



ISSN:1306-3111

e-Journal of New World Sciences Academy  
2009, Volume: 4, Number: 2, Article Number: 3C0012

**SOCIAL SCIENCES**

Received: December 2008

Accepted: March 2009

Series : 3C

ISSN : 1308-7444

© 2009 [www.newwsa.com](http://www.newwsa.com)

**Arzu Çakınberk**

Inonu University

[acakinberk@inonu.edu.tr](mailto:acakinberk@inonu.edu.tr)

Malatya-Turkiye

**STRATEJİK İTTİFAK ANLAŞMALARI: TÜRK İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**ÖZET**

Stratejik ittifak anlaşmaları; işletmeler arasında bağımsız olarak hayata geçirilen, sahip oldukları kaynakları paylaşarak, rekabet güçlerini ve performanslarını artırmak için birbirleriyle gönüllü olarak yaptıkları değişim, paylaşım ve ortak geliştirmeyi içeren her türlü anlaşmalardır. Bu günlerde bu tür işbirliği anlaşmaları hızla artmaktadır. Bu çalışmada; stratejik ittifak anlaşmaları kaynak temelli yaklaşım çerçevesinde ele alınmıştır. Bu amaçla, bir anket geliştirilerek Türkiye'nin en büyük 500 sanayi işletmesi içinden İSO'ya kayıtlı olan işletmelerin yaptıkları stratejik ittifak anlaşmaları araştırılmıştır. Elde edilen veriler istatistiksel analizlere tabii tutulmuş ve stratejik ittifak anlaşmaları ile büyüme stratejileri arasındaki ilişki ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik İttifaklar, Büyüme Stratejileri, İşletme Kaynakları, Kaynak Temelli Yaklaşım, Ansoff Ürün/Pazar Matrisi

**STRATEGIC ALLIANCE AGREEMENTS: AN EXAMINATION ON TURKISH BUSINESS**

**ABSTRACT**

Strategic alliances are an agreement in which independent relationship between businesses for sharing their resources, competitive advantages and increasing their performances that includes voluntary exchange, share and improvement of their businesses. Nowadays, this type of cooperation agreements is increasing rapidly. In this study, strategic alliances discussed by resource based approach. For this reason, the survey instrument has developed and applied to the Turkey's Top 500 Private ISO member companies. The data analyzed by statistical methods and tried to examine relationship between the strategic alliances and growth strategies.

**Keywords:** Strategic Alliances, Growth Strategies, Firm Resources, Resource Based Approach, Ansoff's Product/Market Matrix



## 1. GİRİŞ (INTRODUCTION)

Günümüzde rekabettin artması, yasal engellerin ortadan kalkması, tüketici beklentilerinin hızla değişmesi gibi pek çok faktör işletmeleri diğer işletmelerle kaynaklarını birleştirmek zorunda bırakmaktadır. Pek çok işletme ihtiyaç duyduğu kaynakları diğer işletmeler ile stratejik ittifak anlaşmaları yaparak karşılama eğilimindedir. Her yıl daha fazla işletmenin amaçladıkları büyüme stratejilerini gerçekleştirirken bu tür anlaşmalardan faydalandıkları hatta rakipleri ile işbirlikleri yaptıkları gözlenmektedir.

Kaynak temelli yaklaşım, işletmelerin faaliyetleri için gerekli tüm kaynaklara sahip olmalarının mümkün olmadığını bu nedenle işletmelerin iş birliği anlaşmaları yapmaları gerektiğini savunmaktadır. Bu yaklaşıma göre ittifaklar; işletmenin tek başına sağlayamayacağı en iyi kaynak kombinasyonunu elde etmek için yapılmaktadır. İşletmenin kaynak profili stratejik ittifakın kuruluş sürecinde önemli bir unsurdur [1]. İşletmeler kendilerine özgü kaynakları ve dışardan elde ettikleri tamamlayıcı kaynaklar sayesinde uzun dönemde rekabet pozisyonunu geliştirebilecektir [2]. Stratejik ittifaklarda taraflar arasında bir kaynak değişimi ve paylaşımı söz konusudur.

Büyüme stratejisi; topluma, paydaşlara ve stratejistlere beklentilerinin gerçekleşmesine yardım edebilecek, refahı arttıracak bir strateji olup, her zaman arzu edilen, kabul edilen ve mal/hizmetlerin piyasa koşullarına bağlı olarak işletmenin karlılık ve piyasa payını arttırmaya yöneliktir [3].

Igor Ansoff'un geliştirdiği Ürün/Pazar Büyüme Matrisi işletmenin büyüme yönünün tayininde yardımcı olmaktadır ve çeşitlendirme dışında kalan diğer üç strateji işletmenin büyümesinin/genişlemesinin yönünü göstermektedir. Ansoff işletmenin büyümesinin ya ürün ve/veya pazarda genişleme ile ya da çeşitlendirme ile gerçekleşebileceğini iddia etmektedir [4].

Tablo 1. Ansoff'un ürün/pazar büyüme matrisi  
Table 1. Ansoff's product/market growth matrix

	Mevcut Ürün	Yeni Ürün
Mevcut Pazar	Pazara Nüfuz Etme Stratejileri	Ürün Geliştirme Stratejileri
Yeni Pazar	Pazar Geliştirme Stratejileri	Çeşitlendirme Stratejileri

**Kaynak:** H. Igor Ansoff, "Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion", McGraw-Hill, U.S.A., 1965, pp:99.

Matrisin dikey ekseninde işletmenin pazarını, yatay eksenini ise işletmenin ürettiği ürünleri göstermektedir. Matris dört farklı stratejiyi kapsamaktadır. Birincisi; pazar nüfuz etme yani işletmenin mevcut ürün ve hizmetlerle mevcut pazardaki payını artırma stratejisidir. İkinci strateji; pazar geliştirme stratejisi ile işletme, mevcut ürünlerine yeni misyonlar yaratmaya çalışarak bu şekilde yeni pazar segmentlerine girmeyi hedeflemektedir. Üçüncü strateji; ürün geliştirme stratejisini, mevcut ürünlerinin dışında farklı, yeni ürünler üretme ve bu şekilde bir büyüme stratejisidir. Dördüncü olarak çeşitlendirme stratejisi ise; işletmenin mevcut ürünleri ve pazarı dışında yeni ürünler ya da hizmetlerle yeni pazarlara girmesi söz konusudur.

Kaynaklar, işletme düzeyinde ekonomik fayda sağlama potansiyeline sahip olan faktörlerdir. İşletme kaynakları, bir işletmeyi güçlendiren veya zayıflatan her şey olarak düşünülebilir [5]. Amit ve Schoemaker (1993) kaynakları, işletmenin kontrolünde olan



sahip olduğu mevcut varlıkların deposu olarak tanımlamıştır[6]. Başka bir deyişle işletme kaynaklarını işletmenin sahip olduğu varlık ve yetenekler olarak tanımlanabilir.

Aşağıda işletmelerin maddi ve maddi olmayan kaynaklarının bir sınıflandırılmasını görmek mümkündür [7].

**MADDİ KAYNAKLAR:**

- **Fiziksel:** Fabrika alanı, Makine parkı, Teknik donanım vs,
- **Finansal:** Ana sermayesi, Kredibilite, Alacakları, Hisse Senetleri vs.

**MADDİ OLMAYAN KAYNAKLAR:**

- **İnsan Sermayesi:** Genel bilgiler, spesifik bilgiler,
- **Örgütsel Sermaye:** Normlar, prosedürler, rutinler, kılavuzlar, **Teknolojik Sermaye:** Patentler, ticari sırlar, telif hakları, Know-How,
- **İlişkisel Sermaye:** İşletmenin ünü, markaları, işletmenin prestiji.

İşletmeler kendi ölçek ekonomilerini artırmak için kullanmadıkları, istifade etmedikleri kaynaklarını kullanıma geçirmeleri gerekmektedir [8].

Stratejik ittifaklar, işletmelerin sahip oldukları kaynaklar ile onların gelecekteki ihtiyaçları, beklentileri arasındaki boşlukta köprü vazifesi görmektedir.

Yoshino ve Rangan stratejik ittifakları; "iki veya daha fazla işletmenin belirli yönlerini birbirine bağlayan ve katılımcı işletmelerin rekabetçi stratejilerinin etkinliğini teknoloji, uzmanlık veya ürün takasıyla arttıran ticari bir ortaklık" şeklinde tanımlamaktadır [9].

Doz ve Hamel (1998) işletmelerin niçin stratejik ittifak yaptıklarını üç temel başlık altında incelemişlerdir. Birincisi, rakiplerle işbirliği yapmadaki amaç; tek başına geliştiremedikleri tamamlayıcı ürün ve hizmetleri dışardan ele geçirmektir. İkinci amaç, kaynakları ve yetenekleri bir araya getirerek işletmeye ekstra değer kazandırmak ve son amaç olarak da rakiplerinden yeni yetenekler, beceriler öğrenerek işletmelerine değer katmaktır. İşletmelerin tek başlarına ulaşmalarının mümkün olmadığı avantajları veya yararları başka bir işletme ile işbirliği yaparak elde etmeye çalışmaları görüldüğü gibi temel amaçtır [10].

Bu alandaki literatür incelendiğinde stratejik ittifak anlaşmalarının en yaygın sınıflandırılmasının; hisse temelli ittifaklar (equity alliance) ve hisse temelli olmayan ittifaklar (non-equity alliance) şeklinde yapıldığını görmek mümkündür [11].

Hisse temelli ittifaklar; ortak girişimleri ve azınlık hisseli stratejik ittifakları kapsamaktadır. Bu stratejik ittifaklar; bir veya daha fazla ortağın yasal olarak yeni bir işletme yaratmaksızın hisse senedi değişimi yapması sonucu oluşturduğu bir ittifak türüdür [12].

Hisse temelli olmayan ittifaklar ise; hisse senedi paylaşımı olmaksızın bir işletmenin malları veya hizmetlerini tedarik etmek, üretmek veya dağıtmak vs. gibi fonksiyonel alanlarda karşılıklı anlaşmalar yapması sonucu oluşan ittifaklardır [13]. Bu tür ittifaklar; bölgesel acentelik ve bayilik anlaşmaları, Know-how anlaşmaları, lisans anlaşmaları, taşeronluk (subcontracting) anlaşmaları, anahtar teslim anlaşmaları (*turn-key contract*), ortak araştırma-geliştirme anlaşmaları, ortak ürün geliştirme, uzun dönemli kaynak kullanımı anlaşmaları, ortak imalat, ortak pazarlama, karşılıklı dağıtım anlaşmaları, franchising anlaşmaları, dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) ve diğer karşılıklı anlaşmaları kapsamaktadır [14].



Bu alanda yapılmış olan çalışmalardan elde edilen bilgiler doğrultusunda bu çalışmada, işletmelerin büyüme stratejilerini yerine getirirken kullandıkları bir araç olan stratejik ittifak anlaşma sürecinin dokuz aşamada incelemenin uygun olacağına karar verilmiştir. Bu aşamaları şu şekilde sıralamak mümkündür [15].

- İşletmelerin temel stratejilerinin belirlenmesi,
- Büyüme stratejisinin belirlenmesi,
- Stratejik ittifak yapma gereğinin duyulması,
- Ortak seçimi,
- Uygun ittifak türünün oluşturulması,
- Müzakere aşaması,
- Stratejik ittifakın yönetimi ve yürütülmesi,
- İttifakın performansının değerlendirilmesi
- İttifakla ilgili değişikliklerin yapılması veya ittifakın sonlandırılmasıdır.

## **2. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ (RESEARCH SIGNIFICANCE)**

Günümüzde stratejik ittifak anlaşmalarının hızla arttığı bilinmektedir. Fakat yapılan bu anlaşmaların büyük çoğunluğunun başarısızlıkla sonuçlandığı da bir başka gerçektir. Özellikle yanlış ortak seçimi ve yanlış ittifak türünün tercih edilmesi başarısızlık nedenlerinin başında gelmektedir.

İşletmeler belirledikleri büyüme stratejilerini yerine getirebilmeleri için gereksinim duydukları maddi ve maddi olmayan kaynakları en iyi şekilde karşılayabilecekleri ortağı seçmelidir. Yeni ortak ittifaka yeni kaynaklar, yetenekler, kapasiteler ve bilgiler katmalıdır. İttifak yapılacak ortak ile işletme arasında bir sinerji yaratılması bu anlamda oldukça önemlidir. Bunun yanı sıra ittifakın türünün doğru belirlenmesi en az ortak seçimi kadar önemlidir. Aksi takdirde ittifak anlaşması çok maliyetli bir sonla bitebilir.

Bu araştırmada, stratejik ittifak yapma sürecinin ilk beş aşaması ele alınarak incelenmiştir. Başka bir ifade, ile incelenen stratejik ittifak anlaşmalarının yönetimi/yürütülmesi, performansının değerlendirilmesi ve anlaşmanın sonlandırılması aşamaları çalışmanın kapsamı dışında bırakılmıştır. Ayrıca, stratejik ittifak anlaşmaları bir süreç bakış açısıyla ele alınarak Türkiye'nin en büyük 500 sanayi işletmesi içinden İstanbul Sanayi Odasına kayıtlı olan işletmelerin yapmış oldukları stratejik ittifak anlaşmaları incelenmiştir. Hazırlanan anket ile bu işletmelerin stratejik ittifak anlaşmaları araştırılmış ve elde edilen bulgular istatistiksel analizlere tabii tutularak sonuçlar literatür doğrultusunda yorumlanmıştır. Katılımcı işletmelerin öncelikle büyüme stratejilerinden hangisini uyguladıklarının belirlenmesi, stratejik ittifak anlaşması yapıp yapmadıklarına, hangi tür anlaşmaları yaptıkları, anlaşmaya sevk eden nedenlerin ortaya çıkarılması, stratejik ittifak anlaşması ile işletmelerin karşı taraftan hangi tür kaynakları öncelikle elde etmeyi amaçladıkları, en fazla hangi sektörlerde stratejik ittifak anlaşmalarının yapıldığının ortaya koyulması ve son olarak da işletmelerin ortak seçiminde dikkate aldıkları faktörlerin belirlenmesi amaçlanmıştır.

## **3. ARAŞTIRMA (SURVEY)**

### **3.1. Araştırmanın Kapsamı ve Varsayımları (Assumptions and Scope of the Survey)**

Araştırma, Türkiye'nin en büyük ilk 500 sanayi işletmesi içinde İstanbul Sanayi Odasına kayıtlı olan toplam 192 işletmede yapılmıştır. Araştırma kapsamındaki bu işletmeler, sektöründe lider veya çok büyük



işletmeler olmaları ve stratejik ittifak anlaşma türlerinden en az bir tanesini yapmış olma olasılığının yüksek olduğu varsayımı ile seçilmişlerdir.

Araştırmada, stratejik ittifak anlaşması kavramı ile hem hisse temelli anlaşmalar hem de hisse temelli olmayan anlaşmalar ifade edilmiştir. Araştırmancının bir diğer varsayım ise, ankete cevap verenlerin anket formunda yer alan ifadelerle doğru cevaplar vererek gerçek durumu yansıttıklarıdır.

### **3.2. Ölçüm Aracı ve Değişkenler (Measurement Tool and Variables)**

İlk aşamada geniş bir literatür taraması yapılarak stratejik ittifak anlaşmalarının boyutları belirlenmiştir. Daha sonra araştırmancının amacı doğrultusunda geçerli ve güvenilir bulgular toplayabilmek için alanında uzman öğretim üyelerinin desteği ile anket formu geliştirilmiştir.

Anketin ilk bölümünde, anketi yanıtlayanlara, kendi işletmeleri ve anlaşma yaptıkları işletmelere ilişkin toplam 11 soru sorulmuştur.

Anketin ikinci bölümünde yer alan 12. soru ile katılımcı işletmelerden anlaşma yaptıkları işletmeleri sahip oldukları kaynakları açısından benzer ya da farklı olmaları açısından değerlendirmeleri istenmiştir. 13.soruda anketi cevaplayan işletme yöneticisinden anlaşma yaptıkları ortaklarını, sahip oldukları kaynaklar açısından faaliyet gösterdikleri sektördeki diğer işletmeler ile kıyaslamaları istenmiştir. Buna göre; 5'li Likert ölçeği ile hazırlanan sorunun yanıtları 1 den 5 e doğru (1) "Çok kötü ile (5) "sektörde lider" şeklinde sınıflandırılarak sunulmuştur.

Anketin üçüncü bölümünde; yanıtlayıcıdan işletmelerini stratejik ittifak anlaşması yapmaya sevk eden nedenleri önem derecesini 5'li Likert ölçeği kullanılarak (1) "Hiç önemli değil" ile (5) "Çok önemli" şeklinde sıralaması istenmiştir.

Son olarak yanıtlayıcıdan stratejik ittifak anlaşması yaptıkları ortaklarını seçerken dikkate aldıkları kriterleri önem derecesine göre belirtmeleri istenmiştir. Bu soruda da 5'li Likert ölçeği kullanılarak (1) "Hiç önemli değil" ile (5) "Çok önemli" şeklinde sıralanarak sunulmuştur.

Anket ilk aşamada işletmelere posta yoluyla gönderilmiştir. İkinci aşamada, yanıt alınamayan işletmelere anketin elektronik ortamda tekrar gönderilmesine karar verilmiş ve bu amaçla web sitesi hazırlanarak e-mail gönderilmiştir. Son olarak ankete daha önceki uygulamalarda yanıt vermeyen ve görüşme talebini kabul eden işletme yöneticileri ile yüz yüze görüşülerek anketin doldurulması sağlanmıştır.

Ankete cevap veren toplam işletme sayısı 78 olup, geri dönüşüm oranı %37,5'dir. Cevaplandırılan anketlerin 2 tanesinde hemen her soruya aynı cevabın verildiği görülmüş ve bunlar geçersiz kabul edilmiştir. Ayrıca, 5 ankette yanıtlayıcıların stratejik ittifak anlaşma türlerinden hiç birini yapmadıklarını belirtmelerinden dolayı analize tabii tutulmamış; sonuçta analizler toplam 71 işletmeden gelen yanıtlar "SPSS for Windows 13.0" paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

### **3.3. Veri Toplama Aracının Güvenilirlik Analizleri (Data Collection Tool for Reliability Analysis)**

Ölçeğin birinci bölümündeki ilk 11 soru için güvenilirlik analizi yapılmasına gerek görülmemiştir. Diğer soruların ise ölçekleri birbirinden farklılık gösterdiği için tek tek Cronbach Alfa katsayılarının hesaplanmıştır. Buna göre, 12. sorunun alfa katsayısı değeri ( $\alpha$ : 0,870), 13.sorunun ( $\alpha$ : 0,875), 14.sorunun ( $\alpha$ :0,820), 15.sorunun ( $\alpha$ : 0,764)'dir.



Analiz sonucunda ölçeğin güvenilir olduğunu söyleyebilmek için alfa katsayısının değerinin, ( $\alpha$ ) 0,85'lere kadar yükselten araştırmacıların yanında, ( $\alpha$ ) 0,60'ın yeterliliğini savunanlar da mevcuttur [16]. Bu durumda yukarıda ifade edilen alfa katsayısı değerleri, ( $\alpha$ :0,60) dan büyük olduğu için hazırlanan ölçeğin güvenilir olduğu söylenilebilir.

#### 4. BULGULAR VE TARTIŞMA (RESULTS AND DISCUSSION)

Anket verilerine göre tanımlayıcı istatistik analiz bulguları aşağıda verilmiştir. Ankete yanıt veren işletmeler; %64,8'i Türk sermayeli, %25,4'nü Türk ve yabancı sermayeli ve son olarak 9,9'nu da yabancı sermayeli olduklarını belirtmişlerdir.

Anket, üst düzey yönetici (%29,6), genel müdür (%18,3) ve daha sonra sırasıyla yönetim kurulu üyesi (%16,9), genel müdür yardımcısı (%16,9), orta düzey yönetici (%11,3) ve yönetici konumunda olmayan (%7) kişiler tarafından yanıtlanmıştır.

İşletmeler ilaç (%16,8), gıda (%15,4), tekstil ve deri (%12,6), metal ve demir-çelik (%9,8), elektrik-elektronik (%9,8), diğer imalatlar (%8,4), otomotiv ve ilgili ekipmanlar (%7), bilgisayar-bilişim (%4,2), haberleşme (%2,8), finansal hizmetler (%2,8), kimyasallar (%2,8), inşaat (%2,8), danışmanlık (%1,4), haberleşme (%1,4) ve diğer hizmetler (%1,4) sektörlerinde faaliyet göstermektedirler.

Araştırma bulgularının, geliştirilen stratejik ittifak yapma süreci aşamalarını takip ederek yorumlanmasının uygun olacağına karar verilmiştir. Başka bir deyişle; katılımcı işletmelerin sırasıyla büyüme stratejisinin belirlenmesi, ortak seçimi, ittifak türünün ortaya koyulması düşünülmüştür.

İşletmelerin (%22,4)'ü pazar nüfuz etme, (%19,6)'sı ürün geliştirme, (%8,4)'ü pazar geliştirme stratejilerini benimsemişlerdir. Sadece çeşitlendirme stratejisini tercih eden işletme yokken, geri kalan işletmelerin bu dört stratejinin bir kaçını karma şekilde kullandıklarını ifade etmişlerdir. Büyüme stratejisini benimseyen işletmelerin bu stratejileri yerine getirirken stratejik ittifak anlaşmalarından faydalandığını görmekteyiz.

Anketi cevaplandıran işletmelerin yapmış oldukları toplam 212 stratejik ittifak anlaşmasının türlerinin dağılımı şu şekildedir. Ortak pazarlama anlaşmaları (%13,6), ortak ürün geliştirme anlaşmaları (%10,8), ortak girişim (%10,8), ortak imalat anlaşmaları (%10,3), uzun dönemli kaynak kullanımı anlaşmaları (%8,4), lisans anlaşmaları (%7,5), bölgesel acentelik ve bayilik anlaşmaları (%7,5), ortak ar-ge anlaşmaları (%6,6), azınlık hisseli stratejik ittifak (%6,1), know-how anlaşmaları (%5,6), diğer dış kaynaktan yararlanma anlaşmaları (%4,2), diğer karşılıklı anlaşmalar (%3,7), taşeronluk anlaşmaları (%3,3), franchising anlaşmaları (%0,9).

İşletmelerin sektörel dağılımına bakıldığında; en fazla otomotiv ve ilgili ekipmanlar sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin ittifak anlaşması yaptıklarını, ikinci olarak ilaç ve tekstil sektörlerindeki işletmelerin ittifak anlaşması yaptıkları ortaya çıkmıştır. Daha sonra sırasıyla gıda, metal, demir-çelik, elektrik-elektronik, haberleşme, kimyasallar, inşaat, finansal hizmetler, danışmanlık sektörlerinde ittifak anlaşmaları yapmışlardır.

Ankete yanıt veren işletmelerin %28,7'si 2001-2007 yılları arasında ittifak anlaşmaları yapmışlardır. Daha sonra sırasıyla %31,1'i 1991-2000 yıllarında, %20,2'si 1981-1990 yılları arasında ittifak anlaşmaları yapmış olduklarını ifade etmişlerdir. 1960 ve daha öncesi ittifak anlaşması yapan işletmeler ise %3,7'dir.

İşletmelerin %20,4'ü yerel işletmelerle stratejik ittifak anlaşması imzaladıklarını ifade etmişlerdir. Bunun yanı sıra;



işletmelerin %17,8,'i AB ülkelerindeki işletmelerle, %15,3'ü Uzak Doğu ülkelerindeki işletmelerle, %8,5'i ABD'deki işletmelerle, %10,2'si ise diğer ülke işletmeleri ile stratejik ittifak anlaşmaları yapmışlardır.

İşletmeleri stratejik ittifak yapmaya sevk eden en güçlü nedenin (%74,6) rekabette pozisyonlarını güçlendirmek olduğu ifade edilmiştir. İkinci sırada yeni teknoloji transfer etmek (%50,7), yeni ürün veya hizmet yaratılmasını hızlandırmak (%50,7), üçüncü sırada yeni pazarlarda yer edinmek (%47,9), dördüncü sırada pazar payını artırmak (%46,5) gelmektedir. Stratejik ittifak anlaşması yapmaya sevk etmede en az etkili olan nedenlerin; işletmenin kurumsallaşma sürecine katkıda bulunması (%1,4), yasal engellerden dolayı yeni pazarlara girişteki engelleri aşmak (%4,2) ve başarılı olan işletmenin stratejisini takip etmek (%4,2) olduğu görülmüştür.

Elde edilen verilere göre, işletmeler anlaşma yaptıkları işletmelerden fiziksel kaynaklar açısından %57,7 oranında farklılık gösterdiği, %43,3 oranında ise benzerlik olduğunu belirtmişlerdir. Aynı şekilde teknolojik kaynaklar açısından %63,4 farklılık ve %36,6 ise benzerlik gösterdiklerini ifade etmişlerdir. İlişkisel kaynaklar açısından %54,9 benzerlik, %45,1 farklılık göstermektedirler. Fiziksel kaynaklar için yapmış oldukları karşılaştırmada ise %52,1 farklılık ve %47,9 benzerlik göstermektedirler. İnsan kaynakları açısından %74,6 benzerlik, %25,4 farklılık göstermektedirler. Örgütsel kaynaklar açısından ise %60,6 benzerlik, %39,4 farklılık gösterdiklerini ifade etmişlerdir.

Araştırma sonucunda katılımcı işletmelerin %46,5'nin ortağın teknolojik kaynakları elde edebilmek amacıyla stratejik ittifak anlaşması yaptıkları ortaya çıkmıştır. Bu işletmelerin %25,4 birinci öncelik olarak finansal kaynakları, %9,9 birinci öncelikte fiziksel kaynaklarını, %8,5 birinci öncelikte insan kaynaklarını, %7 birinci öncelikte ilişkisel kaynakları ve son olarak %4,2 birinci öncelikte örgütsel kaynakları, stratejik ittifak anlaşması ile karşı taraftan elde etmeyi amaçladıklarını ifade etmişlerdir.

İşletmeler ortak seçimi yaparken ortağın pazarında lider konumda olmasını %63,4 oranında en önemli kriter olarak değerlendirmektedirler. Daha sonra yeni teknoloji geliştirme potansiyeline sahip olunması (%59,2), ortağın büyüklüğü (%53,5) ve teknoloji kullanma tecrübesinin olması (%50,7) gelmektedir. Yabancı işletmelerin Türk hükümeti ile uzlaşma içinde olması (%26,8) ile en az dikkate alınan kriter olması dikkat çekicidir. En az dikkate alınan ikinci kriter; ortağın yerel piyasa hakkındaki bilgisi (%18,3) olduğunu ifade etmişlerdir.

##### **5. BULGULARIN YORUMU (INTERPRETATION OF FINDINGS)**

Ankete yanıt veren işletmeler, daha çok ilaç, gıda ve tekstil sektöründe olmak üzere toplam 15 farklı sektörde faaliyet göstermekte olup sermaye yapılarına bakıldığında bu işletmelerin çoğunluğunun yerel sermayeli işletmeler olduğu görülmektedir. Anket büyük çoğunlukta üst düzey yöneticiler ve genel müdürler tarafından doldurulmuştur.

Ansoff'a göre büyümeyi hedefleyen bir işletmenin izleyebileceği dört strateji vardır. Bu stratejileri ürün geliştirme, pazara nüfuz etme, pazar geliştirme ve çeşitlendirme şeklinde sınıflandırmıştır. Araştırma kapsamındaki işletmeler Ürün/Pazar büyüme stratejilerinden bir ya da bir kaçını karma şekilde uyguladıklarını ifade etmişlerdir. Buna göre, ankete yanıt veren işletmeler en fazla pazara nüfuz etme ve ürün geliştirme stratejilerini izlemektedirler. Çeşitlendirme stratejisini tek başına uygulayan işletme olmaması dikkat çekicidir. Bu işletmelerin Türkiye'nin en büyük sanayi işletmeleri olmaları sebebiyle pazara nüfuz ederek pazar paylarını artırma ve yeni ürünler



piyasaya sürerek ürün yelpazesini genişletme hedeflerinin olması doğaldır.

Büyüme stratejileri doğrultusunda işletmelerin en fazla ortak pazarlama, ortak ürün geliştirme ve ortak imalat anlaşmaları yaptıkları ifade edilmiştir. Katılımcı otomotiv ve ilgili ekipman üreten 5 işletme farklı sektörlerdeki işletmeler ile toplam 20 ittifak anlaşması ile en fazla stratejik ittifak yapılan sektör konumundadırlar. İşletmelerin taşımacılık işletmeleriyle yoğun şekilde anlaşma yapmış olmaları lojistik sektörünün son dönemde artan öneminin fark edildiğinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Araştırma bulgularında dikkat çeken bir husus da, hemen hemen her sektördeki işletmelerin kendi sektörlerindeki işletmeler ile farklı türden anlaşmalar yapmış olmalarıdır.

Katılımcı işletmeler 1980 sonrası artan oranda anlaşmaları yapmaya başladıklarını ifade etmişlerdir. Anlaşmaların 1991-2000 yılları arasında en fazla yapıldığı özellikle 2000 sonrası bu sayının artmış olduğu görülmektedir. Elbette bu noktada bu işletmelerin yaşam süreleri yani kuruluş tarihleri önemlidir. Ayrıca, işletmeler, yerel işletmeler ile daha fazla ittifak anlaşması yaptıklarını belirtmişlerdir. Bunu AB ülkelerinde ve Uzak Doğu ülkelerinde faaliyet gösteren işletmeler izlemektedir.

Ankete cevap veren işletmeleri, stratejik ittifak anlaşması yapmaya sevk eden nedenlerin başında rekabetteki pozisyonlarını güçlendirmek gelmektedir. İşletmelerin ürün ve teknoloji geliştirmesine yönelik olarak teknoloji transfer etme ve yeni ürün yaratılmasını hızlandırmak gibi nedenler, işletmeleri ittifak anlaşması yapmaya güçlü şekilde sevk etmektedir. Üçüncü ve dördüncü sırada ise pazara yönelik olarak yeni pazarlara girmek ve pazar payını artırmak nedenleri gelmektedir. En az etkili olan nedenler ise işletmenin kurumsallaşma sürecine katkıda bulunacağına inanmak ve yeni pazarlara girişteki yasal engelleri aşmak olduğu belirtilmiştir.

Araştırma kapsamındaki işletmeler ittifak anlaşmaları yaparak, özellikle karşı tarafın teknolojik kaynaklarına ulaşmayı amaçlamaktadırlar. Bunu, finansal kaynaklar ve fiziksel kaynaklara ulaşmak takip etmektedir. Görüldüğü gibi işletmeler daha çok maddi kaynak eksikliklerini karşı taraftan elde etmek amacıyla stratejik ittifak anlaşmalarına yönelmişlerdir. Maddi olmayan kaynakları elde etmek ise işletmelerin daha sonra gelen öncelikleri olduğunu araştırma bulgularından görmek mümkündür.

İşletmeler ortak seçimi yaparken, ortağın pazarında lider konumunda olmasına en fazla dikkat ettiklerini belirtmişlerdir. Ortağın teknoloji geliştirme yeteneğinin olması ve teknoloji kullanma tecrübesinin olması gibi kriterlere önem veriliyor olması teknolojik üstünlüğü olan işletmelerin tercih edildiğini göstermektedir. Ortak seçiminde en az dikkate aldıkları hususlar ise yabancı işletmelerin Türk hükümeti ile uzlaşma içinde olması ve ortağın yerel piyasa hakkındaki bilgisi olduğunu araştırma bulgularından çıkarılabilir.

## 6. SONUÇ (CONCLUSION)

Günümüz iş dünyasında stratejik ittifak anlaşmaları, işletmelere rekabette büyük bir güç kaynağı oluşturmaktadır. Dış çevresel faktörlerin sürekli değişimi karşısında, işletmelerin ayakta kalabilmesi ve sürdürülebilir rekabet gücü kazanabilmesi sadece kendi kaynak ve yetenekleri ile her zaman mümkün değildir. İşletmeler için gerekli tamamlayıcı kaynak ve yeteneklere, faaliyetlere dışardan ulaşmanın kolay yolu başka işletmelerle stratejik ittifak anlaşmaları yapmaktır.

Son yıllarda hem dünyada hem de Türkiye'de tüm sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin bu tür anlaşmalar yaptıkları





bilinmektedir. İşletmeler diğer işletmelerle stratejik ittifak yapmadaki öncelikli amaçları; kendilerinin tek başına geliştiremedikleri tamamlayıcı ürün ve hizmetleri ele geçirmektir. Daha sonra ise kaynakları ve yetenekleri bir araya getirerek işletmeye daha fazla değer kazandırmak ve rakiplerinden yeni yetenekler, beceriler öğrenmek olduğu bilinmektedir. Araştırmanın yapıldığı işletmelerin de özellikle maddi kaynaklardaki eksikliklerini diğer işletmelerle ittifak anlaşmaları yaparak tamamlamaya çalıştıkları araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır.

Araştırmada işletmeleri stratejik ittifak yapmaya sevk eden en güçlü nedenlerin başında teknolojik kaynak elde etmek olduğu ortaya çıkmıştır. Teknolojinin çok hızlı değiştiği günümüzde teknolojiyi takip etmek hatta yeni teknolojiler yaratmak için işletmelerin bu tür anlaşmalar yaptıkları görülmektedir. Bu nedenle hem finansal destek sağlamak hem de yeni teknoloji yaratmanın getirdiği riskleri azaltmak için işletmeler diğer işletmelerle işbirliği içine girmeyi tercih etmektedirler.

Araştırmada her sektördeki işletmelerin sektörlerindeki işletmeler ile farklı türden ittifak anlaşmaları yaptıkları görülmektedir. Bazen aynı sektördeki işletmelerle rekabet etmektense onlarla işbirliği anlaşması yapmak daha yararlı olabilmektedir. Rakipler arasında yapılan bu anlaşmalarla, bir yandan karşı tarafın yeni ürün ve teknolojilerine erişmek, bir yandan da kendi çekirdek ürün ve teknolojilere yapmış oldukları yatırımları asgariye indirmek amaçlanmaktadır. İşletmeler aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin dışında özellikle bilgisayar-bilişim ve lojistik başta olmak üzere çok farklı sektörlerdeki işletmelerle çeşitli ittifak anlaşmaları gerçekleştirmişlerdir.

Dünya genelindeki eğilime uygun olarak Türk işletmelerinde de 1980 sonrası stratejik ittifak anlaşmaları yaygınlaşmış olduğu araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır. Türk işletmelerin sadece yerel işletmelerle değil dünyanın farklı bölgelerindeki çok sayıdaki işletme ile anlaşma yapmış olması küreselleşme çabalarının bir sonucu olarak değerlendirilebilir.

Bu tür anlaşmaları yaparken dikkat edilmesi gereken çok önemli hususların göz ardı edilmesi nedeniyle başarısızlık oranının çok yüksek olduğunu daha önce yapılan çalışmalar ortaya koymuştur. Araştırmacılar, düşük karlılık, kontrol asimetrisi, stratejik amaçlarda ve kaynak tamamlayıcılığında azalmalar, ortaklar arasında çatışma ve kültürel farklılıklar gibi pek çok faktörün başarısızlığa yol açtığını belirtmektedirler [17].

Yöneticilerin bu tür anlaşmaları bir süreç olarak ele almaları ve her aşamasında farklı hususların önemli hale geldiğinin bilincinde olmaları gerekmektedir. Ayrıca ittifak anlaşmasının türünün seçiminde işletmelerin amaçlarını en uygun şekilde karşılayacak olan türün seçilmesine dikkat edilmelidir.

#### **NOT (NOTICE)**

Bu çalışma; Arzu Çakınberk tarafından danışmanı Prof.Dr. Işıl Pekdemir gözetiminde hazırlanan, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında savunulan doktora tezinin bir özetini içermektedir.

#### **KAYNAKLAR (REFERENCES)**

1. Harrison, J.S. ve diğerleri, (2001). "Resource Complementarity in Business Combinations: Extending the Logic to Organizational Alliances", *Journal of Management*, 27, 6, pp.679-690.
2. Beamish, P.W., Arif Kachra, (2004). "Number of Partners and JV Performance", *Journal of World Business*, 39, pp. 107-120.



3. Ülgen, H. ve Mirze S.K., (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları No:113, İstanbul.
4. Ansoff, H.I., (1965) Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion", McGraw-Hill, U.S.A.
5. Carpano, C. ve diğerleri, (2003). "Resources, Mobility Barriers, and The International Competitive Position of An Industry", Journal of International Management, 9, pp.153-169.
6. Galbreath, J., (2005), "Which Resources Matter The Most to Firm Success? An Exploratory Study of Resource-Based Theory", Technovation, 25, pp. 979-987.
7. Fernandez, E. ve diğerleri, "Typology and Strategic Analysis of İntangible Resources", Technovation, 20, 2, 2000, pp. 81-92.;
8. Das, T.K. and Bing-Sheng Teng, (1998). "Resource and Risk Management in the Strategic Alliance Making Process", Journal of Management, Vol.24, No.1, pp.21-42.
9. Trevino, L.J. and Grosse, R., (2002). "An Analysis of Firm-Specific Resources and Foreign Direct Investment in The United States", International Business Review, 11, pp.431-452.
10. Yoshino, M.Y. ve U. Srinivasa, R., (2000). Stratejik İttifaklar: Küreselleşmeye Müteşebbis Yaklaşım, Ed. Yaşar Bülbül, Alfa Basım Yayın Dağ., 1. Baskı, İstanbul.
11. Ekman, S., (2005) "Power Division in Strategic Alliances", Linköping Linköpings Universitet, (Doctoral Thesis).
12. Narula, Rajneesh, John Hagedoorn, (1999). "Innovating Through Strategic Alliances: Moving Towards International Partnerships and Contractual Agreements", Technovation, 19, pp. 283-294.;
13. Gulati R., (1995), "Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances, Academy of Journal, Vol. 38, No.1, pp: 88-104.;
14. Pankar, N. and Saul, K., (2001). "The Impacts of Alliance Purpose and Partner Similarity on Alliance Governance", British Journal of Management, Vol.12, pp.341-353.
15. Semerciöz, F. ve Çakınberk, A., (2003). "Stratejik İttifaklar: Türk İlaç Dağıtım Kanalından Bir Örnek", İstanbul Üniversitesi. İşletme Fakültesi Dergisi, Yıl:14, Sayı:46, s.23-39.
16. Hitt, M.A. ve diğerleri, 1989, Strategic Management, 3.Ed., South- Western College Publishing.
17. Gebrekidan, D.A and Awuah, G.B., (2002). "Interorganizational Cooperation: A New View of Strategic Alliances", Industrial Marketing Management, Vol.31, 8, 205, pp.679- 693.;
18. Park, N.K., Dong-Sung, C., (1997). "The Effect of Strategic Alliance on Performance", Journal of Air Transport Management, Vol.3, No. 3, pp.155- 164.;
19. Langfield-Smith, K. and Smith, D., (2003). "Management Control Systems and Trust in Outsourcing Relationships", Management Accounting Research, 14, 3, pp. 281-307.
20. Çakınberk, A., (2007). "Stratejik İttifaklar İle Büyüme Stratejisi ve Kaynaklar Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi).
21. Garson, D., "Scales and Standard Measures", Erişim Tarihi (10.05.2007) <http://www2.chass.ncsu.edu/garson/PA765/standard.ht>.
22. Cullen, J.B., Johnson, J.L., and Sakano, T., (1995). "Japanese and local partner commitment to IJVs: psychological consequences of outcomes and investments in the IJV relationship", Journal of International Business Studies, 26, 91-115.