeden önemli faaliyetleri bağımsız bir firmayla anlaşma yaparak veya faaliyetleri paylaşmak için bağımsız bir firmayla takım kurarak, hedeflenen sahayı genişletmenin bir yolu"dur (Yoshino ve Rangan 2000, 83)⁵².

2.2. TEKNOLOJİDEKİ GELİŞMELER

Teknolojik ilerlemeler, bir yandan küreselleşmenin hız kazanmasına sebep olurken diğer yandan, yeni pazar ölçeğinde ortaya çıkan yeni rakipler ve rekabet stratejileri ile başa çıkabilmek için kurulan Sİ'leri arttırmıştır. Ohmae (1989, 143-145)'ye göre, stratejik işbirliklerinin ardında yatan küresel felsefede, teknolojinin dünya çapında yayılması en önemli etkenlerden biridir. Ohmae'nin bu konudaki görüşü şu şekildedir:

Günümüzün üretimi, birbirinden farklı ve kritik o kadar fazla teknolojiye dayanmaktadır ki, artık pek çok firma için bu teknolojilerin hepsinde birden uzmanlığa sahip olmak imkansızdır. Bu durumun kaçınılmaz sonucu, teknolojinin hızlı bir şekilde yayılmasıdır. Hiçbir firma, bütün teknolojileri aynı anda üretememektedir.

Günümüzde şirketler, teknolojinin baş döndürücü hızı içinde rekabet edebilmek için bilim ve teknolojiye yenilikleri yakalamak zorundadır. 1970 ile 1990 arasında şirketlerin ar-ge için yaptıkları harcamalar, sabit varlıklar için yaptıkları harcamaların üç katı kadar artmıştır (Dassuage ve Garrette 1999, 30; Collins ve Doorley 1991).Yeni teknolojiler geliştirmenin veya satın alıp

⁵⁰ Nil Karaca, "GATT'dan Dünya Ticaret Örgütü'ne"; <http://www.kktcsanayiodasi.org/uploads/den20.pdf>

⁵¹ Uluslararası örgütlerin yapıları ve politikaları ve DTÖ Anlaşmaları'nda yer alan rekabet politikası hükümleri ile ilgili daha ayrıntılı bilgi için Bkz. Karakoç 2003, Bölüm 2.

⁵² Yazarlar, Porter'ın eserinin adını belirtmemiştir. Kitap, kaynakça da içermemektedir.

uygulamanın maliyeti ise oldukça yüksektir. Ar-ge faaliyetleri için gerekli tesisleri kurmak, uzmanlar istihdam etmek, hem bilimsel olarak başarılı hem de ticari açıdan karlı sonuçlara ulaşamama riskini üstlenmek ve kesin olmayan sonuçlar için bazen uzun yıllar sürebilecek büyük kaynaklar ayırmak pek çok şirket için imkansızdır. Bu nedenle işbirlikleri, özellikle ileri teknoloji endüstrilerinde kaçınılmazdır. Teknolojinin önemli rekabet avantajları sağladığı sektörlerde artık hiç bir firma bu maliyetleri karşılayacak veya bağımsız bir strateji izleyebilmek için gerekli tüm teknolojileri tek başına üretebilecek güce sahip değildir. Günümüzde, teknolojilerin yakınsaması ve birbirine girdi olması herhangi bir sektörde faaliyet gösterebilmek için sahip olunması gereken teknoloji çeşidini eskiye göre çok arttırmıştır. İkinci Dünya Savaşı öncesinde General Motors, araba üretiminde gerekli bütün teknolojileri ve uzmanlıkları kendi tesisi içinde geliştirebilmişken, bugünün otomobillerinin ulaştığı sofistikasyon bunu olanaklı kılmamaktadır (Dassuage ve Garrette 1999, 30). Bu nedenle otomobil üreticileri, taşeronlar (subcontractors) ve yedek parça üreticileriyle yakın işbirliğine girmişlerdir. Bu sayede hem üreticiler hem de sağlayıcılar kendi alanlarında uzmanlaşabilmişler, otomobil üreticileri bir yandan istedikleri teknolojilere erişebilirlerken, diğer yandan rekabetçi maliyetleri ve yüksek kaliteyi yakalayabilmişlerdir.

Teknolojik ilerlemeler ürünlerin ticari yaşam sürelerini kısaltmıştır. Özellikle tüketici elektroniği ve bilgisayar sanayiinde bir üst modeli çıkarma hızı o denli yüksektir ki, pek çok ürün piyasaya gireli henüz birkaç ay olmuş iken demode olmaktadır. Yapılan araştırmalar, bir endüstrideki ar-ge harcamalarının net satışlara oranı ne kadar yüksekse ürünlerin yaşam sürelerinin o kadar kısa olduğunu göstermektedir (Dassuage ve Garrette 1999, 31; Mytelka 1984 kaynaklı). Şirketler, ürünlerin yaşam sürelerinin kısalmaması sebebiyle, yapılmış harcamaları telafi etmek şansının gittikçe azaldığı bir ortamda rekabetçi kalabilmek için daha da artan miktarlarda kaynaklarını ar-ge harcamalarına kaydırmak zorunda kalmaktadır (Dassuage ve Garrette 1999, 32). Bu durum, kendi içinde bir ikilem yaratmakta ve bu çıkmaz içinde Sİ'lar bir çare olarak karşımıza çıkmaktadır. Sİ'lar, ürünün satışa sunulduğu pazarı genişleterek kısa sürede ürünün dünya çapında tanınmasını sağlamaktadır.

Bu gelişmelerin yanı sıra, Phatak'ın da vurguladığı gibi “dünyadaki ülkeler ve şirketler bilgisayarların, mobil telefonların ve internet gibi kablosuz hizmetlerin oluşturduğu ağlar ile birbirlerine bağlanmıştır. Dünya çapındaki bilgisayar ağları, birbirine dijital telefon hatlarıyla bağlanmıştır. Fiber optik kablolar, dijital anahtarlar ve uydular, Almanya'da yer alan uluslararası bir şirket veya Tayland'daki küçük bir fabrika için herhangi bir yerde herhangi bir zamanda iş yapabilmek imkanı ve dünyanın herhangi bir yerindeki müşterilerin, bankalar ve sağlayıcılar ile çalışabilmelerini mümkün kılmaktadır.” (Dussauge ve Garrette 1999, 36; Phatak 1997 kaynaklı). IT'nin ortaya çıkışı ve

yaygınlaşması, şirketlerin iş yürütme biçimlerini önemli oranda etkilemiş, onları teknolojik yeniliklere daha bağımlı kılmıştır. Bugün IT, şirketler için rekabetçi bir silah olarak kabul edilmektedir. Teknolojideki hızlı değişimler ve firmaların tek başlarına bu yenilikleri takip edebilme kapasitelerindeki kısıtlar, firmaları teknoloji geliştirme ve kullanma amacıyla işbirliğine girmeye itmektir.

2.3. BİRLEŞME DEVRALMALARDA YAŞANAN SORUNLAR

1980'ler, dünya çapında bir birleşme devralma dalgası ile çalkalanmıştır. Ancak, aradan geçen zaman, bu operasyonların hayal edilen başarıları sağlamadığını göstermiştir. Konu üzerine yapılan çalışmalar, Amerikalı şirketlerce gerçekleştirilen devralmaların %80'inin, devralan şirket hissedarlarına yarar sağlamadığını ve bu devralmaların belki de hiç gerçekleşmemiş olması gerektiğini ortaya koymuştur (Dassuage and Garrette 1999, 32); Lynch (1993) ve Business Alliance Guide kaynaklı). Devralan şirketlerin dörtte üçü zaman içinde, devralma için aşırı para ödediklerini anlamışlardır. Yine, 13 Aralık 2004 tarihli BusinessWeek Dergisinde yayımlanan "Tüketiciler Niçin Birleşmelerden Nefret Ediyor?" başlıklı araştırma yazısında, şirket birleşmelerinin genellikle tüketicileri memnun etmediği vurgulanmaktadır. 1997-2002 yıllarını kapsayan araştırmada birleşme yaşamış 28 büyük şirkete ilişkin olarak tüketicilere, şirketlerin hizmet kaliteleri, fiyatları ve şirketlere bakış açılarıyla ilgili sorular sorulmuştur. Tüketicilerin yarısı, birleşmeden iki yıl sonra, şirketlerin hizmet kalitelerinin düştüğünü belirtirken çoğunluk, birleşme işlemlerinin sadece %29'unda daha kaliteli ve daha ucuz hizmet elde ettiklerini söylemiştir. Bu araştırmayı yürüten Claes Fornell, 'tüketicilerin seçim yapacakları alternatiflerin azaltıldığını düşünmeleri sebebiyle birleşme işlemlerine giderek daha fazla sinirlendiklerini' belirtmiştir. Araştırmaya göre, yatırımcıların da şirket evliliklerinden şikayetleri bulunmaktadır. Birleşme sonrası için daha yüksek getiriler vaat edilse de yatırımcılar, birleşmenin beklenen sinerjiyi ve getiriye doğurmadığını görmüşlerdir. Evlenen şirketlerde yaşanan hatalı yönetimler (mismanagement) ve masraf kısıtlamaları, beklenen sinerji ve katma değer doğmasını engellemiş veya en azından geciktirmiştir. Nitekim, Charter Communications Inc.'in AT&T Broadband Assets'i almasından iki yıl sonra bile tüketiciler hizmet kalitesinin %12.7 daha kötü olduğunu söylemişlerdir. Bunun gibi Worldcom-MCI, Qwest-US West, BP-Amoco, First Union-Core States, Bank One-First-Chicago, AT&T ve Tele-Communications, Unilever-BestFoods birleşmeleri de tüketiciler açısından yüksek oranda hayal kırıklığıyla sonuçlanmıştır (Business Week 12 Aralık 2004, 68-69). Özellikle petrol ürünleri, kablo, perakende, telekomünikasyon, bankacılık ve kişisel bakım ürünleri gibi sektörlerdeki birleşmelerde müşteri memnuniyetsizlikleri çok yüksek olmuştur.

Bu gelişmelerden, birleşme devralma modasının geçtiği anlamını çıkartmak da yanlış olacaktır. Dünyada bu trend hala hızlı bir şekilde devam etmektedir. Nestle, Unilever, Danone, Coca Cola... gibi global şirketler bünyelerine yeni şirketler katarak sektörlerini toparlamaktadır (Capital 3/2003, 46). Sİ'lar bu süreçle birlikte gelişen bir olgudur; ancak, son yıllarda birleşme ve devralmalarda yaşanan hayal kırıklıkları, Sİ'lardaki artışların ardındaki önemli sebeplerden birisidir. OECD verilerine göre, dünyadaki Sİ'lar 1989-1999 yılları arasında hızlanmış, 1989 yılında bin olan sayı 1999'da yedi bine ulaşmıştır (Capital Dergisi 12/2002, 149). Thomson Financial'ın verilerine göre 1996'dan 2000'e kadar A.B.D.'de yapılan Sİ'ların dolar değeri, aynı dönemdeki birleşme devralmalarının değerinin iki katı olmuştur⁵³. 2001'de yapılan Sİ'ların değeri de daha yüksektir. Yatırım bankası Houlihan, Lokey, Howard & Zukin'in verilerine göre yatırıma göre ortalama getiride Amerika'daki Sİ'ların getirileri kurumsal yatırımların ortalama (genel) getirilerinden sürekli (yaklaşık) %50 daha fazla gerçekleşmiştir⁵⁴. Banka, Amerika'daki ilk 1000 firmanın 2004 yılına kadarki gelirlerinin %30'dan fazlasını ittifaklardan kazanmayı beklediklerini de belirtmiştir. Sİ'lardaki hızlı artışın devam ettiği ve bankanın tahmininin gerçekleşmelerden çok uzak olmadığı düşünülmektedir.

Bir şirketi devralmak yerine onunla ortaklık kurmak üzerine odaklanan Sİ'ları, geleneksel birleşme devralma işlemlerinin popüler bir alternatifi olmaya başlamıştır. 21 Mayıs 2001 tarihli Forbes Dergisi'nde şirketlerin stratejik ittifakları "şirketin devamı açısından geleneksel birleşme devralmalara göre daha üretken bir yöntem" olarak gördükleri belirtilmektedir⁵⁵. Yine General Motors Corporation'ın CEO'su Richard Wagoner Jr.,

Konsolidasyonun küreselleştiği ve hızlandığı konusuna çok dikkat çekilmeye başlanmıştır; ancak, bu durum ne endüstri ne de ticaret için yeni bir şey değildir. Yeni olan şey, dünyadaki bazı şirketlerin GM'un da yaptığı gibi konsolidasyonu ittifaklar aracılığıyla gerçekleştirme şeklidir.

diyerek ticaret hayatında Sİ'ların kazandığı öneme dikkat çekmektedir⁵⁶. Nitekim, GM'un 1971'de Isuzi, 1981'de Suzuki, 1990'da Saab, 1999'da Honda ve yeniden Isuzi ile çeşitli alanlarda kurduğu ittifaklar, şirketin sahip olduğu ittifak ağı hakkında fikir vermesi açısından örnek olarak gösterilebilir. Wagoner de bu konuda:

Şirketimizi en iyi açıklayan ifade, 'General Motors ağı'dır. Bu ağ, doğru ortağın seçilmesiyle, bir artı birin, bazen ikiden fazla edebileceği felsefesi üzerine kurulmuştur. Bu yüzden biz, kısıtlamak yerine dengelemek; kontrol etmek yerine

⁵³ Beavers 2001, 3; (Acredula Magazine) <http://www.bricker.com/publications/articles/523.pdf>

⁵⁴ Age., 3

⁵⁵ Age., 1

⁵⁶ Age., 1

Ayşe Özlem UZUN

işbirliğine gitmek; devralmak yerine ittifak kurmak yöntemi ile çalışarak daha rahat ediyoruz.

yorumunu yapmaktadır⁵⁷.

Sİ'leri, ortaklara adım adım ilerleme fırsatını tanıyarak zaman içinde, yapılan anlaşmanın içeriğini ve yapısını şirketlerin kendi yapılarına göre ayarlayabilmelerini sağlamaktadır. Böylece şirketler, birleşmenin ilk yıllarında karşılaşılan kültürel ve organizasyonel şoklardan korunurlar. Ayrıca, Sİ'larda ortakların sadece belli alanlarda işbirliği yapma imkanları vardır. İşbirliğinin kapsamı, zaman içinde genişletilebilir veya değersizleşen faaliyetler bırakılarak daraltılabilir. Bu imkan, birleşme ve devralmalara göre çok büyük bir avantaj sağlamaktadır. Yine, Sİ'larda kontrolün el değiştirmesi gerekmediği için ortaklar kendi uzmanlık alanlarına odaklanabilirler.

Wagoner, Sİ kurma sebeplerini şu şekilde sıralamaktadır⁵⁸:

1. Otomobil endüstrisinde bile bazı konularda GM'den daha başarılı şirketlerin var olduğunu kabullenmek gerekir. Bu şirketlerle denge kurmak, hedefe ulaşmayı kolaylaştırır.
2. Diğer şirketlerin başarısı, iyi yönetim yeteneğinden olabileceği gibi şirket kültüründen de kaynaklanabilir. Oysaki, şirket birleşmelerinde yaşanan kültürel değişimin yarattığı şok, böyle bir avantaja sahip şirketlerin yeteneğini tam kullanmasına engel olabilir.
3. Birleşme devralmalarda ortaklar işin sonucuna ve başarısına odaklanmak yerine, birbirlerini asimile etmekle, kimin kimi alt edeceği ve sonuçta kimin galip geleceği gibi politik kaygılarla vakit kaybederler.

Devralma işlemlerinin Sİ'lara göre iki tür dezavantajı bulunmaktadır (Dassuage ve Garrette 1999, 32): Bunlardan ilki, "hazmedememe sorunudur". Devralınan şirketin yönetimi, genellikle devralan ana şirket veya şirketlerin müdahalelerine maruz kalır. Devralma işleminin yarattığı travma sonucu, devralınan şirkete özgü bir takım üstünlüklerin önemi küçümsenebilir veya bu şirketin uzmanlık alanı, devralan şirket açısından kavranması, özümsemesi ve uyarlanması son derece zor bir konu olabilir. Büyük şirketler tarafından devralınan küçük ve orta boy ar-ge şirketleri, devralan şirketlerin bürokrasisi içinde kaybolmuşlar veya bu bürokratik yapı içinde en iyi mühendis ve idarecilerini kullanamadıkları için esnek ve yenilikçi özelliklerini kaybetmişlerdir. Bu durum, özellikle büyük ilaç şirketleri tarafından devralınan bazı küçük bioteknoloji firmalarında gözlenmiştir.

⁵⁷ Beavers 2001, 3

⁵⁸ Age., 2

Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezleri Serisi

Birleşme devralmalarda ortaya çıkabilecek ikinci sorun ise devralınan şirketlerin, devralan şirketin ihtiyacı olmayan faaliyet ve varlıkları da barındırmalarıdır. Devralan şirket için önem arz etmeyen faaliyet ve varlıkları, şirketin değerini önemli ölçüde zedelemekten diğerlerinden ayırmak, genellikle pek mümkün olmamaktadır.

BÖLÜM 3

STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN HUKUKSAL ÇERÇEVESİ

3.1. GENEL ÖZELLİKLER

Sİ'lerin, her olayın niteliğine göre çok farklı hukuki yapılarda gerçekleşebilmesi, bu ilişkileri diğer ortaklık türlerinden ayırmaktadır. Nitekim, Sİ'lerin belirleyici unsuru hukuki şekli değil, ortaklar arasındaki ilişkinin niteliğidir (Dussauge ve Garrette 1999, 10). İttifakların büyük çoğunluğu OG şeklinde kurulmaktadır (Meurling 2002, 8; Castellot 1995). Bu tür Sİ'larda ana şirketler, mali ve ticari kaynaklarını birleştirerek ortaklaşa kontrol ettikleri bir teşebbüs kurarlar. Yeni bir teşebbüsün kurulması sebebiyle bunlar, Sİ'lerin sıkı bir türünü oluşturmaktadır. Tarafların daha gevşek bir işbirliğini tercih etmeleri durumunda, yeni bir teşebbüs kurulmadan sözleşmeye dayalı bir işbirliği kurulabilir. Ar-ge, uzmanlaşma, lisans anlaşmalarında olduğu gibi bu tür işbirliklerinde amaç, belli bir teknolojinin ortak satışı veya know-how'ın ortak transferidir. Ortak pazarlama, ürün tasarımı ve dış kaynak kullanım (outsourcing) anlaşmaları da birer Sİ'dir (Meurling 2002, 8).

Sİ'lar bağımsız şirketler arasında yapılan bir *sözleşmeye* (kontrata) dayanır (Dussauge ve Garrette 1999, 11). Bu sözleşmenin yazılı olup olmaması, açık veya zımnî olması önemsizdir. Bu sebeple hukuki açıdan, bütün Sİ'lar bir anlaşma sayılır. Rekabet hukukunda da *anlaşma* terimine vurgu yapılmakta bir sözleşmenin anlaşma sayılabilmesi için yazılı olma şartı aranmamaktadır (Aslan 2001, 72). Meurling (2002)'in aksine, Dussauge ve Garrette (1999, 11), Sİ'ların çoğunun ortaklar arasında yapılan bir veya birden çok anlaşma baz alınarak ve herhangi *bir hukuki varlık (legal entity) kurulmadan* yapılmakta olduğunu ileri sürmektedir. Ancak kimi durumlarda Sİ'a, ortaklardan bağımsız hukuki bir statü verilmesi kararlaştırılabilir ve sermaye katkılı ortak girişim (equity joint venture) kurulur.

Sİ'lerin tanım ve kapsamı üzerindeki bu sis tabakası, Sİ'lerin tam olarak ne olduklarını anlamayı zorlaştırmaktadır. Bu durum, bu tür ortaklıkların

Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezleri Serisi

şirketlerce rekabete aykırı birtakım gizli hedefler için de kullanılabilme riskini içinde barındırmaktadır. Bu sebeple, çeşitli ülkelerdeki rekabet otoriteleri Sİ'ların gözetim ve kontrol altında tutma zorunluluğunu hissetmişlerdir. Sİ'lar Amerika, Avrupa, Kanada ve Japonya⁵⁹ gibi belli başlı ülkelerde rekabete olumlu ve olumsuz yönleri bakımından ele alınmıştır.

Khemani ve Waverman, bazı Sİ'ların şu amaçlarla kurulduklarını saptamışlardır (Waverman, Comanor ve Goto (der.) 1996, 134-135):

- Pazarı kapatmak ve rakipleri engellemek
- Pazar gücü oluşturmak için ortam yaratmak
- Gizli anlaşmaları/işbirliklerini (collusion) ve rekabete aykırı eylemleri kolaylaştırmak
- Potansiyel rekabeti kaldırmak
- Giriş engelleri yaratmak ve rakiplerin maliyetlerini yükseltmek

Rekabet otoritelerince en çok şüpheyle yaklaşılan Sİ'lar, rakip firmalar arasında yapılanlardır. Bu bakımdan, fiyat tespiti, arz kısıtı veya pazar paylaşımı içeren Sİ'lar yasaklanmaktadır. Dikey işbirliklerinde ise pazarı kapatma ve taşma etkileri (spillover effects) ile ayrımcı eylemler (discriminatory practices) yasaklanmaktadır.

Sİ incelenirken ilgili sektördeki yoğunlaşma oranları dikkate alınmaktadır. Bununla birlikte, rakipler arasındaki Sİ'ların olası etki ve sonuçları konusunda kesin teorilerin bulunmaması, hem otoritelerin bu konuda uygulayacakları mevzuat hem de eylemleri bakımından belirsizliğe yol açmaktadır. Kimi durumlarda rakipler arasındaki işbirlikleri, birleşme ve devralmalara göre daha yumuşak müdahale edilirken (Japonya gibi), özellikle A.B.D.'de bu girişimler çok katı kurullarla incelenmektedir (Dussauge ve Garrette 1999, 13). Aşağıda Avrupa, Amerika ve Kanada rekabet mevzuatlarında Sİ'ların yeri incelenecek, daha sonra Türkiye'de 4054 sayılı Kanun bakımından Sİ'ların önemi vurgulanacaktır.

3.2. AB MEVZUATI ÇERÇEVESİNDE STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN İNCELENMESİ

AB'de stratejik işbirliklerine karşı birbirine tezat iki yaklaşım bulunmaktadır (Dussauge ve Garrette 1999, 13). İlk yaklaşımı benimseyenler, Sİ'ların rekabete aykırı yönleri sebebiyle kontrol ve gözetim altında tutulmaları gerektiğini düşünürken, diğer yaklaşımı benimseyenler, Avrupalı şirketlerin

⁵⁹ Japonya'da Sİ'lar AB'dekine benzer bir yaklaşımla ele alınmaktadır. Bu konuda yapılmış bir düzenleme bulunmamakta, Sİ'lara karşı oldukça toleranslı yaklaşılmaktadır (Dussauge ve Garrette 1999, 15)

Ayşe Özlem UZUN

özellikle Amerikan ve Japon rakipleri karşısındaki rekabet güçlerini arttıracığı düşüncesiyle Sİ'leri teşvik etmek taraftarıdır. Nitekim, Avrupa Komisyonu'nun rekabetten sorumlu dairesi EU DG Competition'ın, özellikle pazarın rekabetçi yapısına katkı sağlayabilecek türdeki⁶⁰ Sİ'lara karşı oldukça esnek bir yaklaşım sergilediği gözlemlenmektedir (Dussauge ve Garrette 1999, 13-14; Yanık 2003, 13). Örneğin, icat ve buluşların işbirliği ve dayanışma ortamında daha rahat geliştiği fikriyle ar-ge işbirlikleri rekabeti düzenleyen genel kurallardan muaf tutulmuş, bu işbirlikleri ayrıca finansal olarak da desteklenmiştir. ESPRIT, JESSI, STAR ve EUREKA bu çerçevede kurulmuş Sİ'lardır.

Demiröz'e (2003, 35) göre, "AB Komisyonu'nun rekabetten sorumlu komiseri Mario Monti (2000), 'yeni ekonominin etkinlik sağlayan ve tüketiciler için avantajlar sunan şirketler arası işbirliği anlaşmaları için gerekli şartları ortaya çıkardığını, rekabet politikasının bu avantajları tanıması ve bu tür anlaşmalara karşı çıkmaması gerektiğini söylemektedir'. Örnek olarak, AB Komisyonu'nun genel bir kural olarak önemli büyüklükte pazar gücü oluşturmayan ve inovasyonu engellemeyen rakipler arası araştırma ve geliştirme anlaşmalarına olumlu baktığını gösteren Monti, hatta önemli pazar gücüne sahip rakiplerin oluşturdukları işbirliklerine, bu işbirliği anlaşmasının taraflara önemli faydalar (yeni bir ürünün hızla ortaya çıkması gibi) sağlaması halinde izin verildiğini de belirtmektedir."

Kanımızca, AB Rekabet Hukuku'nda Sİ'lerin özel olarak düzenlendiği bir mevzuatın bulunmaması da bu toleranslı yaklaşımın bir uzantısıdır. AB'de Sİ'ler, Amsterdam Anlaşması'nın (AB Anlaşması) 81/1, 81/3 ve 82 inci maddeleri çerçevesinde ve çıkartılan sektör spesifik düzenlemelerle grup muafiyetleri kapsamında değerlendirilmektedir. Yoğunlaşma doğurucu Sİ'ler ise 4064/89 sayılı Birleşme Tüzüğü açısından incelenmektedir.

AB Anlaşması'nın 81 inci maddesi, rakipler arasındaki anlaşma, uyumlu eylem ve teşebbüs birliği kararlarını incelemektedir. Komisyon ilgili Tüzüğünde⁶¹, 81/1 in kapsamına girmeyen anlaşma kategorilerini aşağıdaki şekilde belirlemiştir (Yanık 2003, 13):

- Rakip olmayan şirketler arasındaki işbirlikleri
- Rakip şirketlerin ilgili projeyi veya faaliyeti tek başlarına, bağımsız olarak yürütemeyeceği alanlardaki işbirlikleri
- Rekabetin ilgili parametrelerini etkilemeyen faaliyetlerle ilgili işbirlikleri

⁶⁰ Teknolojik ilerleme, inovasyon, kalite veya etkinlik artışı vb. doğuran işbirlikleri

⁶¹ Regulation No 2821/71 (Official Journal L 285 of 29.12.1971-Council Regulation No 2821/71 of 20 December 1971 on the application of Article 81(3) of the EC Treaty to categories of agreements, decisions and concerted practices.)

Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezleri Serisi

Tarafların önemli pazar paylarına sahip olmaları ve üçüncü kişilere pazarı kapatma riskini taşımaları durumunda bu tür işbirlikleri de 81/1 in kapsamına girmektedir. Tüzük, 81/1 in kapsamına giren anlaşmaları ise şu şekilde belirlemektedir: fiyat veya üretim miktarının tespiti, bölge ya da müşteri paylaşımı anlaşmaları.

Bu bağlamda, rakipler arasındaki yatay Sİ'lar rekabete etkileri açısından 81 inci madde kapsamında incelenmektedir. Sİ'lar, tarafların fiyat veya üretim miktarını belirlemelerinde, pazarı paylaşmalarında veya pazar paylarını arttırarak üretim, fiyatlar, inovasyon, ürün çeşitliliği vb. üzerinde rekabete ve tüketicilere olumsuz etkilere yol açmalarında bir araç olarak kullanılabilir. Vernon (1987), ittifakların imalat sektöründe sadece karteller oluşturmakla kalmayıp zaman içinde teknolojinin gelişmesini ve yayılmasını da kısıtlayacağına dikkat çekmektedir (Yanık 2003, 10):

İlk başta, böyle bir ittifakın taraflarının kapasitelerini, uzmanlıklarını ve teknolojilerini teknolojik gelişmeleri duraksatmak amacıyla değil, üretimdeki verimliliği arttırmak veya yeni nihai ürünler geliştirmek amacıyla bir havuzda toplayacağı doğrudur. Fakat, özellikle aynı üretim sürecindeki teknolojik liderleri bağlayan ittifaklarda zorlu anların lanetinin ittifakın orijinal yönünü saptıracağı ihtimali de gerçekçi bir şekilde göz önünde bulundurulmalıdır.

Özellikle, önemli bir ara malın ortak üretimi veya satın alımı ya da bir nihai malın yüksek miktarlarda üretiminin söz konusu olduğu ve üretim, satın alma giderlerinin toplam maliyetlerde büyük yer tuttuğu faaliyetlerde ortak üretim ve satın alma işbirlikleri, tarafların maliyetlerinde önemli oranlarda benzerliğe yol açabilir. Bu durumda taraflar, piyasadaki fiyatları ve çıktı miktarını daha kolay koordine edebilirler (Yanık 2003, 15). Bu bakımdan Sİ'lar değerlendirilirken tarafların pazardaki güçleri kadar pazarın yapısı da dikkate alınmalıdır. Talebin büyük meblağlarda ve düzensiz olduğu pazarlarda tarafların rekabet etme dürtüleri güçlü olacaktır. Sİ'lar tarafların rekabete aykırı gizli niyetleri için bir kılıf veya uyumlu eyleme girmelerini kolaylaştırıcı bir unsur da olabilir. Sİ'lar, güvene dayalı ilişkiler olmaları sebebiyle tarafların birbirleri ve rakipleri hakkındaki gizli bilgilere (tacit knowledge) ulaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Bu tür bilgiler, birbirlerinin ticari davranışları hakkında tarafların öngöründe bulunmalarını ve uyumlu eyleme gitmelerini kolaylaştırır. Bu durumlarda Sİ'lar 81 inci madde açısından yasaktır.

Komisyon, bazı yatay işbirliklerinin yaratabilecekleri çeşitli ekonomik faydalar sebebiyle grup muafiyetleri getirmiş, bunların dışındakilere de bireysel muafiyet⁶² için başvurma hakkı tanımıştır. Sİ'lar, maliyetleri ve riskleri

⁶² 1 Mayıs 2004'te yürürlüğe giren 139/04 sayılı yeni Birleşme Tüzüğü çerçevesinde tarafların bireysel muafiyet için başvuru yapma yükümlülükleri kalmıştır. 81/3 kapsamına giren anlaşmalar otomatikman muafiyetten yararlanabilmektedir. Yeni Tüzük, teşebbüslere kendi karar ve

Ayşe Özlem UZUN

paylaşmak, know-how'ı (yöntem bilgisini) bir arada toplayarak inovasyon hızını daha da arttırmak için etkin bir araç olabilir. Özellikle küçük ve orta boy işletmeler için Sİ'lar, büyük firmaların güçlerini dengelemek ve onlarla rekabet etmekte önemli bir araçtır. Komisyon 81/3 çerçevesinde, grup muafiyeti veya bireysel muafiyet koşullarını incelerken işbirliklerinin ekonomik faydaları yanında pazarda etkin bir rekabet ortamının kalmasını da gözetmektedir. Her iki muafiyet türünde de sağlanması istenen ikisi olumlu ikisi olumsuz dört koşul şu şekildedir (Yanık 2003, 13-14):

1. Ürünlerin üretimi veya dağıtımının geliştirilmesine katkıda bulunmak ya da teknik veya ekonomik süreci geliştirmek
2. Bu gelişmelerden tüketicilerin adil bir ölçüde faydalanmalarına imkan vermek
3. İlgili teşebbüslere bu hedeflerin elde edilmeleri için vazgeçilmez kısıtlamalar koymamak
4. Bu teşebbüslere, ilgili ürünün önemli bir kısmında rekabetin kısıtlanması imkanını tanımamak

Bu koşulları sağlayan işbirlikleri, belli süre için 81/1'den muaf tutulur. 1985-2000 yılları arasında ar-ge ve uzmanlaşma (specialization) anlaşmalarına 81/3'ün uygulanmasına yönelik olarak iki grup muafiyeti tüzüğü çıkartılmış ve yatay işbirliği anlaşmaları bu çerçevede ele alınmıştır. 1 Ocak 2001'de süresi dolan bu tüzükler yenilenmiş ve yatay işbirliklerinin 81 inci madde çerçevesinde değerlendirilmesine yönelik, bu tüzükleri tamamlayıcı nitelikte, bir Rehber⁶³ çıkartılmıştır (Yanık 2003, 13-14). İlgili Rehber, aşağıdaki alanları içermektedir (Woodgate, Simmons&Simmons)⁶⁴:

- Ar-ge anlaşmaları
- Üretim-Uzmanlaşma anlaşmaları
- Satın alım anlaşmaları
- Standardizasyon anlaşmaları⁶⁵

eylemlerinin sorumluluğunu taşıma yükümlülüğünü getirmektedir (Woodgate, Simmons&Simmons).

⁶³ OJ 2001 C3/2

⁶⁴ www.practicallaw.com/5-1073700

⁶⁵ "Arz koşullarının standardizasyonu rekabetin kısıtlanmasına yol açarken bazı durumlarda standardizasyon şeffaflığı artırarak tüketicilerin ürün fiyatları ve kalitelerini daha kolay kıyaslamalarını sağlayabilmekte bir benchmark oluşturabilmektedir. Shapiro ve Varian (2001, 305-309), standart oluşturma amacıyla ortaya çıkan işbirliklerinin yeni ekonomideki önemine değinerek, antitröst otoritelerinin rakiplerin biraraya gelerek ürün özellikleri hakkında konuşmalarına oluşturma konusunda rakiplerin biraraya gelmesinin gerekli olabileceğini belirtmektedir. Örnek olarak telekomünikasyon ve internet alanında standardizasyon, koordinasyon ve ara bağlantı gibi konularda rakipler arası işbirliğinin şart olduğu belirtilmektedir. Bu noktada sorun, bu işbirliği şekilleri oluşturulurken kapsamının rekabeti bozacak şekilde (fiyat

- Çevre anlaşmaları
- Ticarileştirme (commercialisation) anlaşmaları

Rehber, grup muafiyeti tüzüğü kapsamına girmeyen ar-ge anlaşmalarına ve diğer rakipler arası işbirliklerine (ortak satın alma, ortak pazarlama anlaşmaları vb.) uygulanabilir niteliktedir. Ancak, sektör spesifik düzenlemelerin olduğu veya Birleşme Tüzüğü'nün kapsamına giren alanlar Rehber'in kapsamı dışındadır.

Hakim durum yaratma veya tarafların mevcut hakim durumlarını koruma veya arttırma riski olan Sİ'lar 82 inci madde kapsamında düzenlenmektedir. Hakim durumdaki teşebbüsler, Sİ vasıtasıyla pazarı kapatabilirler, ayrımcılık yapabilirler.

Ortak girişim şeklinde kurulan Sİ'ların Birleşme Tüzüğü açısından değerlendirilmesinde ortak girişimin "işbirliği doğurucu" mu yoksa "yoğunlaşma doğurucu" mu olduğu önem kazanmaktadır. İşbirliği doğurucu bir ortak girişim, ana şirketlerin rakip faaliyetleri arasında koordinasyona veya *taşma etkilerine*⁶⁶ neden olabilmektedir. Bu gibi durumlarda, ortak girişim ana şirketlerin ortak kontrolü altında süreklilik arz eden bağımsız, ekonomik bir varlıksa, tam işlevsel (full fuction) OG olarak kabul edilirler ve Birleşme Tüzüğü ve (ana şirketlerin faaliyetlerinde koordinasyona sebep oldukları ölçüde) 81 inci madde çerçevesinde değerlendirilirler. Tam işlevsel olmayan işbirliği doğurucu OG'ler, sadece 81 inci madde açısından incelenirler. Öte yandan, üretim, ar-ge, satış gibi tek bir işlevi yerine getiren OG'ler tam işlevsel olarak nitelendirilmemekte ve 81/1 çerçevesinde değerlendirilmektedir (Kayar 2003, 56). Yoğunlaşma doğurucu OG ise Birleşme Tüzüğü kapsamında değerlendirilmektedir (Yanık 2003, 12).

3.3. A.B.D.MEVZUATINDA STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN İNCELENMESİ

A.B.D.'de rakipler arasındaki Sİ'lar ve yoğunlaşmalar, AB'ye göre daha katı kurullarla düzenlenmektedir. Amerikan Rekabet Otoritesi Department of Justice (DOJ, Adalet Bakanlığı), Sİ'lara birleşme devralmalara göre çok daha az toleranslı yaklaşmaktadır. Bu yaklaşımın nedeni, DOJ'un Herfindahl-Hirschman Endeksi⁶⁷ gibi araçları kullanarak birleşme veya devralmaların rekabete

belirleme, giriş engeli oluşturma, üretimi kontrol etme gibi) genişletilebilmesidir" (Demiröz 2003, 34). sıcak bakmadığını ancak standart

⁶⁶ Sİ'ların yapıldığı alanda meydana gelen etkilerin bu alanın dışına da etki etmesidir.

⁶⁷ Pazar payı dağılımlarından yola çıkarak bir sektördeki yoğunlaşma oranını veren endeks (Dussauge ve Garrette 1999, 15)

Ayşe Özlem UZUN

etkilerini Sİ'ların etkilerine göre daha kesin hesaplayabilmesidir⁶⁸ (Dussauge ve Garrette 1999, 15). Amerika'da ar-ge işbirliklerinde bile şirketlere tanınan özgürlükler, AB'ye göre oldukça kısıtlıdır (Dussauge ve Garrette 1999, 15). Rakip şirketlerin ortak araştırma yapmalarına izin veren *The National Cooperative Research Act'in* (NCRA) çıkmasının 1984 yılını bulması bu konudaki katı yaklaşımın bir uzantısıdır⁶⁹ (Dussauge ve Garrette 1999, 15). Yine de, içerdiği hükümler bakımından NCRA oldukça kısıtlayıcı olmuş, sadece rekabet öncesi safhada kalacak (pre-competitive) ar-ge anlaşmalarına izin vermiş, örneğin araştırmalardan elde edilen bulguları şirketlerin ortaklaşa kullanmalarını ve yine araştırma sonuçlarına dayanan tüm ortak üretim ve ortak pazarlama anlaşmalarını açıkça yasaklamıştır. Ayrıca, rekabeti dikey olarak kısıtlayacak ar-ge anlaşmaları da yasaklanmıştır.

Amerikan anti tröst hukukunda Sİ'ları da kapsayan ilk detaylı çalışma (DeSanti 1999, 3), rakipler arasındaki işbirliklerinin incelenmesine yön göstermek amacıyla FTC (Federal Trade Commission - Amerikan Federal Ticaret Komisyonu) ve DOJ'un Nisan 2000'de birlikte çıkarttıkları "Antitrust Guidelines for Collaborations Among Competitors" adlı rehberdir. Rehber, rakipler arası işbirliklerinin değişen ve giderek artan kapsamı sebebiyle işbirliklerine genel bir çerçeve çizmek, rekabet ihlali yaratmayacak işbirliklerinde teşebbüsleri sürekli rekabet incelemesine maruz kalmak endişesinden kurtarmak ve bu konuyu şeffaflaştırmak ihtiyacından doğmuştur. Rakipler arası işbirliğinin tanımı, Sİ'ların dışındaki diğer işbirliği türlerini de kapsayacak şekilde geniş yapılmıştır. Rehberde, rakipler arası işbirliklerinin rekabetçi yönlerinin yanı sıra rekabete karşı potansiyel etkilerine de dikkat çekilmekte, her iki durum örneklerle açıklanmaktadır.

Buna göre, yatay Sİ'larla rakipler arasında bilgi paylaşımı ve teşebbüs birliği kararı gibi ortak paylaşımlar gerçekleşebilir. İşbirliği, taraflar için fiyatları yükseltmek, arz miktarını, kaliteyi, hizmetleri, yenilikleri azaltmak için imkan ve teşvik edici unsur olabilir. Bunun yanında işbirlikleri, tarafların bağımsız karar verme yetilerini sınırlandırabilir; tarafların mali kaynaklar, stratejik varlıklar, fiyat, çıktı vb. diğer rekabetçi unsurlar üzerindeki kontrollerini bir arada toplayarak tarafların tek başlarına bağımsızca rekabet etme yetenek ve güdülerini kısıtlayabilir. Ayrıca, pazardaki rekabet açısından hassas olan bilgilerin (competitively sensitive information) değiş tokuş edilmesi veya açığa çıkarılmasını (disclosure) ya da pazardaki artan yoğunlaşma sayesinde açık veya gizli işbirliklerini hızlandırabilir (facilitating explicit or tacit collusion). Bu işbirliği (collusion), tarafların faaliyet gösterdikleri ilgili ürün pazarında veya

⁶⁸ Jorde ve Teece (1992)

⁶⁹ Link ve Bauer (1989)

tarafların gerçek ya da potansiyel rakip oldukları bir başka pazarda olabilir ve bu pazardaki gücün kötüye kullanılmasına yol açabilir.

Dikey Sİ'lar da çeşitli şekillerde rekabeti engelleyebilmektedir. FTC'nin 1990 yılında başlattığı, Japon şirketlerinin ittifak ağı olan *keiretsularla*⁷⁰ ilgili incelemede, uzun vadeli bu dikey (satıcı-alıcı ilişkisi) ittifakların ayrımcılığa yol açabileceği ileri sürülmüştür (Waverman, Comanor ve Goto 1996, 2).

AB'de olduğu gibi işbirliklerinin rekabete olası etkileri, *per se* ve *rule of reason analizleri* çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu bakımdan fiyat tespiti, bölge paylaşımı gibi unsurlar içeren anlaşmalar rekabete olumlu katkılarına bakılmaksızın *per se* yasaktır. *Per se* yasak olmayan anlaşmalar *rule of reason* analizine tabi tutulur. Bu yöntem ile anlaşmanın rekabeti kısıtlayıcı ve rekabete olumlu yönleri bir arada değerlendirilir. Yetkili otoritenin, ilgili anlaşmanın rekabete zarar verdiğini veya verebileceğini saptaması halinde *cognizable efficiencies*'e (saptanmış etkinlikler) ulaşabilmek için bu anlaşmanın gerekli olup olmadığı değerlendirilir. *Cognizable efficiencies*, üretim veya hizmet miktarı üzerinde rekabeti sınırlandırıcı kısıtlamalardan kaynaklanmayan ve rekabeti daha az kısıtlayıcı veya daha pratik başka yollardan elde edilemeyen, yetkili merciiler tarafından saptanmış etkinliklerdir.

Rehberde “ilgili anlaşma” terimi ile işbirliği kapsamında yapılan bir anlaşma veya bir anlaşma setinin kastedildiği belirtilmektedir (Section 2.3). Bu vurgulama, FTC-DOJ'a, bireysel anlaşmaların rekabete zarar verici etkilerinin diğer olumlu etkiler tarafından giderilip giderilmediğini inceleme fırsatı verecektir. Bunun gibi, otoriteler, bireysel bir anlaşmanın zararlı etkilerini, bir başka anlaşmanın rekabete yararlı etkilerini göz önüne alarak affedilebilirler (DeSanti 1999, 5). Bireysel anlaşmalara odaklanmak özellikle bankacılık gibi şebeke endüstrilerinde önemli olmaktadır. Bankaların bireysel olarak yaptıkları anlaşmalar ile kurdukları ortak girişimin yaptığı anlaşmanın etkileri ayrı ayrı değerlendirilir.

Rehber, yapıları gereği rekabet ihlali taşıyabilecek işbirliklerini

I) Bağımsız karar verme yetisini kısıtlayan ya da kontrolü veya mali kaynakları birleştiren anlaşmalar

II) Gizli anlaşmaları (collusion) kolaylaştırıcı anlaşmalar

olarak iki gruba ayırmıştır (Bölüm 3.31). Kanımızca bu yaklaşımın sebebi yine, örnekler vermek yoluyla bu işbirliklerinin rekabete aykırı yönlerine dikkatleri

⁷⁰ Keiretsu, çok farklı sektör ve faaliyetlerle uğraşan Japon şirketlerinin birlikte oluşturdukları geniş ilişkiler ağıdır. Esener (1997, 42), keiretsuları kooperatiflere benzetmekte ve bunların Sİ olmadığını ileri sürmektedir. Öte yandan Burton ve Saelens (Campbell ve Burton, 1994, 58-68), Sİ'lar olduğunu düşünmektedir.

Ayşe Özlem UZUN

çekmektir. Bunun, Sİ'lar konusunda A.B.D.'nin AB'ye göre daha sıkı bir çerçevede yaklaştığının bir göstergesi olduğu düşünülmektedir.

Bağımsız karar verme yetisini kısıtlayan veya kontrolü veya mali kaynakları birleştiren ilgili anlaşmalar, sınırlandırıcı olamamak kaydıyla, üretim; pazarlama; satın alma ve ar-ge işbirlikleri şeklinde sıralanmıştır. Bu tür anlaşmalarda tarafların kendi kontrol ve mali güçleri bir arada toplanarak bireysel olarak rekabet etmek yetenekleri ve niyetleri sınırlandırılmış olabilir. Üretim miktarı, ürün fiyatı, kalite, hizmetler, promosyon stratejileri vb. şeyler üzerinde bir anlaşma sağlanması, tarafların bireysel olarak rekabet etme saiklerini yok edecektir. Pazarlama işbirliklerinde ortak promosyon anlaşmaları, tarafların bireysel reklamlarını azaltıp veya kaldırarak fiyat, kalite gibi unsurlar hakkında yayılmasını sınırlar ve rekabeti kısıtlar. Satın alma işbirlikleri, monopson gücü yaratarak alınan ürünün fiyatını etkilemek suretiyle üretimi kısıtlayabilir. Ayrıca bu anlaşmalar, tarafların satın aldıkları girdi miktarlarından birbirlerinin üretim miktarlarını tahmin etmelerine ve bir uyumlu eyleme girmelerine ortam sağlayabilir. Ar-ge işbirlikleri rekabete çok olumlu katkılarının yanı sıra tarafların pazar gücünü arttırıcı veya birbirlerine rakip olan bireysel ar-ge faaliyetlerini kısıtlayıcı etkileri bulunabilir.

İşbirliğini kolaylaştırıcı etkisi olan anlaşmalar, gizli bilgilerin alış verişini veya ortaya çıkarılmasını içeren anlaşmalardır. Tarafların faaliyet gösterdikleri ya da aktif veya potansiyel rakip oldukları pazarlarla ilgili bilgilerin paylaşılması, bu pazarlardaki fiyatlar, maliyetler, stratejik planlar, çıktı miktarı vb. unsurlar üzerinde anlaşılmasını kolaylaştırabilir. Bunlar gibi, rekabet açısından hassas bilgilerin paylaşılması veya açıklanması, pazardaki rekabet aleyhine olacaktır. Şirketlerin mevcut veya geleceğe ilişkin planlarının paylaşılması, tarihi-geçmiş dönem bilgilerinin paylaşılmasına göre ve belli bir şirketin verilerinin paylaşılması, toplulaştırılmış ve ayrıştırılması mümkün olmayan bir dizi şirketin verilerinin paylaşılmasına göre daha zararlıdır.

Rehberde, rakipler arası işbirliklerinin, işbirliğinin direkt tarafı olmayan rakiplerin (olarak işbirliği taraflarla hissedarlık ilişkisi vb dolaylı ilişkisi olan) pazarı kapatma veya rekabeti kısıtlama etkileri veya işbirliği aracılığıyla pazara giriş standartlarının tespiti üzerinde durulmadığı belirtilerek⁷¹ bir bakıma işbirliklerinin bu tür dolaylı etkilerine dikkat çekilmiştir.

Rakipler arası işbirliklerinin rekabete etkilerinin değerlendirilmesinde pazar payları, yoğunlaşma oranları ve giriş engelleri gibi unsurların yanı sıra ilgili anlaşmanın münhasırlık içerip içermediği, tarafların rekabet edebilmeleri için gerekli olan varlıklar üzerinde bağımsız kontrol haklarına sahip olup olmadıkları, tarafların birbirleri ve işbirliği ile olan finansal bağımlılıkları

⁷¹ Antitrust Guidelines for Collaborations Among Competitors, Section 1, dipnot 5

(financial interests), işbirliğinin rekabet açısından önemli kararları üzerinde tarafların kontrole sahip olup olmadıkları⁷², rekabet aleyhine bilgi paylaşımının bulunup bulunmadığı, işbirliğinin süresi⁷³ incelenmektedir (Bölüm 3.34). Özellikle ar-ge işbirliklerinde pazara girişin zamanında ve işbirliğinin rekabete olumsuz etkilerini gidermeye yetecek ölçüde olmasına önem verilmiştir.

Rehber, belli limitlerin altında olan işbirlikleri için güvenli bölge (*safety zone*) uygulamasını getirmiştir (Bölüm 4). İki tür güvenli bölge bulunmaktadır. İlki, herhangi bir işbirliğine uygulanabilecek genel güvenli bölgedir. Ortaklığın ve taraflarının toplam pazar payları, işbirliğinden etkilenecek ilgili ürün pazarlarının her birinde %20'yi geçmiyorsa ve işbirliği anlaşması per se yasak unsurlar içermiyorsa, bu işbirliği için herhangi bir inceleme yapılmadan onay verilir. İkinci güvenli bölge, sadece, rekabetçi etkileri inovasyon pazarında hissedilen ar-ge işbirlikleri için öngörülmüştür. Buna göre, ar-ge faaliyetini yürütebilmek için gerekli özel varlıklara ve bu faaliyetle uğraşmak niyetine sahip ve ar-ge işbirliğiyle yakın ikame olabilecek, bu işbirliği haricinde (pazarda) üç veya daha fazla sayıda bağımsız olarak kontrol edilen araştırma çalışmasının mevcut olması halinde ar-ge işbirliği, mercilerce daha detaylı bir incelemeye gerek duyulmadan onaylanır. Araştırma çalışmalarının ar-ge işbirliği ile yakın ikame olup olmadığının saptanmasında rakiplerin finansal güç, fikri mülkiyet, yetişmiş uzman, özel varlıklar (*specialized assets*) gibi kaynaklara sahip olup olmadıkları ve araştırma çabalarının kapsamı, yapısı, büyüklüğü, zamanlaması ve yapılan ar-ge'nin ticari olarak başarılı bir ürüne dönüştürülebilme yeteneği gibi noktalar incelenir.

Rehberde rakipler arası işbirlikleri ile şirket birleşmeleri arasındaki farklara da değinilmektedir (Bölüm 1.3). Burada, rakipler arasındaki işbirliklerinin tarafların birleşmeleri halinde doğmuş olacak etkileri göstermesi durumunda, işbirliğinin Birleşme Rehberi (Horizontal Merger Guidelines) çerçevesinde bir birleşme işlemi gibi inceleneceği vurgulanmaktadır.

⁷² Ortaklığın fiyat, ürün miktarı vb. rekabetçi kararları üzerindeki kontrolün artması, ortaklığın bağımsız hareket ve rekabet etme kabiliyetini sınırlandıracaktır. Bu bakımdan, işbirliğinin idari yapısının, işbirliğinin ayrı, bağımsız bir teşebbüs olarak faaliyet gösterebilmesi için uygun olup olmadığı, eğer yönetim organı birleştirilmişse tarafların ortaklık yönetim kuruluna aday atayıp atayamadıkları, yönetim organı birleştirilmemişse bunların ortak faaliyetleri üzerinde önemli bir kontrole sahip olup olmadıkları dikkate alınacaktır. Burada, kontrol sahibi olmak ile ortaklıkta sermaye payının olması yani mali bir bağın olması arasındaki farka vurgu yapılmaktadır. Örneğin küçük bir hisse yatırımı ile büyük miktarda bir sermaye harcamasını veto etmek ve üretim miktarını etkili biçimde kısmak hakkına sahip olunabilir (Section 3.34 d). İşbirliğindeki taraflar, daha büyük oranlarda birbirlerinin hisselerine sahip oldukça birbirleri ile bağları kuvvetlenecek ve rekabet etme dürtüleri azalacaktır. Bunun gibi, şirketlerin sahip oldukları çapraz hisseler, normalde rekabetin olumsuz etkilenmeyeceği ittifak alanlarında kısıtlayıcı etkiler doğurabilir (Skitol, 2000).

⁷³ İşbirliğinin süresi kısaltıkça taraflar birbirleri ve işbirliği ile rekabet etmeye daha meyilli olacaklardır

Ayşe Özlem UZUN

Bunun için gerekli koşullar şu şekilde sıralanmıştır:

1. İşbirliğinin tarafları, ilgili ürün pazarında birbirlerine rakip olmalıdır.
2. İşbirliğinin oluşumu, ilgili ürün pazarında ekonomik faaliyetin etkinliğini arttırıcı bir birleşme içermelidir.
3. Bu birleşme, ilgili ürün pazarında taraflar arasındaki rekabetin tamamını ortadan kaldırmalıdır.
4. İşbirliği, (yeterince) sınırlı bir süre içinde (FTC ve DOJ, rakipler arası işbirliklerinin birleşme işlemlerine benzemeleri için 10 yıllık süreyi yeterli sınırlı süre olarak belirlemiştir. Bu süre, ilgili sektöre ve pazarın yapısına göre değişebilmektedir. Örneğin teknolojinin yaşam süresi gibi etkenler etkili olabilmektedir.) sona ermemelidir.

Skitol (2000), özellikle uzun vadeli planlanan ve ürünün geliştirilmesinden bu ürünün satışı aşamasına kadar tüm aşamaları dikey olarak bünyesinde birleştiren ittifakların birleşme işlemi olarak değerlendirilmesi gerektiğini belirtmiştir.

DeSanti (1999, 3)'ye göre, iki faktör, "Rakipler Arası İşbirlikleri Rehberi"nin genişliğini ve kapsamını belirlemektedir. Bunlardan ilki, otoritelerin bu rehber ile bilişim sektörü ve diğer sektörlerde kurulan ortak girişimlerin artık sadece tarafların ortak faaliyetlerini yürütmek amacıyla kurulan bağımsız varlıklar olmadıklarını, daha ziyade bir dizi ayarlamalar yapmak amacıyla kurulduklarını tanımasıdır. Bu nokta, DOJ Başsavcı Vekili (Deputy Assistant Attorney General) John M. Nannes (2004, 11) tarafından da

DOJ ve FTC, telekomünikasyon ve kablo pazarlarındaki rekabetin birleşmeler yoluyla tehdit edilmemesini sağlamakla ilgilidirler. Bu konuda sarfedilen en son çabaları göstermek bakımından Primestar⁷⁴ ortak girişimi ve AT&T-TCI⁷⁵ birleşmesi örnek verilebilir.

şeklinde vurgulanmıştır. Primestar davasında, A.B.D.'deki en büyük kablo şirketlerinin kurduğu bir ortak girişim olan Primestar'ın yüksek güçte doğrudan uydu yayını imkanı sağlayan (direct broadcast satellite, DBS) ve ülkede sadece üç tane bulunan yörüngesel yivlerden (orbital slots) birini alması engellenmiştir. DBS teknolojisini kullanan şirketler, kablo şirketlerinin en büyük rakibidir. Bu sebeple, pazarda zaten hakim olan kablo şirketlerinin DBS üzerinde de kontrolü ele geçirmelerinden endişe edilmiştir. AT&T-TCI davasında ise ülkenin en büyük uzun mesafe telekom taşıyıcısıyla ikinci büyük kablo hizmet sağlayıcısı birleşmiştir. DOJ'un bu davadaki temel endişesi, TCI'nin Sprint PCS üzerindeki %20 payıdır. AT&T'nin bu şirketle kablosuz mobil hizmetler

⁷⁴ No. 1:98CV01193

⁷⁵ No. 1:98CV03170

pazarlarında rakip olmasının, bu pazarlarda rekabeti kısıtlayıcı etkiler doğurabileceği gerekçesiyle Sprint PCS'in devri şartıyla birleşme onaylanmıştır.

DeSanti'ye göre ikinci faktör, rakipler arası her türlü anlaşmaya uygulanan temel analitik çerçevenin, anlaşmanın bağımsız bir teşebbüsün kurulmasından kaynaklanıp kaynaklanmadığına bakmaksızın aynı olmasıdır⁷⁶. Bu yasal çerçeve, değişmez.

Yukarıda ayrıntılarına değinilen Rehber, çok yeni bir tarihe sahip olmasına rağmen, dünyada rakipler arası işbirliklerini (ve bu kapsamda Sİ'ların) ayrıntılı olarak inceleyen ilk çalışmalardan biri olma özelliğine sahiptir⁷⁷. Kanımızca bu durum, AB'de henüz böyle spesifik bir çalışmanın bulunmaması da dikkate alındığında, Sİ'ların rekabet açısından sınırlarını belirleme konusunda A.B.D.'nin hassasiyetinin bir göstergesidir. Bu hassasiyetin temelinde, Amerikan antitröst sisteminde Sherman Act'ten beri süregelen kartel karşıtı yaklaşımın bulunduğu ve rakipler arası işbirliklerinin içinde özellikle tanım, kapsam ve hukuki şekil açısından henüz çerçevenememiş Sİ'ların, bu belirsizlikten faydalanarak kartelleri örtbas etmek amaçlı kullanılabileceği endişesinin yer aldığı düşünülmektedir.

3.4. KANADA MEVZUATINDA STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Kanada, rekabet hukuku kapsamındaki Sİ'la ilgili bir uygulama rehberi çıkartan dünyadaki ilk ülkelerden biri olma özelliğine sahiptir (Wong 1999). Kanada Rekabet Bürosu'nun (Büro) Ar-ge Müdürlüğü (Müdürlük) tarafından Kasım 1995 tarihinde yayımlanan "*Rekabet Kanunu Kapsamında Stratejik İşbirlikleri Bülteni*⁷⁸" (Bülten), FTC ve DOJ'un 2000 yılında birlikte yayımladıkları "*Rakipler Arası İşbirlikleri İçin Antitröst Rehberi*"ne (Rehber) de ışık tutmuştur. Bu bakımdan, ilgili Bülten burada incelenmeye değer görülmüştür.

Amerika ve Kanada'da yapılmış çalışmaların benzerliklerinden önce, kapsam ve içerik açısından aralarındaki farklara değinilecektir. Bülten, **rakip olsun veya olmasın** teşebbüsler arasındaki **bütün işbirliklerini** kapsamaktadır. Bu kapsamın içine **şirket birleşmeleri** de girmektedir. Buna karşın Rehber, sadece rakip şirketler arasındaki işbirliklerini incelemekte, birleşmeleri kapsamamaktadır. Birleşmeler ve bu niteliğe haiz işbirlikleri Birleşme Rehberi çerçevesinde incelenmektedir. Esasen, Bülten'in kapsamına dikey işbirlikleri girmekle birlikte Wong (1999, 5), dikey ilişkiler ve anlaşmalar konusunda

⁷⁶ Sherman Act'in 1 inci Bölümü, FTC Act'in 5 inci Bölümü ve içtihat hukuku

⁷⁷ Tez çerçevesinde yapılan araştırmalar ile kısıtlı olarak bu sav öne sürülebilir.

⁷⁸ Strategic Alliances Bulletin Under The Competition Act

Ayşe Özlem UZUN

Bülten ile Rehber arasındaki ayrımın çok yüzeysel olduğunu ileri sürmekte, Bülten'in odak noktasının yatay düzenlemeler ve anlaşmalar olduğunu vurgulamaktadır.

Bülten'in özündeki düşünce, Sİ'lerin etkinliği ve inovasyonu artırıcı sebeplerle kurulduklarıdır. Bülten'in temel argümanı, Sİ'lerin çoğunluğunun rekabet hukuku açısından sorun yaratmadığıdır (Bülten, Önsöz, 4 üncü paragraf). Bu argümanın, Büro'nun Sİ'lara sergilediği ılımlı yaklaşımının bir yansıması olduğu düşünülmektedir. Rehber'in aksine Bülten'de Sİ'lar tanımlanmamış, Sİ'ların çok çeşitli türlerde ortaya çıkabileceği belirtilerek, Sİ'ların geniş ve dar tanımlarına sadece örnekler verilmiştir. Buna göre en geniş tanımıyla Sİ'lar, günlük sıradan işleri yapmak amacıyla gerçekleştirilenler hariç, şirketler arasındaki her çeşit düzenlemeyi kapsayabilir. Daha dar bir tanımda, Sİ'lar sadece ortak girişimleri veya daha uzun dönemli bir stratejik planın sermaye yatırımlarını ve tasdiğini (endorsement) içerebilir (Bülten, Önsöz). Sİ'ların ayırt edici temel özellikleri şu şekilde belirlenmiştir (Bülten, Bölüm 2):

- tarafların, ittifakın kapsamı dışındaki alanlarda bağımsız ve özgür kalmaya devam etmeleri,
- ne kadar uzun süreli belirlenirse belirlensin, Sİ'nin tayin edilmiş belli bir zaman dilimi için kurulması⁷⁹,
- ele geçirme (take overs) ve devralmalara göre daha sınırlı bir uygulama alanının bulunması ve devralmalara göre tarafların daha esnek olmaları,
- amacın, bilginin ve kilit varlıkların paylaşılmasında olduğu gibi taraflar arasında karşılıklılık olması.

Kanada Rekabet Kanunu, cezai (criminal) ve hukuki (non-criminal) olmak üzere iki çeşit hüküm içermektedir. Cezaî hükümler komplo anlaşmaları (conspiracy), fiyat ayrımcılığı, yıkıcı fiyat ve fiyatı sabitlemeyi (price maintenance) kapsarken, gözden geçirilebilir hususlar olarak da bilinen hukuki hükümler, birleşmeler, hakim durumun kötüye kullanılması, münhasırlık, bağlama ve pazarı kısıtlamayı içerir (Wong 1999, 2).

Kanada Rekabet Kanunu, iki veya daha fazla taraf arasında yapılan ve rekabeti aşırı (unduly) ölçüde⁸⁰ azaltıcı etki göstermesi muhtemel olan herhangi bir *kombinasyonu* (birliktelik), komployu, anlaşmayı veya düzenlemeyi yasaklamaktadır (Campbell, Blicher ve Binch, 8). Bütün Sİ'lar, doğaları gereği bir kombinasyon, anlaşma veya düzenleme aracılığı ile kuruldukları için bu

⁷⁹ A.B.D.'de 10 yılın üzerindeki süreler için kurulan ittifaklar "birleşme" olarak değerlendirilirken Kanada'da böyle bir ayrımın yapılmamasının nedeni, birleşmelerinde de Bülten çerçevesinde incelenmesidir.

⁸⁰ İgili pazar paylarına pazara giriş engellerine bakılarak hakim durumun kötüye kullanılıp kullanılmadığını test eden limitler, Kanun'da belirtilmiştir (Campbell, Blicher ve Binch 1997, 8).

geniş kapsam içine girebilmektedir. Bu nedenle yatay alanda gerçek veya potansiyel rakipler ya da dikey alanda sağlayıcıyla müşterisi arasında yapılan bütün Sİ'lerin rekabete etkilerini bu hükümler açısından incelemek gerekebilir.

Kanun'un Sİ'lerle ilgili temel maddeleri; gizlilik anlaşmaları (conspiracy) (5. Bölüm), uzmanlaşma anlaşmaları⁸¹ (85. Bölüm), birleşmeler (92. Bölüm), ve hakim durumun kötüye kullanılmasına (79. Bölüm) ilişkin hükümlerdir. Wong (1999, 2)'a göre, Sİ'lerin rekabet hukuku açısından yaratabileceği temel sıkıntı, komplo hükümleri kapsamına girmeleri durumudur. Zira, komplo anlaşmaları, Kanada Rekabet Kanunu'ndaki en ciddi cezai müeyyidelere sahip (para ve hapis cezası) hükümlerden biridir.

Komplo hükümleri çerçevesinde stratejik ittifakların neden olabilecekleri rekabet engelleri şu şekilde sıralanabilir (Campbell, Blicher ve Binch 1997, 9) :

- 1- İttifak, pazarda rekabet doğurabilecek potansiyel bir girişi engelleyebilir,
- 2- Üçüncü tarafların pazara girişlerini engelleyebilir veya caydırabilir.
- 3- Rekabet açısından hassas bilgilerin paylaşılmasına yol açarak işbirliğinin kapsamadığı alanlardaki rekabetin kısıtlanmasına neden olabilir. Örneğin bir ar-ge veya ortak üretim ittifakı sırasında satış ve/veya pazarlama hakkındaki bilgiler paylaşılabilir.
- 4- İttifakın kapsamı dışında olmakla beraber ilgili alanlarda faaliyet gösteren taraflar arasında veya bunların rakip oldukları başka pazarlarda rekabeti azaltıcı "sinyaller verebilir"; bu gibi başka faaliyetleri kolaylaştırıcı fırsatlar yaratabilir. Bu durum, çok geniş üretim bandına ve zengin coğrafi faaliyetlere sahip uluslararası teşebbüslerin kurdukları ittifaklarda görülebilir. Yakınsama etkisinin yoğun olarak yaşandığı pazarlarda kurulan ittifaklarda bu etkilere sıkça rastlanabileceği düşünülmektedir.

Sİ'lerde dikkat edilen önemli husus, mevcut pazar gücünü koruyucu, arttırıcı veya yeni bir pazar gücü doğurucu etkilere sahip olup olmadığıdır (Bülten, Önsöz, 4 üncü paragraf). Wong (1999, 4), buradan Büro'nun pazar gücü yaratmayan stratejik işbirlikleriyle ilgili fazla endişe taşımadığının anlaşılabilirliğini öne sürmektedir. Clifford ve Roode (1996)'a göre tarafların kolektif pazar güçleri arttıkça ittifakın rekabete olumsuz etkileri ve Rekabet Kanunu (Kanun) kapsamında incelenme riski artacaktır. Pazar gücünün bulunduğu ittifaklar, rekabete aykırı olası etkileri Kanun'un cezai komplo hükümleri veya uzmanlaşma anlaşmaları, ortak girişimler, hakim durumun kötüye kullanılması veya birleşme hükümleri gibi hukuki hükümleri

⁸¹ Uzmanlaşma anlaşması, taraflardan her birinin belli bir ürünün üretimini karşı tarafın bir diğer ürünün üretimini durdurması koşulu ile bıraktığı ve tarafların bu ürünleri münhasıran birbirlerinden almak üzere karşılıklı olarak anlaşığı bir işbirliği türüdür (Corley, Ward ve Beck 1997).

Ayşe Özlem UZUN

çerçevesinde incelenirken, dikey olarak ilişkili teşebbüslerin kurdukları ittifaklar bağlama, münhasırlık, pazarı kısıtlama veya fiyatı sabitlemek gibi Kanun'un dikey hükümleri çerçevesinde incelenmektedir (Bülten, Önsöz).

Birleşmeler, Kanun'un 91 inci maddesinde bir rakibin faaliyetlerinin tamamının veya bir kısmının yasal kontrolünü (de jure control) veya önemli payını (significant interest) devralmak olarak tanımlanmaktadır (Bülten, 3.2.4). Önemli paydan kasıt, şirketin ekonomik davranışlarını (örneğin fiyatlandırma, pazarlama, dağıtım veya yatırım gibi kararlar verebilmek gibi) etkileyebilecek güçtür. Kontrol için şirketteki oy hakkının doğrudan veya dolaylı olarak %50 sinden fazlasına sahip olmak gereklidir. Kanun'un birleşme işlemlerine ilişkin hükümleri, özellikle yoğunlaşmanın söz konusu olduğu sektörlerdeki önemli rakipler arasındaki işlemler olmak üzere çok çeşitli stratejik ittifaklara uygulanabilir niteliktedir. Campbell, Blicher ve Binch (1997, 5), esnek bir yapıya sahip bir Sİ'larda veya dikey ittifaklarda (sağlayıcıyla alıcı arasındaki gibi) da rekabet açısından hassas bilgilerin taraflar arasında paylaşılmasının rekabeti azaltabileceğini belirterek, otoritelerin dikkatini dikey ittifaklara çekmektedir. Yazarlar, hassas bilgileri şöyle sıralamıştır (10):

- 1- Fiyatlar, indirimler ve diğer satış koşulları
- 2- Maliyet yapısı ve kar marjı
- 3- Kamuya açık olmayan satış ve pazar payı verileri
- 4- Müşteri listesi
- 5- Rekabeti etkileyebilecek diğer gizli bilgiler

Bülten'de (3.2.1.2) rekabet açısından hassas bilgilere yönelik olarak şu noktalara değinilmektedir:

- İttifak ortaklarının birlikte sahip oldukları pazar gücü arttıkça bilgi paylaşımının rekabete olumsuz etkileri artacaktır.
- Mevcut veya gelecek fiyat, maliyet, ticari koşullar, pazarlama stratejileri vb. konularda bilgi paylaşımının gerçekleşmesi geçmişe dönük verilerin paylaşımından daha risklidir.
- Topplulaştırılmamış verilerin paylaşımına göre bireysel firmaların planlarının ve verilerinin paylaşımı daha risklidir.

Sadece belli bir projeyi veya ar-ge faaliyetini gerçekleştirmek üzere yapılmış ve tüzel kişilik olmayan ortak girişimler aşağıdaki koşulları sağladıkları takdirde 95 inci madde çerçevesinde birleşme hükümlerinden muaf tutulmuştur (Bülten, 3.2.5):

1. İlgili proje veya program, ortak girişim kurulmadan uygun bir şekilde gerçekleştirilememelidir
2. Taraflardan herhangi birinde kontrol değişimi olmamalıdır

Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezleri Serisi

3. tarafların ortak girişime kaynak aktarmalarını taahhüt altına alan ve ilişkilerinin sürekliliğini yöneten yazılı bir anlaşma olmalıdır
4. bu anlaşma, ortak girişimin faaliyet yelpazesini kısıtlamalıdır
5. anlaşma, proje veya program tamamlandığı zaman ortak girişimin sona ermesini sağlamalıdır.
6. ortak girişim, ilgili proje veya programın makul olarak tamamlanması için gereken miktar haricinde rekabeti önemli ölçüde engelleyecek veya azaltacak nitelikte olmamalıdır.

Wong (1999, 5) ve Campbell, Blicher ve Binch'e (1997, 5) göre, birleşmelerin önemli oranda payın ve kontrolün devralınmasını da kapsayacak şekilde çok geniş şekilde tanımlanmış olması Sİ'lerin komplo hükümleri kapsamına girecek yerde birleşme formatında yapılandırılmalarını kolaylaştırmaktadır. Bu sebeple, birleşme işlemi rekabeti engellemek (fiyat belirlemek, çıktı veya kaliteyi azaltmak vb.) amacını gizlemek için kullanılan bir kılıf olmadıkça Büro, komplo hükümleri çerçevesinde değerlendirilebilecek bir Sİ'yi, kontrol veya önemli oranda hisse değişikliği gerçekleştiği takdirde, bir birleşme olarak inceleyecektir.

AB, A.B.D. ve Kanada rekabet mevzuatıyla ilgili yapılan araştırma ve incelemelerden ulaşılan tespitler şöyle sıralanabilir:

1. Amerika ve Kanada'nın coğrafi yakınlıkları sebebiyle mevzuatları birbirlerine benzemektedir. Kanada Sİ'lara ilişkin bir rehber çıkartmak konusunda Amerika'ya öncülük etmiştir.
2. Bununla beraber, Sİ'lara karşı üç yaklaşım arasında Amerika, işbirliklerini en sıkı düzenleyen ülkedir. Amerikan rekabet sisteminde tarihten gelen kartel karşıtı katı yaklaşım, Sİ'lara da yansımaktadır.
3. AB ve Kanada, uluslararası rekabet arenasında şirketlerinin güç kazanmasını sağlamak için Sİ'lara daha toleranslı yaklaşmıştır. Yine de Kanada'nın AB'ye göre üstünlüğü, Sİ'lara hem AB'den hem de Amerika'dan önce incelemeye alan bir çalışma yapmasıdır. Bu konudaki duyarlılığı bakımından Kanada, Amerikan rekabet sistemine daha yakındır.

İncelenen ülkelerin uygulamaları değerlendirildiğinde, birleşme işlemlerinin aksine Sİ'lar için bildirim zorunluluğu getirilmediği görülmektedir. Waverman, Comanor ve Goto (1996, 131), Sİ'ların "güzellik" gibi herkese göre değişen birçok tanımı olduğunu, ancak rekabet otoritelerince kayıt veya bildirim yükümlülüğünde baz alınacak kesin bir tanımı bulunmadığını, belirtmekle bu durumu açıklamaya çalışmışlardır.

3.5. TÜRKİYE'DE 4054 SAYILI KANUN ÇERÇEVESİNDE STRATEJİK İTTİFAKLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Sİ'lar, literatürde henüz gereken yeri edinememiş olsa da Türkiye'de de çeşitli sektörlerdeki şirketler tarafından yaygın olarak kullanılmaktadır. Özellikle dış kaynak kullanımı şeklindeki Sİ'lar⁸²;

- sabit maliyetleri değişken maliyetlere çevirerek büyük yatırımlardan kaçınmak ve sermayeyi başka alanlara yatırmak
- zaman ve para tasarrufu sağlayarak kaynakları verimli kullanmak
- personel istihdamı ve eğitiminden tasarruf ederek işgücü maliyetlerini azaltmak
- tasarruf edilen zaman ve kaynaklar sayesinde yeni projelere hemen başlayabilmek
- şirketin asıl faaliyetine odaklanabilmek
- (KOBİ'ler için) büyük şirketlerin sahip oldukları ekonomik yeterlilik, verimlilik ve deneyimlere sahip olabilmek
- faaliyeti kendi alanlarında uzman şirketlere gördürerek riskleri azaltmak

gibi amaçlarla çok sık biçimde yapılmaktadır. Böylece firmalar, rekabet avantajına sahip oldukları temel faaliyetleri şirket içinde üretmek uzmanlaşabilmekte, diğerlerini "outsource" etmektedir⁸³.

Basında, Sİ yapacak şirketlerin açıklamaları sık sık yer almaktadır⁸⁴. THY-Swiss Air, Coca Cola-McDonalds, Yaysat-Aycell, HP-Microsoft, Vestelnet-Superonline, BMW-Castrol, SAP-Koçtaş (Koç Sistem) ve diğer şirketler, aralarındaki Sİ'ların⁸⁵ kamuoyuna duyurmuşlardır. Bu işlemlerden bazıları rakip firmalar arasında yapılmadığı ve Sİ'lara ilişkin bir başvuru yükümlülüğü bulunmadığı için rekabet incelemelerinde dikkatlerden kaçmış, rakip firmaların yaptıkları başvurular ise "stratejik işbirliği" kavramı henüz mevzuatta yer almadığı için devralma veya OG işlemi ya da anlaşma olarak değerlendirilmiştir. Bu husus, Rekabet Kurumu kararları incelenirken irdelenecektir.

4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun ve ikincil mevzuatı incelendiğinde, "stratejik işbirliği" tanımı veya Sİ'lara ilişkin herhangi bir atfın bulunmadığı görülmektedir. Bununla birlikte, bu çalışmadaki Sİ tanımlarına giren birçok işbirliği türü Kanun'un kapsamındadır. Bunun da ötesinde, aslında Sİ'ların özelliklerine sahip olan, ancak görünürde rekabeti kısıtlayıcı bir etkisi

⁸² Capital Aralık 2004, 18-19

⁸³ Dış kaynak kullanılması önerilen ve önerilmeyen faaliyetlerle ilgili daha geniş bilgi için Bkz. MIT Center for Transportation and Logistics, 5-6 Eylül 2002

⁸⁴ Akşam 4.12.2004, 8; Hürriyet 9.5.2004, 23; Milliyet 21.3.2004, 13

⁸⁵ Capital Aralık 2002, 148

bulunmayan pek çok işbirliğinin de çeşitli şekillerde işbirliğine yol açması nedeniyle, yakın mercek altına alınması gerektiği düşünülmektedir. Sİ incelemelerinde, ittifak ağlarının içindeki dolaylı ilişkilerin hesaba katılması ve ilgili olayın resmin bütünü içindeki yerinin saptanması, olayın gerçek boyutunun görülmesini kolaylaştıracaktır. Kanun'un bugüne kadarki uygulamaları değerlendirildiğinde, bu yönde bir yaklaşımın benimsenmemiş olduğu gözlemlenmiştir. Bunun yerine, Sİ kavramı çatısı altına giren ortaklık türlerinin genelde sözleşmenin, tarafların ve pazarın sadece kendi dar çerçevesi içinde değerlendirildikleri dikkat çekmektedir. Oysa, dünya ticaret sistemi ve Sİ'ların ulaştığı bugünkü yapısı içinde, şirketler arasındaki işbirliklerini birbirinden kopuk ve bağımsız ikili sözleşmeler veya ilişkiler şeklinde değerlendirmek eksik veya yanlış yargılara neden olabilecektir.

Yapılan Sİ tanımlarının kapsamına giren işlemler, 4054 sayılı Kanun'da 4 üncü madde ve Kanun'a bağlı olarak çıkartılan 1997/1 sayılı Birleşme ve Devralmalar Hakkında Tebliğ'in (Tebliğ) 2(c) maddesinde açıklanan OG'ler çerçevesinde düzenlenmektedir. Bu bakımdan, işbirliği doğurucu Sİ'lar ve ayrı bir tüzel kişilik kurulmadan rakipler arasındaki üretim, dağıtım vs.'ye yönelik anlaşmalar yoluyla gerçekleştirilen Sİ'lar Kanun'un 4 üncü maddesi çerçevesinde incelenebilmektedir. Bunların dışında bir ar-ge faaliyetini ve/veya bir dikey ilişkiyi içeren Sİ'lar, 2003/2 sayılı *Araştırma ve Geliştirme Anlaşmalarına İlişkin Grup Muafiyeti Tebliği* ile 2002/2 sayılı *Dikey Anlaşmalara İlişkin Grup Muafiyeti Tebliği* çerçevesinde değerlendirilebilmektedir.

3.5.1. İşbirliği Doğurucu Ortak Girişimler

Türk rekabet hukuku mevzuatında OG'lere ilişkin en belirgin ifadeler; 1997/1 sayılı Tebliğ'in Rekabet Kurulu'ndan izin alınması gereken halleri sıraladığı 2 inci maddesinin (c) bendinde "Birleşme veya Devralma Sayılan Haller" başlığı altında bulunmaktadır. Buna göre, "*Amaçlarını gerçekleştirmek üzere işgücü ve malvarlığına sahip olacak şekilde bağımsız bir iktisadi varlık olarak ortaya çıkan ve taraflar arasındaki veya taraflarla ortak girişim arasındaki rekabeti sınırlayıcı amacı veya etkisi olmayan ortak girişimler (joint-venture)*" Kanun'un 7 inci maddesi çerçevesinde birleşme ve devralma kabul edilmiştir. Bu tür OG'ler yoğunlaşma (konsantrasyon) riski taşımaları sebebiyle Tebliğ kapsamında değerlendirilmektedir. Bunun dışındaki OG'ler işbirliği (işbirliği) doğurucu kabul edilmekte ve Kanun'un 4. maddesi çerçevesinde incelenmektedir.

Bir OG'in, Tebliğ kapsamına girebilmesi için üç özelliğe sahip olması gerekmektedir: ortak kontrol, bağımsızlık ve taraflar arasındaki rekabeti sınırlamama hususlarıdır.

Ayşe Özlem UZUN

Ortak Kontrol: Birleşme ve devralma hükümlerine göre değerlendirilebilmesi için OG, ana teşebbüsler tarafından ortaklaşa kontrol ediliyor olmalıdır. Taraflardan sadece birinin kontrol hakkına sahip olması, işlemi OG kimliğinden sıyrarak, doğrudan bir birleşme veya devralma kimliğine büründürür.

Bağımsızlık: OG, ana teşebbüslerden bağımsız olmalı, kendi iktisadi varlıkları (sermaye, mal varlığı, iş gücü, finansman araçları, vs.) bulunmalı, bu kaynaklara dayanarak faaliyetlerini sürdürebilmelidir.

Rekabeti Sınırlamama: OG, taraflar arasında ya da taraflarla OG arasındaki rekabeti sınırlayıcı etkilere sahip olmamalıdır. Bu bakımdan, ana teşebbüslerle fiili ya da potansiyel anlamda aynı pazarda faaliyet gösteren OG'ler, işbirliği doğurucu sayılarak, Tebliğ kapsamında değil Kanun'un 4 üncü maddesi kapsamında incelenmektedir. Taraflardan sadece birinin OG ile aynı pazarda bulunması halinde OG'in yoğunlaşma doğurucu olduğu kabul edilmekte ve Tebliğ kapsamında değerlendirilmektedir.

Gerçek veya potansiyel rakipler arasında gerçekleştirilen OG'lerin büyük çoğunluğunun işbirliği doğurucu niteliklerde olduklarını söylemek mümkündür.

3.5.2. 4054 Sayılı Kanun'da İşbirliği Doğurucu Ortak Girişimlere İlişkin Örnekler

- 1) Aralarında Aygaz A.Ş. ve İpragaz A.Ş.'nin de bulunduğu toplam 39 LPG şirketinin, ortak tedarik amacıyla kurmak istedikleri OG'e izin verilmesi talep edilmiştir.⁸⁶ Yapılan incelemeler, öncelikle OG'in hangi kapsamda değerlendirilmesi gerektiği doğrultusunda olmuştur. Bu bakımdan, taraf şirketlerin sadece bir bölümünün OG'yi kontrol hakkına sahip olmaları nedeniyle, işlemde ortak kontrol unsurunun bulunmadığı; diğer yandan OG'nin mali ve idari yapılanmasının ve pazar yapısı içindeki konumunun taraflardan bağımsız olamayacağı belirtilmiştir. Ayrıca, OG'in amacı bu yönde olmasa bile, pazardaki rekabeti sınırlayıcı etkilerinin ortaya çıkma ihtimalinin yüksek olduğu belirtilmektedir. Bu unsurlar, söz konusu OG'yi 1997/1 sayılı Tebliğ kapsamından çıkarmakta, işlemin Kanun'un 4. maddesi çerçevesinde değerlendirilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Ancak, işlemin taraflar arasındaki rekabeti sınırlayıcı etkileri bağlamında OG sözleşmesine menfi tespit belgesi verilemeyeceği ve Kanun'un 5. maddesindeki şartların tümünün sağlanmaması dolayısıyla muafiyet de tanınmayacağı yönünde bir karar verilmiştir.

⁸⁶ 27.05.1999 tarih ve 99-26/230-138 sayılı karar.

- 2) Denizli Çimento T.A.Ş., Çimentaş İzmir Çimento Fabrikası T.A.Ş., Batıçim Batı Anadolu Çimento San. ve Tic. A.Ş. ve Göltaş Göller Bölgesi Çimento San. ve Tic. A.Ş. arasında ar-ge ve ihracat alanlarında faaliyet göstermek amacıyla bir OG kurulmak istenmiş ve bu sebeple Kurul'a izin başvurusunda bulunulmuştur.⁸⁷ Başvuruda, OG'nin sadece ar-ge ve ihracat alanlarında faaliyet göstereceği, ana şirketlerin bu alanlardan çekileceği, bağımsız bir ekonomik birim olacak şekilde tasarlanan OG'nin dört kurucu tarafından ortak kontrol edileceği belirtilmiştir. Yapılan incelemeler sonucunda; OG'nin sadece ar-ge faaliyetlerini sürdüreceği ve belirlenmiş ülkelere yalnızca ana şirketlerin ürünlerini ihraç edeceği, herhangi bir üretim fonksiyonunun bulunmayacağı, ticari politikalarını bağımsız olarak belirleyemeyeceği ve söz konusu OG'nin bağımsız bir varlık olarak ortaya çıkamayacağı belirtilmiştir. Diğer taraftan OG'nin, ana şirketler arasında rekabeti sınırlayıcı nitelikte koordinasyona yol açabileceği ifade edilmiştir. Bu iki nedenden dolayı OG'nin, 1997/1 sayılı Tebliğ kapsamında değerlendirilemeyeceği, öte yandan Kanun'un 4. maddesini ihlal eder nitelikte olması itibarıyla, OG anlaşmasına menfi tespit belgesi de verilemeyeceği yönünde bir karar alınmıştır.

3.5.3. Yatay İşbirliği Anlaşmaları

4054 sayılı Kanun'da, açık ya da örtülü şekilde Sİ görünümünde olan bir diğer işlem türü, rakipler arasında ayrı bir tüzel kişilik kurulmaksızın, üretim, dağıtım, ar-ge gibi alanlarda yapılan anlaşmalardır. Bu anlaşmalar, nitelikleri itibarıyla OG'ler ile basit ticari ilişkileri düzenleyen sözleşmeler arasında konumlandırılabilir.

Bu kapsama giren anlaşmaların özelliği, rakip teşebbüsler arasında gerçekleştirilmeleridir. Bu rekabet fiili ya da potansiyel bazda olabilir. Tarafların belli eksikliklerini tamamlamaya yönelik olarak yapılan işbirliği anlaşmaları en çok üretim, dağıtım ve ar-ge konularına yönelik olarak yapılmaktadır. Yeni bir coğrafi pazara (yerel ya da uluslararası) girmek, yeni bir ürünün sunumu ya da spesifik bir ürünün geliştirilmesi amaçlarını taşıyabilmektedir. Buradaki esas nokta, tarafların tek başlarına çeşitli nedenlerden dolayı (finansal kaynak eksikliği, gerekli teknolojilere sahip olunmaması vb.) söz konusu işlemleri sağlıklı biçimde başaramayacak olmalarıdır.

Sİ niteliğindeki bu tür anlaşmalar, Kanun'un 4. maddesi kapsamında incelenmektedir. Bu anlaşmaların bir kısmı 5. madde çerçevesinde bireysel muafiyete konu olabilirken, ar-ge anlaşmalarına özel bir grup muafiyeti tebliği bulunmaktadır⁸⁸. 2003/2 sayılı Tebliğ ile genel olarak ar-ge ve sonuçlarının ortak

⁸⁷ Rekabet Kurulu'nun 23.05.2000 tarih ve 00-19/180-100 sayılı kararı.

⁸⁸ 2003/2 sayılı Araştırma ve Geliştirme Anlaşmalarına İlişkin Grup Muafiyeti Tebliği

Ayşe Özlem UZUN

kullanımına yönelik olarak yapılan anlaşmalara grup halinde muafiyet tanınmaktadır. Ar-ge anlaşmaları, şirketlerin finansman, teknoloji, riskler vs. açısından tek başlarına yürütemeyecekleri projeleri birlikte yürütmek amaçlıdır. Bazen de ar-ge sonucu üretilecek ürünün pazarının dar olması sebebiyle ar-ge maliyetlerini paylaşmak için işbirliği yapılabilir.

Fason üretim ve lisans anlaşmalarının da Kanun kapsamında en sık rastlanan, üretime yönelik Sİ türlerinden oldukları söylenebilir. Bu kapsamda, rakipler arasında yapılan dağıtım anlaşmaları da bir diğer Sİ çeşididir.

Bu türden anlaşmalar üretime, dağıtıma, ekonomiye ve teknolojik gelişmeye katkı sağlamaları nedenleriyle Kanun çerçevesinde çok ayrıntılı incelenmemekte, çoğunlukla bireysel muafiyete veya ufak değişikliklerle menfi tespite konu olmaktadır.

3.5.4. 4054 Sayılı Kanun’da Yatay İşbirliği Niteliğindeki Stratejik İşbirliği Anlaşmalarına İlişkin Örnekler

1) Arçelik A.Ş. ile Sony Eurasia Pazarlama A.Ş. arasında akdedilen “satış sözleşmesi”yle, Sony marka elektronik cihazların Arçelik’in satış ağı kullanılarak dağıtımı öngörülmüş, bunun için Kurul’a izin başvurusunda bulunulmuştur.⁸⁹ Bu işbirliği anlaşmasına, “iki tarafın da televizyon pazarında faaliyet gösteriyor olması ve bu suretle rekabetin kısıtlanmasına yol açabileceği sebebiyle menfi tespit verilmemiş, ancak Kanun’un 5. maddesindeki şartları taşıması dolayısıyla 5 yıl süre için muafiyet sağlanmıştır. Bu kararda, iki tarafın esasında televizyon pazarı dışındaki bir takım pazarlarda faaliyet gösteriyor olmalarına rağmen, ilgili sözleşmedeki dağıtıma konu ürünlerin sınırlı olması nedeniyle, televizyon dışındaki pazarlarda rekabetin kısıtlanmasının söz konusu olmayacağı belirtilmektedir. Kararda bunların yanı sıra, yatay işbirliklerinin rekabet üzerindeki olumsuz etkilerinin derecesinin belirlenmesinde, pazarın yapısının önemli rol oynadığı, bu itibarla tarafların toplam pazar paylarının oldukça düşük olmasının işbirliği anlaşmasının sınırlayıcı etkilerinin ortaya çıkmasını engelleyeceği vurgulanmaktadır.

Bu kararda sergilenen yaklaşımın, Kurul’un Sİ’lara ilişkin dar kapsamlı bakışımın bir göstergesi olduğu düşünülmektedir. Nitekim, Arçelik ve Sony’nin televizyon pazarı dışındaki pazarlarda birbirlerine rakip ürünleri bulunabileceğinin ve ilgili dağıtım anlaşmasının bu pazarlardan herhangi birinde dolaylı etkiler yaratabileceğinin çok fazla değerlendirilmediği düşünülmektedir.

⁸⁹ Rekabet Kurulu’nun 19.11.2004 tarih ve 04-72/1049-261 sayılı kararı.

- 2) Abbott Laboratuvarları İthalat İhracat ve Tic. Ltd. Şti., Fako İlaçları A.Ş. ve Abfar İlaçları San. ve Tic. A.Ş. arasında bir fason üretim anlaşması imzalanmıştır.⁹⁰ Bu anlaşmayla, Fako ve Abfar'ın Abbott adına fason üretim yapması öngörülmüştür. Bu anlaşma esas itibarıyla üretim seviyesinin aynı safhasında faaliyet gösteren teşebbüsler arasında gerçekleştirilen bir tür Sİ olarak tanımlanabilir. Kararda, fason üretim anlaşmalarının esasında dikey anlamda bir ilişkiyi düzenlediği, ancak tarafların birbirleriyle rakip olması durumunda, dikey özelliğin kaybolduğu, yatay işbirliğinin ortaya çıktığı ve bu itibarla Kanun'un 4. maddesi kapsamında incelenmeleri gerektiği belirtilmektedir. Bu argümanlar ışığında, söz konusu anlaşmaya menfi tespit belgesi verilemeyeceği, diğer taraftan Fako üzerine getirilen rekabet kısıtlarının belli oranda daraltılması şartıyla anlaşmaya bireysel muafiyet verilebileceği kararına varılmıştır.

Rakip şirketler arasındaki dikey ilişkilerin değerlendirilmeye alınmamasının eksik bir yaklaşım olduğu düşünülmektedir. Teknoloji ve sektörler arasında yaşanan yakınsama sürecinde yatay ve dikey ilişkiler arasındaki bağlar gittikçe güçlenmektedir⁹¹.

Sonuç olarak, 4054 sayılı Kanun'un uygulamaları doğrultusunda çıkan kararlara bakıldığında, açık ya da üstü kapalı olarak sadece, "işbirliği sağlayıcı OG'lerin" ve rakipler arasında ayrı bir tüzel kişilik kurulmaksızın gerçekleştirilen anlaşmaların Sİ'lar kapsamında incelendiği görülmektedir.

Öte yandan, bu işlemlerin dar kalıplar içerisinde değerlendirildiklerini, taraflar arasındaki (özellikle tarafların bağlı şirketleri, sermaye ilişkisi olan veya olmayan bağlantıları, diğer sektörlerdeki faaliyetleri ve rakip ürünleri, sözleşmeye dayalı diğer ticari ilişkileri bağlamında) sözleşmenin dışında kalan genel ilişkinin çok fazla dikkate alınmadığını söylemek mümkündür.

⁹⁰ Rekabet Kurulu'nun 29.05.2001 tarih ve 01-25/240-62 sayılı kararı.

⁹¹ Waverman, Comanor ve Goto (1996, 18-19). Örneğin Mitsubishi, sahip olduğu *keiretsu* içinde, Daimler-Benz ile havacılık, otomobil ve elektronik alanlarında işbirlikçi girişimler kurmuştur. Dikey ilişkili olan bu iki büyük şirket arasındaki bazı bağlantılar, birbirleriyle işbirliği yapmak amaçlıdır.

BÖLÜM 4

TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDEKİ ÖRNEK STRATEJİK İTTİFAKLARIN İNCELENMESİ

4.1. SEKTÖRDE MEYDANA GELEN GELİŞMELER

Telekomünikasyon sektörü, teknolojiye en yakından takip eden sektörlerden birisidir. Sektörün bu özelliği ve dünyadaki gelişmeler bu alanda faaliyet gösteren şirketlerin en yeni iş stratejilerini benimsemelerini de zorunlu kılmaktadır. Bu sebeple telekomünikasyon sektöründe Sİ'ler hızla artmaktadır. Telekomünikasyon sektörünün bir diğer özelliği ise kendi dışındaki sektörlerin gelişiminde ve ilerlemesinde kilit rol üstlenmesidir. Telekomünikasyondaki gelişmelerin gerisinde kalan faaliyetler başarısızlığa uğrayacağı gibi bu gelişmeleri takip etmeyen ülkeler de geri kalacaklardır. Bu bakımdan, Sİ'lerin telekomünikasyon sektörü içindeki yerinin incelenmesine gerek duyulmuştur.

1997 yılında telekomünikasyon hizmetleri ticaretiyle ilgili DTÖ Anlaşması'nın imzalanmasıyla birlikte birçok ülke telekomünikasyon hizmetlerini serbestleştirmiş veya bu yöndeki çalışmalarını hızlandırmıştır (Ardıyok 2004, 87; Kim 2000, 393). 1 Ocak 2004'te dünya genelinde uzak mesafe ses taşımacılığı üzerindeki tekelin kalkması ve bugün itibariyle Türk Telekomünikasyon A.Ş.'nin özelleştirme süreci içinde bulunması, Türkiye'de de telekomünikasyon pazarında yerli ve yabancı şirketler arasında Sİ'lerin yakın zaman içinde artmaya başlayacağını işaretleridir. Nitekim, dünya uygulamaları, sektördeki Sİ'lerin ulusal tekelin özelleştirilme ve sektörün serbestleştirilme süreci paralelinde yoğunlaşmaya başladığını göstermektedir.

Bu doğrultuda, bilgi teknolojileri ve telekomünikasyon alanlarında yapılan işbirlikleri, 1980 ile 1990 arasında beş kat artmıştır (Dussauge ve Garrette, 1999; Cainarca, Colombo ve Mariotti 1992). Bu hızlı artışın sebebi, sektördeki büyük şirketlerin izledikleri stratejilerde kurdukları Sİ ağlarıdır. Nitekim 1980 ile 1990 yılları arasında IBM, AT&T, Olivetti ve Toshiba

şirketlerinin her biri 100'ün üzerinde stratejik işbirliği kurmuştur (Dussauge ve Garrette 1999; Garette ve Quelin 1994). 1980'lerde başlayan sektördeki serbestleşme ve deregülasyon⁹² süreci, küreselleşme ve iletişim teknolojilerindeki yakınsamanın da etkisiyle dünya çapında ittifakları hızlandırmıştır. Öte yandan sektörün talep ve arz yapısındaki gelişmeler de Sİ'leri arttırmıştır.

Talep yönünden 365 gün 24 saat küresel, gelişmiş, kordonsuz hizmetler (seamless services) talep eden büyük çaplı ÇUŞ'lerin ortaya çıkmaları önemli etkenlerdir. Bu hizmetlerin arzı; ulusal sınırlar, şirketin buldukları coğrafi bölgeler, dil, döviz kurları, zaman dilimleri, yerel altyapılardaki uygunsuzluklar gibi unsurlardan kesinlikle etkilenmemelidir (Castellot 1995, 3). Bu dev şirketler, satın alacakları hizmetin “one-stop-shopping” ve “one-stop-billing” niteliğinde olmasını talep etmektedir. Bu ise, dünyanın herhangi bir yerinden servis sağlayıcı ile irtibata geçilecek tek bir noktanın ve ulusal şebekelerin, kurların sayısından bağımsız olarak istenilen kurda tek tip faturanın bulunması demektir.

Arz yönünden bakıldığında, bu talepleri karşılamak eskiden kendi ülkelerinin hakimi olan fakat, sınırları dışında çok fazla faaliyet göstermeyen telekomünikasyon operatörleri için çok büyük çabaların gösterilmesi demektir. Operatörler, bir yandan küresel ölçeğe yayılarak müşteri portföyünü genişletmek isterlerken diğer yandan bunun gerektirdiği arzı, yöntem bilgisini (know-how) ve teknik kapasiteyi tek başlarına karşılayamama ikilemiyle karşı karşıya kalmışlardır. Bu sorunu etkin şekilde çözmekte Sİ'ler bir araç olmuştur. Sİ'lerin zaman içinde pazar koşullarındaki değişimlere karşı esnek yapısı, sürekli gelişen ve koşulların hızlı değişimlere sahne olduğu telekomünikasyon sektöründe çok önemli bir özellik olarak ortaya çıkmıştır.

Braunstein, Jussawalla ve Morris (14)⁹³'e göre,

uluslararası telekomünikasyon ticaretinde yeni bir model doğmaktadır. En geniş şekilde ‘uluslar-arası’ telekom hizmetleri olarak tanımlanabilen eski model, ülkeler arasındaki ikili ilişkilere dayanmaktaydı. Ülkelerin monopol durumundaki operatörleri, uluslararası telekomünikasyon hizmetlerini birlikte sunmak için işbirliği yaparlardı. Bu model, yürümediği için değil, bugünkü resmi tam olarak çekemediği için dağılmaktadır. Bugün, küresel rekabete dayanan yeni bir model doğmaktadır. Bu modelde, telekomünikasyon ekipmanlarının ve hizmetlerinin ticareti, alıcı ve satıcı arasında birden çok aracının bulunduğu çok taraflı bir çevrede gerçekleşmektedir. Birebir ilişkilerin olduğu bir dünyadan çoklu ilişkilerin

⁹² “Regülasyon”, sektöre özel düzenleyicilerin piyasalara yönelik olarak gerçekleştirdikleri iktisadi müdahaleler olarak kullanılmaktadır (Ardıyok 2004, 5). Tez kapsamında “deregülasyon”, bu düzenlemelerin ortadan kalkması ve piyasada rekabetçi dinamiklerin ön plana çıkması anlamında kullanılmaktadır.

⁹³ www.usfca.edu/

Ayşe Özlem UZUN

bulunduğu bir dünyaya doğru gidilmektedir. Bu dünyada, birbirleriyle ticaret yapanlar devletler değil, şirketler ve bireylerdir.

Telekomünikasyon sektöründeki en ihtilafli ve sektörün geleceği için en önemli konulardan biri de yerleşik (incumbent) operatörlerin yaptıkları ittifaklardır. Avrupa Komisyonu'nun (Komisyon) konuya yaklaşımı, tüketicilere Avrupa veya dünya çapında fiyat, kalite ve hizmet çeşidi açısından avantajlar sağlayan ittifaklar için rekabet kurallarının gerekli güçlü bir rekabetçi yapıyı himaye etmesi gerektiği yönündedir (Castello 1995).

Castello (1995)'ya göre, "rekabet mevzuatının bu ittifaklara uygulanması Komisyon'un eline geleceğin aktörlerini ve bunların alacakları şekli belli bir noktaya kadar da olsa kontrol etme imkanı vermesi açısından son derece önemlidir". Bu bakımdan, rekabet otoritelerinin uluslararası arenada faaliyet gösteren telekom ittifaklarını yakın gözetim altına almaları gereklidir. Bu ittifaklar, uluslararası pazarın belli bölümlerinde hakim güçler oluşturmak riskini barındırmaktadır. A.B.D.'deki giden yüksek trafik istikametlerinin beşi de Concert (MCI), Global One (Sprint) ve World Partners (AT&T) ittifakları tarafından kapatılmıştır (Braunstein, Jussawalla ve Morris, 7)⁹⁴. Olayın ciddiyetini ortaya koymak bakımından Braunstein, Jussawalla ve Morris (s 15)'in görüşleri son derece çarpıcıdır:

Mevcut uluslararası telekom ittifakları dünyadaki en büyük taşıyıcılar arasında kurulmaktadır... Uluslararası taşıyıcılar arasında kurulan bugünkü ittifaklar, eski ulusal monopol taşıyıcılar klübünün yerini (yine eski monopollerle şimdiki büyük taşıyıcı şirketlerin karışımından oluşan) ittifaklar kartelinin alma çabası olarak değerlendirilebilir. Öncelikli hedeflerinin büyük ÇUŞ'lere hizmet sağlamak olması bir kenara, bu ittifakların etkileri uluslararası kilit bağlantıların uçtan uca kontrolünü ele geçirmek ve üyelerine pazar ve maliyet avantajları sağlamaktır. Bu sebeple, ittifak üyeleri ya uluslararası pazarda boy gösteren büyük taşıyıcı firmalar (MCI, Sprint gibi), ya kendi ülkelerinde hakim olan taşıyıcılar (KPN, Telia gibi) veya her iki özelliğe sahip şirketlerdir (AT&T ve BT gibi). Hakim durumda olmayan birkaç istisnai şirket, etkin bir şekilde pazardan dışlanmıştır.

Deacon (1995, 5), bu ittifakların rekabet lehine ve rekabete karşı etkilerinin önceden tayin edilmesinin son derece karmaşık olduğunu ve Sİ'lerin pazarda doğurduğu yoğunlaşmaların gelecekteki rekabet ortamı açısından ciddi tehlikeler yarattığını vurgulamaktadır. Bu sebeple, yazar (1), sektörel politikalar ile ticaret ve rekabet politikalarının tutarlı bir şekilde uygulanmasının gerektiğine, GATS⁹⁵ ve küreselleşme nedeniyle sektörde ticaret politikasının ön plana geçeceğine dikkat çekmektedir.

⁹⁴ <http://www.usfca.edu/>; Comparative Anlysis of Telecommunications Globalization

⁹⁵ (The General Agreement on Trade in Services) Hizmet Ticareti Genel Anlaşması'dır. Tüm hizmet alanlarının serbest piyasaya açılması için mevcut düzenlemeleri genişleten ve hukuki

Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezleri Serisi

Telekom operatörlerinin kendi ülkelerindeki pazar, finansman ve teknik güç, operatörler arasında kurulan ittifakların rekabet açısından önemini arttırmaktadır. Özellikle taraflardan birinin ittifak ile aynı pazarda faaliyet gösterdiği ittifaklar, rekabet açısından en sakıncalı olanlardır. Böyle bir ittifakın kurulması pazardaki rekabeti büyük ölçüde engelleyecektir. Zira, operatörlerin sahip oldukları güç sebebiyle yeni pazarlara kendi başlarına girebilecek durumda oldukları, en azından yeni pazarlara potansiyel rakip oldukları kabul edilmektedir (Yanık 2003, 32-40). İttifakın, ana şirketlerin bireysel ar-ge faaliyetlerini, üretim ve dağıtım hizmetlerini kısıtlama özelliğine sahip olabileceği de dikkate alınmaktadır. Tarafların bireysel faaliyetlerinin kısıtlanması, mevcut ve gelecekteki alternatif hizmetlerin daralmasına yol açacaktır. Tarafların ittifakla farklı pazarlarda faaliyet gösterdikleri durumlarda ise taşma ve pazarı kapatma etkileri dolayısıyla rekabet kısıtlamaları oluşabilir.

Kurulan küresel ittifaklara BT/MCI, Atlas, Worldpartners/AT&T, Deutsche Telekom/France Telecom/Sprint, Phoenix örnek verilebilir. Bunların yanı sıra, IPSP/Orion, Iridium, NSD, Inmarsat-P/ICO, NSD gibi küresel uydu ittifakları da bulunmaktadır⁹⁶. Lee (1999, 18)'ye göre, telekomünikasyon sektöründeki ittifakların artmasının en önemli sebeplerinden biri küresel uydu ittifaklarının ve bilişim otobanının (information superhighway) ortaya çıkmasıdır. Bu tür küresel şebekeler, operatörler arasındaki ittifaklara hız kazandırmıştır.

BT-MCI gibi Bazı ittifaklar, ortakların tek taraflı veya çapraz şekilde hisse devirlerini içerir. Ancak, çoğu ittifak genellikle ilk önce taraflar arasında bir ortak girişim şirketi kurarak gerçekleşir (Castellot 1995, 2). Bu ortak girişim şirketi şu şekillerde kurulabilir

- 1- holding şirketi şeklinde (Unisource gibi),
- 2- büyük ölçekli kullanıcılara (küresel şirketlere) küresel ölçekte, gelişmiş katma değerli küresel hizmetler sunmak için kurulmuş bir şirket şeklinde (BT-MCI arasındaki ortak girişim şirketi olan Concert ittifakı gibi),
- 3- Atlantik ötesi faaliyet gösterecek bir şirket şeklinde (telekomünikasyon sektöründe faaliyet göstermeyen dokuz şirketin Avrupa ve Amerika'daki kullanıcılara katma değerli hizmetler sağlamak amacıyla kurdukları IPSP ittifakı gibi),

işlerlik kazandıran ilk çok taraflı yatırım ve ticaret anlaşmasıdır. Telekom, posta hizmetleri, görsel ve işitsel iletişim hizmetleri de dahil olmak üzere iletişim hizmetleriyle birlikte 11 ana başlık altındaki hizmetler düzenlenmektedir (<http://www.mmo.org.tr/mmo/yayinlar/bulten/bulten52/gats.htm>).

⁹⁶ Market Restructuring, Alliances, Mergers; H. Ungerer; 8/9/1998

Ayşe Özlem UZUN

- 4- Avrupa ötesi faaliyet gösterecek bir şirket şeklinde (France Telecom, Deutsche Bundespost Telekom ve kurucuları Unisource ile AT&T olan Uniworld'ün
- 5- Dünya çapında mobil uydu telekomünikasyon hizmetleri sağlamak için kurulan büyük konsorsiyumlar şeklinde (Inmarsat-P Sistemi gibi)

Bu gelişmeler çerçevesinde oluşan BT/MCI, Atlas, Global One, IPSP ve GEN ittifaklarına değinmekte fayda görülmektedir.

4.2. ÖRNEK DAVALAR

BT/MCI İttifakı⁹⁷: 1993 yılında, İngiltere'nin eski telekom tekeli BT ile Amerika'nın ikinci büyük uzak mesafe taşıyıcısı MCI arasında kurulan ittifakta BT, MCI'nin hisselerinin %20'sini devralmış ve iki şirket Newco adında bir ortak girişim kurmuşlardır. Newco, " tarafları, gerçekleştirecek tam serbestleşme sürecine hazırlama amacını taşıması ve sadece katma değerli hizmetlerin sağlanmasıyla sınırlı kapsamı olmaması" sebepleriyle "stratejik ittifak" olarak nitelendirilmektedir (Meurling 2002, 15-16). İttifakın amacı, küresel ÇUŞ'lere katma değerli telekomünikasyon hizmetleri sağlamaktır. 1991'de özelleştirilmiş olan BT, İngiltere'nin en büyük telefon operatörü olsa da yoğun rekabete maruz kalmaktadır (Evenett, Lehmann ve Steil 2000, 178). Bu süreçte, güçlü bir küresel oyuncu olabilmek için Amerika'nın büyük telekom operatörlerinden biriyle ortaklık kurmasının kaçınılmazlığını fark etmiştir. Zira, telekom operatörlerinin potansiyel müşteri olarak gördüğü ve ulaşmaya çalıştığı ÇUŞ'lerin %40'ı Amerika'da bulunmaktadır. Öte yandan MCI da bu ittifakla BT'nin sermaye katkısından yararlanarak finansal yapısını güçlendirecek, aynı zamanda kendisi bir yatırımda bulunmadan Amerika dışında bir bağlı şirkete sahip olacak ve küresel bir şirket olma hayalini gerçekleştirecektir.

Komisyon, sektörün ve ittifakın hızlı gelişen yapısını da dikkate alarak 7 yıl ile sınırlı süreyle ve ittifakın sadece Komisyon'a bildirilen faaliyetleri için muafiyet vermiştir. İttifakın ilgili faaliyetlerinin küresel yapısı ve özellikle de taraf şirketlerin kendi pazarlarının rekabete açık olması muafiyete olumlu yaklaşılma nedenleri arasındadır.

Atlas⁹⁸/Global One⁹⁹: Komisyon, Deutshe Telekom (DT) ve France Telecom (FT) arasında Avrupa'daki büyük çaplı kullanıcılara telekom hizmeti sağlamak amacıyla %50-50 ortaklık şeklinde kurulan ortak girişime izin vermiştir. Atlas ittifakı, hedefleri bakımından büyük ölçüde BT/MCI'a benzerlik göstermektedir. Ancak, kapsam olarak Atlas'ın küresel hizmetler sunma hedefi

⁹⁷ 94/579/EC sayılı Komisyon Kararı

⁹⁸ 96/546/EC

⁹⁹ Ip/96/652 Atlas-Global One

bulunmamaktadır. Atlas projesinde FT, aynı zamanda DT'nin bir rakibi olan yerel yavru şirketi Info AG'yi satma yükümlülüğü altına girmiştir.

Atlas ile Amerika uzak mesafe telekom hizmet taşıyıcısı Sprint Corporation arasında kurulan Global One, BT/MCI davasına benzer nitelikler taşımaktadır. Bu ittifak da küresel alanda hizmet vermek amacıyla kurulmuştur. Komisyon, Fransa ve Almanya'daki telekom altyapısı üzerindeki lisansların, teknik koşulları sağlayan diğer telekom operatörlerine de garanti edilmesi koşuluyla ittifaka onay vermiştir.

IPSP¹⁰⁰: Telekomünikasyon operatörleri arasında yapılan diğer ittifaklara göre IPSP (International Private Satellite Partners) farklılık göstermektedir. Zira, ittifak, yerleşik operatörler arasında değil daha önce telekomünikasyon pazarında yer almayan özel teşebbüsler arasında gerçekleşmiştir. İttifak, Avrupa ve Kuzey Amerika'daki şirketlere "one-stop shop" niteliğine sahip telekomünikasyon hizmetleri sunmak amacıyla kendi uydularını kurmak, yerleştirmek ve çalıştırmak üzere 20 şirket tarafından 1993 yılında kurulmuştur. IPSP, ÇUŞ'lerin artan küresel telekomünikasyon hizmet ihtiyacını tamamen uydular üzerinden karşılamak üzere kurulan ilk ittifak olma özelliğine de sahiptir. Bu ihtiyacın önemi bakımından Komisyon ittifakı onaylamıştır.

GEN İttifakı (Global European Network)¹⁰¹: Başlangıçta British Telecom (BT), Deutsche Telekom, France Telekom, Telekom Italia ve Telefonica Espana arasında kurulan GE, daha sonra Avrupa'daki bütün büyük operatörleri içine almıştır (Yanık, 38). GEN, PDH (plesiosynchronous digital hierarchy) teknolojisini kullanarak tarafların nodları (nodes) arasında yüksek kalite ve yüksek kapasiteli (2 Mbit/s) fiber optik telekomünikasyon şebekesi kurmayı hedeflemiştir. Komisyon, belli değişikliklerden sonra, Avrupa çapında telekomünikasyon şebekesinin kalitesinin geliştirilmesi saikiyle ittifaka menfi tespit vermiştir.

Anlaşmada değiştirilen noktalar aşağıda yer almaktadır:

- Telekomünikasyon operatörleri arasında anlaşılan toplu fiyat tespiti ayarlaması terk edilerek her operatörün kendi GEN kapasitesine erişim koşullarını ikili görüşmelerle saptaması kararlaştırılmıştır
- Üçüncü tarafların GEN kapasitesin erişimden dışlanması ve GEN'in sağladığı teknik avantajlardan faydalanamaması düzenlemesi değiştirilerek her operatör ayrımcılık yapmadan üçüncü taraflara kendi GEN kapasitesini kamu tarifeleri içinde erişime açması yükümlülüğü altına girmiştir.

¹⁰⁰ 94/895/EC

¹⁰¹ GEN ittifakıyla ilgili, Komisyon bir "Comfort Letter" yayınlamıştır. "Application of the Competition Rules in the European Union", Competition Report 1997

Ayşe Özlem UZUN

Castellot (1995, 3)'a göre, BT-MCI davasındaki gibi operatörler arasında hisse devrinin söz konusu olduğu durumda, özellikle anlaşmanın kapsamı ve ilgili pazar(lar) açısından tarafların rekabetçi eylemlerini koordine etmelerine uygun bir alan yoksa ittifak, AB Anlaşması'nda 81/1 kapsamında değerlendirilemeyecek ve rekabeti kısıtlayıcı bir anlaşma olarak nitelendirilmeyecektir. Buna karşın, *birkaç* operatör arasında yapılan ve sadece bir hisse devrinden öteye giden yatay Sİ'lar, 81(1)'in kapsamında yer almaktadır. Bu operatörlerin tek başlarına sahip oldukları güç bile önemliyken, yeni bir pazara birlikte giriş yapmaları buradaki bağımsız ar-ge faaliyetlerini, hizmetlerin üretim ve dağıtımını kısıtlayabilmektedir. Bu bakımdan, rakiplerin faaliyetlerini geliştirmeleri için vazgeçilmez olan ve özellikle dar boğazların olduğu altyapılara, şebekelere ve/veya hizmetlere girişlerin engellenip engellenmediği önem arz etmektedir. Telekomünikasyon ittifaklarının çoğunluğunda olduğu gibi dikey unsur içeren ittifaklarda veya esas amacı bu unsura ulaşmak olan ittifaklarda yatay rekabet kısıtları yanında pazarı kapatma etkilerinin bulunup bulunmadığı incelenmelidir. Bunun gibi, telekomünikasyon pazarında henüz faaliyet göstermeyen fakat kendi sektörü ile telekomünikasyon sektörü arasındaki sinerjiden faydalanan (enerji hizmetleri, bankalar, havacılık-aerospace- şirketleri gibi) şirketler arasındaki veya bu şirketler ile telekomünikasyon operatörleri arasındaki aykırı ittifaklar özellikle gelecek bilişim toplumu (future information society) açısından büyük bir önem taşımaktadır (Castellot 1995, 4). Aykırı ittifaklar, tarafların herhangi birinin telekomünikasyon pazarında gerçek veya potansiyel rakip olmamaları durumunda menfi tespite konu olabilmektedir. Nitekim IPSP¹⁰² davasında da bu sonuca ulaşılmıştır. Ancak, telekomünikasyon sektöründe faaliyet göstermemekle birlikte bu sektöre yakınsayan (convergence) pazarlarda hakim konumda bulunan şirketlerin kurdukları aykırı ittifaklara menfi tespitin verilmesi uygun olmayabilir (Castellot 1995, 4). Bu durum özellikle medya gibi sektörlerde söz konusudur.

Telekomünikasyon sektöründeki uluslararası ittifakların rekabete etkileri açısından önem arz eden bir diğer husus, ilgili coğrafi pazarlardaki yerel rekabetin boyutudur. Castellot (1995, 5)'a göre, yerel pazarlardaki rekabetin tespitinde şu hususlar dikkate alınmalıdır: yerel bazdaki mevcut düzenleyici sistem, telekomünikasyon operatörünün kamu idaresinden ayrılması; bir ulusal düzenleyici otoritenin varlığı ve bağımsızlığı; alternatif alt yapılar da dahil olmak üzere altyapının mülkiyetinin kimde olduğu; altyapıya giriş ve ara bağlantı koşulları, örneğin girişi mümkün kılmak için yeterli teknik bilginin sağlanıp sağlanmadığı, kamu tarifeleri veya ayrımcı olmayan (non-discriminatory) koşulların var olup olmadığı; ayrımcılığı, çapraz sübvansiyonu

engelleyen ve uygun muhasebe sistemlerinin kullanımını denetleyen kontrol mekanizmalarının varlığı; yerel rakiplerin sayısı; müşterilerin pazarlık gücü.

Telekomünikasyon sektöründeki ittifakların rekabete etkileriyle ilgili en ciddi durum, ortak girişimin telekom hizmetlerini sunacağı altyapı üzerinde, ana şirketlerden birinin mülkiyet sahibi olmasıdır. Alternatif veya rakip bir altyapının kurulmasının maliyet, zaman ve iktisadi açıdan makul olmaması, ayrıca kurulsun bile bu altyapıdan ortak girişimin (telekom operatörleri ile bağı olmayan) rakiplerinin de faydalanacak olması nedenleriyle kiralık hatların uygunluk, kalite ve fiyatları açısından bütün rakiplere pazara eşit koşullarda girişinin temini son derece önemlidir. Sektörün serbestleşmesinden sonra dahi pazarda yeterli miktarda rekabetin tesisine kadar eşit giriş imkanının sağlanması önemli olacaktır. Bu noktanın yanı sıra, ittifakın pazarı kapatma olasılığına da (ayrımcı muamele, ittifak aracılığı ile operatörün bir bağı veya ilişkisi olan üreticiye hakkaniyetsiz öncelik tanınması vb.) dikkat edilmelidir.

Bir diğer husus, pazarın bazı alanlarında münhasır haklara sahip yerleşik operatörlerin rekabete açılmış alanlardaki faaliyetlerini özel şirketler aleyhine çapraz olarak sübvansane etmemeleri gereğidir.

Bütün bu unsurların yanında, gelişmiş telekomünikasyon hizmetlerinin temel müşterilerinin büyüklüğü ve sahip oldukları güç de uluslararası ittifakların rekabete etkilerinin değerlendirilmesinde dikkate alınması gereken bir noktadır. Bu kullanıcılar, telekomünikasyon pazarının gelişiminde kilit rol oynamakta ve pazara etki edebilmek için bir araya gelmektedirler (Castellot 1995, 6). Bu kullanıcıların sahip oldukları güç, operatörlerin pazar gücünü ve bu gücün olumsuz etkilerini bir noktaya kadar dengeleyici bir unsur oluşturmaktadır. Buna örnek olarak EVUA (European Virtual Private Network Users Association, Avrupa Sanal Özel Şebeke Kullanıcıları Derneği) gösterilebilir. EVUA, Avrupa'nın en büyük 40 şirketini birbirine bağlayacak büyük bir özel şebeke kurmak için oluşturulmuş bir örgüttür ve kendisine potansiyel sağlayıcılar seçmek için çeşitli operatörlere teklifler götürmüştür.

SONUÇ

Sİ'lar, şirketler arasındaki diğer işbirliği türlerine göre henüz çok yeni bir kavramdır. Bu nedenle, rekabet otoritelerince kesin bir tanımı yapılamamış, kapsamı çizilememiş, dolayısıyla rekabete muhtemel olumsuz etkileri tam olarak ortaya konamamıştır. Yaygın olarak bilinen geleneksel ortak girişimlerle Sİ'ları birbirine karıştırma eğilimi bu konudaki bilgi eksikliğinin bir göstergesidir. Sİ'lar, sahip olduğu esneklik sayesinde şirketlere kolaylıklar getirmesi, üretimde etkinlik, satın alma konusunda güven ve zaman tasarrufu sağlaması, inovasyon hızını arttırması, yeni teknolojiler geliştirmede ve ar-ge faaliyetlerinde ölçek ve kapsam ekonomilerinden faydalanılmasına olanak vermesi, gibi olumlu yönlere sahiptir. Bunun yanında Sİ'ların gerçek veya potansiyel rekabeti sınırlayıcı etkileri de bulunabilmektedir. Pazar gücü yaratmak, pazarın üçüncü taraflara kapatılması, taşma etkisi, taraflar arasında rekabet için hassas bilgilerin değişimi, uyumlu eyleme bir vasıta olması, tarafların ortak maliyet yapılarına ve dolayısıyla fiyatlara sahip olmalarını sağlayarak fiyat paralelliğine yönlendirmesi gibi.

Dünyadaki rekabet otoriteleri, dikkatlerini konu üzerinde yeni yeni yoğunlaştırmaya başlamışlardır. İncelenen ülkelerdeki çalışmalarda, Sİ'ların diğer işbirliği türlerinin gölgesinde kaldığı ve bu nedenle özellikle küresel rekabete olumsuz etkilerinin ortaya konmadığı görülmektedir. Oysaki, Sİ'ların rekabet açısından taşıdıkları en büyük risklerden biri küresel bölge paylaşımında en modern silah olarak kullanılabilmeleleridir. Yapılan çalışmalarda küreselleşmenin hızına ve önemine vurgu yapılmakla birlikte bu husus açıkça ortaya konmamıştır. Mevzuattaki bu eksiklik, telekomünikasyon ve enerji gibi bazı sektörlerin görece önemleri doğrultusunda yapılan açıklamalarda giderilmeye çalışılmıştır. Telekomünikasyon sektörü, küreselleşmeyi en hızlı takip eden sektörlerden biridir. Bu sebeple dev şirketler arasındaki Sİ'lara ve küresel anlamda bir yoğunlaşmaya sahne olması bakımından iyi bir örnek oluşturmaktadır.

Sİ'lar, mevzuatla düzenlenenden daha geniş ve kapsamlı boyutlara sahiptir. Küreselleşmenin çok büyük hız kazandığı ve hatta her noktada kilit taşı olduğu çağımızda şirketler arasındaki ilişkilere de küresel rekabete etkileri

açısından bakılması bir zorunluluktur. Dünyada ÇUŞ'lerin sahip oldukları ekonomik ve politik gücün boyutları dikkate alındığında Sİ'lerin uluslararası karteller yaratma endişesi gerçeklik kazanacaktır. Günümüzde dünyanın en büyük 300 şirketi, 20 trilyon dolarlık üretken aktif dünya portföyünün %25'ini kontrol etmektedir. Ford'un ekonomisi, Suudi Arabistan ve Norveç'inkinden büyük; Philip Morris'in yıllık satışları Yeni Zelanda'nın gayri safi milli hasılasından fazladır¹⁰³. Birçok sektörde dünya piyasasına hakim olan firma sayısı giderek azalmaktadır. Örneğin otomobil sektöründe dünya üretimini kontrol eden firma sayısı hızla düşmüş, petrol alanında dünya üretimi sadece 3-4 şirket tarafından yapılır hale gelmiştir¹⁰⁴. 2001 yılında dünyanın en büyük 500 şirketinden her birinin ortalama 60 ittifaka sahip¹⁰⁵ olması mevcut durumdaki küresel yoğunlaşma içinde Sİ'lerin payının iyi bir göstergedir. Uluslararası kartellerin ve küresel boyuttaki yoğunlaşmaların bölgesel ve yerel etkilerinin olması kaçınılmazdır. Harvey (1997, 217), bu durumu şu şekilde açıklamaktadır:

Belli başlı ağların merkezlerini kontrol eden şirketler arasında, pazarlar ve teknolojiler üzerindeki birlikte hakimiyetlerini sürdürebilmek amacıyla (rahatsızlık verici olsa da önemli boyutlarda) işbirliği bulunmaktadır. Merkezin dışında yer alan çevresel birimler, ana şirketin içinde bile yer alsalar, ana şirketin esas faaliyetinin devam etmesini sağlamak için yoğun rekabet ortamında birbirlerine karşı kışkırtılmış küçük bağımsız yüklenicilerdir (contractors).

Böyle bir ortamda merkezdeki şirketler, merkezin dışındaki küçük şirketleri birbirleriyle rekabete iterek kendi varlıklarını sürdürmeye devam edebileceklerdir. Yine Harvey (1997, 222-223)'e göre,

Şirketler, küresel ekonomide rekabeti her zamanki yöntemlerle kısıtlamaya çalışmaktadır; sermaye, teknoloji ve pazarlar üzerindeki kontrollerini arttırarak. Yeni olan öge, bu kontrolü daha önceleri mümkün olmayan bir ölçek üzerinde konsolide etmelerine imkan sağlayan küresel ekonomi ve modern bilgi teknolojilerinin birleşmesidir. Kullanılan rekabet taktikleri de aşınadır. Daha güçsüz rakipler ezilir, sömürgeleştirilir veya yutulur. Stratejik ittifaklar, birleşmeler, devralmalar ve birbirine bağlı yönetim kurulları aracılığıyla daha güçlü rakiplerle uzlaşma sağlanmaya çalışılır....Küreselleşmenin rekabeti arttırdığı argümanı tamamen yanlıştır. Tam tersine, küresel ölçekte tekelleşme eğilimlerini güçlendirmektedir.

Bu konuda, OECD'nin uluslararası karteller üzerine yaptığı bir küresel oturumda¹⁰⁶ DOJ Başsavcı Vekil Yardımcısı Griffin'in sunduğu bulgular son derece çarpıcıdır; "bir bant kaydında 'kendini dünyanın süpermarketi' olarak

¹⁰³ TurkAB, Global Gündem; www.turkab.net/kure/wkuresel.htm

¹⁰⁴ Demir 2003, İktisat İşletme Finans

¹⁰⁵ Dyer, Kale ve Singh 2001, MIT Sloan Management, s. 37

¹⁰⁶ 21 Ocak 2002 tarihli oturum; Griffin 6 Nisan 2000, s. 7

Ayşe Özlem UZUN

adlandıran dünyanın en büyük şirketlerinden biri, ‘rakiplerimiz bizim dostumuz, müşterilerimiz ise düşmanlarımızdır’ demektedir.”

Sİ’ların etkilerini çizilen bu tablo içinde değerlendirmenin faydalı olacağı düşünülmektedir.

Sİ’larla ilgili ülke düzenlemelerinde yatay işbirliklerine göre dikeylere çok fazla vurgu yapılmamış olduğu gözlemlenmiştir. Oysa yeni ticaret sisteminde pek çok Sİ içindeki şirket, kurulmuş küresel ağların bir parçasıdır. Dikey Sİ’lar da küresel ağlar içinde etkilidir. Bu ağların içinde var olan dikey rekabet kısıtlamalarını eski sistemlerle saptamak oldukça zordur. Bu ağlar, aynı pazarda birbirine rakip şirketler arasında gizli fakat sıkı ve etkili bir iletişim sağlamaktadır. Bu düzen içinde artık birebir şirketler arası rekabet, yerini şebekeler arası rekabete bırakmaktadır. Bu nedenle şirketler arası Sİ’lar incelenirken tarafların içinde buldukları şebekelerin içindeki ilişkiler ve tarafların bağlı oldukları diğer Sİ’lar da değerlendirilmelidir. Bu bakımdan, eski ulusal tekeller olan telekom operatörlerinin yaptıkları Sİ’larda, yerel şebeke üzerinde doğrudan veya dolaylı dikey kısıtlamalar önem arz etmektedir.

Ülkelerin milli şampiyonlarını büyütme ve şirketlerine rekabet gücü kazandırma çabalarının etkisiyle Sİ’ların özellikle “uluslararası” ticaret politikalarının etkisinde kaldığı gözlemlenmektedir. Sanayi politikaları ve rekabet politikasının zaman zaman çatıştığı¹⁰⁷, bilinen bir gerçektir; ancak, küreselleşme ve DTÖ düzenlemelerinin etkisiyle ticaret, rekabet ve sektörel politikaların yakınsamaya başladıkları ve birlikte uyum içinde kullanılmalarının gerektiği de, dikkatlerden kaçmaması gereken önemli bir noktadır. Bu doğrultuda, ülkeler arasındaki rekabet politikalarının da yakınsamaya başlayacağı ve özellikle uluslararası Sİ davaları söz konusu olduğunda ülkeler arasındaki dayanışmanın son derece önemli olduğu düşünülmektedir. WorldCom/MCI, Boeing-McDonnell Douglas davalarında Amerikan ve AB rekabet otoritelerinin kurdukları sıkı dayanışma¹⁰⁸ bu duruma güzel bir örnektir. Bunun için ülke muktasebatlarının uyumlaştırılması gereklidir. DTÖ kapsamında bu yönde çalışmalar sürmektedir¹⁰⁹. Henüz “uluslar üstü” bir rekabet otoritesi için uygun ortam oluşmamış olsa dahi gidişatının bu yönde olduğu düşünülmektedir. Nitekim, AB’de 1 Mayıs 2004’te çıkartılan Yeni Birleşme Tüzüğü ile Avrupa Birleşme Düzenlemesi, Amerikan düzenlemesine büyük ölçüde yaklaşmıştır¹¹⁰.

¹⁰⁷ Konuyla ilgili ayrıntılı bilgi için Bkz. Sherer 1994, 99-105

¹⁰⁸ Evenett, Lehmann ve Steil (2000, 109)

¹⁰⁹ Rekabet kurallarının uluslararasılaşma süreciyle ilgili daha detaylı bilgi için Bkz. Karakoç (2003, 48-54)

¹¹⁰ Kulaksızoğlu (2004, 2)

Bu son gelişmeden de görüldüğü gibi dünyaki rekabet sistemleri, Sherman Act'den beri rekabet hukukunun beşikliğini yapan Amerikan sistemine doğru yaklaşmaktadır. AB rekabet sisteminden esinlenerek düzenlenmiş 4054 sayılı Kanun'un da bu doğrultudaki gelişmelere ayak uydurması gerekecektir.

Küresel bir rekabet otoritesi kuruluncaya kadar uluslararası davaları çözümlmek için ülkeler arasında ikili ilişkilerin kurulmasına ihtiyaç vardır. A.B.D., bu tür anlaşmaları Japonya, A.B., Kanada, Almanya ve Avustralya ile yapmıştır¹¹¹. Ülkeler arasındaki ikili işbirliklerinin zaman içinde artacağı düşünülmektedir. AB ile müzakere sürecinde olan ve bu süreçte pek çok ÇUŞ'i çeken Türkiye'de de Rekabet Kurumu diğer ülkelerin rekabet otoriteleri ile işbirliği yapmak için girişimlerde bulunmalıdır.

Kanımızca, bu girişimler kadar önemli bir diğer nokta ise Sİ'ların 4054 sayılı Kanun çerçevesindeki yerinin belirlenmesi ve Kanada örneğinde olduğu gibi Sİ'lar konusunda aydınlatıcı bir rehberin çıkarılmasıdır. Çıkarılacak bu rehber doğrultusunda, rakipler arası ilişkilerin incelenmesinde benimsenen dar yaklaşımın terk edilerek olayın, daha geniş bir pencereden farklı boyutlardaki etkileriyle birlikte bir bütün olarak değerlendirilmesi büyük önem arz etmektedir. Nitekim, bir ürüne ilişkin olarak yapılan rakipler arası bir anlaşma, bu pazarda rekabeti kısıtlayıcı etkiler doğurmasa bile, şirketlerin diğer ürün veya coğrafi pazarlarında bağlı şirketleri, ticari ilişkileri aracılığıyla rekabeti kısıtlayıcı etkiler yaratabilir. Günümüzde ürün çeşitlendirmesinin şirketler açısından taşıdığı önem dikkate alındığında, aynı iki şirketin artık bir değil birden çok ürün pazarlarında (veya coğrafi pazarlarda) rakip olmaları şartıcı olmayacaktır. Bu bakımdan şirketler arasındaki "ilişkiler ağı" incelenmelidir. Bunun yapılabilmesi için, anlaşmaların bireysel etkilerinin dışında, belli bir dönem içindeki "anlaşmalar setinin" etkileri de değerlendirilmelidir.

4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun, Türkiye'deki en genç kanunlardan birisidir. Bu bakımdan Kanun'un kendisinde veya uygulamalarında eksikler bulunması son derece doğaldır. Esas önemli husus, bu eksikleri hızla gidermektir. Zira, çağımızdaki süratli devinim içinde ticaret sistemiyle birlikte şirket stratejileri de değişmektedir. Bu değişimi yakalayamayan kanunlar ise gerçek hayatın gerisinde kalacak ve gençliğin getirdiği dinamizmi yitireceklerdir.

¹¹¹ Karakoç (2003, 49)

ABSTRACT

As Kolasky (1997) states, “‘strategic alliance’ is a widely used but loosely defined term, which encompasses a wide range of collaborative business activities.” Strategic alliances can take various forms including joint R&D, joint production, outsourcing, licencing or franchising agreements; minority equity investments etc. As it can be concluded, there is not a typical legal form of strategic alliances. Strategic alliances are not characterized by their legal forms but by the type of the relationship between the partners. This is the main reason why, these relationships have not been specified by many competition authorities.

Within this paper, it has been argued that, strategic alliances do have anti competitive effects, as well as pro competitive effects. This is the reason why they should be scrutinized by competition authorities very closely. Strategic alliances are being formed between companies, since 1980’s and they have increased with a rapid speed after the 90’s. The main factors facilitating strategic alliances are globalization, technological changes and problems faced in mergers and acquisitions.

Strategic alliances in telecommunication sector, have increased due to the developments in the sector since 1980’s. These changes and a couple of telecom cases have been presented to explain the importance of strategic alliances within the business world and in the concept of competition rules.

In EU, strategic alliances are being regulated under Article 81 and 82 of Amsterdam Treaty and Merger Regulation. Kanada is one of the few countries in the world, publishing an antitrust Bulletin specific to strategic alliances. In the U.S.A., DOJ and FTC jointly published Guidelines for collaborations among competitors and strategic alliances are scrutinized under this Guidelines. Within the context of Turkish Competition Law, strategic alliances can be analyzed under the Article 4 and under the Mergers and Acquisitions Guidelines. It has been argued that strategic alliances should be specified under Turkish Competition Law and relevant legislation and a specific guideline for strategic alliances should be proposed.

KAYNAKÇA

- AB KOMİSYONU, “New Merger Regulation frequently asked questions”, 20 Ocak 2004 tarihli basın bülteni
- AKMAN, V. (1999), *Gelecek Yüzyılın Gündemi*, Rota Yayın, İstanbul
- AKŞAM Gazetesi 4.12.2004, s. 8
- ARDIYOK, Ş. (2004), “Yerel Telekomünikasyon Hizmetlerinde Rekabet”, (Yayımlanmamış Uzmanlık Tezi), Rekabet Kurumu, Ankara
- ASLAN, Y. (2001), *Rekabet Hukuku*, Ekin Kitapevi, Bursa
- BARNET, R. ve J. CAVANAGH (1994), *Küresel Düşler İmparator Şirketler ve Yeni Dünya Düzeni*, Sabah, İstanbul
- BEAVERS J. P. (2001, August), “Strategic Alliances Gain Popularity Over Mergers and Acquisitions”, *Acredula Newsletter*, Vol. II, No :9
<http://www.bricker.com/publications/articles/523.pdf>
- BESANKO, D.; D. DRANOVE; M. SHANLEY; S. SHAEFER (2003), *Economics of Strategy*, John Willy&Sons Inc., New York
- BRAUNSTEIN, M.-Y., M. JUSSAWALLA ve S. MORRIS, “Comperative Analysis of Telecommunications Globalization”
www.usfca.edu/fac-staff/morriss/PTC.html
- BURTON, F. ve F. Saelens (1994), “International alliances as a strategic tool of Japanese electronic companies”, N. Campbell ve F. Burton (der.), *Strategies and Mangement in the Global Kaisha* içinde, NWL Editorial Services, London, s. 58-68.
- BUSİNESSWEEK, 13 Aralık 2004, s. 66-69
- CAMPBELL, A.-N., M. BLICKER ve M. BINCH, “Regulatory, Governence and Exit Considerations for Strategic Alliances”
- CAPİTAL DERGİSİ, “Outsourcing” Ekim, Aralık 2004
- CAPİTAL DERGİSİ, “Kaç Şirket Kalacak”, Mart 2003
- CAPİTAL DERGİSİ, “Nişanlar Artıyor”, Aralık 2002, s. 148-152
- CASTELLOT, M.-A.-P. (2004), “The Application of the Competition Rules In the Telecommunication Sector: Strategic Alliances”
http://europa.eu.int/comm/competition/speeches/text/sp1995_013_en.html

Ayşe Özlem UZUN

CLIFFORD, J.-F. ve J.-P ROODE (1996), “Strategic Alliances and the Competition Act: The Director’s Enforcement Approach”, Canadian Law Newsletter

CULPAN, R. (2002), *Global Alliances*, Quorum Books, USA

CULPAN, R. (1993), “Multinational Competition and Cooperation: Theory and Practice”, R. Culpan (der.), *Multinational Strategic Alliances* içinde, Haworth Press, NY, 13-32

DEACON, D. (1995), “Comments on the ‘Coherence of EU Policies on Trade, Competition and Industry Case Study: High Technologies’”
http://europa.eu.int/comm/competition/speeches/text/sp1995_016_en.html

DEMİR, G.-S.,”Sermayenin Yoğunlaşma/merkezileşmesi: Firma Birleşmeleri”, *İktisat İşletme ve Finans*, Mayıs 2003

DEMİRÖZ, A. (2003), “Yeni Ekonomide Rekabet Kuralları”, (Yayımlanmamış Uzmanlık Tezi), Rekabet Kurumu, Ankara

DeSANTI, S. (1999), “Guideposts in the Analysis: the Federal Trade Commission and U.S. Department of Justice, Antitrust Division Competitor Collaboration Guidelines”

DOZ, Y.-L. ve G. HAMEL (1999), *Şirket İttifakları Global Pazarlarda Başarının Anahtarı*, Sabah Kitapları, İstanbul

DUSSAUGE, P. Ve B. GARRETTE (1999), *Cooperative Strategy*, John Willy&Sons Ltd., West Sussex

DYER, J.-H., P. KALE ve H. Singh, “How to Make Strategiz Alliances Work”, MIT Sloan Management, (2001)

EISENHARD, K.-M. ve D.-C. GALUNIC, “Coevolving; At Last, A Way to Make Synergies Work”, Harvard Business Review, Ocak-Şubat 2000, s. 91-101

ESENER, Ö. (1997), *Stratejik Ortaklıklar*, İMKB, İstanbul

EVENETT, S.-J.; A. LEHMANN; B. STEIL (2000), “An Antitrust Policy in an Evolving Global Marketplace”, S.-J. Evenett, A. Lehmann ve B. Steil (der.), *Antitrust Goes Global* içinde, The Brookings Institution, Washington, 1-28.

GOLDMAN, C.-S., R. CORLEY, WARD, BECK (1997), “The Review of Joint Ventures Under The Canadian Competition Act”
www.ftc.gov/opp/jointvent/jvent.htm

GÜRÜN, F. (2001), *Globalleşme ve Çokuluslu Şirketlerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri*, Ankara

HÜRRİYET Gazetesi, 9.5.2004, s. 23

JACQUEMIN, A. (1994), “Comments” F.-M. SHERER (der.), *Competition Policies for an Integrated World Economy* içinde, The Brookings Institution, Washington, 99-105.

JANOW, M.-E. (2000), “Transatlantic Cooperation on Competition Policy”, S.-J. Evenett, A. Lehmann ve B. Steil (der.), *Antitrust Goes Global* içinde, The Brookings Institution, Washington, 29-56.

KANG, N.-H. ve K. SAKAI (2000), “International Strategic Alliances: Their Role In Industrial Globalisation”, STI Working Paper, *OECD*

KARACA, N. “GATT’den Dünya Ticaret Örgütü’ne
<http://www.kkctsanayiodasi.org/uploads/den20.pdf>

KARAKOÇ, O. (2003), “Rekabet Kurallarının Uluslararasılaşma Süreci ve Uluslararası Örgütlerin Politikaları”, (Yayımlanmamış Uzmanlık Tezi), Rekabet Kurumu, Ankara

KAYAR, M.-A. (2003), “Rekabet Hukuku Uygulamalarında Yatay İşbirliği Anlaşmaları: Ortak Girişimler Açısından Bir Değerlendirme”, (Yayımlanmamış Uzmanlık Tezi), Rekabet Kurumu, Ankara

KHEMANI, S. ve L. WAVERMAN (1997), “Strategic Alliances; A Threat to Competition?”, L. Waverman,; W.-S. Comanor ve A. Goto (der.), *Competition Policy In the Global Economy* içinde, Routledge, London, s. 127-152.

KOLASKY, W.-J., WILMER, CUTLER&PICKERING (1997) “Antitrust Enforcement Guidelines for Strategic Alliances”

KULAKSIZOĞLU, Ş. (2004), “139/04 sayılı Yeni EC Birleşme Tüzüğü Kapsamında Birleşmelerin Değerlendirilmesi”, Rekabet Kurumu, Ankara

LEE, H.-C. (1999), “Strategic Alliances In the Telecommunication Industry, The Case of Korea Telekom”, (Tez), KDI School of International Policy and Management

McDAVID, J.-L. (2000), “Two Joint Ventures in International Telecommunications”, S.-J. Evenett, A. Lehmann ve B. Steil (der.), *Antitrust Goes Global* içinde, The Brookings Institution, Washington, s. 177-188.

MEURLING, E. (2002), “Strategic Alliances In the Telecommunications Sector”, CFE working paper series, Lund University
www.cfe.lu.se/CFEWP/CFEPaper23.pdf#search='eva%20meurling'

MİLLİYET Gazetesi, 21.3.2004, s. 13

MOORE, J.-F. (1997), *The Death of Competition*, HarperCollins, New York

Ayşe Özlem UZUN

- MÜFTÜOĞLU, T. (1999), *İşletme İktisadı*, Turhan Kitapevi, Ankara
- MEYER, D. (2002), “Strategic Outsourcing&Alliances in the Supply Chain”, MIT center for Transportation and logistics, Atlanta, 5-6 Eylül 2002
- MMO, “GATS (HİZMET TİCARETİ GENEL ANLAŞMASI)”, Temmuz 2002, 52 sayılı Bülten
<http://www.mmo.org.tr/mmo/yayinlar/bulten/bulten52/gats.htm>
- NANNES, J.-M. (2004), “Strategic Alliances&Converging Industries, The Government’s Perspective on Corporative Combinations”
- OHMAE, K., “The Global Logic of Strategic Alliances”, Harvard Business Review (Mart-Nisan 1989), s.143-155.
- OECD, “An Inside Look At a Cartel At Work:Common Characteristics of International Cartels”, 21 Ocak 2002
- OECD, Business and Industry Policy Forum reports on Proceedings, 19 Şubat 2002
- SANLI, K.-C. (2000), *Rekabetin Korunması Hakkındaki Kanun’da Öngörülen Yasaklayıcı Hükümler ve Bu Hükümlerle Aykırı Sözleşme ve Teşebbüs Birliği Kararlarının Geçersizliği*, Rekabet Kurumu, Ankara
- ŞEN, Z. ve Ş. DOLU (2004), “Hiperekabet Stratejileri”, MUSIAD yayınları, İstanbul, www.musiad.org.tr/hiperekabet.pdf?yayınRapor=27&k=8
- SKITOL, R.-A. (2000), “Antitrust Dimensions of strategic Alliances”
www.dbr.com/media_html_print.asp?id=678
- SOĞUKSU, G., “Türev Piyasaları Türev&Options”
<http://www.baskent.edu.tr/~gurayk/finpazcarsambal2.doc>
- STARR, H.(1997), “Anarchy, order and intefration: how to manage interdependence”, Ann Arbor :University of Michigab Press
- TURKAB (2004), “Küresel Dinamikler”,
www.turkab.net/kure/wkuresel.htm
- UNGERER, H. (1996), “Telecommunications Competition&Strategic Partnership”
http://europa.eu.int/comm/competition/sppeeches/text/sp1996_042_en.html
- WAVERMAN, L.; W.-S. COMANOR ve A. GOTO (1997), “Introduction”, L. Waverman,; W.-S. Comanor ve A. Goto (der.), *Competition Policy In the Global Economy* içinde, Routledge, London, s.1-29.
- WONG, S. (1999), “Joint Ventures and Strategic Alliances: The New Federal Antitrust Competitor Collaboration Guidelines Section of Antitrust Law”

Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezleri Serisi

WOODGATE, T. ve Simmons&Simmons, “Transactions and practices: EC Co-Operation between competitors”
www.practicallaw.com/5-107-3700

YANIK, M. (2003), “Strategic Alliances (Co-operations) Competitors under EC Competition Law”, (Yayımlanmamış Çalışma), Leuven Graduate School of Business Studies, Belçika

YOSHINO, M.-R. ve U.-S. RANGAN, (2000), *Stratejik İttifaklar*, (çev.)

Yaşar Bülbül, ALFA yayını, İstanbul

Mevzuat

07.12.1994 tarih ve 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun

2003/2 sayılı Araştırma ve Geliştirme Anlaşmalarına İlişkin Grup Muafiyeti Tebliği

2002/2 sayılı Dikey Anlaşmalara İlişkin Grup Muafiyeti Tebliği

Kasım 1995 tarihli “Strategic Alliances Bulletin”

Nisan 2000 tarihli “Antitrust Guidelines for Collaboration Among Competitors” adlı Rehber

1 Mayıs 1999 tarihli Amsterdam Anlaşması

Komisyon Kararları

94/895/EC, 15 Aralık 1994 tarih ve IV/34.768 sayılı IPSP Kararı

96/546/EC, 17 Temmuz 1996 tarih ve IV/35.337 sayılı Atlas Kararı

Ip/96/652 Atlas-Global One Komisyon’un basın açıklaması

94/579/EC, 27 Haziran 1994 tarih ve IV/34.857 sayılı BT/MCI Kararı

Competition Report (1997), Application of the Competition Rules in the European Union

Rekabet Kurulu Kararları

Rekabet Kurulu’nun 19.11.2004 tarih ve 04-72/1049-261 sayılı Fako İlaçları kararı.

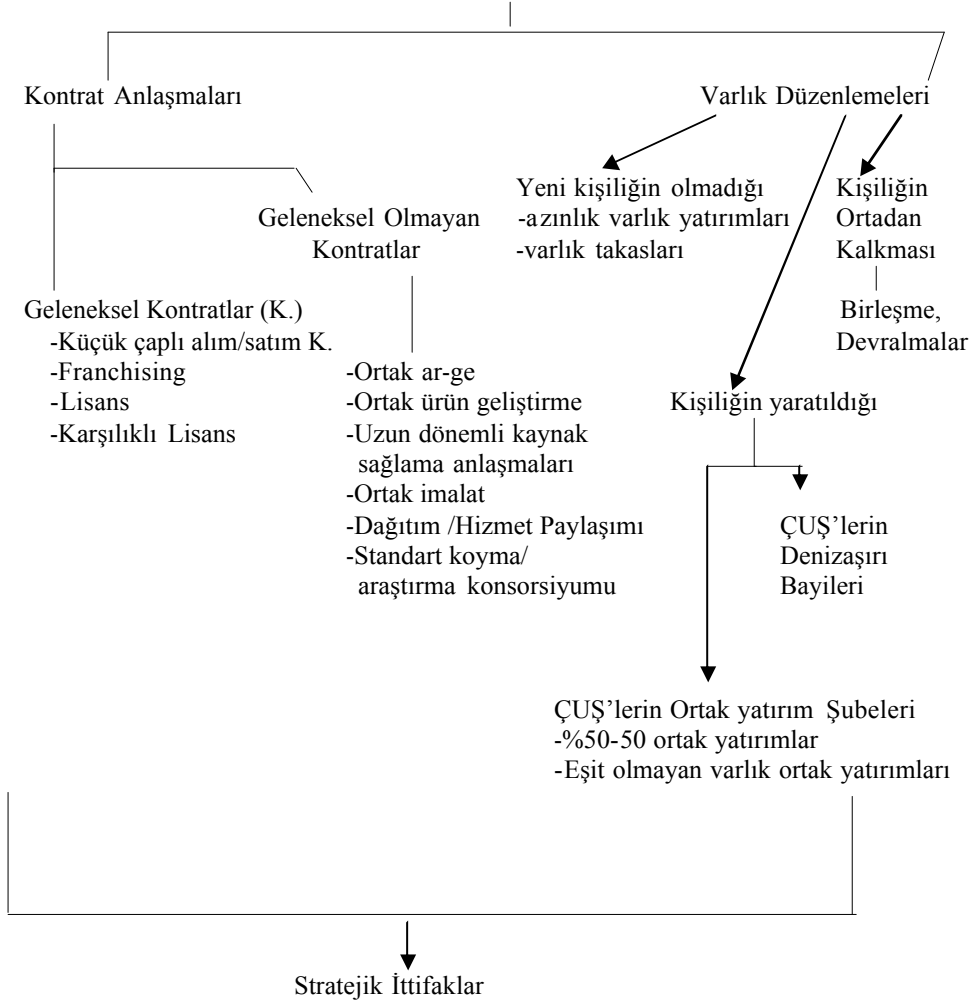
Rekabet Kurulu’nun 29.05.2001 tarih ve 01-25/240-62 sayılı Arçelik-Sony kararı.

Rekabet Kurulu’nun 23.05.2000 tarih ve 00-19/180-100 sayılı Denizli Çimento, Çimentaş, Batıçim, Göltaş ve kararı

Rekabet Kurulu’nun 27.05.1999 tarih ve 99-26/230-138 sayılı LPG kararı.

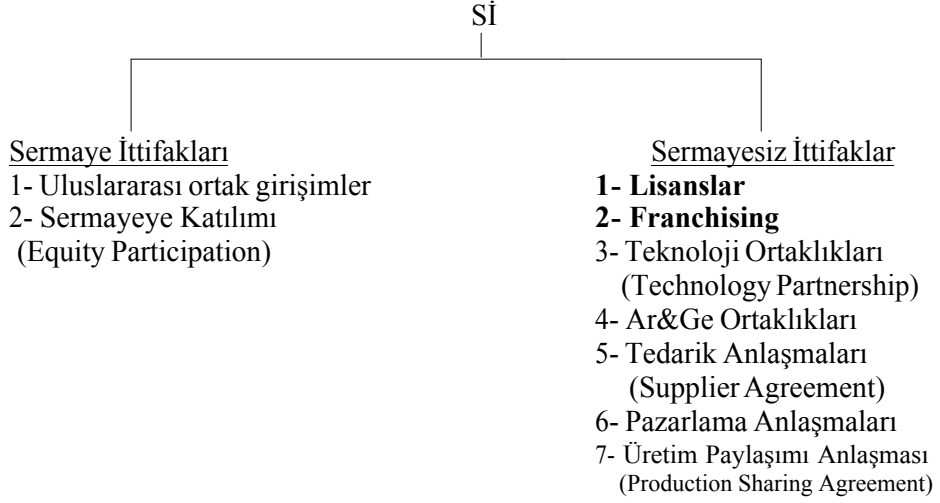
EKLER

EK 1¹¹² - Firmalar Arası Bağlar Firmalar Arası Bağlar



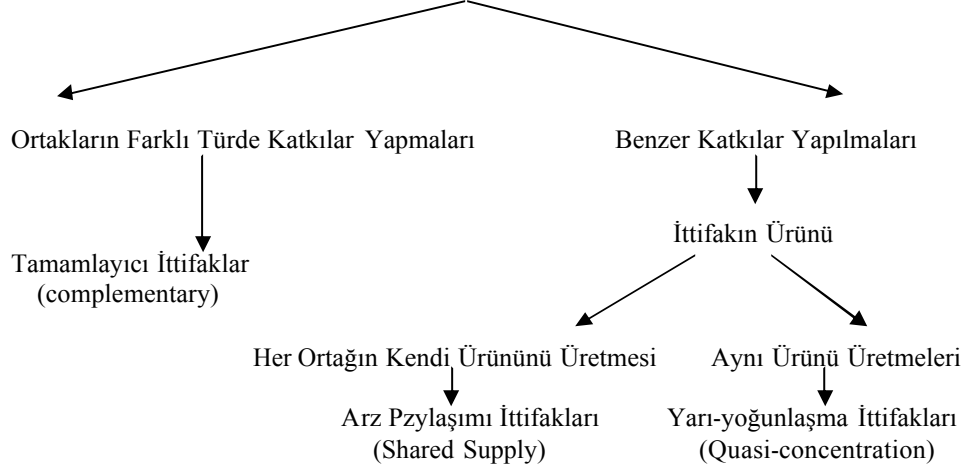
¹¹² Yoshino ve Rangan 2000, 9

EK 2¹¹³ - Stratejik İşbirliği Türleri



¹¹³ Culpan 2002, 68

Ayşe Özlem UZUN
EK 3¹¹⁴
İttifaktaki Ortakların Kaynak ve Uzmanlıkları

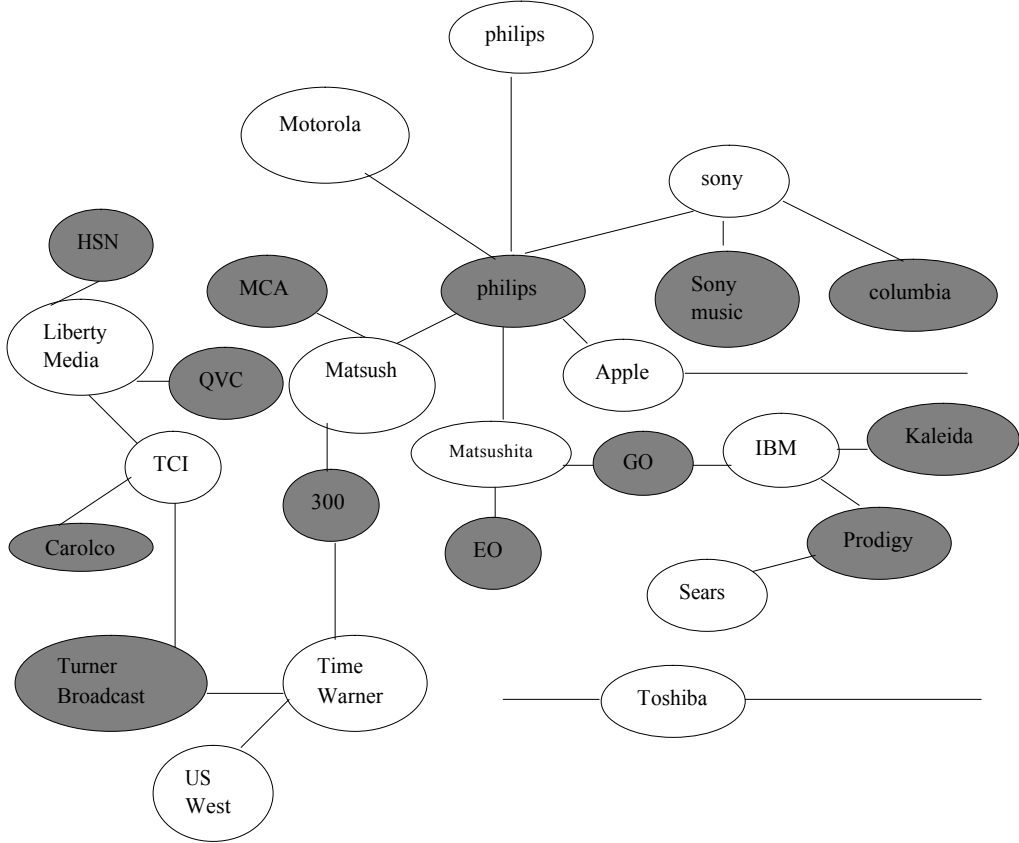


¹¹⁴ Dussauge and Garrette 1999, 58

Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezleri Serisi

EK 4¹¹⁵

○ — yatırım yapan şirket; ● — ortak teşebbüs, yatırım



¹¹⁵ Yoshino ve Rangan 2000, 243, Multimedya teknolojisi alanında bilgisayar ve iletişim şirketleri vasıtasıyla yapılan başlıca varlık yatırımlarının bir kısmı; Wall Street Journal 1993 kaynaklı.

Ayşe Özlem UZUN

EK 5

Stratejik İşbirliklerinin Sektörel Dağılımı

1980-1989 dönemini kapsayan bir araştırmaya göre¹¹⁶ stratejik ortaklıkların sektörel dağılımı şu şekilde gelişmiştir:

<u>SEKTÖR</u>	<u>ŞİRKET ADEDİ</u>
Bilgi teknolojisi	1660
Bilgisayarlar	198
Sanayi otomasyonu	278
Mikroelektronik	383
Yazılım	344
Telekomünikasyon	366
Biyoteknoloji	847
Yeni materyal teknolojisi	430
Kimyevi Maddeler	410
Havacılık/Savunma	228
Otomobil	205
Yüksek Elektrik/güç	141
Tıbbi araç teknolojisi	95
Tüketici Elektroniği	58
Gıda ve İçecekler	42

Yine bu konuda, Harvard Üniversitesi mensupları öncülüğünde yapılmış bir başka araştırmaya göre Sİ'lerine tarım, enerji, telekomünikasyon, bilgisayar ve yarı iletkenler, dağıtım, finans, otomobil, imalat sanayi, tekstil, kimya, kağıt, metal sanayi, havacılık, medya gibi çok çeşitli sektörlerde rastlanabilmektedir (Dussauge ve Garrette, 25). Bu sektörler içinde özellikle, otomobil endüstrisi stratejik işbirlikleri bakımından oldukça yoğundur. Araba üreticilerinin aralarında yaptıkları yatay ittifak anlaşmalarının (GM/Toyota, Ford/Mazda, Renault/Volvo gibi) yanı sıra araba üreticileriyle yedek parça üreticileri arasındaki dikey ittifak anlaşmaları da sektörde sıkça görülmektedir. 1970'den 1988'e kadar araba üreticileri arasında yapılan yıllık stratejik işbirliği sayısı 5 kat artmıştır. Morris ve Hergert tarafından Avrupa çapında yapılan bir çalışmaya göre, incelenen 839 işbirliğinin %24'ü otomobil, %19'u havacılık, %17'si telekomünikasyon, %14'ü bilgisayar, %13'ü elektrik-elektronik sektörlerinde ve geri kalan %13'ü ise diğer sektörlerinde gerçekleşmiştir. Stratejik işbirliği yoğunluğu açısından otomobil sektöründen sonra havacılık sektörü gelmektedir. Bu sektördeki işbirlikleri, Airbus, Tornado vb. gibi oldukça büyük çaplı projeler olup çok yüksek miktarda yatırım gerektirmektedir.

¹¹⁶ (Esener 1997, 9; Griffin ve Pustey 1995, 419 kaynaklı)