

T.C.
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM VE ORGANİZASYON
ANABİLİM DALI YÜKSEK LİSANS
TEZİ

TÜRKİYE’DE SANAYİ SEKTÖRÜNDE FAALİYET
GÖSTEREN ULUSLARARASI STRATEJİK
İŞBİRLİKLERİNİN BAŞARISINI ETKİLEYEN
FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA

AFET AYÇE BAŞALP

DANIŞMAN
PROF. DR. MUSTAFA TEPECİ

MANİSA
2013

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, Türkiye’deki sanayi sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin uluslararası stratejik işbirlikleri yapmasının nedenlerinin belirlenmesi, stratejik işbirliklerinin başarısını belirleyen faktörlerin ortaya çıkarılması ve işbirliklerinin başarı (performans) düzeyinin belirlenmesidir.

Bu çalışmanın evreninin belirlenmesi ve örneklemin elde ediliş yöntemi; Ekonomi ve Çalışma Bakanlığından elde edilen liste ile belirlenen 1000 adet kayıtlı firma; İSO listelerinde olan ancak Ekonomi ve Çalışma Bakanlığı’ndan alınan listede ismi olmayan firmaların internet ortamında araştırılarak ortaklığının olup olmayışının tespiti şeklindedir.

Bu çalışmanın sonucunda 109 adet uluslararası stratejik işbirliği yapan firma yöneticisinden anket yoluyla toplanan verilerin analizi en çok ortaklık kurulan ülkelerin 1. sırada Almanya, 2.sırada İngiltere ve 3. sırada Çin ve İspanya olduğunu göstermektedir. En çok kurulan stratejik işbirliği türü ise ortak girişimdir. 2. sırada pazarlama işbirliği ve 3. sırada teknoloji işbirliği yer almaktadır.

Stratejik işbirliklerinin oluşturulma nedenleri sırasıyla rekabetçilik, yenilikçilik ve öğrenme, pazarı genişletme ve finansal nedenlerdir. Stratejik işbirliklerinin başarısını belirleyen unsurlar 6 boyut olarak bulunmuştur. Bunlar bilgi paylaşımı-uyum-koordinasyon, birbirine bağımlılık, bağlılık ve bilgi paylaşımı, çatışma çözümü, güven ve koordinasyon olarak ortaya çıkmıştır.

Stratejik işbirliklerinin, işbirliği nedenleri ve işbirliği başarısı faktörlerinden büyüme potansiyeli üzerine en çok koordinasyonun etkisi olmuştur. İşbirliğinden genel memnuniyet üzerinde ise birbirine bağımlılık ve çatışma çözümü boyutları açıklayıcı olmuştur. İşbirliği başarısı (performansı) üzerinde ise yenilikçilik ve öğrenme, birbirine bağımlılık ve çatışma çözümü etkili olmuştur.

Anahtar kelimeler: Stratejik İşbirlikleri, Uluslararası Stratejik İşbirlikleri, Stratejik İşbirliklerinde Performans, Başarıyı Etkileyen Faktörler, Sanayi Sektörü, Türkiye.

ABSTRACT

The aim of this thesis is to indicate reasons why enterprises those are in industry sector in Turkey builds strategic alliances, to find out factors which effects strategic alliances success and to determine achievement levels of strategic alliances.

In order to collect data, firstly 1000 company names which were taken from ministry of economy has been analyzed, secondly other companies those are in The Istanbul Chamber of Industry (ISO) list were investigated on the internet to find out information about their partnership.

At last of study, data has been collected from 109 different managers who work at companies which makes strategic alliances via questionnaire. If we put in order most popular foreign partners are 1) Germany 2) England 3) China and Spain respectively. The most popular type of strategic alliances is joint venture second rank belongs to Marketing Cooperation and technical cooperation is in the third rank.

Targets of making strategic alliances are competitiveness, innovativeness and learning, increasing marketspace and financial reasons respectively. The factors which determine strategic alliances success are found 6 types. These are knowledge sharing-harmony-coordination, dependence on each other, loyalty and knowledge sharing, way out of conflict, trust-coordination.

Coordination is the most effective tool for grow potential among strategic alliances success factors. Dependence on each other and way out of conflict are explanatory for general contentedness. Innovativeness and learning, dependence on each other and way out of conflict influences cooperative performance.

Key Words: Strategic Alliances, International Strategic Alliances, Performance in Strategic Alliances, Factors Affecting Success, Industry Sector, Turkey.

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Türkiye’de Sanayi Sektöründe Faaliyet Gösteren Uluslararası Stratejik İşbirliklerinin Başarısını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

15/01/2013
AFET AYÇE BAŞALP

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 28.12.2012 tarih ve 25/EK2 sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisans Üstü Öğretim Yönetmeliği'nin 24. Maddesi gereğince Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı öğrencisi Afet Ayçe ONAĞ BAŞALP'in "Türkiye'de Sanayi Sektöründe Faaliyet Gösteren Uluslararası Stratejik İşbirliklerinin Başarısını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma" Konulu tezi incelenmiş ve aday 15.01.2013 tarihinde saat 11:00'de jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra... dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI olduğuna



OY BİRLİĞİ



DÜZELTME yapılmasına

*



OY ÇOKLUĞU



RED edilmesine

**



ile karar verilmiştir.

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.

** Bu halde adayın kaydı silinir.


BAŞKAN
Prof.Dr. Mustafa TEPECİ
(Danışman)

ÜYE
Yrd.Doç.Dr. Aylin ÜNAL



ÜYE
Yrd.Doç.Dr. Gülşen GERŞİL



Evet Hayır

*** Tez, burs, ödül veya Teşvik prog. (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir



Tez, mutlaka basılmalıdır



Tez, mevcut haliyle basılmalıdır



Tez, gözden geçirildikten sonra basılmalıdır.



Tez, basımı gereksizdir.



İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1. GİRİŞ

1.1. Çalışmanın Amacı.....	4
1.2. Çalışmanın Önemi.....	4
1.3. Çalışmanın Planı.....	6

İKİNCİ BÖLÜM

LİTERATÜR TARAMASI

2.1. STRATEJİK İŞBİRLİKLERİ

2.1.1. Stratejik işbirliklerine ilişkin temel teorik yaklaşımlar.....	8
2.1.1.1. İşlem Maliyeti Yaklaşımı.....	8
2.1.1.2. Kaynak bağımlılığı teorisi.....	10
2.1.2. Stratejik işbirliklerine ile ilişkili diğer yaklaşımlar.....	11
2.1.2.1. Şebeke organizasyonlar.....	11
2.1.2.2. Oyun Teorisi.....	12
2.1.2.3. Uluslararasılaşma.....	13
2.1.2.4. Stratejik davranış teorisi (kurumsal kuram).....	15
2.1.2.5. Sosyal Değişim Teorisi.....	15

2.2. Stratejik İşbirliklerinin Gelişim Süreci.....	17
2.3.Stratejik İşbirliklerinin Oluşum Süreci.....	20
2.4.Stratejik işbirliklerinin Temel Özellikleri.....	21
2.5.Stratejik İşbirliklerinin Oluşturulma Nedenleri.....	24
2.6.Stratejik İşbirliklerinin Türleri.....	26
2.6.1.Joint ventures (Ortak Girişimler).....	28
2.6.2.Lisans Antlaşmaları.....	29
2.6.3.Franchising.....	31
2.6.4.Direkt Yatırımlar (Doğrudan Yatırımlar).....	31
2.6.5.Ar-ge Anlaşmaları.....	32
2.6.6.Yönetim Sözleşmesi.....	32
2.7.Yatay, Dikey ve Karma Stratejiler.....	33
2.7.1.Yatay (Horizontal) Stratejik İşbirliği.....	33
2.7.1.1.Strateji şekillendirme.....	34
2.7.1.2.Stratejinin uyarlanması.....	35
2.7.1.3.Durağan strateji.....	36
2.7.2.Dikey (Vertical) Stratejik İşbirliği.....	37
2.7.3.Karma (Conglomerate) Stratejik İşbirliği.....	37
2.8.Stratejik İşbirliklerinin Avantajları.....	38
2.9.Stratejik İşbirliklerinin Dezavantajları.....	39
2.10.Stratejik İşbirliklerinin Sanayi Sektöründe Oluşturulma Nedenleri.....	40
2.11.Stratejik İşbirliklerinin Başarı Unsurları ve Başarısını Etkileyen Faktörler.....	43
2.11.1.Güven Düzeyi.....	45
2.11.2.Koordinasyon.....	45
2.11.3.Bağlılık.....	47
2.11.4.Karşılıklı Bağımlılık.....	48
2.11.5.Bilgi Paylaşımı.....	50
2.11.6.İşbirliği.....	50
2.11.7.Çatışma Çözümü.....	51
2.11.8.Uyum.....	51
2.12.İşbirliği Başarısı.....	52

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. EVREN ve ÖRNEKLEM

3.1.1. Veri Toplama Aracı.....	61
3.1.1. Veri Toplama.....	65

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ANALİZ VE BULGULAR

4.1.Örneklemin Demografik Özellikleri.....	67
4.2. Faktör Analizleri.....	69
4.2.1.İşbirliği Oluşturma Nedenleri.....	69
4.2.2.İşbirliğinde Başarıyı Etkileyen Faktörler.....	71
4.2.3.İşbirliği Başarısı Faktör Analizi.....	73
4.3.Çalışmada Ölçülen Değişkenlerin Orta Değer 4 (Nötr)’Ten Farklılığı.....	75
4.4. Bağımsız Örneklem T-Testleri.....	76
4.5. Korelasyon Analizi.....	77
4.6. Regresyon Analizi.....	79

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ

5.1. Bulgular.....	84
5.1.1.Stratejik işbirliği nedenleri.....	85
5.1.2.Stratejik işbirliği başarı ve performans faktörleri.....	86
5.1.3.Stratejik işbirliği başarısını belirleyen faktörler.....	87
5.2. Katkıları.....	88
5.3.Kısıtlar.....	88
5.4. Öneriler.....	89

KAYNAKÇA	90
-----------------------	----

EKLER

EK 1- Anket.....	100
EK 2- 2010 Uluslararası Stratejik İşbirliği Bulunan 1000 adet firmanın tablosu.....	105
EK 3- One Sample T-Test Analizi Tablosu.....	120
EK 4- Anova Testi Tablosu.....	121

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.4. Stratejik İşbirliklerinin Temel Özellikleri.....	23
Tablo 3.1.Anketi Cevaplayan Firmalar (sermaye oranlarına göre) (İSO 2011 raporu).....	57
Tablo 3.1.1.Ankete katılan % 100 Türk Firması olup stratejik işbirliği oluşturan işletmelerin tablosu.....	60
Tablo 3.2.Stratejik işbirliklerinin başarısını etkileyen faktörler.....	64
Tablo 4.1.Örneklemin ve stratejik işbirliği yapan işletmelerin özellikleri.....	68
Tablo 4.2.1.İşbirliği oluşturma nedenleri faktör analizi.....	70
Tablo 4.2.2.İşbirliğinde başarıyı etkileyen unsurların faktör analizi.....	72
Tablo 4.2.3.İşbirliği başarısı faktör analizi.....	74
Tablo 4.3.Değişkenlerin orta değer 3'ten farklılıklarının bir örneklem t-testi.....	75
Tablo 4.5.Değişkenler arası korelasyonlar tablosu.....	77
Tablo 4.6.1.İşbirliği nedenleri ve işbirliği başarı faktörlerinin büyüme potansiyeli üzerine etkisinin regresyon analizi.....	80
Tablo 4.6.2.Gülenyüz işbirliğinde memnuniyetin, işbirliğinin nedenleri ve boyutları üzerine etkileri regresyon analizi.....	81
Tablo 4.6.3.Performans ölçmede kullanılan 7 maddenin, işbirliği nedenleri ve boyutları üzerine etkileri regresyon analizi.....	82

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil.1.Stratejik İşbirliği Türleri.....	27
Şekil.2.Ülgen ve Mirze (2010) 'ye göre Stratejik İşbirliği Çeşitleri.....	27
Şekil.3.Eren (2010) Stratejik İşbirliği Çeşitleri.....	28
Şekil.4.Başarıyı Etkileyen Faktörler.....	46

BÖLÜM 1

GİRİŞ

Dünyada ciddi bir değişim yaşanmaktadır. Değişimin aynı zamanda çeşitli problemleri de getirmesi kaçınılmazdır. Bu doğrultuda işletmeler yeni teknoloji ve pazarlara ulaşmak, faaliyetlerindeki riski paylaşmak, işleri çeşitlendirmek ve belirsizlikleri azaltmak gibi farklı amaçlarla işbirliğine dayalı farklı yapıları oluşturmayı tercih etmişlerdir (Koçel, 2010:355).

Rekabet yoğun olarak artmış ve işletmeler işbirliklerine önem vermeye başlamışlardır. Bu doğrultuda işletmeler teknoloji işbirlikleri, araştırma geliştirme ortaklıkları ve franchising gibi birçok farklı iş düzenlemeleri yapmaya gayret göstermişlerdir. Böylece çok sayıda işletme hem rekabetçiliğini arttırmış hem de endüstrilerine değer yaratma yolunda ilerlemiştir.

Günümüz ekonomisinde, şirketlerin sadece kendi kaynakları ve yetkinlikleriyle rekabet edebilme ve hayatta kalabilme şansları her geçen gün azalmaktadır. Bilgi teknolojisi ve iletişimdeki ilerlemeler ve ekonomik faaliyetlerin ulusal sınır tanımadan gerçekleşmesi, şirketleri akla gelebilecek her konuda, dünyanın her yerinden, her türlü şirketin rekabetine açık bir hale getirmiştir.

En büyük ve güçlü şirketler bile, stratejik işbirlikleri ile kaynaklarını daha verimli kullanma ve rekabet güçlerini artırma yoluna gitmişlerdir. Günümüzde halen daha bu yola başvurmayan işletmeler olsa da gelecekte bu sayının artacağını tahmin edebiliriz (Güçlü, 2003: 64).

Özellikle, küçük ve orta ölçekli şirketler için yaşam alanı bulmak giderek zorlaşmaktadır. Belli bir büyüklüğün altında olan şirketler birim maliyetleri çok yüksek olduğundan büyük şirketlerin karşısında ayakta kalamamaktadır. Küçük şirketlerin büyüme stratejisinden vazgeçmeleri, şirketlerini kaybetmelerinin en kolay yollarından biridir. Günümüzün rekabet dünyasında geçerli olan anlayış, stratejik ortaklık kavramı olmuştur. Bu sayede işletmeler yok olmadan hayatlarına devam edebilmektedir.

Ayrıca, internetin getirdiği yeni ekonomik düzende, temel ekonomik faaliyet bir malın bir fiyat karşılığında kalıcı olarak el değiştirmesi değil, sürekli ihtiyaçların karşılanmasına dönüşmüştür. Bu da demek oluyor ki bilgi satmak önemli hale gelmiştir.

Tüm ekonomik faaliyetleri mal satışı değil ihtiyaç karşılama olarak tanımlarsak, işbirliği yapılması gereken şirket veya kurum sayısının artmasına tanık oluruz. Dolayısıyla, stratejik işbirlikleri aynı zamanda yeni ekonomide düzenin diğer tanımıdır. Tüm işletmeler de bu düzene uymakla yükümlüdür(Güçlü, 2003: 64).

Son yıllarda küreselleşmenin artması rekabeti de beraberinde getirmiştir. Küresel rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmeleri stratejik işbirliklerine yönelten başlıca etmenler arasında (Özer, 2006: 32-34);

- Müşteri ihtiyaçlarının ve tercihlerinin benzeşmesi,
- Küresel üretimde ölçek ekonomisinden yararlanmak,
- Uluslararası ticaret engellerinin azaltılması,
- Üretim yeri seçimi ve ürün dolaşımının kolaylaştırılması,
- Ortakların birbirine bilgi/teknoloji aktarmaları ve destek vermeleri ve böylece yeni teknolojileri kısa sürede kullanma,
- Gelişmekte olan pazarların ve bölgesel blokların engellerini aşmak ve pazarlara daha kolay girebilmek,
- Rekabetçi tehlikelerin önüne geçebilmek,
- Sürekli kalite iyileştirmesine ağırlık vermek ve üstün kalite uyumunu sağlamak, işletmenin değerini artırmak,
- Elde edilecek kaynaklarla faaliyetleri yeniden düzenlemek ve daha verimli hale getirmek,
- Üretim maliyetlerini düşürmek,
- Faaliyetlerinde başarısız olan işletmelere yaşama ve gelişme fırsatı kazandırmak sayılabilir.

Teknolojinin ilerlemesiyle birçok endüstride yönetimin bir parçası olan stratejik işbirliklerinin giderek önemi artmıştır. Rekabet beraberinde stratejik işbirliklerinin oluşumunu getirmiştir (Özer, 2006: 32-34). Teknoloji beraberinde rekabeti de getirmiştir.

Türkiye’de de rekabet stratejilerine uyum sağlamak isteyen firmalar binlerce stratejik işbirliği örneklerine imza atmışlardır (Demirhan, 2000: 112). Tariş Pamuk Birliği ile Opet arasında 2006-2007 yıllarını kapsayan 2 yıllık ittifak gerçekleştirilmiştir.

Bu ittifaka göre yıllık 20.000.000 litre akaryakıt için Opet, Tariş Pamuk Birliği ve üreticilerine 2 yıl süre ile %8,5 iskontolu olarak satış yapmaktadır. Bu ittifak gereğince Tariş Pamuk Birliği ve üreticileri Opet/Sunpet benzin istasyonlarından faydalanabilmektedir. Opet Türkiye genelinde %14'lük pazar payına sahip olan bir şirkettir. Tariş Pamuk Birliği'nin yapılan bu işbirliğinde amacı üreticilerine daha az maliyetle ürün yetiştirebilme imkânı sağlayabilmek amacıyla hizmet verebilmek ve böylece ürün piyasasına daha kaliteli ürünleri daha ucuz fiyata sunabilmektir. Bu işbirliği maliyetlerin düşürülmesine iyi bir örnektir (Karakılıç, 2009:206).

Pazar büyümesine yardımcı olması açısından gerçekleştirilen stratejik işbirliğine bir örnek ise; Otomotiv sektöründe Koç Grubu ve Ford Motor Co., arasında 825 milyon liralık yatırım ile Ford Otosan Kocaeli Fabrikasını kurmalarıdır. Son teknoloji ile üretim yapılacak bu tesis ile Türkiye, Ortadoğu ve Rus pazarındaki büyüme potansiyelinden faydalanmak istemiştir ve bu nedenle kurulmuştur. (<http://arsiv.ntvmsnbc.com> erişim tarihi:30.07.2012).

Bu çalışma, sanayi sektöründe stratejik işbirliği içerisinde olan işletmeleri incelemektedir. Ekonomi ve Çalışma Bakanlığından (22.03.2012) tarihli alınan arşiv bilgisine göre Türkiye'de sanayi sektöründe stratejik işbirliği gerçekleştiren 1020 firma mevcuttur.

Dünya istatistikleri dikkate alındığında işbirliklerinin yarısı başarısız işbirlikleri gerçekleştirmektedir (Dyer, Kale ve Sign, 2001: 37). İşbirliklerinde işletmeler ekonomik, teknolojik, politik, pazar ve rekabet çevrelerinde belirsizlik arttıkça risklere maruz kalırlar. İşbirliklerinde ortak seçimi, yönetim zorluğu, ortaklar arasında uyumun olmaması, operasyonel yönetim farklılığı, bilgi değişimi ve standartların belirlenmesi gibi pek çok problem yaşanmaktadır (Çakınberk, 2010: 354).

Sanayi sektörü; otomotiv, elektronik, uçak, beyaz eşya, demir çelik, konfeksiyon ve hazır giyim v.b alanları kapsamaktadır (tdk.com.tr/erişim tarihi:27.07.2012). Sanayi sektöründe çok sayıda işbirliği gerçekleştirildiği ve ülke ekonomisine katkısı dikkate alındığında önem sırasından dolayı sanayi sektöründeki işletmeler çalışma kapsamına alınmıştır.

1.1.Çalışmanın Amacı

Stratejik işbirliklerinin ortaya çıkardığı avantajlar doğrultusunda; işletmeler tarafından yeni teknoloji veya pazarlara ulaşmak, faaliyetlerdeki riski paylaşmak, işleri çeşitlendirmek ve belirsizlikleri azaltmak gibi farklı amaçlarla oluşturulan uluslararası stratejik işbirliklerinin sayısı giderek artmaktadır. Ancak ortak işletmeler açısından çok sayıda avantaj yaratmalarına karşın, oluşturulan stratejik işbirlikleri çeşitli nedenlerle kötü performans da sergileyebilmektedirler. Stratejik işbirliklerinin performansını etkileyen faktörler ana başlıklarla verilecek olursa; güven, koordinasyon, bağlılık, karşılıklı bağımlılık (birbirine bağımlılık), bilgi paylaşımı, işbirliği, çatışma çözümü ve uyumdur (Kauser ve Shaw, 2004: 22; Mohr ve Speakman, 1994:137).

Bu çalışmanın amacı, Türkiye'deki sanayi sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin 1) uluslararası stratejik işbirlikleri yapmasının nedenlerinin belirlenmesi, 2) stratejik işbirliklerinin başarısını belirleyen faktörlerin ortaya çıkarılması ve 3) işbirliklerinin başarı (performans) düzeyinin belirlenmesidir.

1.2.Çalışmanın Önemi

İşbirlikleri; yeni pazarlara girmek, yeni beceriler, teknolojiler ya da ürünler elde etmek, belirli maliyetleri ve kaynakları paylaşmak için uygulanabilecek en doğru strateji olarak görülmektedir. İşletmelerin kaynaklarını fiziksel (somut), fiziksel olmayan (soyut) ve insan kaynakları biçiminde değerlendirmek mümkündür. Bu kaynakları birleştirip üstün yetenekler geliştiren işletmelerin rakiplerinden daha hızlı ve doğru karar alacakları açıktır (Tüfekci, 2004: 3).

Bugün işletmelerin farklılık yaratmadaki başarısı için sadece kendi kaynakları ya da yetenekleri yeterli olmamakta, küresel ağlar içindeki konumları ve yetenekleri de etkili olmaktadır. Öyle ki, stratejik işbirliklerinin performansı, ortakların karşılıklı çıkarlarını gözetmelerine ve amaçlarını birlikte gerçekleştirebilme düzeyine bağlıdır. İşletmelerin pazardaki koşulları etkilemek amacıyla kullandığı en somut yöntem “İşbirliği” dir. Bu strateji işletmeler tarafından, rekabet üstünlüğü sağlama ve sürdürme güdüsüyle uygulanmaktadır. Bu kavram ikiye ayrılabilir. Pazar tabanlı ve teknoloji tabanlı stratejik işbirlikleridir. Pazar tabanlı stratejik işbirlikleri ise teknoloji tabanlı stratejik işbirliklerinin aksine üretim, satış, dağıtım kanalı ve müşteri hizmetleri

gibi aşağı yönlü değer zinciri faaliyetlerini içermektedir (Tüfekci, 2004: 3). Teknoloji tabanlı işbirlikleri ise ar-ge ile bağlantılı olan tüm faaliyetlerdir. Teknoloji tabanlı işbirlikleri; lisans antlaşmaları, Ar-ge işbirliği, teknoloji işbirliği; pazar tabanlı işbirlikleri ise ortak yatırım, sözleşmeli üretim, pazarlama işbirliği, dış kaynak kullanımıdır.

Kısaca; işletmeler küresel rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlayabilmek için, dünya pazarındaki fırsatlardan yararlanmak ve mevcut yada potansiyel tehditlere karşı kendilerini korumak zorundadırlar. Bu nedenle işletmelerin küresel bir pazarlama stratejisi geliştirmeleri gerekmektedir. Bunun için de stratejik işbirliklerine ihtiyaçları vardır ve rekabet gücü edinmeleri açısından önem arz etmektedir.

Bu işbirlikleri stratejilerinin temel dinamikleri ise; temel yeteneklere yoğunlaşma, pazarlama stratejileri geliştirme, işbirliği yaparak rekabet stratejilerinin bütünleştirilmesidir (Tüfekci, 2004:3). Temel yetenekler, firmanın rakiplerinden farklı olarak neyi daha etkin olarak yapabildiğini ve gerekli kaynakların girdisini belirlemektir. Pazarlama stratejisi geliştirmek için rakiplerin kaynaklarını belirleyip, güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmesi gerekmektedir. Bu iki kavramı bütünleştirmek rekabet stratejileri oluşturulmasının temel dinamikleridir (Bakoğlu, 2010: 249).

Bu bütünleşmeler kimi zaman başarı ile kimi zaman da başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Başarısızlıkların temelinde sanayi işletmelerinin amaçlarını doğru belirleyememesi, prosedürlerin fazla oluşu ve gerçekleştirememeleri (neyi) başlıca nedenler arasında yer almaktadır. Diğer nedenler olarak ortaklık edecekleri konuların mali analizinin doğru yapılamayışı ve en önemlisi de iki firmanın şekil itibarıyla benzeşmemesi ve diğer işbirliklerinin örnek alınarak taklit edilmesidir (Tekin, 2008: 169).

Ortak girişimler ve işbirlikleri oluşturma, yönetimde proaktif, diğer bir ifade ile öngörücü bir yaklaşımı ifade etmektedir. Bu sayede birçok işletme globalleşme boyutunda strateji belirleme ve fırsatlardan yararlanma imkanına kavuşabilecektir (Koçel, 1998: 309). Bu çalışmanın sonucunda işletmeler global pazar yeteneklerini değerlendirme, giderek artan teknoloji ve ar-ge ile baş edebilme, rekabetçi tehlikelerin

önüne geçebilme gibi konularda önceden neden ve nasıl hazırlık yapılacağını öngörebileceklerdir.

1.3.Çalışmanın Planı

İki veya daha fazla işletmenin, kaynakları paylaşmak amacıyla bağlantı kurarak anlaşma yapmaları ve bireysel hedeflerin, diğer bir ifadeyle işletmede çalışanların kültürünün, yeteneklerinin ve deneyimlerinin geliştirilmesinin, başarılmasında ortak olarak faaliyette bulunan stratejik işbirliklerinin başarı faktörlerinin belirleneceği bu tezin bölümleri şunlardır:

Birinci bölüm, giriş bölümü olup stratejik işbirliği kavramı tanıtılıp çalışmanın amacı, önemi ile planına yer almaktadır.

İkinci bölümde, literatür taraması yapılmıştır. Konu ile ilgili tanım ve kavramlar açıklanmıştır. Çalışmanın ana konusunu oluşturan stratejik işbirliği kavramı başlığı altında; stratejik işbirliklerinin tanımı, işbirliklerine ilişkin teorik yapı ve bu alandaki araştırmaların kapsamı, stratejik işbirliklerinin temel özellikleri, işbirliği oluşturulmasını etkileyen temel unsurlar, işbirliği oluşturulma nedenleri, gelişim süreci, yapısı, türleri, avantaj ve dezavantajları ile işbirliklerinde ortaya çıkan problemler ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Stratejik işbirliklerindeki önemli unsurlar başlığı altında; işbirliklerinde ortak seçimi, kontratların önemi, yönetim yapısı, değer yaratılması, karşılıklı güven, kontrol, risk ve belirsizlik, esneklik, fırsatçılık, kültürel uyum ve öğrenme gibi konulara ayrıntılı bir şekilde yer verilmiştir.

Üçüncü bölüm, yöntem kısmıdır. Sanayi sektöründeki işbirlikleri ile ilgili bilgi toplama aracı (anket), örneklem, veri toplama şekli anlatılmış ve analizlerin ne şekilde yapılmasının planlandığı kısma yer verilmiştir.

Dördüncü bölüm, analiz ve bulgular bölümüdür. Türkiye’de sanayi sektöründe faaliyet gösteren uluslararası işbirliklerinin başarı faktörlerini belirlemeye yönelik olarak yapılan alan araştırmasının analiz sonucu elde edilen bulgular yer almaktadır.

Beşinci bölüm, sonuç bölümü: yapılan bu çalışma doğrultusunda elde edilen bulgu, katkı, kısıtlar ve geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

BÖLÜM 2

LİTERATÜR TARAMASI

Bu bölümde stratejik işbirliği kavramı başlığı altında; stratejik işbirliğinin tanımı, teorik yapısı ve araştırmaların kapsamı, stratejik işbirliklerinin temel özellikleri, işbirliklerinin oluşturulmasını etkileyen temel unsurlar, gelişim süreci, yapısı, avantajları ve dezavantajları ile işbirliklerinde ortaya çıkan problemler ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

2.1. Stratejik İşbirlikleri

Stratejik işbirliği kavramı çok çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Ancak tanımlar ele alınan konuya bağlı kalarak kullanılıncaya işe yarar hale gelmektedir: tanımları uygulamaya dökmek gerekmektedir. Örneğin; Wheelen ve Hunger (2006)' a göre ortakların beklenti ve çıkarları üzerinde durmuş, başarı için takım çalışmasını önem verilmesini belirtmişlerdir. Stratejik işbirliği kurarken işletmeler bu 3 unsura dikkat etmelidirler. Tanım olarak algılamayıp özümseme ve uygulama gereklidir.

Wheelen ve Hunger (2006)'a göre stratejik işbirliği, iki veya daha fazla işletmenin veya şirketler grubunun ya da stratejik iş biriminin stratejik açıdan ortakların her birinin beklenti veya çıkarlarına hizmet eden anlamlı bir takım amaçları için kurmuş oldukları ortaklıklardır. Wheelen ve Hunger (2006) işbirliği tanımını yaparken işbirliklerini “çıkar ve beklentiler”le bağdaştırmıştır.

Lin (2003)' e göre stratejik işbirlikleri, değişim, paylaşma veya birlikte geliştirme amacıyla bir araya gelen işletmeler arasındaki gönüllülük esasına dayalı anlaşmalar olup, ortakların sermaye, teknoloji ve işletmeye özgü diğer varlıkları ile ilişkiye katkıda bulunmalarını kapsayan stratejidir. Stratejik işbirliklerinin temelinde ve başarısında “gönüllülük” esasını kullanmıştır. İhtiyaç kelimesi de yer almalı mıdır sorusu zihninizde canlanmaktadır.

Stratejik işbirlikleri iki veya daha fazla sayıda işletmenin ortaklaşa yeni ürün geliştirmek, üretim, dağıtım ve ortak yatırım yapmak üzere oluşturdukları birlikteliklerdir (Özgen ve Yalçın, 2006). Stratejik işbirlikleri kavramını oluştururken Özgen ve Yalçın (2006) “üretim ve dağıtım faktörleri”ni önemsemişlerdir.

Bir diğerk tanıma göre; stratejik işbirlikleri, bireysel olarak ortakların özel amaçları ile ortak organizasyonun bütününe kapsayan hedeflere ulaşılması için gerekli özel kaynakların ve yeteneklerin bir havuzda toplanmasını içeren faaliyetlerdir (Varadarajan ve Cunningham, 1995). Stratejik işbirliklerinde önem sırasına göre “kaynak ve yetenekler”i temel almışlardır. Ortaklık olmalıdır ancak aynı kaynakların olması yeterli midir? Hayır yeterli değildir; aynı kaynaklar olsa da özel yetenekler ve beceriler olmadığı sürece tek başına yeterli olmamaktadır.

Stratejik işbirliği, iki veya daha fazla sayıdaki bağımsız işletmenin, belirli bir stratejik amaç doğrultusunda işbirliği yapmak için bir araya gelmeleriyle oluşan anlaşmalardır (Dinçer, 1998). Bu tür işbirlikleri “bağımsız işletmeler” kavramını odak noktası haline getirmişlerdir.

Özetle stratejik işbirlikleri iki veya daha fazla bağımsız işletmenin veya şirketler grubunun belirli stratejik amaçlara ulaşabilmek ve birbirlerinden fayda sağlayabilmek için sahip oldukları kaynakları ve yetenekleri paylaşmak amacıyla gönüllülük esasına dayalı olarak oluşturdukları karşılıklı sermaye, teknoloji ve işletmeye özgü diğerk varlıkları ile ilişkiye katkıda bulunmalarını kapsayan işbirliği düzenlemeleridir.

2.1.1. Stratejik işbirliklerine ilişkin temel teorik yaklaşımlar

Stratejik işbirlikleri oluşturulurken bir firmanın kaynak ve yeteneklerinin uzun dönem stratejilerinin temeli olabilmesi iki koşula bağlıdır. Birincisi; içsel kaynak ve yetenekler firmanın stratejisi için başlangıç noktası ve strateji oluşturmanın temeli olmasıdır. İkincisi, kaynak ve yetenekler firmanın birincil kar kaynağı olmalıdır. Kaynak temelli firma yaklaşımına göre; firmanın kendi kaynak ve yeteneklerini daha sağlam ve durağan altyapıya kavuşturması gereklidir. Böylelikle; strateji tanımlaması, daha sağlam temele dayandırılmış olmaktadır (Bakoğlu, 2010: 250).

2.1.1.1. İşlem maliyeti yaklaşımı

1937 yılında Ronald Coase tarafından ileri sürülen ve Oliver Williamson’un (1950), gelişmesine büyük katkıda bulunduğu bu yaklaşım, organizasyonları açık sistem olarak kabul eder ve ağırlığı organizasyonun kullandığı teknoloji ve üretim sistemi

yerine, üretilen mal ve hizmetlerin sistemin sınırları dışındaki kişilerle değiştirilmesi işlemine (transaction) kaydırır (Koçel, 2010:357).

Klasik iktisat anlayışının organizasyonları üretim birimleri (üretim faktörlerini birleştiren birimler) olarak gören anlayışı yerine, bu yaklaşım, esas kritik önem taşıyan faaliyetin üretim değil, fakat üretilen mal ve hizmetlerin değişimini yöneten organizasyon yapıları olduğunu vurgulamaktadır. Bu yaklaşımın ana fikri şudur: Organizasyonlar ürettikleri mal ve hizmetlerin değişim işlemlerini, maliyeti en ekonomik olacak şekilde organize etmek isterler (Koçel, 2010:357). Organizasyonlar maliyeti organize ederken stratejik işbirliklerinden yararlanırlar.

İşletmenin örgütsel yapılanmasını belirleyecek olan bu yaklaşım doğrultusunda yapılan araştırmalarda, ileri ve geriye dikey entegrasyon (bütünleşme), joint venture (ortak işbirliği), franchising gibi örgütlenmeler ve outsourcing uygulamaları ile işlem maliyeti arasındaki ilişkiler araştırılmaya başlanmıştır. Yaklaşımın temelinde yine rasyonellik ve etkinlik anlayışı vardır. Williamson'a (2009) göre bu yaklaşım, stratejik yönetim gibi kompleks ve disiplinler arası bir alanda kullanılabilecek bir yaklaşımdır (İplik, 2008: 21). Çünkü ekonomik davranış en iyi stratejidir, işletmeler arası ilişkilere ve yardımlaşma konularına bu yaklaşım değişik bir bakış açısı getirmiştir. Ekonomik davranış stratejik işbirliklerinin temelinde yatan önemli nedenlerden bir tanesi olabilmektedir. Sözleşmeler tüm alternatifleri içermektedir. İşlem maliyetlerini düşürmek için yapı çeşitliliği ve iş grupları oluşturulması maliyetleri düşürmekte ve örgüt performansını arttırmaktadır. İşlem maliyetleri kuramı stratejik ittifakların kontrol mekanizmalarını açıklamada büyük rol oynamaktadır (Meydan, 2009: 30).

Bu kuram, kaynaklarla ilişkili olan işlemlerin sıklığını, örgüt için uygunluğunu, belirsizliğin boyutunu ve kaynağın ne ölçüde olduğunu da ele alır; bu işlemler maliyetlerini artırıcı faktörlerdir (Meydan, 2009: 27).

Özellikli olmayan varlıkları kullanmak, dikey entegrasyon, uzun dönemli sözleşmeler, kısmi sahiplik sözleşmeleri ve tarafların aynı düzeyde özellikli yatırım yapmasını zorunlu kılan sözleşmeler örgütlerin işlem maliyetlerini azaltmak için kullandığı farklı yöntemlerdir (Macher ve Richman, 2008).

2.1.1.2. Kaynak bağımlılığı teorisi

1967’de James Thompson’la başlayan ve daha sonra 1967’den günümüze Aldrich, Pfeffer ve Salancik öncülüğünde geliştirilen bu yaklaşımın ana fikri şudur (Koçel, 2010: 352):

“Organizasyonlar faaliyetlerini ve dolayısıyla yaşamlarını sürdürebilmek için çevrelerinden aldıkları girdileri kullanırlar. Girdi, işletmenin mal veya hizmet üretmek için kullandığı her türlü malzeme, enerji, bilgi, yetenek, beceri, işgücü, para vb.gibi kaynakları ifade etmektedir. Her işletme için kullanılan girdilerin çeşitliliği, nispi önemi ve temin edilme kolaylığı farklıdır. Her işletme için kritik önemde sayılan girdiler olabilir. Organizasyonlar, bu şekildeki kritik ve temininde belirsizlik bulunan girdiler için çeşitli önlemler alırlar. Bu önlemlerin başında işletmeler arası birleşmeler (mergers ve joint ventures), konsorsiyumlar, çeşitli yasal anlaşmalar birliklilikler (strategic alliances), ortak yönetim kurulu üyelikleri (interlocking directorates) gelmektedir. Bu önlemler organizasyonların faaliyetlerinin kesilmeden devam etmesini sağlayıcı niteliktedir. Bu tür önlemleri alamayan işletmeler gerekli girdileri teminde zorlanacak ve belki faaliyetlerini durdurmak zorunda kalacaklardır.”

Kaynak bağımlılığı yaklaşımına göre; işletmeler stratejik ittifak anlaşmalarını çevresel riskleri ve belirsizlikleri azaltmak amacıyla yaparlar (Das ve Teng, 2001: 9). Örneğin yeni pazarlara girmeyi amaçlayan bir firma, politik çevrede risk algısını çok yüksek olarak algılıyorsa, bu noktada tek başına faaliyete girmek yerine o ülkedeki yerel firmalar ile ittifak anlaşmaları yaparak riskleri azaltma, paylaşma yoluna gidecektir (Demirbağ ve Weir, 2006: 61).

Birkaç firmanın sahip oldukları kaynakları bir araya toplayarak faaliyet yapması başarılı sonuçlar elde edileceğini düşündürebilir; fakat araştırmacılar riskleri paylaşmak gibi bir güdüyle bir araya gelen tarafların bu amacı gerçekleştirmelerinin her zaman mümkün olmadığını bu yüzden de stratejik ittifakların çoğu zaman başarısızlıkla sonlandığını iddia etmektedirler (Das ve Teng, 2001: 9). Araştırmacılar, düşük karlılık, kontrol asimetrisi, stratejik amaçlarda ve kaynak tamamlayıcılığında azalma, ortaklar arasında çatışma ve kültürel farklılıklar gibi pek çok faktörün bu tür anlaşmalarda başarısızlığa yol açtığını belirtmektedirler (Çakınberk, 2010: 355).

Kaynak temelli yaklaşım rekabet avantajının sürdürülebilirliğini ana tema haline getirmiştir. Rekabet avantajı kaynak ve yeteneklerin güncelliği veya sağlamlığı ve taklit edilebilirliği gibi iki temel niteliğinden hareketle belirlenmektedir. Taklit etme diğer firmalar tarafından görülebilme hızı veya şeffaflığı, kaynakların rakiplerden transfer edilebilmesi gibi kavramları içermektedir. Kaynak temelli yaklaşıma göre rekabet; kaynaklar, yetenekler, rekabet avantajı, stratejik yayılma, yüksek düzeyde koordinasyon ve dinamiklikten oluşmaktadır (Bakoğlu, 2010: 256-257).

2.1.2. Stratejik işbirlikleri ile ilişkili diğer yaklaşımlar

Günümüzde sayılarında önemli ölçüde artış görülen stratejik işbirliklerinin karmaşık yapıya sahip olmaları ve çok çeşitli tür ve yapılarının bulunması nedeniyle bu kavramı en iyi şekilde açıklayabilecek tek bir yaklaşım yoktur (Xie ve Johnston, 2004: 209). Bu doğrultuda işletmelerin stratejik işbirliklerinin oluşumu ve faaliyet gösterdikleri alanları açıklayabilmek açısından araştırmacılar tarafından çok sayıda teori kullanılmıştır (Simonin, 2002: 238; Aktaran İplik, 2008: 21). Bunlar arasında:

Şebeke organizasyonlar (Jarillo, 1988), oyun teorisi (Parkhe, 1993), uluslararasılaşma (Beamish ve Banks, 1987), kaynak bağımlılığı teorisi (Pfeffer ve Salancik, 1978), stratejik davranış teorisi (Glaister ve Buckley, 2002) ve sosyal yapısal bağlam (Gulati, 1998) gibi teoriler yer almaktadır.

2.1.2.1. Şebeke organizasyonlar

Şebeke organizasyon yapıları, her biri belirli bir fonksiyonda ya da bir faaliyet konusunda uzmanlaşmış işletmelerin bir araya gelmesi ve örgütler ağının oluşturulmasını ifade etmektedir (Sayli, Kurt ve Baytok, 2006: 32). Bu tür yapının temel özelliği; bir mal veya hizmet üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin ve bunun için gerekli olan kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanmasının yerine, farklı işletmelere dağıtılmış olmasıdır. Bunun bir bakıma “dikey ayrışım”ın sonucu, bir bakıma “ortak girişim”in bir şekli ve bir bakıma da “dış kaynaklardan yararlanma” uygulamalarının bir sonucu olduğu görülür (Koçel, 2005: 394). Bu yönü ile şebeke organizasyon yapıları, her bir işletmenin sahip oldukları “temel yeteneği” bir araya getirerek işletmelere güç katmakta ve rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Sayli ve

Diğerleri, 2006: 32). Stratejik işbirlikleri de aynı şebeke organizasyonlar gibi temel yeteneklerini bir araya getirmekte ve rekabetin içine katılmaktadırlar. Her işletme kendi başına rekabete girebilecek kadar güçlü değildir. Bu nedenle stratejik işbirliği kuran işletmeler, birbirilerinin en iyi yönlerini alarak tamamlayıcılık sağlamaktadırlar.

Şebeke tipi yapılar yönetsel harcamaları arttırmak yerine uluslararası piyasalarda bu konuda tecrübeli çok daha ekonomik biçimde yapacak bazı uzman kuruluşlara ihale etmektedirler. Bu durumda şirketler taşeronları kullanarak hem daha kaliteli hem de uzağa yaptırarak rekabet avantajı sağlamasına neden olacaktır (Eren, 2010: 425). Rekabet avantajına destek olan bu yapı uluslararası işbirliği kuran firmaların avantaj elde etme taktiği olarak nitelendirilebilir.

2.1.2.2. Oyun teorisi

1970’lerde, endüstriyel organizasyon teorisinin oyun teorisi, dinamik programlama ve yeni denge kavramları gibi yeni araçlarının uluslararası ticaret teorilerinde kullanılmasıyla eksik rekabetçi piyasaları modellemek mümkün olmuş ve yeni ticaret teorileri geliştirilmeye başlanmıştır. 1970’lerin sonlarına doğru bir grup iktisatçı, ülkelerin neden ticaret yaptıkları, uluslararası ticarete uzmanlaşmayı belirleyen faktörler, korumacılığın etkileri, optimal ticaret politikasının ne olduğu gibi konuları yeniden uluslararası ticaret teorisinin gündemine getirmişlerdir (Özer, 2007: 67).

Rekabet iktisadi hayatın temel özelliklerinden bir tanesidir. Serbest piyasada bulunan firmalar kaşılıklı bağılık ve ilişki içindedir. Faaliyette bulunan her şirketin rakipleri vardır. Bu nedenle bir işletmenin piyasada başarılı olmasında kendisinin sadece iç bünyesiyle ilgili sorulara en iyi çözümü bulması yeterli olmayacaktır. İşletmelerin faaliyetlerini rakiplerinin davranışlarına göre düzenlemesi ve rakipleri karşısında kendisine maksimum getiriye sağlayacak bir strateji saptaması gerekecektir. Oyun teorisi kısaca bireylerin, firmaların ve devletlerin karşılıklı çatışma ve rekabet durumlarını analiz etmeye çalışan matematiksel bir yaklaşımdır. Teorinin amacı herhangi bir çatışma durumunda veya ekonomik rekabet sorunlarında, rakiplerin davranışları bilinmeksizin ya da bilinerek optimum karar almada rasyonel hareket

yollarını incelemek ve bulmaktır. İşte bu yolları stratejik işbirlikleri bulmaya çalışırken oyun teorisinden de yararlanılmaktadır (Hücümen, 2007: 17).

2.1.2.3. Uluslararasılaşma

TÜBİTAK ön nitelemesiyle küreselleşme, “....belli bir kültür, ekonomi ya da siyaset normunun, değer yargısının ya da kurumsal yapının küresel ölçekte yaygınlık kazanarak o alanda geçerli tek norm, tek değer yargısı ya da tek kurumsal yapı haline gelmesini ifade....” etmekte ve bu sürecin amacının, “...son çözümlemede, bütün ekonomik faaliyet alanlarında ulusal sınırların ortaya çıkardığı engel ya da kısıtlamaların kalktığı tek bir dünya sistemi yaratmak....” olduğu vurgulanmaktadır (Abacıoğlu, 2002:8). Tübitak burada bilim-teknoloji-sanayi alanında mutlak üstünlüğü olan ülkelere dikkat çekmektedir.

Küreselleşme kavramını iddialı olarak savunanlar “ulusal kültürlerin, ulusal ekonomilerin ve ulusal sınırların çözüldüğü, sosyal hayatın büyük bölümünün küresel süreçler tarafından belirlendiği bir çağda yaşandığı” tezini işlemektedirler. Bu kavram temelini de, yeni ve hızlı bir ekonomik küreselleşme sürecine ait fikir oluşturmaktadır. Kuşkusuz ekonomik küreselleşmenin ulusal sınırlar dışında biçimlenebilmesi, ulusal ekonomilerin ve ona ilişkin bütün karar süreçlerinin (iktisadi, siyasi, askeri, kültürel) hızla geçerliliğini kaybetmesine bağlı olarak görülmektedir (Hirst ve Thompson; 2003:20).

Uluslararasılaşma küreselleşmenin aracı olarak görülmektedir. Küreselleşmenin temelinde yeni ve hızlı bir ekonomik temel oluşturulmaktadır. Küreselleşmeyi sağlaştırma da denilebilir. Bu temeli oluşturma, beş temel basamakta sınıflandırılabilir. Özelleştirme, kentleştirme, pazarlaştırma, bölgeselleşme, yoksullaşma olarak nitelendirilebilir (Abacıoğlu, 2002: 8).

Özelleştirme geniş anlamda devleti hiçbir faaliyete katılmayacak şekilde aradan çıkararak söz konusu kamu varlık ve değerlerinin özel alıcılara satışı anlamına gelmektedir (Aktan, 1990: 97). Lichfield’a (1992) göre, kentleştirme; kentsel dönüşüm, kentsel bozulma süreçlerini daha iyi anlama ihtiyacından doğan ve gerçekleştirilecek dönüşümde elde edilecek sonuçların üzerinde bir uzlaşmadır (Akkar, 2009: 26). Pazarlaştırma özel şirketlerin faaliyet özgürlüklerini arttırmayı ve şirket çıkarlarının ve

her türlü kültürel girişimin kendine referansla değerlendirildiği örgütsel usulleri kurumsallaştırmayı amaçlayan tüm politik müdahalelerdir (Murdock, 1982: 315). Bölgeselleşme; adem-i merkeziyetçilik yönünde, merkezi yönetim karşısında yerel ve bölgesel birimlerin yönetsel açıdan güçlendirilmesini anlatan bir kavramdır (Özel, 1999: 111).

Adam Smith'e göre yoksullaşma; insanlar eşit fırsat ve seçeneklere sahiptir ve onların fırsat ve seçeneklerini çeşitlendirme haklarını kullanması gerekir. Smith bu bağlamda "topluluk içinde var olmaktan utanmaksızın" diğer insanlarla bir arada bulunarak onlarla bütünleşmekten söz eder. Kendinden ve çevresinden utanacak durumda olmak ise yoksulluk düzeyinin zımni sınırı olarak görülmektedir. Adam Smith tarafından zımnı geliştirilmiş olan bu tanım günümüz yoksulluk tanımları içinde "subjektif yoksulluk" olarak büyük ölçüde yeniden vücut bulmaktadır. Bu genel değerlendirmeye göre "subjektif yoksullar" kendilerini "yoksul" olarak tanımlayanlardır ve bu noktada temel kriter; ne gelir, ne de toplumsal fırsatlardan yararlanma düzeyi değildir. Kriter, yapamadıkları ya da erişemedikleri nedeniyle kendinden veya çevresinden utanma sınırında olmakla ilgilidir, tamamen subjektiftir, bireye özeldir (Gelir Dağılımının İyileştirilmesi Raporu, 2001:103).

Stratejik işbirliği ile küreselleştirme bağlantısı ise aşağıdaki şekilde bir sınıflandırma yapılabilir.

Archibugi ve Michie'e (1999: 1-2) göre, teknolojinin küreselleşmesi şu alanlardaki gelişmeleri içerir. Ulusal bazda üretilen teknolojinin uluslararası kullanımı, küresel teknolojik işbirlikleri ve çok uluslu şirketlerin inovasyonu küresel düzeyde yaratması olarak görülmektedir.

Küresel anlamda inovasyonu örneklendirirsek; küresel teknolojik işbirlikleri; bilimsel ve teknik anlaşmalar, spesifik yenilikçi projeler için ortak girişimler, ortak bilimsel projeler ve araştırma geliştirme (ar-ge) ağları ile hayata geçer. İnovasyonun küreselleşmesi ise, çok uluslu şirketlerin yurtdışında ar-ge birimleri açmaları ve patent faaliyetlerine katkıda bulunmaları gibi yöntemlerle gerçekleşir (Çelik, 2008).

2.1.2.4. Stratejik davranış teorisi (kurumsal kuram)

Çevredeki kurumların nasıl oluştuğu ve örgütlerin kurumsal formlara nasıl ayak uydurduğu ile ilgilenmektedir. Örgütler birbirleri ile etkileşimleri sonucunda örgütsel alanda baskın bir şekil ve kurumsal şekillenme yaşamaktadırlar (Meydan, 2010: 26).

Stratejik işbirliklerinin, ileri teknoloji ve benzer ürünleri kopyalayabileceği görülmektedir. Örgütler gereken ihtiyaçları karşılayabilmek için de ittifaklara girebilirler. Bazı ülkelerde yatırım yapmak isteyen örgütler yatırım yapılacak ülkeden bir örgüt ile işbirliği yapmadığı sürece o ülkede rekabet edememektedirler. Bu nedenle de ittifak yoluna gitmektedirler (Oliver, 1991).

Örgütlerin ilişki içinde olma sebepleri yeni kuramsal kuram (temelde insan faktörünün incelendiği) açısından ele alındığında gereklilik ve meşruluk olarak belirtilen ilişki sebepleri olarak görülmektedir. Örgütler ittifakları zorunluluk veya gereklilik olarak görmektedirler. Örgüte getirilenler ihtiyaçlar veya gereklilikler olarak görülebilir. Bir örgüt ittifak yaparak kendini diğer örgüte benzer aynı kültür ve kimliğe sahip olduğunu meşrulaştırabilir. Dolayısıyla rahatlıkla kendi girmek istediği sektöre veya piyasaya kabul ettirebilir (Oliver, 1991).

2.1.2.5. Sosyal değişim teorisi

Bu teoriye göre, insanlar kaynakların kıt olması nedeniyle sosyal değişim içerisine girmektedirler. Sosyal değişim, tarafların ekonomik değişim yoluyla elde etmelerinin zor olduğu kaynakların değişimine olanak sağlamaktadır (İplik, 2008:8).

Hem bireysel hem de organizasyonel düzeyde uygulamaya konulan sosyal değişim teorisi makro düzeyde işletmeler arası ilişkilere yönelik araştırmaları da etkilemiştir. Sosyolojik perspektif açısından stratejik işbirlikleri, ortak işletmelerin sıkı bir şekilde bütünleştikleri işletmeler arası ilişkiler olarak ele alınmaktadır. Bu bakış açısına göre, işletmeler arası ilişkilerin bir türü olarak stratejik işbirlikleri, ortak işletmeler arasındaki karşılıklı değişimi temsil etmektedir (Das ve Teng, 2001: 251).

İşbirliği yapan ortaklar arasında ekonomik değişimin yanı sıra sosyal değişimin de önemli bir rolü bulunmaktadır. Ekonomik değişim ile karşılaştırıldığında, sosyal değişim daha çok gönüllülüğe dayalı, informel, belirli bir dönemi kapsayan ve pozitif olarak gelişen bir yapıya sahiptir. Sosyal değişimin gönüllülük özelliğinin tersine

ekonomik değişimde ise, daha az sağduyu bulunmakta olup, bu değişim daha çok anlaşma ve kontrata dayalı olarak gerçekleşmektedir. Bu nedenle, sosyal değişim ekonomik değişimden daha az formel ve daha fazla değişebilir niteliktedir (Das ve Teng, 2001: 240-242).

İşletmeler arası ilişkileri başarılı bir şekilde analiz eden sosyal değişim teorisinin stratejik işbirliklerinin incelenmesinde kullanılması uygun bir yaklaşım olarak görölmektedir. Sosyal değişimin işbirliklerinde önemli olmasının dört temel nedeni bulunmaktadır. Bunlar (Das ve Teng, 2001: 241–243);

— Stratejik işbirliği anlaşmalarının birçoğunda düzenlenen kontrat, ilişkiye ilişkin her detayı içermemektedir; çünkü işbirliğinin devam eden ilişkileri kapsamı nedeniyle ilişkinin her boyutunun kontratta yer alması imkânsızdır. Bu nedenle işbirliği anlaşması önemli unsurları içerirken, daha az öneme sahip birçok konu açık uçlu olarak bırakılmaktadır. Macneil (1980), bu yaklaşımı ilişkisel kontrat olarak adlandırmıştır. Kontratların eksik bir şekilde düzenlenmesi nedeniyle belirli işbirliği davranışları zorunlu olmaktan ziyade gönüllü bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle devam eden değişim sürecinde, sosyal değişimin önemli bir özelliği olan belirsizlik bulunmaktadır (Pearce ve Robinson, 2011: 187).

— Stratejik işbirlikleri sosyal değişimin bir diğer özelliği olan uzun dönemli perspektife sahiptirler. İşbirliklerinin devam eden faaliyetler olması nedeniyle, taraflar arasındaki değişim bir kez gerçekleşmeyip zaman içerisinde sürmektedir. Bu nedenle faaliyetler devam ederken işbirliğinde, değişen durumlara adapte olma gereksinimi duyulmaktadır. Bunun sonucunda, zamanla işbirliğindeki üyelerin beklentileri ve işbirliği anlaşmasında değişiklik yapma ihtiyacı ortaya çıkabilmektedir (Pearce ve Robinson, 2011: 180).

— Stratejik işbirliklerindeki davranışlar çoğunlukla karşılıklı olup, karşı tarafın pozitif davranışlarına bağlı olarak gelişmektedir. İşbirliklerindeki değişimin bir kez olmaması nedeniyle ortaklar karşı tarafın davranışlarını gözlemleyerek faaliyetlerini buna göre uyarlamaktadırlar. Bu nedenle, uzmanlar stratejik işbirliklerindeki ilişkilerin karşılıklılık esasına dayalı olmasının etkinlikten daha önemli bir kriter olduğunu belirtmişlerdir (Pearce ve Robinson, 2011: 192).

— Stratejik işbirlikleri sosyal değişimin birçok önemli karakteristiğini paylaşmaktadırlar. Sosyal değişimde de uzun dönemli ilişkilere öncelik verilmektedir. Ayrıca sosyal değişimde olduğu gibi, ilişki ve güven, stratejik işbirliklerindeki en önemli unsurlardır. Güven ve bağlantıların ekonomik değer açısından objektif olarak ölçülmesinin zor olmasına karşın, bu unsurlar işbirliğinin başarısında önemlidirler. Bu nedenle stratejik işbirliği ilişkilerinde uzun dönemli güven, kısa dönemli ekonomik kazançlardan daha fazla önceliğe sahiptir. Sosyal değişimde belirsizliği azaltma konusunda önemli bir unsur olan güven, etkileşim içerisindeki taraflar arasında duygusal bağın gelişmesi ile ilgilidir. Güvenin etkinliği artırması nedeniyle sosyal değişim içerisindeki tarafların güvenilir olduklarını yavaş yavaş göstermeleri ve birbirlerine karşı güven duygusu geliştirmeleri gerekmektedir. Güvenin karşılıklı bir şekilde geliştirilmesi, ortakların işbirliğinde uzun dönemli yaklaşım içerisinde olmaları gereğine dayanmaktadır (Pearce ve Robinson, 2011: 195).

2.2. Stratejik İşbirliklerinin Gelişim Süreci

21.yüzyılda kurumlar, küreselleşme, hızlı teknolojik gelişme, yeni oluşan pazarlar, insanların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin değişmesi sonucunda ortaya çıkan değişim ve sürekli olarak artan rekabet ortamı karşısında, eskisinden daha stratejik düşünmekte ve stratejik planlama yapma, stratejik kararlar alma faaliyetlerine daha fazla önem vermek zorunda kalmaktadırlar. Tüm örgütler uzun vadede varlıklarını devam ettirebilmek ve gelişmek için makro ve mikro çevreleriyle fonksiyonel bir bağ kurmalıdırlar. Bir örgüt, iç kaynak ve kabiliyetlerini kullanarak dış çevreye adapte olmak için çevresel koşulları doğru anlamalıdır. Stratejik planlama bu noktada örgütlere temel prensipler sağlamaktadır. Stratejik planlama, bir örgütte görev almakta olan her kademedeki kişinin katılımını ve örgüt yöneticisinin tam desteğini içeren sonuç almaya yönelik çabaların bütünüdür. Bu anlamda paydaşların gereksinim ve beklentileri, paydaşlar ve politika yapıcılarının örgütün misyonu, hedefleri ve performans ölçümünün belirlenmesinde etkin rol oynamasını ifade eder (Demir ve Yılmaz, 2010: 70)

Ülkelerarası mal, sermaye ve işgücü hareketlerinin giderek serbestleşmesi süreci biçiminde gerçekleşen küreselleşme sonucu dünyanın giderek küçüldüğü

herkesçe kabul edilen ortak bir görüştür. ABD, Japonya ve Avrupa ülkeleri gibi gelişmiş ekonomiler, 1960'lardan bu yana ticaret ve sermaye akışları nedeniyle önemli ölçüde birbirine bağlanmıştır. Küreselleşme olarak tanımlanan bugünkü dönemin en önemli yeniliği dünyanın daha fakir bölgelerinin küresel ticaret, finans ve üretim sistemlerine, sömürge bağımlılığından çok birer ortak ve taraf olarak yer almalarını sağlamasıdır. Dünya ekonomisi için bir yenilik olarak tanımlanabilecek küresel rekabet koşullarının tüm ulusal ekonomileri etkilemesini, ülkeler arasında iletişimin ve ulaştırmanın hızlı ve ucuz hale gelmesi arttırmıştır. Günümüz teknolojik gelişmelerinin bir sonucu olarak ifade edilebilecek bu durumun etkilerini gelecekte de sürdüreceği tahmin edilmektedir (Çelik, 1999: 25).

Stratejik işbirliği firmalar açısından yeni bir kavram değildir. Yıllardır özellikle uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren çok uluslu firmalar tarafından sıklıkla kullanılmıştır. Küreselleşme sonucu ortaya çıkan küresel rekabet koşullarına ayak uydurmak isteyen günümüz firmalarının bir araç olarak tekrar stratejik işbirliğini sıklıkla kullanmaya başlamaları stratejik işbirliğini yeniden önemli hale getirmiştir. Stratejik işbirliği özellikle 20. yüzyılın başlarında uluslararası işletme faaliyetlerinde önemli bir yer tutmuştur. Bu yıllarda firmalar arası stratejik işbirliği özellikle doğal kaynakların elde edilmesi ve kullanılmasında temel bir araç olarak kullanılmıştır (Mowery, Oxley ve Silverman, 1996: 78).

Stratejik işbirlikleri günümüzde daha çok teknoloji yoğun sektörlerde görülmektedir. Bu durum, stratejik işbirliğinin yapılma nedenlerinin değişmesi anlamına gelir. Firmalar arası stratejik işbirliği faaliyetlerinin türleri özellikle son yirmi yılda önemli ölçüde artmıştır. Örneğin ortak ar-ge faaliyetleri ve ortak ürün geliştirme faaliyetleri firmalar arasında teknoloji transferini ve bilgi değişimini artırmıştır (Mowery vd., 1996: 79).

Firmalar arasında gerçekleştirilen stratejik işbirliği faaliyetlerinde görülen önemli bir gelişme de rakip firmaların arasında da işbirliğinin görülmesidir. Bir paradoks olarak kabul edilebilecek bu durum, küreselleşme sürecinin kaçınılmaz bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu tür stratejik işbirliğinde rakip firmalar hiçbir zaman rakip olduklarını unutmazlar. Burada amaç her iki taraf için de avantaj sağlayacak ortak bir amaca daha kolay ulaşmaktır. Bu durumdaki firmalar rekabetçi

uzlaşma konumlarını koruyarak ortak bir stratejik amaca ulaşmaya çalışırlar. Rakip işletmelerin aralarında yaptıkları bu işbirliği de diğer işbirliklerinde olduğu gibi karşılıklı fayda sağlama amacına dayanır (Çelik, 1999: 28).

Ortak girişim tipi işbirliği örnekleri; a) 23 Ağustos 2010'da Demirören Grubu ile Avrupa çapında faaliyet gösteren EGL Şirketler Grubu arasında doğal gaz, sıvılaştırılmış doğal gaz (LNG) ve elektrik alanlarında ticaret ve varlık geliştirme konularında stratejik işbirliği öngören bir mutabakat anlaşması (MA) imzalanmıştır. Bu anlaşma rakip firmaların işbirliğine giderek rekabet etmektense kaynaklarını biraraya getirerek kazançlı olmak için yaptığı anlaşmalara örnektir. (www.egl.eu.com/ 15.12.2011).

b) Petrol şirketi Shell & Turcas birleşmesi dünyaya stratejik işbirliği kurulması açısından çok iyi bir örnektir. Yerel bir şirketle uluslararası bir şirketin başarılı ortaklığının güzel bir örneği olan şirket büyüyerek Türkiye'nin 5. büyük özel şirketi olmuştur. 6 Mart 2006'da kurulan Shell & Turcas Petrol A.Ş. 12 Haziran 2006'da tüm yasal onayları alıp 1 Temmuz 2006 tarihinde faaliyete geçmiştir (Enerji piyasası düzenleme kurumu raporu, 2010).

Shell & Turcas, ülkemizin ekonomik kalkınma ve büyüme sürecinde önemli bir misyonu yerine getirme hedefiyle çalışmaktadır. Bu misyon, Türkiye gibi dünyanın en dinamik ve heyecan verici pazarlarından birinde sürdürülebilir büyüme için çalışmak ve üretmek, iş sağlığı ve emniyetli çalışma kurallarını hassasiyetle uygulamaya devam etmektir (Enerji piyasası düzenleme kurumu raporu, 2010).

2011 sonu itibarıyla Shell & Turcas, benzin satışında %26 ile pazar lideri konumundadır. Toplam beyaz üründe pazar ikincisi, dizel yakıtta ve oto LPG'de ise pazar üçüncüsüdür. Genel oto yakıt pazarında %19,4 pazar payına sahip olan Shell & Turcas, farklılaştırılmış yakıtlarda yine pazar lideridir. Taşıt tanıma sistemindeki kayıtlı araç sayısını 2006 seviyesinin üç katına çıkararak 350 bine ulaştıran Shell & Turcas, 1,5 milyon aktif müşterisiyle akaryakıt sektöründe Türkiye'nin en büyük bağımsız sadakat kart programına da sahiptir (Enerji piyasası düzenleme kurumu raporu, 2010).

Shell & Turcas, ekonomi dergisi Capital tarafından yapılan "Türkiye'nin En Beğenilen Şirketi" araştırmasında 9. kez "Akaryakıt Dağıtımı ve Madeni Yağlar Sektörünün En Beğenilen Şirketi" seçilmiş, aynı araştırmada Shell Gas ise LPG

sektörünün en çok beğenilen iki markadan biri olmuştur. Shell & Turcas yine Capital dergisinin yaptığı bir başka araştırma sonucunda da Türkiye'deki CEO'ların 20 gözde şirketi arasında yer almıştır (Enerji piyasası düzenleme kurumu raporu,2010).

Ar-ge işbirliği türüne örnek olarak; Akbank ve Citibank global ve kapsamlı bir güç birliği kurmuştur. Citibank tüm dünyada geçerliliği olan kredi kartı özelliklerini ilk defa Akbank ile paylaşmıştır. Rakip firmalar böylelikle aynı projede yer almışlardır (Takvim gazetesi, 25.12.2012).

2.3.Stratejik İşbirliklerinin Oluşum Süreci

Isoratie'nin (2009) görüşüne göre; stratejik işbirlikleri uluslararası işbirlikleri ile geliştirilmiştir. Isoratie'nin öngördüğü işbirlikleri rekabet yanlısı olmak yerine ortak hareketi örnek almışlardır. O nedenle de dikkat edilmesi gereken hususları ve özellikleri mevcuttur. Stratejik işbirliklerinin önemli olmasının nedenleri şunlardır; (Isoraite, 2009: 41).

- İşbirlikleri uluslararası pazarlara girişi kolaylaştırmaktadır.
- İşbirliği tarafları araştırma ve geliştirme masraflarına dayanabilirler dolayısıyla önemli projeler ortaya koyabilirler.
- Bütün pazarlar için hız gereklidir ve işbirlikleri bu duruma destek olmaktadır.
- Dünya'da karmaşıklık giderek artmaktadır, hiçbir işletme müşterisinin tam ne istediğine dair uzman değildir. Bu nedenle de işbirlikleri ortak çalışarak bu karmaşayı en alt seviyeye taşıyabilir.

Iyer ise 2002'de stratejik işbirliklerinin oluşum sürecini üç evreye ayırmıştır.

1. Farkındalık ve Partner Seçimi:

Partner seçimindeki en önemli hamle rekabetçi avantaj kazanmaktır. İşletmeler en çok çabayı uyumlu bir partner aramakla geçirirler. Bu partner aynı zamanda kaynak sağlamalı ve yeni iş kollarına fırsat olmalıdır. Genellikle firmalar hakkında araştırma yaparken bir yandan da öğrenme safhasına geçmiş olurlar. En zor iş ise dış pazar çevresini öğrenmektir.

2. Keşif:

Bu evrede taraflar etkileşime girerler ve kurallarını koymaya başlarlar. Bu safhada öğrenme mevcuttur ve deneyimlerle ortaya çıkmaktadır. Amaçlarını öğrenmek kadar işbirliği tarafları için iç çevrelerini keşfetmekte önemlidir.

3. ve 4. Evreler, Büyüme ve Bağlılık

Bu iki evre içerik olarak birlikte olsa da kağıt üzerinde iki ayrı safhadır. İçeriğinde birbirine bağlı olma, yüksek seviyede güven ve fayda sağlamak yer alır. Karşılıklı dürüstlük ve büyüme ön plandadır. Aynı zamanda taraflar büyümenin üzerine odaklanmak ve kabiliyetlerini yeni işbirliklerine katmak için uğraşırlar.

Stratejik işbirliklerini kitaplarında stratejik ortaklıklar olarak isimlendiren Mirze ve Ülgen'e (2010) göre özetle iki veya daha fazla işletmenin, yeni bir ad ve kimlik altında bir işletme kurmadan, sadece belirli varlık ve yeteneklerini beraberce kullanarak, önem verdikleri belirli amaçları gerçekleştirmek amacı ile anlaşmaya dayalı işbirliği yapmaları, stratejik ortaklık olarak adlandırılmaktadır (Mirze ve Ülgen,2010: 366). Stratejik ittifak demek daha doğru olsa da günümüzde iş hayatında bu tip pay sahipliği ve mülkiyetin söz konusu olmadığı işbirliklerinde stratejik ortaklık çok yaygın olarak kullanılmaktadır. Kitaplarında daha çok kavramlar üzerinde duran yazarlar; bölgesel acentelik, know-how, taşeronluk, franchising gibi daha spesifik ve karmaşıklık derecesi yüksek anlaşmalara kadar uzanan çeşitli derecelerde işbirliklerinden bahsetmişlerdir.

2.4. Stratejik İşbirliklerinin Temel Özellikleri

Aşağıda görülebileceği üzere stratejik işbirliği için birçok tanım teorisyenler tarafından verilmiştir. Ancak tanımlar konuyu anlatmada yeterli değildir. Stratejik işbirliklerinin temel özelliklerini bilmek konunun önemini kavramaya daha fazla yardımcı olacaktır.

Stratejik işbirlikleri, tarafların önemli gördükleri belirli bir alanda ve belirli bir iş, faaliyet veya stratejinin gerçekleştirilmesi için yapılan, işletmeler arası 'anlaşmaya' dayalı işbirliğidir. Bu işbirliğinde, yeni bir ad ve kimlik altında yeni bir girişim söz konusu değildir. Dolayısıyla, anlaşmalı işletmeler arasında pay sahipliği veya mülkiyet ilişkileri bulunmamaktadır. İşbirliği sadece büyük proje ve işlerle ilgili olarak yapılmaz. Büyüme, çeşitlendirme, rekabet, verimlilik veya müşteri tatmini nedenleriyle, işletmeler

için önemli üstünlük sağlayabilecek büyük ve küçük her faaliyet, iş ve her yönetim düzeyindeki stratejilerin gerçekleştirilmesinde de işletmeler arası stratejik ortaklıklar yapılabilir. Stratejik ortaklıklar kısa veya uzun süreli olabilir. Genellikle ortak girişim sonuçlanana kadar ilişki sürdürülür, arzu edilirse farklı işler için de sürdürülebilir. İşbirliği anlaşmaları genellikle ‘yazılı’dır. Ancak, yasaların izin vermediği bazı durumlarda stratejik ortaklık anlaşmalarını yazılı olarak yapmak mümkün değildir. Örneğin; rekabeti engellemek amacı ile, ürün fiyatı ve çıktı miktarı ile ilgili gizli anlaşmalar yolu ile üstünlük sağlamak arzusunda olan tröst veya kartel oluşumlarında yapılan anlaşmalar yazılı olarak yapılmazlar (Ülgen ve Mirze, 2010: 366).

İki ya da daha fazla şirketin ortak yarar etrafında düşünüp, işbirliğine ve özgürlüğüne bağlı kalmak şartıyla oluşturduğu yapı olmalıdır. Tüm taraflar işbirliği süresince yarar ve zararları paylaşır ve kontrolü ortak sağlarlar (Isoraite, 2009: 41).

Firmaların birlikte hareket etmelerinin ana nedeni, ortak bir stratejik amacı gerçekleştirmektir. Stratejik işbirliği hisse senedi değişimini de içerebilir. Ancak, burada hisse senedi değişimi kontrol amacı taşımaz. Bu açıdan bakıldığında, stratejik işbirliği, şirket birleşmelerinden önemli farklılıklar gösterir (Çelik, 1999: 28).

Stratejik işbirliğinde rakip firmalar hiçbir zaman rakip olduklarını unutmazlar yani silahlarını bırakmazlar. Burada amaç her iki taraf için de avantaj sağlayacak ortak bir amaca daha kolay ulaşmaktır (Hamel, Doz ve Prahaland, 1989: 133).

Rakip işletmelerin aralarında yaptıkları bu işbirliği de diğer işbirliklerinde olduğu gibi karşılıklı fayda sağlama amacına dayanır (Müftüoğlu, 1997: 244).

Stratejik işbirliği partneri seçilirken dikkat edilmesi gerekenler; stratejik işbirliği tecrübesi, idari yönetim yapısının uygunluğu, yabancı ortağın milliyeti ve ittifak için itici oluşumların neler olduğudur (Nielson, 2002: 4).

Stratejik ortaklıklar, işletmelere çoğu zaman pazarda kazanacaklarından daha fazlasını kazandırır. Stratejik işbirlikleri kurmak uzun bir yoldur. İşletmenin enerjisi ve zamanla doğru orantılıdır (Elmuti and Kathawala, 2001: 205).

Tablo 2.4.Stratejik İşbirliklerinin Temel Özellikleri

Yeni bir ad ve kimlik altında yeni bir girişim söz konusu değildir. Anlaşmalı işletmeler arasında pay sahipliği veya mülkiyet ilişkileri bulunmamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010).
İşbirliği sadece büyük proje ve işlerle ilgili olarak yapılmaz (Ülgen ve Mirze, 2010).
Stratejik işbirlikleri kısa veya uzun süreli olabilir (Ülgen ve Mirze, 2010).
İşbirliği anlaşmaları genellikle ‘yazılı’dır (Ülgen ve Mirze, 2010).
Tüm taraflar işbirliği süresince yarar ve zararları paylaşır ve kontrolü ortak sağlarlar (İsoraite, 2009).
Firmaların birlikte hareket etmelerinin ana nedeni, ortak bir stratejik amacı gerçekleştirmektir (Çelik, 1997).
Stratejik işbirliği hisse senedi değişimini de içerebilir (Çelik, 1997).
Stratejik işbirliğinde rakip firmalar hiçbir zaman rakip olduklarını unutmazlar yani silahlarını bırakmazlar (Hamel, Doz ve Prahaland, 1989).
Rakip işletmelerin aralarında yaptıkları bu işbirliği de diğer işbirliklerinde olduğu gibi karşılıklı fayda sağlama amacına dayanır (Müftüoğlu, 1997).
Stratejik ortaklıklar işletmeler çoğu zaman pazarda kazanacaklarından daha fazlasını kazandırır (Elmuti ve Kathawala, 2001).
Stratejik işbirlikleri kurmak uzun bir yoldur (Elmuti ve Kathawala, 2001).
İşbirliği stratejisine uygun olmalıdır. Anlaşmalar değil, işbirliği geliştirilmelidir (Gomes-Casseres, 2004).

Gomes-Casseres’e (2004: 44) göre geliştirilmesi gereken stratejik işbirliği kavramıdır. Temelde stratejik işbirliği beş noktaya dayanmaktadır. İşletmenin stratejisi, stratejik işbirliğinde de sürdürülmelidir. İşbirliği işletmenin stratejisine uygun olmalıdır. Anlaşmalar değil, işbirliği geliştirilmelidir. Duran varlıklar değil, işbirliği portföyleri kullanılmalıdır. Stratejik işbirliği içeriden organize edilmeli, dışarıdan kontrol edilmelidir.

Bu özellikler her çalışmada sıralama şeklinde ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır. Bu çalışmanın farkı sadece tanım veya özelliği vermek değildir. Stratejik işbirlikleri kavramının literatürde hemfikir şekilde tanımlanıp, sınırları ve unsurları net olarak belirlenmediğinden dolayı burada temel özelliklerinin verilmesi uygun olacaktır. Yukarıda yapılan tüm akademik tanımların kısaca özeti aşağıdaki tablo da verilmiştir.

2.5. Stratejik İşbirliklerinin Oluşturulma Nedenleri

Firmaların stratejik işbirliği yapmasının altında yatan temel neden, firmaların karşı karşıya oldukları rekabetin içinde rol oynamaktır (Çelik, 1999: 30). Firmaların uluslararası pazarlarda faaliyet göstermeleri dolayısıyla küresel rekabet koşullarına ayak uydurabilmeleri için yeni ürünler geliştirmeleri ve yeni teknolojiler yaratmaları gerekmektedir.

Küresel rekabetin sonucu olarak artık firmaların faaliyet alanları sürekli değişmekte ve genişlemektedir. Bunlar arasında; stratejik işbirliklerinin kurulma nedeni olarak; ortaktan yeni bilgiler öğrenmek, mevcut yetenekleri geliştirmek, yeni teknolojileri elde etmek, işlerin çeşitlendirilmesini sağlamak temel nedenler olarak sayılabilir (İplik, 2008: 200). Dolayısıyla ulusal değil küresel bazda hareket etme zorunluluğu doğmuştur.

Günümüzde ülkeler arasında yoğun bir anlaşma ve kurumlar ağı bulunmaktadır. Küreselleşme sürecinin sonucu olarak ülkeler arasında ticaret, yatırım ve vergi politikaları, sermaye hareketleri, gümrük tarifeleri, fikri mülkiyet hakları, banka denetimi, uluslararası rekabet, rüşvetin önlenmesi gibi birçok konuya ilişkin uluslararası anlaşma ve uluslararası kurum ciddi biçimde artış göstermiştir. Bunun sonucu olarak artan uluslararası anlaşmalar, çok taraflı yükümlülükler, bölgesel yükümlülükler ve iki taraflı yükümlülükler yoluyla ülkeleri birbirine daha fazla bağlamaktadır. Genel olarak, geçmişte uluslararası pazarlara girerken işletmelerin yeni pazarlara tek başına girmesi gerektiği mantığı öne sürülmüştür. Dünya üzerindeki eğilime bakıldığında durumun bu yönde olmadığı görülmektedir. Firmaların küreselleşmenin getirdiği olanaklara karşın artık daha fazla birlikte hareket etme veya yeni pazarlara birlikte girme eğiliminde oldukları da sıklıkla görülmektedir (Çelik, 1999: 25). Bunun yanı sıra; mevcut pazarda genişleme kaydetmek, uluslararası alana yayılmayı sağlamak, riski ortağıyla paylaşmak, maliyetlerin paylaşılması, dış çevre belirsizliğini azaltmak, rekabet avantajı elde etmek, tek başına bir piyasaya girme mantığını çürüten nedenler arasında sayılabilir (İplik, 2008: 200).

Küresel rekabet koşullarına ayak uydurabilmek için firmaların, örgüt yapılarından personel politikalarına, finansman politikalarından üretim tekniklerine kadar birçok değişimi gerçekleştirmesi gerekir. Firmalar arası stratejik işbirliği,

firmaların bu değişimi gerçekleştirmede ve dolayısıyla küresel rekabete ayak uydurabilmesinde kullandıkları önemli bir yol olarak karşımıza çıkmaktadır. Yeni işletmecilik anlayışının diğer sonucu olarak faaliyetlerini sürdürebilmek için gerekirse rakipleriyle işbirliği yapmaktadırlar (Çelik, 1999: 27).

Compact Disc'lerin (CD) geliştirilmesinde, üretiminde ve ticarileştirilmesinde yaptıkları işbirliği ile Philips ve Sony, rakipleriyle işbirliğine güzel bir örnek oluşturur. Philips, 1978'de CD'nin prototipini geliştirmiş ancak ticarileştirmenin kendisi için kolay olmadığını kanısına varmıştır. Bir yıl sonra CD'lerin geliştirmesi, üretilmesi ve ticarileştirilmesi için gerekli yetenek ve kapasiteye sahip olduğunu düşündüğü Sony ile stratejik bir ortaklık oluşturmuştur (<http://www.focusinnovation.net/> 15.12.2011). İki ortak, yeni ürünü kısa sürede uluslararası standartlara sahip olacak şekilde geliştirmiş, üretmiş ve 1982'den itibaren dünya pazarlarında satmaya başlamıştır. Philips ve Sony, birbirlerini tamamlayıcı özelliklerini bir araya getirdiklerinden bu işbirliği çok başarılı olmuştur. Bu işbirliğinin oluşturulma nedeni öncelikle kaynak ve uzmanlıkların birleştirilmesiyle sinerji yaratmak ve uluslararası piyasada rekabet edebilmektir (<http://www.focusinnovation.net/> 15.12.2011).

Ar-ge işbirliği örneği; Fujitsu ve ICL arasında gerçekleşmiştir. Bu ortaklık pazarlama, teknoloji ve yarı iletken maddeler satın alımı için oluşturulmuş işbirliğidir. ICL, Fujitsu bilgisayarlarını pazarlamaya karşılık Japon gruplarının bilgisayar teknolojilerine öncelikli giriş sağlamaktadır. Bu anlaşma altında ICL de önemli miktarda mikroçip satın almaktadır. Anlaşma, ICL için varolan cılız kaynaklarını ürün sahasını aşmaksızın tamamlama ve yeniden inşa etme fırsatı sunmuştur. Maliyetlerin paylaşılmasını sağlamak ve ortak finansal kaynaklardan yararlanmak amacıyla gerçekleştirilmiştir (Paliwoda ve Thomas, 1998: 486).

Uluslararası şirket işbirlikleri incelendiğinde, işletmelerin "uluslararası" şirket işbirliklerindeki politikalarının; “Önce ulusal şirketlerini birleştirerek büyük ve güçlü ulusal şirketler oluşturmak daha sonra uluslararası şirket anlaşmaları için masaya oturmak” olduğu görülmektedir. Uluslararası şirket işbirliklerine en iyi örnek: Deutsche Aerospace (DASA) Siemens'den askeri elektronik bölümü satın almıştır, daha sonra Daimler-Benz'le birleşerek Daimler-Benz Aerospace en sonunda uluslararası birleşmeye giderek “Daimler Chrysler Aerospace adını almıştır. Daha sonra Chrysler

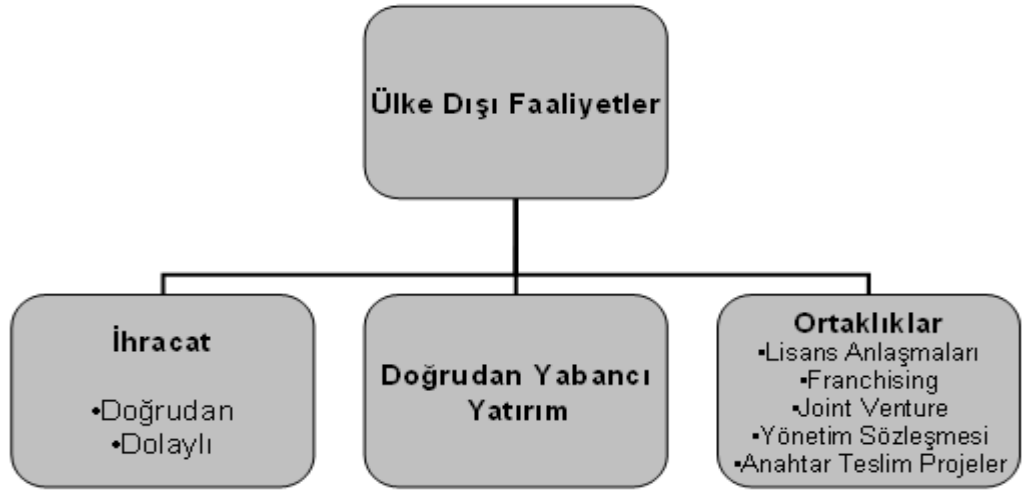
Aerospace, Fransız Aerospatiale Matra ve İspanyol CASA ile birleşerek European Aeronautic, Defence and Space Co. (EADS) olmuştur. British Aerospace, GEC'den Marconi Elektronik bölümünü almıştır ve "BAE Systems" olmuştur. Finmeccanica Holding bünyesine aldığı 20'den fazla savunma sanayi şirketi ile İtalyan savunma sanayinin %70'inin kontrolünü eline almıştır (<http://www.inovasyon.org/> 03.01.2012).

Örneklere baktığımızda çok genelleme yapmamakla birlikte rakip firmaların birbirleriyle işbirliğine gittiği açıkça görülmektedir. Özellikle Ar-ge gerektiren sektörlerde maliyetleri azaltmak ve daha kolay bilgiye ulaşmak amacıyla sıkça işbirlikleri yapıldığı görülmektedir. Uluslararası pazarlara açılmak isteyen firmaların genellikle o bölgedeki firmalarla işbirliğine gittiği örneklerde görülmüştür. Başarının bu sayede geldiği de tescillenmiştir. Özellikle büyük dünya firmalarında stratejik işbirliklerine sıkça rastlandığı da gözlemlenmiştir.

2.6.Stratejik İşbirliklerinin Türleri

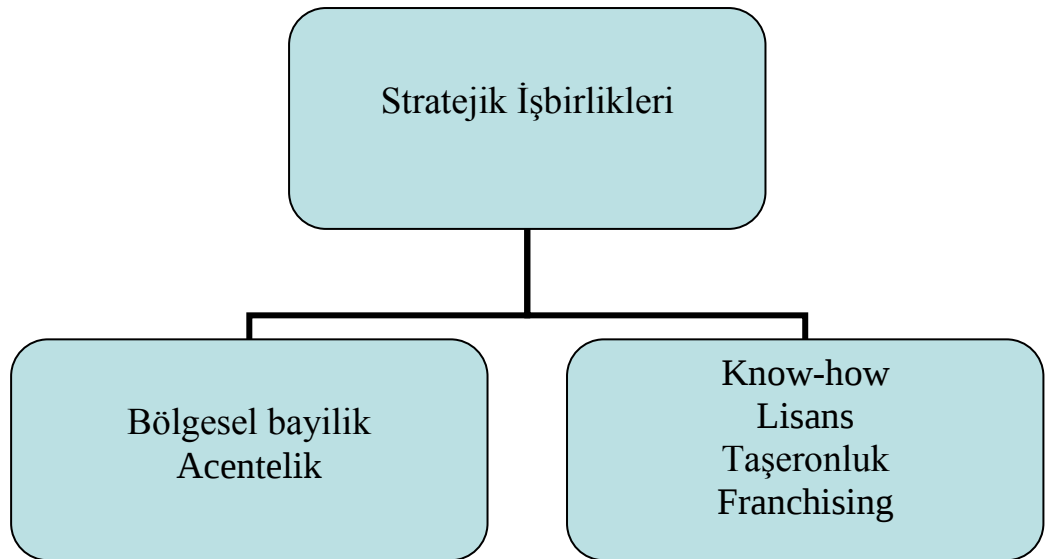
Stratejik birlik veya ortaklık, işletmeler arasında çeşitli şekillerde ortaya çıkan dayanışma ve kaynak birleştirme faaliyetlerinin genel adı olmaktadır. Bu çerçevede, işletmelerin aynı dağıtım kanalını kullanmaya karar vermeleri, joint-venture oluşturmaları, araştırma geliştirme birimlerini birleştirmeleri, piyasa paylaşımları, ortak bilgi bankası oluşturmalar vb. hepsi birer stratejik birlik oluşturma örnekleridir (Koçel, 2010: 420). Koçel farklı kavramlar gibi gözüken kelimelerle çeşitlendirmiş olsa da aslında baktığımız da Özalp (2009) ile aynı çeşitlendirmeyi yapmıştır (Bknz. Şekil:1). Das ve Ye Teng'te 1996'da aynı çeşitlendirmeyi yapmıştır (Das ve Ye Teng, 1996: 827).

Şekil 1. Stratejik İşbirliği Türleri



Kaynak: Özalp, 2009,76

Şekil 2.Ülgen ve Mirze(2010) 'ye göre Stratejik İşbirliği Çeşitleri



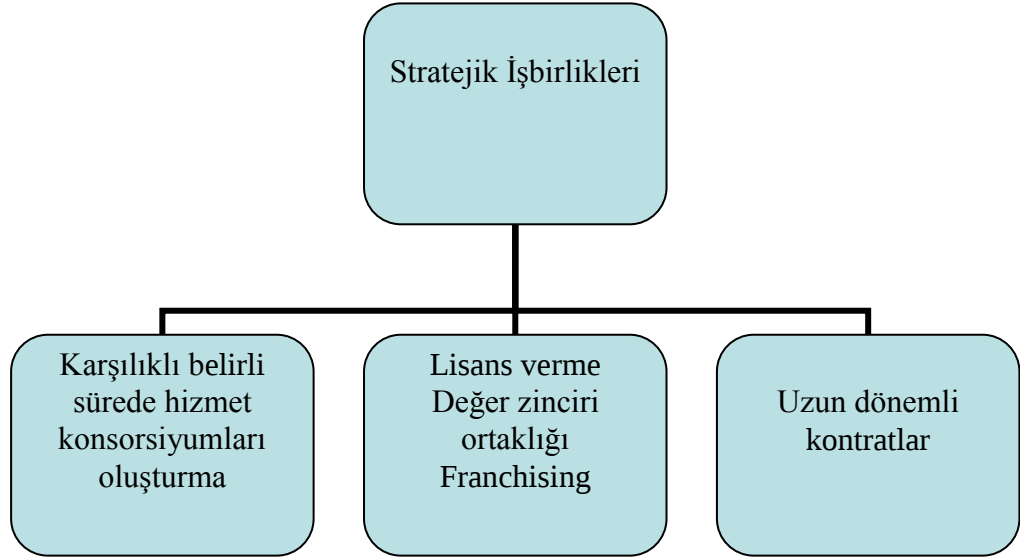
Kaynak: Ülgen ve Mirze,2010, 362

Firmalar arasında stratejik işbirliği çeşitli şekillerde gerçekleşebilir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir: (Das Ye Teng, 1996: 827).

- Direkt yatırımlar,
- Joint ventures (Ortak girişimler),
- Arz- talep edici ilişkisi,

- Teknoloji lisans sözleşmeleri,
- Ar-ge anlaşmaları.

Şekil.3. Eren (2010) Stratejik İşbirliği Çeşitleri



Kaynak: Eren, 2010, 299; Wheelen ve Hunger, 2004, 128.

Yukarıda şekillerde sayılan tüm stratejik işbirliği çeşitlerinin tanım, kapsam ve örnekleri çalışmanın bu bölümünde verilmiştir.

2.6.1. Joint ventures (Ortak girişimler)

İşletmeler arası işbirliği, ileri derecede bir beraberliği simgeleyen mülkiyet veya pay sahipliği derecesine kadar ilerleme göstermiştir. Belirli bir alanda, belirli bir işi veya projeyi beraberce gerçekleştirmek için işletmeler karlılık ve yeteneklerini bir araya getirerek, yeni bir işletmeyi, yeni bir ad ve kimlik altında başlatırlar. Ancak, birleşmenin aksine, işbirliğini gerçekleştiren ana işletmelerin, kendi mevcut kurum kimlikleri ve varlıkları da ayrıca devam eder (Ülgen ve Mirze, 2010: 366).

Stratejik ittifakları tanımlamaya yönelik diğer bir yaklaşım ise bir stratejik ittifakın eş anlı olarak şu karakterleri taşıması gerektiğini söylemektedir (Rangan ve Yoshino, 1996; Aktaran, Sayılır, 1999: 31):

1.İki veya daha fazla işletme üzerinde anlaştıkları bir grup amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelmeli, ancak birliğin oluşturulmasının akabinde bu işletmeler bağımsız kalmalıdır.

2. Ortaklar ittifaka ilişkin verilmiş olan görevleri başarma ve bu başarımdan elde edilen faydalar üzerindeki kontrolü paylaşıyor olmalıdırlar.

3. Ortaklar sürekli olarak ittifaka katkıda bulunmalıdırlar.

Ortak bir proje üzerinde çalışmalarını da ifade etmektedir. Ortak girişim, başka bir yaklaşımda, işletmeler arası işbirliği düzenlemelerinin bir türü olarak ifade edilmektedir. Contractor ve Lorange'a göre (1988), iki işletme arasında bir kereye mahsus işlemlerle, iki işletmenin tam olarak birleşmesi arasında, birkaç tane işbirliği düzenlemeleri türü yer alır (Sayılır,1999: 31).

Ortak girişimin avantajları: (Akyüz, 2007: 24):

1) Yeni pazara girmek: Birçok işletme yeterli düzeyde uluslararası pazarlama tecrübesine sahip değildir. Bu nedenle pazarlama tecrübesi ve becerisi fazla olan işletmelerle ortak girişimde bulunmak isterler. Yoğunluğunu üretim fonksiyonuna veren işletmeler pazarlama tecrübesi olan işletmelerle birleşerek pazara çabuk ve etkili bir şekilde girmek arzusundadırlar. Ortak girişim sayesinde işletmeler farklı kültürlerin ortaya çıkaracağı problemleri en aza indirirler.

2)- Üretim maliyetlerinin azalması: Ucuz hammadde, ucuz işgücü ve sermaye katılımı üretim maliyetlerini azaltacaktır.

3)- Teknoloji gelişimi ve yayılması: Ortak girişim ile ulusal pazar hakkında tecrübeye sahip bir işletme ile pazar hakkında bilgisi olmayan, fakat ileri teknolojiye ve ustalığa sahip diğer işletmeyi bir araya getirmek, birbirlerinin eksiklerini tamamlayarak iyi bir organizasyon oluşmasını sağlayacaktır.

Ortak girişimlerin, ürün yaşam eğrisinde olduğu gibi başlangıç, gelişme, olgunlaşma dönemleri vardır ve yaşam süreçleri oluşturup son bulmaktadır. İşbirliklerinin ve ortak girişimlerin %80'inin ömrü yaklaşık olarak yedi yıldır. Genellikle birinin sermaye payının satışıyla ortak girişim sona ermektedir (Tayeb ve Contractor, 2001: 205; aktaran, Akyüz, 2007: 24). Ülgen ve Mirze'nin verdiği örnekler ise (Ülgen ve Mirze, 2010: 366):

“Yeni girişimin varlık amacı, ana işletmelerin tek başlarına yapmakta zorlanabilecekleri veya gerçekleştiremeyecekleri belirli bir proje veya işlerin ortaklaşa yapılmasıdır. Varlık nedeni ortadan kalktığına dahi, oluşturulan başarılı girişimler devam edebilmektedir. Örneğin, Atatürk Havalimanı yenileme inşaatını yüklenen T.A.V. Tepe-Akfen- Vie ortak girişimi ilk projenin tamamlanmasına rağmen, hava alanı yönetimi ve ikinci kısım inşaatlarına devam etmektedir. Uzun dönemli büyük projeleri kapsayan işlerde ise, piyasa talebi, satış ve karlılık devam ettikçe ortak girişimler süreklilik gösterir. Örneğin; Ford-Otosan, Hyundai-Assan, Oyak-Renault, Dusa, BekSa ortak girişimleri buna örnektir.”

Diğer örnekler; Türk otomotiv endüstrisinin önde gelen üreticilerinden Farplas A.Ş. ile Alman otomotiv sanayinin; valf, piston, filtre ve motor komponentleri üretim ve geliştirilmesinde dünya lideri olan Mahle GmbH firmaları joint venture Anlaşmasıyla Mahle Farplas Filtre Sistemleri A.Ş’yi kurmuşlardır. Ortaklık %60 Mahle, %40 Farplas payı ile gerçekleşmiştir. Üretim lokasyonu Gebze Organize Sanayi Bölgesi olarak belirlenen Mahle Farplas Filtre Sistemleri, otomotiv sektörünün önde gelen OEM firmalarına hava-yağ filtreleri, modülleri ve sistemleri gibi geniş bir alanda ürün yelpazesi sunacaktır. İlk etapta hava filtre sistemleri üzerinde yoğunlaşacak olan Mahle Farplas, ikinci adımda yüksek mühendislik ve üretim anlayışını yağ filtre ve sistemlerine aktaracaktır (<http://www.farplas.com/> 05.01.2012).

2.6.2.Lisans anlaşmaları

Lisans anlaşmaları; fikri ve sınai mülkiyet haklarının korunmasıdır, başka bir bakış açısıyla; gelecekte yerli pazarda sağlayacağı üstünlük ve finansal riskin uygunluğudur (Kiper, 2004: 75).

Bir işletmenin sahip olduğu maddi olmayan varlıklarını transferi esasına dayanır. Bu yolla işletme belli bir teknolojiyi, süreç, bilgi veya yönetimi kullanma hakkını belli bir ödeme karşılığı ve belirli bir süre için satın alır. Lisans anlaşmaları genellikle ulusal veya uluslararası pazarlarda belirli bir pazar payına sahip ve markalaşmış işletmeler tarafından tercih edilen bir yöntem olmaktadır. Lisans anlaşması ile lisansı veren işletmenin lisansı alan işletmeye devrettiği maddi olmayan değerler (Kurtaran, 2003: 9):

- Ürün veya yöntemle ilgili patent

- Patente bağılı olmaksızın teknik bilgi
- Teknik yardım ve tavsiye
- Pazarlama tavsiyesi ve yardım
- Tescilli marka / ticari isim kullanılması

Lisans anlaşması ile lisansı veren işletme minimum riskle pazara girme imkanı bulurken, lisans alan işletme bir deneyim yaşayacak ve de bilinen bir isim/ marka sayesinde kendi ulusal işletmesinin ismini duyurma şansına sahip olacaktır. Lisans anlaşmaları arasında yer alan franchising genellikle gıda, içecek ve hizmet endüstrilerinde kabul görmüş uluslararası pazarlara giriş yöntemidir. Franchising özellikle hizmet endüstrisinde yabancı pazarlara girişte kullanılan pazar odaklı bir yöntem olarak görülmektedir (Akyüz, 2008: 21).

2.6.3. Franchising

Birbirinden bağımsız iki taraf arasında oluşturulan sözleşmeye dayalı bir ilişkiyi tanımlamaktadır. En yalın anlatımıyla franchising, ‘hak sahibine verilen para karşılığında belirli sınai hakları ticari alanda kullanma izni’ olarak özetlenebilir. Franchising sözleşmeleri, bir ürün, bir marka ya da bir hizmeti kapsıyor olabilir. İmtiyaz sahibi tarafın, belirli bir süre şartı ve bazı sınırlamalarla ticari işlerini yürütmek üzere bu hakkı ikinci bir tarafa devretmesi söz konusudur. Franchising’in en önemli tarafı imtiyaz hakkını veren tarafın işin yönetim ve organizasyonu konusunda know-how yani bilgi ve destek sağlıyor olmasıdır (Cebeci, 2005: 4).

2.6.4. Direkt yatırımlar (doğrudan yatırımlar)

İşletme sözlüğündeki anlamına göre doğrudan yatırım; “bir çokuluslu şirketin ana ülkesinin dışında üretimde bulunmak üzere tek başına ve ya ortaklık halinde sahip olduğu işletmeler ve kuruluşlardır” (Seyidoğlu, 1999b: 92).

“Doğrudan yabancı yatırım, yatırım yapan firmaya ev sahibi ülkedeki varlıkları, mülkiyeti ve yan kuruluşları üzerinde kontrol olanağı sağlayan bir ticari hak yatırımı biçimidir.” (Özalp, 2009: 77).

Doğrudan yatırımlar, bir firmanın diğer firma veya firmaların hisse senetlerinin bir kısmını alması yoluyla gerçekleştirilen stratejik işbirliğidir. Ortak girişimlerde ise

belli bir amaca ulaşabilmek için bağımsız iki veya daha fazla firmanın yeni bir firmanın hisse senetlerini elde etmeleri yoluyla gerçekleştirilir (Çelik, 1999: 30).

2.6.5. Ar-ge anlaşmaları

Çokulusluluk nedeni ve kar maksimizasyonunun aracı olarak Ar-Ge çalışmaları: Ar-Ge süreci “rekabete yönelik buluş” süreci olarak tanımlanır (Abacıoğlu, 2002: 5).

Ar-Ge sürecinin temel özellikleri temel bilimsel bilgi üretim ve geliştirilmesi ile firmalar arası, rekabet stratejisi işlevinin sağlanmasıdır. Bu süreç, bilimsel araştırma yapılması ve teknoloji geliştirilmesini sistemin yeniden kendisini üretim süreci olarak kullanmaktadır ve bu bağlamda da, sürekli yeni ürün geliştirmek ve ürünlerden daha iyileri (etkinleri) ya da taklitleri yapıncaya değin “tekel karları” elde etmek amacına dayanmaktadır. Ar-Ge çalışmaları tekel karını maksimize etme amacına yönelik olmakla beraber bu karı elde edinceye değin bazı riskler de taşır. Bu risklerin başında genel neden olarak araştırma faaliyet ürününün (bilgi) kamu malı olma özelliğinin bulunmasıdır. Özel nedenlere bağlı riskler ise a) zaman harcatıcı olması, b) çok yüksek masraflı yatırım ve harcamaları gerektirmesi, c) yeni bir kimyasal bileşiğin ilaç olabilmedeki düşük başarı şansı ve d) rakipler tarafından taklit kolaylığı olarak sınıflandırılabilir (Abacıoğlu, 2002: 5).

Yukarıda anlatıldığı üzere, ilaç sanayinde Ar-Ge çalışmaları “rekabete yönelik buluş” süreci olarak her zaman sektör içi karşılıklı riskler taşımakla beraber, Ar-Ge’nin taşıdığı riski azaltmak amacıyla “uluslararası patent sistemi”nin sağladığı korumadan da yararlanılmaya çalışılmaktadır (Abacıoğlu, 2002: 5).

2.6.6. Yönetim sözleşmesi

Bir kurumun üretim ve hizmet sonuçlarının tamamının ya da bir kısmının ekonomik sorumluluğunun bir başka kurum tarafından üstlenilmesidir. Uluslararası pazara girmenin yöntemlerinden birisi olan yönetim anlaşması, yönetim hizmeti ihracatı şeklinde olur. Yönetim sözleşmesi, işletmenin yabancı hedef pazardaki işletmecilik faaliyetlerini belli bir ücret veya kardan pay almak suretiyle yerine getirmek için yapılan anlaşmadır (Akyüz, 2008: 21).

Bu yöntemle uluslararası işletme diğer işletmeye yönetim, personel eğitimi ve kontrol sistemleri konularında hizmet verir. Uluslararası işletme için yönetim sözleşmesi yabancı pazara girerken küçük bir risk içerir, ancak ilerleyen aşamalarda, ortaklık boyutunda ilerlemeler olursa risk oranı da artar. Genelde bu anlaşma ile ilerde işletmeler arasında ortaklık kurulabilir (Akyüz, 2008: 21).

2.7.Yatay, Dikey ve Karma Stratejiler

İşletmelerin hızla değişmesi ve bu hızlı değişimi yaşamaları, sorunları ile birlikte çözümlerini de beraberinde getirmektedir (Doyle, 1998). İşletmeler bu değişken ortamda, çevreye adapte olabilecek yetenekleri sağlayacak esnek yapıları kazanmaya çalışmaktadırlar (Grieves, 2000: 3). Esnek yapılar beraberinde stratejik işbirliği gibi kavramların da ortaya çıkmasında önemli rol oynamaktadırlar. Ancak bu demek değildir ki işletmeler sadece bu tür çalışmalar yapmaktadır. Bunun yanı sıra yatay-dikey- karma oryantasyonlarla da değişime gitmektedirler (Sayli, Kurt ve Baytok, 2006: 32).

2.7.1.Yatay (horizontal) stratejik işbirliği

İşletmeler, genellikle dikey büyüme yerine stratejik birlikler oluşturarak yatay büyümeyi tercih etmektedirler. Böylece, oluşmakta olan örgütlenme esnekliği, işletmeler arasından ulusal ve ulus ötesi yeni bağlantıların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Castells, 2005: 218).

Çeşitli şekillerde ortaya çıkan firmalar arası yatay stratejik işbirlikleri genel olarak şu şekilde sınıflandırılabilir: (Çelik, 1999: 29).

- Strateji şekillendirme
- Stratejinin uyarlanması
- Durağan strateji

Aynı alanda faaliyet gösteren firmaların aralarında yaptıkları stratejik işbirliğidir. Yatay stratejik işbirlikleri günümüzde özellikle ARGE faaliyetlerinde çok daha fazla ölçüde karşımıza çıkmaktadır. Ortak Ar-ge faaliyetlerinde bulunma veya ar-ge faaliyeti sonucunda elde edilmiş yeni bir ürünün ticari hale getirilmesi aşamalarında sıkça bu tür stratejik işbirliğinin yapıldığı görülmektedir. Firmaların yatay stratejik işbirliğine gitmelerinin birçok nedeni olabilir. Bunlardan en önemlileri ölçek

ekonomilerinden yararlanmak, giriş engellerini aşmak, riski azaltmak ve bilgi transferi sağlamak şeklinde sıralanabilir (Çelik, 1999: 29).

İşletmenin hâlihazırda faaliyette bulunduğu ürün ve pazar ile üretim ve operasyon etkinliklerine veya süreçlerine tamamlayıcı ürün, pazar ve süreçlerin eklenmesi durumunda yatay temel stratejiler oluşmaktadır. Pantolon üreten tekstil işletmesinin fermuar üretimine girmesi, fermuarın pantolon üretiminde tamamlayıcı bir unsur olması nedeni ile yatay büyüme stratejisi olarak adlandırılır (Ülgen ve Mirze, 2010: 209).

2.7.1.1.Strateji şekillendirme

Stratejik işbirlikleri, yeni kaynaklar ve yeteneklerini geliştirmek ve yeni gelişim fırsatları keşfetmek için gerçekleştirilen bir eylemdir. İşbirliği stratejisi, firmanın stratejik çıkarlarına göre aktif ortamını şekillendirmeyi hedefler. Bu hedefe odaklanmış firmanın yapması gereken kaynak tabanının genişlemesi ve derinleşmesi demektir (Hoffman, 2007: 6111).

Özetle kaynak tabanının genişlemesi; stratejik takip yapılarak yeni teknolojiler için öncü firmalardan yardım alınmasıdır. Örneğin, şekillendirme stratejilerini takip; yeni teknolojiler geliştirmek için kullanılmaktadır. Kodak tarafından geliştirilmiş fotoğraf sistemi, Polaroid ve Fujinin bu sistemi kullanmasına örnek verilebilir.

Bir diğer örnekte; temel ihtiyaçları geliştirmek amacıyla kullanılmaktadır. Havayolu ağlarının geliştirilmesidir. Değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için dünya çapında seyahat ağları kurulmuştur. Örneğin miles kartların çıkması ve de uluslararası havayolu bağlantılarının hızla gelişmesi ve miles kartlarla birlikte mil puan kazanılması gibi. Bu örnekler, ürün ve hizmet gelişiminin yansımalarıdır (Hoffman, 2005: 831).

Amadeus 2010 yılında başlayacak olan geçiş süreci ile SAS Grubu havayolları için yeni nesil teknoloji platformunu uygulamaya açmaya karar vermiştir. Ortaklıkla birlikte Scandinavian Airlines, Wideroe ve Blue global satış ve rezervasyonlarını, envanter ve kalkış kontrol süreçlerini Amadeus Altea Müşteri Yönetimi Çözümü ile yöneteceklerdir. Aynı zamanda SAS Grubu havayolları internet sitelerini daha verimli kullanmaları ve online satışlarını arttırmaları için Amadeus e-ticaret çözümlerini

kullanacaklardır. Bu tip bir ortaklıkta strateji şekillendirme olarak yorumlanabilir. (<http://www.amadeus.com/05.01.2012>)

Strateji şekillendirmeye bir diğer örnek ise Vestel'in aydınlatma sektöründe yüksek enerji verimliliği ve çevre dostu olmasıyla bilinen LED çözümlerini piyasaya sunmak için, bu alanda pazar lideri ABD'li firma Cree ile teknoloji ortaklığına imza atmış olmasıdır (mecantonline.com).

2.7.1.2.Stratejinin uyarlanması

İşbirliği stratejisi reaktif çevre dinamiklerine uyumu hedefler. Bu hedef, kaynak tabanının genişletilmesi ve stratejik esneklik gibi kavramların kullanılması (yüksek geri dönüşü olmayan yatırımlar yapmadan) yeni fırsatlar keşfetmeyi gerektirmektedir. Bu durumda; firmalar esnekliği kullanarak, farklı işbirlikleri kurmak ve önemli çevresel özelliklerinin gelişmesine bağlı olarak seçici yatırımlar yapmaktadır. Bu tip ittifaklara “problem ittifaklar” ya da “platform ittifaklar” denmektedir. Stratejinin uyarlanması, yabancı bir piyasaya girerken yerel piyasa ile ortak iş yapılmasıdır (Hoffman, 2007: 615).

Örneğin, genellikle çoklu paralel Ar-Ge ittifakları, stratejik esnekliği artırmayı ve yüksek teknolojik belirsizliğin üstesinden gelmek için kullanılır. Ayrıca, yerel piyasa ortakları ile sözleşmeli ittifaklar, yeni pazarlara girmek için keşfedici bir adım olarak sık sık kullanılmaktadır (Hoffman, 2007: 611). Bir başka ifadeyle strateji uyarlanması tüm çevresel faktörleri dikkate alarak strateji belirlenmesidir.

Balnak, Avrupa'nın lider lojistik şirketlerinden olan Rhenus ile işbirliği antlaşması imzalamıştır. Balnak ve Rhenus, 1 Şubat 2011'den itibaren yapılan anlaşma neticesinde Almanya, Hollanda ve Türkiye arasındaki direkt hatlarda birlikte çalışmaktadırlar. Rhenus, Balnak için çok önemli olmuştur; çünkü Hollanda'daki müşteri çevresi hakkında son derece ayrıntılı bilgiye sahiptir ve Almanya Türkiye arasındaki nakliye seferleri sayısının da artacağını sinyalleri verilmiştir. Bu tip bir işbirliği ise stratejinin uyarlanmasına örnek gösterilebilir (Capital, 2011: 226).

2.7.1.3.Durağan strateji

İşletmenin mevcut iş tanımı değiştirilmez. Faaliyetlerin hız ve etkililiğinde küçük iyileştirmeler yapılır (Demir, 2012). Mevcut mal ve hizmetlerde, paketlerde, tasarımlarda, tat ve benzeri alanlarda küçük değişiklikler yapılır. Pazarlarda tutundurucu ve hatırlatıcı reklamlar yapılabilir. Mevcut üretim ve operasyonlarda güncel teknoloji ile uyum sağlayarak ve küçük iyileştirmeler yapılarak adaptasyon sağlanabilir (Demir, 2012).

Sömürü ittifaklar (exploitation alliances) keşif yoluyla elde edilen kaynak ve yetenekleri ticarileştirmek için girilen uygulama şeklidir (Hoffman, 2007: 611). Çoklu ittifaklar ise birden çok işletmenin bir araya gelmesini ifade etmektedir. Bu tip firmalar durağan stratejilerden yararlanmaktadır.

Sömürü ittifaklar çevre koşullarını sabitlemek, rafine yardım ve yerleşik rekabet avantajlarının sürekli ve verimli bir sömürü elde etmek için kaynakların itici güç olarak kullanılmasıdır. Sömürü ittifaklara örnek olarak; müşteriler (müşteri-tedarikçi ittifaklar) ile uzun vadeli tedarik sözleşmeleri yapılması, yeni dağıtım ve satış kanalları açmak için ittifak ortaklarının kullanımı, hileli ittifaklar oluşturulması ve rakipler yaratılması verilebilir (Hoffman, 2007: 611).

Çoklu ittifaklar da yukarıda belirtilen ittifak stratejileri birleştirmek için kullanılabilir. Örneğin; otomobil sanayisi stratejilerinde (yüksek çevresel belirsizlik olan durumlarda) keşif ve sömürü arasındaki aktif şekillendirmede, yeni kaynaklar ve yeteneklerin adaptasyonu arasındaki ticaret açığının üstesinden gelmek için bu tip stratejiler yardımcı olabilir (Hoffman, 2005: 831).

Tekstil sektöründe faaliyet gösteren ve kumaş üretiminde yoğunlaşan Altınyıldız'ın, nihai tüketiciye ulaşan Beymen mağazalarını açması ileriye doğru entegrasyon için bir örnek olabilir. Bu aynı zamanda da durağan stratejiye örnektir. Anadolu Efes'in, Migros'un ve Vestel'in Türkiye'deki başarılarını Rusya'ya taşıma çabaları bu nitelikte bir durağan stratejisine örnektir. Elbette, yeni pazarın özellikleri ve rekabet şartları başarıyı belirleyen önemli konular arasındadır. Özellikle girilen yeni pazarlarda faaliyet gösterenlerin yetkinlik düzeyleri mevcut pazarlardaki rakiplerinin yetkinlik düzeyinin altında olduğu dönemlerde bu stratejinin başarıya ulaşma şansı azalır. Bu nedenle, yeni pazarlara giren ilkler arasında olmak başarı şanslarını artırır.

İlk örnekte yeni bir dağıtım kanalı yolu ile bu gerçekleştirilirken diğer örnekte satış kanallarının yönü değiştirilmiştir (www.arge.com/ 05.01.2012).

2.7.2.Dikey (vertical) stratejik işbirliği

Dikey stratejik işbirliği, herhangi bir malın veya hizmetin üretiminden satışına kadar farklı aşamalarında faaliyette bulunan firmalar arasında yapılan stratejik işbirliğidir. Firmaların dikey stratejik işbirliğine gitmelerinin altında yatan nedenlerden en önemlileri, tedarik bağımlılığından kurtulmalarının sağlanması, pazarlama olanaklarının artırılması isteğidir (Çelik, 1999: 29).

Müşteri sağlama almak amacıyla, aşağı veya yukarı yönlü dikey ortaklıklar kurulabilir. Ford, bir araba kiralama şirketi olan Hertz'de pay almıştır ve ürettiği arabaları pazarlamak için bir avantaj elde etmiştir. Dikey ortaklıklar, kısmi dikey bütünleşmelerin bir türüdür ve tam dikey bütünleşmeye bir alternatiftir. 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 (Uzun, 2004: 21).

2.7.3.Karma (conglomerate) stratejik işbirliği

Karma stratejik işbirliği, birbirleriyle ilişkisiz alanlarda faaliyet gösteren firmalar arasında gerçekleştirilen stratejik işbirliği türüdür. Bu tür işbirliği, sıklıkla sabit teknolojili, farklı endüstrilerde mal ve hizmetlerin üretimini yapan firmalar arasında gerçekleştirilir (Çelik, 1999: 29).

Farklı sektör ve pazardaki işletmeler arasındaki birleşmeler ve satın almalar söz konusudur. İşletmeler bilgi ve deneyiminin bulunmadığı, kendileri için yeni olan pazarlara ortalamanın üzerinde getiri sağlamak için girebilirler. Bağımlı bir strateji türü olan bu uygulama farklı sektördeki işletmeleri birbirine bağlar. Bunun yanında işletmenin bir tanesini diğeri satın alabilir (Dündar, 2006: 74).

2.8. Stratejik İşbirliklerinin Avantajları

Pek çok uluslararası şirket faaliyet gösterdikleri ülkelerde ülkenin kültürüne uyum gösterme ihtiyacı duymaktadır. Çok ülkede faaliyet gösteren şirketler bu bakımdan “çok kültürlü” özelliği de göstermektedir. Bu özellik küresel piyasalarda işbirliği ve rekabet alanında firmalara avantaj sağlamaktadır. Her işbirliğinde olduğu gibi doğru yöntem ve analiz teknikleriyle başarıya ulaşılabilir (Ertuna, 2008: 153-154).

Stratejik işbirlikleri ekonomide, teknolojiye ve globalleşmede yaşanan hızlı ve sürekli değişimlere işletmelere zamanında cevap verebilmesine yardımcı olmaktadır. Bu değişimler dünya için rekabet ve gelecek için rekabet olmak üzere iki tür yarış başlatmıştır. Globalleşme, işletmelerin bir zamanlar kapalı olan pazarlara girmesi ve bu pazarların fırsatları yakalamaya çalışmasıyla dünya için yarış başlatmıştır. Gelecek için yarış ise, işletmelerin yeni pazar fırsatları yakalamalarını, müşteriler ve ihtiyaçları için yeni çözümler üretmelerini sağlamaya çalışmaktır (Doz ve Hamel, 1998: 9).

Yeni piyasalara girebilmeyi kolaylaştıran stratejik işbirlikleri; müşteri ihtiyaçlarını anlamak, ürünü tanıtmak ya da uygun dağıtım kanallarına erişimi sağlamak için pazarlama uzmanlığı gereklidir. Bu nedenlerle stratejik işbirliğine firmalar ihtiyaç duymaktadırlar. Stratejik işbirliği yeni piyasalara girmeyi kolaylaştırmaktadır.

Yeni pazarlara girme, üretim maliyetlerini düşürme, yeni teknolojileri kullanma, yeni ürün geliştirme gibi çeşitli alanlarda farklılık yaratacaklardır. İşletmeler bu tür stratejik işbirlikleri kurarak rekabet dünyasına girmeye başlamışlardır (Aydıntan, 2003: 135).

Küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan bir diğer olgu ise firmaların bilgi edinim araçlarının artan ölçüde firma ve ulusal sınırlar dışına taşıp, uluslararası stratejik işbirlikleri, risk sermayesi, yabancı ülkelerde araştırma laboratuvarı kurulması, yabancı ülkelerde firma alışı/edinimi ve/veya kuruluşu gibi biçimler alması olarak fayda sağlayabilir (Kaymakçı, 2005: 12).

Stratejik işbirliklerinin bir diğer avantajı ise; değer zincirinde üretim maliyetlerini azaltmaktır. Stratejik işbirlikleri, değer yaratan faaliyet veya tesis için genellikle maliyetleri azaltmak için havuz sermaye sağlar (Dess, Lumpkin ve Eisner, 2007: 222). Rekabetçi ortamda işletmeler hayatta kalabilmek için maliyet yönetimi

stratejileri kullanmak zorundadırlar. Maliyet yönetimi ürünü belirgin şekilde değiştirmekten geçer. Amaç sadece karlı ürünlerin piyasaya sürülmesini garanti altına almaktır (Coşkun, 2002-2003: 33).

Hedef maliyet, basitçe bir ürünün hedeflenen bir kardan satılabilmesi için, o ürünü üretirken tüketilecek kaynakların maliyetidir. Hedef maliyetin formülü aşağıdaki gibidir (Coşkun, 2002-2003: 33).

$$\text{Hedef Maliyet} = \text{Hedef Fiyat} - \text{Beklenen Kar}$$

İşletmeler, yeni ürünlerin fiyatını, kaliteden ve fonksiyonellikten taviz vermeden, daha hızlı düşürebilirse işletmeler pazar payını arttırır ve başarıya ulaşır. Bu nedenle hedef maliyetleme ve değer mühendisliği, bu yöntemi kullanan organizasyonlara kullananlara rekabet avantajı sağlamaktadır (Coşkun, 2002-2003: 33).

Stratejik işbirlikleri yeni teknolojilerin gelişmesi ve yaygınlaşması için de kullanılmaktadır. Stratejik ittifaklar, aynı zamanda teknolojik olarak bağımsız hareket eden şirketlerin kapasitesinin ötesinde ürünler geliştirmek amacıyla iki veya daha fazla şirketin ortaklaşa teknolojik-uzmanlık inşa etmek için kullanılabilir (Dess, Lumpkin ve Eisner, 2007: 222).

2.9. Stratejik İşbirliklerinin Dezavantajları

Kendi vaatlerine rağmen birçok ittifak ve ortak girişim çeşitli nedenlerle beklentileri karşılamamakta ve başarısız olmaktadır. Bir firma için ittifak kurmak en iyi şık olsa dahi, uygun ortak olmadığı takdirde düşünülmemelidir. Her partner ortaklık için istenen tamamlayıcı materyalleri getirmelidir. İdeal olarak, ortaklar tarafından katkının güçlüsü veya azı olmaz; ortak payda da yaratılan sinerji daha kolay sürdürülebilir ve uzun vadede savunulabilir. Amaç her zaman kazan-kazan durumu sonuçlanan ortakların katkıları arasında sinerji oluşturmak olmalıdır. Partnerler uyumlu ve birbirlerine güven duydukları halde bir sorun yaşanmamaktadır. Ne yazık ki, genellikle ilgisiz kuruluşları bir araya getirmek yakın çalışma ilişkileri ve kişiler arası bağlantılar açısından besleyici olmaktadır. İnsan veya insan faktörü dikkatle kabul edilmelidir veya en kötü ihtimalle, önemsiz insan kaynaklı olaylar göz ardı edilmelidir (Dess, Lumpkin ve Eisner, 2007: 222).

Yapılan anlaşmada iyi niyet ve güven ilişkisi işbirliğinin sağlam temellere oturtulmasında önemli rol oynamaktadır. İdealistlik, daima ortaklık ilişkisinin iyiye gidişinde yardımcı olmaktadır (Ertuna, 2008: 153-154).

Özetle dezavantajlar, stratejik işbirliklerinin başlangıç sürecinde baş göstermektedir. İnsan faktörünün göz ardı edilmesi ve uzmanlaşmadan uzaklaşılması işbirliklerinin sarsılmasındaki en önemli faktörlerdendir.

Diğer faktörler ise; elde edilen yararların dengesiz dağılımı ortaklar arasında çatışmalara ve motivasyon düşüklüğüne neden olabilir. Ortakların yükümlülüklerinde ve girdilerinde eşitsizlik olabilmektedir. Uzun görüşmelere ve girdilere rağmen ortak bir sözleşme yapmama riski vardır. Girdi tahsisi ve yararların paylaşımı ve benzeri önemli kararlarda anlaşmazlıkların ortaya çıkması riski vardır. Kültür ve dil farklılığı nedeniyle anlaşmazlık riski doğabilir (Young ve diğerleri, 1989; Aktaran, Şentürk, 2010: 82).

2.10. Stratejik İşbirliklerinin Sanayi Sektöründe Oluşturulma Nedenleri

İşletmeler arasındaki işbirlikleri, doğal olarak karşılıklı yarar sağlamaya yöneliktir. İşletmeler bu şekilde verimlilik sağlayabilmekte veya yukarıda açıklanan çeşitli amaçlarını gerçekleştirebilmektedirler. Ancak, yapılan işbirlikleri ile bazen arzulanan sonuçlar gerçekleşmemekte veya belirli bir süre gerçekleşse bile, daha sonra taraflar arasında sorun yaratabilmektedir. Bu sorunlar, genellikle, aşağıda açıklanan nedenlerden ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, işbirliği arzusunda olan işletmelerin sorun yaratabilecek faktörlere dikkat etmesi ve bunlara olanak vermeyecek önlemler alması gerekir (Ülgen ve Mirze, 2010: 369). Sorunların neden kaynaklandığını anlayabilmek için öncelikle ilişkili işbirliklerinden söz etmek gerekmektedir.

İlişkili işbirlikleri; aynı sektörde/pazarda faaliyet gösteren işletmelere denir (Ülgen ve Mirze, 2010: 370). Örneğin: pamuk üretimi yapan bir firma ile tekstil üretimi ile uğraşan firmaların birbirleriyle işbirliğine gitmesidir.

İlişkili işbirliklerinde, yani aynı sektörde/pazarda faaliyet gösteren işletmeler arasında yapılan işbirliklerinde, taraflar aynı zamanda rekabet içinde olabilmektedirler. Bu rekabetin şiddeti yüksek ise, işbirliği bu durumdan etkilenebilmekte ve anlamını yitirebilmektedir. Aynı pazarda rekabet eden iki işletme, sadece ortak tedarik yapmak ve böylece ölçek ekonomisinden yararlanmak amacı ile de ortak girişim oluşturabilirler.

Ancak oluşturulan ortak girişim, daha sonra kendini kuran ana işletmeler için yeni bir rakip olarak ortaya çıkabilmektedir. Bunun yanında, kontrattaki boşluklar nedeni ile ana işletmeler bu işbirliğinden arzu ettikleri çıkarları sağlayamamakta, aksine, anlaşmazlıklar işletmeleri daha şiddetli bir rekabet içine itebilmektedir. Böylece iyi niyetlerle oluşturulan işletmeler arası işbirliği, bir süre sonra anlamını yitirebilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010: 370).

Sanayide de bunları yaşamamak için işbirliğini iyi anlayabilmek gerekmektedir. Kurulan işbirliklerinin iyi hazırlanmamış anlaşmalar ve karşılıklı güvenin oluşmamasından dolayı sıklıkla başarısız oldukları görülmektedir.

İşbirlikleri ile işletmeler arası birleşme ve satın almaların, işletme temel stratejilerinin ve farklı yönetim düzeylerinde hazırlanan stratejilerin uygulanmasında kullanılan teknikler olması nedeni ile bu stratejiler için geçerli olan nedenler, genel olarak, bu teknikler için de geçerlidir. Bunun yanında, ortak girişimlerin oluşturulmasında, genellikle, işletmelerin tek başına gerçekleştiremeyecekleri iş, faaliyet ve stratejik uygulamalar olmasına karşın; stratejik ortaklıkların çok daha değişik nedenleri olabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010: 367).

Ülgen ve Mirze (2010: 369)'ye göre yeni bir pazara, bölgesel veya uluslararası pazarlara girebilmek, mevcut durumun korunması, varlık ve yeteneklerini güçlendirerek büyümek, hisse değerlerinin artırılması, belirsizliği önlemek, rekabetin engellenmesi, gider ve maliyetlerin paylaşılması, yeni süreç ve teknolojilerin paylaşılması gibi birçok nedenlerle sanayi sektöründe işbirliğine gidilmektedir.

Günümüzde yaşanan sürekli ve hızlı değişim işletmeleri de bu sürece adapte olmaya zorlamıştır. İlk başlangıca gidilirse 1980 sonrası yoğunlaşan küreselleşme olgusuyla beraber işletmeler için rekabet edebilmek, giderek zor bir hal almaya başlamıştır. Yaşanan bu yoğun rekabet karşısında işletmeler çeşitli stratejileri denemeye ve bu rekabet ile baş etmeye çalışmışlardır. Stratejik ittifaklar da bu yoğun rekabet ortamında işletmelerin tek başlarına yapamadıkları işleri, güçlerini birleştirmek suretiyle yapabilmelerine olanak sağlayan bir alternatif olarak değerlendirilmektedir (Karakılıç, 2009: 201).

İşletmeler ister aynı sektörde, ister farklı sektörlerde faaliyet gösterebilir, gerçekleştirdikleri stratejik ittifaklar sayesinde birçok avantaj elde etmektedirler. Aynı

sektörde faaliyet gösteren işletmelerin tek başlarına gerçekleştiremedikleri işleri güçlerini birleştirmek suretiyle yapabilmesi söz konusu iken farklı sektördeki işletmeler birbirinin tedarikçisi konumunda olabilmekte, bu da işletmelere maliyet avantajı sağlayabilmektedir. İşletmeler stratejik ittifak oluşturarak sinerji yaratmakta, tek başına yapamadıkları işleri, güçlerini birleştirerek yapabilmekte, riski paylaşmakta, yeni pazarlara daha kolay girebilme avantajlarını elde edebilmenin yanında, işletmelerin tedarikçileri ile yaptıkları işbirlikleri maliyetlerinin düşmesini sağlamaktadır. İttifak gerçekleştirmede işletmeler için sahip olunan temel yetenekler önem taşımaktadır. İttifak gerçekleştiren işletmelerin sahip oldukları temel yetenekler birbirini tamamlar nitelikte olduğu takdirde işletmeler için önemli avantajlar elde etme fırsatı yaratmaktadır. Bu anlamda işletmelerin sahip oldukları temel yetenekler ittifak oluşumunda büyük bir öneme sahiptir (Karakılıç, 2009: 201).

İşletmeler için güçlerini birleştirme stratejisi olarak belirtilen stratejik ittifakların oluşumunda, ittifak gerçekleştiren işletmelerin sahip olduğu temel yetenekler ittifakın başarısında önemli bir rol oynamaktadır. İşletmeler stratejik ittifak oluşturarak, tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri işleri yapabilmelerinin yanında, ittifak sayesinde kendisinde olmayan kaynak ve yeteneklere ulaşma imkanına da sahip olmaktadır. Bu anlamda ittifak oluşumunda işletmelerin sahip oldukları temel yetenekler belirleyici olmaktadır (Karakılıç, 2009: 201).

İş hayatında hemen hemen her yerde her sektörde işletmeler arası birleşmeler ve satın almalara rastlanmaktadır. Aşağıda son dönemde rastlanılan ulusal ve uluslararası birleşmeler ve satın alma örneklerinden bazıları açıklanmaktadır.

Cam sektöründe dünya devlerinden olan Hollanda merkezli Schott Glaverbel B.V. sıkıştırılmış ve baskı yapılmış cam üretiminde Türkiye pazarının lideri konumundaki Orim Cam şirketinin hisselerini satın alarak büyüme stratejisini uygulamaya koymuştur. Schott Glaverbel Avrupa pazarının lider tedarikçisi konumunu daha da güçlendirmiştir (Ülgen ve Mirze, 2010: 364). Yabancı bir pazara giren Schott Glaverbel pazarlama işbirliği yaparak bu avantajı yakalamıştır. Aynı zamanda büyüme stratejisini de gerçekleştirmiştir.

Çimento sektöründe Oyak ve Sabancı grubu ortaklığında 1992'den beri iki ayrı anonim şirket olarak faaliyet gösteren Oysa Niğde ve Oysa İskenderun Çimento

Fabrikaları Oysa Çimento adı altında birleşmiştir. Sabancı Oyak işbirliğinin ilk adımı 1992 yılında Çitosan'a ait Niğde Çimento fabrikasının %87'lik kamu hisselerinin birlikte satın alınması ile atılmıştır (Ülgen ve Mirze, 2010: 364). İki farklı işletmeyi de bünyesine katan Oyak ve Sabancı grubu maliyet düşürme taktiği ile rekabetini diğer firmalarla arttırmıştır.

Beyaz eşya sektöründeki en önemli satın almalarından biri İsrail Elco ve İspanya Fagor firmalarının, büyük beyaz eşya grubu Brandt operasyonlarının bir bölümünü satın almasıydı. Bu satın alma sonucu oluşan Elco-Brandt şirketi, daha sonra İtalyan Ocean şirketini satın almıştır (Ülgen ve Mirze, 2010: 364). Farklı ülkelerde ticaret yapan firmaların uluslararası alana yayılmayı sağlamak ve mevcut pazarda genişleme kaydetmek amacıyla yapmış olduğu satın almalarıdır.

İtalyan Merloni firması 2001 yılında İngiliz GDA şirketinin %50 hissesini alırken, geri kalan %50 hisseyi de 2009 yılına kadar satın alma opsiyonu ile devralmıştır. Litvanyalı Snaige şirketi Slovak Novy Callex firmasını, Amerikalı Whirlpool şirketi de Polonyalı Polar şirketinin ve Meksika'daki Vitromatic şirketinin tüm hisselerini satın almıştır (Ülgen ve Mirze, 2010: 364). Uluslararası pazarlara yayılmak ve maliyetlerin paylaşılması doğrultusunda verimlilik sağlamak amacıyla satın almalar yaşanmıştır.

Türkiye'de şişelenmiş su sektöründe Sanko Holding bünyesinde bulunan Sansu şirketi, dünya su sektörünün önde gelen firmalarından Nestle grubunun Nestle Waters şirketi ile birleşmiştir. Birleşme sonucunda öncelikle Sansu markası ile pazarlamasına devam eden şirket, daha sonra markasını Nestle Pure Life olarak değiştirmiştir (Ülgen ve Mirze, 2010: 364). Kaynak ve uzmanlıkların birleştirilmesi yoluyla hem sinerji yaratmak hem de yeni bilgiler öğrenebilmek amacıyla bu birleşme gerçekleşmiştir.

2.11.Stratejik İşbirliklerinin Başarı Unsurları ve Başarısını Etkileyen Faktörler

Stratejik hedeflerine ulaşmada dış çevreden gelen tehditler örgütleri engelleyebilir. Firmalar stratejik hedeflerine ulaşmak veya aşmak için farklı dış çevre özelliklerine sahiptir. Dış çevre koşulları kimi zaman engel teşkil ederken kimi zamanda fırsat oluşturabilir (Daft, 1990: 157-158).

Çevre koşullarını incelerken dikkat edilmesi gereken yapı stratejik davranış yapısıdır. Stratejik davranışın içinde; çevre sektörler, rakipler, müşteriler, tedarikçiler ve iş gücü arzı mevcuttur. Genel çevre üzerinde dolaylı bir etkiye sahip olan sektörler de stratejik davranış içine dahil edilmelidir. Genel çevre teknolojik gelişmeler, ekonomi, hukuki-siyasi ve uluslararası etkinlikler ve sosyo-kültürel değişiklikleri içerir. Baskı grupları, çıkar grupları, alacaklılar, doğal kaynaklar ve potansiyel rekabetçi sektörleri ise dış çevreyi kapsamaktadır (Daft, 1990: 157-158).

Rekabet güçleri, tek bir piyasa ile sınırlandırılmamakta aksine, bir ülkedeki stratejik bir hareket, diğer ülkelerdeki piyasalarda da sık sık çok güçlü etkiler doğurmaktadır. Küresel dünyada ortaklık ve koordinasyonun, rekabet avantajının temel dinamiği haline geldiği görülmektedir. Hatta bazı ekonomistler, işbirliğine yönelik stratejilerin uzun dönemde rekabet stratejisinden çok daha önemli olduğunu iddia etmektedir. Endüstri devleri dahi ortaklıklara bel bağlamaktadır. Uluslararası düzeyde birbirlerinin rakibi olan ancak, güçlerini birleştiren büyük firmalar arasındaki işbirliğinin çok sayıda örneği bulunmaktadır (Çetintaş, 1997: 2).

İlk hamle avantajı, her zaman agresif müşteri edinme sürdürmeye çabalayan firmalardadır. Araştırma yapan firmalar (yeni pazarlar) genellikle piyasaya giriş etkisi üzerinde yoğunlaşmıştır. Diğer ampirik çalışmalarda (firmalar), hızlandırılmış büyüme stratejilerinin uzun vadeli etkileri karlılık veya değerlendirilmesi olarak yer alır (Eisenman, 2006: 1184).

Uluslararası stratejik işbirliklerinin başarısını çok sayıdaki faktör etkilemektedir. Bu doğrultuda birçok araştırmacı, işbirliğinin başarısını tanımlama konusunda ortaklar arasındaki ilişkilerin özelliklerini vurgulayan davranışsal karakteristiklere odaklanmıştır (Kauser ve Shaw, 2004: 18). Başarılı örgütler arası ilişkilerin gelişimine ilişkin bu faktörler Şekil 4'te görüldüğü üzere; işbirliğinin nitelikleri (bağlılık, koordinasyon, karşılıklı bağımlılık, güven), iletişim davranışı (iletişim kalitesi, bilgi paylaşımı, planlama ve hedef belirleme sürecine katılım), ortaklar arasında çatışma (ortak çatışma çözümü ve çatışma sıklığı) ve ortaklar arasındaki tamamlayıcılık ve uyum (tamamlayıcı kaynaklar, genel uyum, ulus ve örgüt kültürü uyumu) olmak üzere 4 grup altında toplanmıştır (Mohr ve Spekman, 1996: 137). 4 grup faktör ve içerikleri ayrıntılı bir biçimde bu bölümde açıklanmıştır. Mohr ve Spekman (1996) yapmış olduğu çalışmada

başarı faktörlerini ortaya çıkarmış ve gelecek çalışmalara dayanak olması için sıralamıştır (Mohr ve Spekman, 1996: 137).

2.11.1. Güven düzeyi

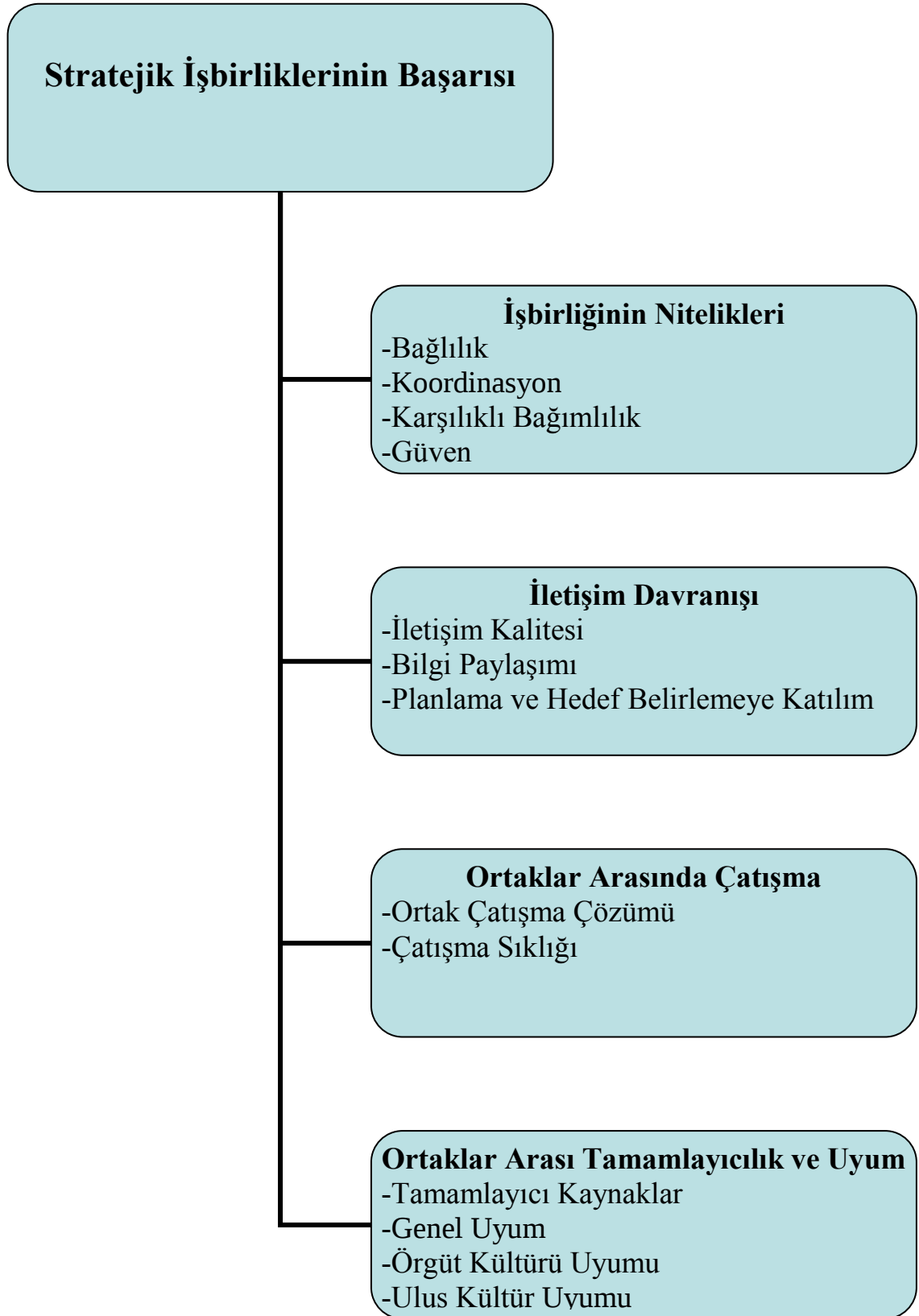
Yapılan çalışmalarda, işbirliği performansını belirlemedeki kritik faktörlerden birisinin ortaklar arasındaki güven derecesi olduğu belirtilmiştir (Zaman ve Mavondo, 2001; Nielsen, 2001). İşletmenin en önemli aktif unsurlarından biri olan ‘İş Şöhreti’ (goodwill) güvenin oluşmasını sağlar (Das ve Teng; 2001: 256). Dierickx ve Cool (1989: 1505), birbirleriyle ilişkili ün, sadakat ve güven etmenlerini işletmelerin kolaylıkla elde edemeyecekleri, satın alınamayacak etmenler olarak ele almakta, Barney (1991) ise, kaynak temelli bakış açısına göre bu etmenleri elinde bulunduran etmenler başka işletmelerce kopyalanamayacağına göre, işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayabileceğini belirtir (Reyhanoğlu, 2006: 49).

Birbirlerine güvenen ortaklar daha fazla kâr elde etmekte, müşterilerine daha iyi hizmet vermekte ve birbirlerine daha kolay uyum sağlamaktadırlar (Zaman ve Mavondo, 2001: 3). Sorunların daha kolay çözülmesini sağlayan güvenin olmaması durumunda ise, taraflar arasındaki bilgi değişimi olumsuz yönde etkilenmektedir (Mohr ve Spekman, 1994: 138). Güven unsuru problemlerin çözümünde ve analiz kısmında büyük önem taşımaktadır. Ancak sadece güven unsurunun olması başarının sağlanacağı anlamına gelmez.

2.11.2. Koordinasyon

Stratejik işbirliği literatüründeki koordinasyon iki işletmenin ilişkideki entegrasyon derecesi olarak ifade edilmektedir. Kaynak bağımlılığı teorisine göre, işletmeler belirsizliği azaltabilmek ve bağımlılığı yönetebilmek için faaliyetlerini koordine etmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Çünkü taraflar arasında oluşturulan sıkı koordinasyon, aynı faaliyetlerin tekrarlanmasını engellemekte ve maliyetlerin azaltılmasını sağlamaktadır (İplik, 2008: 183).

Şekil.4. Başarıyı Etkileyen Faktörler (Kaynak: İplik, 2010:180).



Yönetim sürecinin diğer bir aşaması olan koordinasyon ya da eşgüdümleme örgütsel amaçların elde edilmesinde farklı bölümler tarafından yerine getirilen eylemlerin uyum içinde birleştirilmesi ve ayarlanmasıdır. Eşgüdümleme, uyumlaştırma ve düzenleştirme olarak da ifade edilen koordinasyon, örgütün varlığını başarıyla yönetmenin en önemli aşamalarından biridir (Denizer, 2002: 488). Örneğin; yiyecek-içecek işletmelerinde her bölümün (mutfak, servis, kasiyer, halkla ilişkiler gibi) ortaya koyduğu çabaların uyumlu bir biçimde yöneticiler tarafından düzenlenmesi gerekir. Yiyecek-içecek işletmelerinde çoğu zaman iyi bir koordinasyon, başarılı bir iletişime bağlıdır. İşletme içinde gerek yukarıdan aşağıya ve gerekse aşağıdan yukarıya doğru, etkin bir iletişim kanalı oluşturulmalıdır. Öte yandan, aynı seviyede olan mutfak şefi, servis şefi ve satın alma şefi arasındaki iletişim de çok önemlidir. Yiyecek-içecek işletmesindeki bölüm şefleri zaman zaman bir araya gelerek etkili bir koordinasyon için önemli olan konuları belirlemelidirler. Amaçlara ulaşmada bölümlerin birlikte hareket etmesi oldukça önemlidir (Denizer, 2002: 488).

İşbirliğindeki sınırların tanımlanması ile ilgili olan koordinasyon, tarafların diğerinden talep ettiği ya da beklediği önemli bir kavramdır. Ortaklık ilişkilerinde işletmeler arasındaki sınırlar net olmalıdır. Olmadığında ise kimin hangi faaliyetleri yerine getirdiğini kesin olarak ayırmak zor olmaktadır. Sınırların tanımlanması: tarafların birbirlerinin yapmalarını bekledikleri iş ilişkileri ile faaliyetlerin, karşılıklı amaçların gerçekleştirilmesine yönelik olarak koordine edilmesini gerektirmektedir (Mohr ve Spekman, 1996: 38).

2.11.3. Bağlılık

Bağlılık, işbirliği yapan ortak işletmelerin çabalarını, ilişkilerin yararı için yönlendirmeye istekli olmalarını ifade etmektedir. Bu bağlamda yüksek bağlılık düzeyine sahip ortaklıklarda her iki taraf bireysel ve ortak hedeflerini, sadece kendi çıkarlarını gözetmeksizin gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Ayrıca birbirlerine daha fazla bağlı olan ortaklar kısa dönem problemleri ile uzun dönem hedefleri başarımları arasında denge oluşturmak için çalışmaktadırlar. Bu nedenle ortaklar arasındaki ilişkinin kalitesi konusunda güçlü bir gösterge olan bağlılık düzeyi stratejik işbirliğinin başarısını etkilemektedir (Mohr ve Spekman, 1994: 137-138).

Yapılan araştırmalar güvenin örgütler ve stratejik işbirlikleri için birçok olumlu sonuç içerdiğini göstermektedir. Güven ile şekillenen iş ilişkileri, işbirliği yaratmakta, çatışma oranını düşürmekte ve örgüte olan bağlılığı arttırarak ayrılma eğilimini azaltmaktadır. Stratejik işbirlikleri arasında güven duygusunun var olması sadece yüksek görev ve rol performansı, düşük stres, takım memnuniyeti ve ilişkilerde bağlılık gibi gruba yönelik spesifik sonuçlar ortaya çıkarmaz; bunların yanında örgütsel bağlılığın devamı ve yüksek oranda işgören tatmini gibi örgütün genelini etkileyen sonuçların da oluşmasını sağlar (Costa, 2003: 105). Örgütte etkinlik ancak örgüt içi aktörlerin güven duygusunun yarattığı olumlu bir iklim içerisinde birlikte etkili bir şekilde çalışmaları ile mümkündür (Zeffane ve Connell, 2003:4). Yüksek düzeylerde güven, örgüt için işbirliği oranının yüksek olması, örgütsel vatandaşlık davranışının gelişmesi ve performansın artış göstermesi gibi çok olumlu sonuçların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Halis, Gökgöz ve Yaşar, 2006: 83).

Firmalar arasındaki bağlılık derecesi ile karşılıklı bağımlılık yapısı arasında yakın bir bağıntı olduğu açıktır. Stratejik ortaklar arasında birbirine muhtaç olma derecesi yani bağımlılık ne kadar artar ise, iki tarafın da birbiri ile olan ilişkilerinde bağlılık dereceleri artacaktır. Anderson ve Weitz (1992), bir ortağın diğerlerinin bağlılığı ile ilgili algısının, diğerlerinin gerçek bağımlılık seviyeleri ile pozitif ilişkili olduğunu belirlemişlerdir. Bu nedenlerle, işbirliklerinin kendi bağımlılık düzeyleri hakkındaki algılarının ortak firmaya karşı geliştirdikleri bağlılık eğilimlerini olumlu olarak etkilemesi beklenmelidir (Yılmaz, Kabadayı ve Sezen, 2002: 186).

2.11.4. Karşılıklı bağımlılık

Stratejik işbirliklerinde, ortaklık kanalındaki bağımlılık ilişkisi uzun süreli ortaklık ilişkilerinin oluşmasında ve bağlılık yaratmada olumlu bir faktör olarak görülmektedir (Hacıfendioğlu, 2005: 78).

Firmalar, karşılıklı çıkarları doğrultusunda ilişkilerini uzun süreli olarak planlama ve devam ettirme konusunda çaba gösterecekler ve aralarında bir bağımlılık oluşacaktır. Bir ilişkide, taraflardan her biri aktif bir rol oynayabilir. Pazardaki kaynakların yetersiz, ilişkinin sona ermesi durumunda ikame olanağının olmadığı

durumlarda taraflar arasında güçlü bir karşılıklı bağımlılık oluşabilmektedir (Hacıfendioğlu, 2005: 78).

Firmalar arasındaki ilişkilerde bağımlılık düzeyi ile bağımlılık arasında güçlü bir ilişki vardır. Güçlü bir bağımlılık, tarafların birbirleri ile olan ilişkilerindeki bağımlılık derecesini arttıracaktır. Yani, bağımlılıkla bağımlılık arasında olumlu bir ilişki söz konusudur (Yılmaz, Kabadayı ve Sezen, 2002: 186).

Ulusal pazarlar arasında üç çeşit karşılıklı bağımlılık olduğu söylenebilir (Beşirov, 2007: 35). Bunlar;

a) Ölçek Ekonomisi: Coğrafi sınırların ötesinde faaliyet gösteren işletmeler parça ve ürünlerin üretiminde tek bir yerde yoğunlaşarak ölçek ekonomilerini gerçekleştirebilirler. Üç pazar çapında karşılıklı bağımlılıklarda birincisi olan ölçek ekonomilerini kabul eden ilgili strateji, ihracata dayalı küresel strateji olarak ifade edilebilir. Bu aşama kısa sürmüş, birçok devlet işletmesi yabancı doğrudan yatırım izlemesine ve denizaşırı üretim imkânları kurmasına imkan verecek, ithalattan çok yerel üretimi talep etmiştir.

b) Faaliyette Karşılıklı Bağımlılık: Farklı ülkelerde faaliyette bulunan işletmeler ücret, kaynak maliyetlerindeki farklılıklardan yararlanmak için pazar koşulları değiştiğinde bir yerden başka bir yere geçme konumundadırlar. İşletmeler yurtdışına sadece yerli taleple değil aynı zamana rakiplerle mücadeleye çıkmaktadırlar. Stratejik işbirlikleri de bu nedenle artmaktadır.

Başlangıçta şubeler muhtemelen özerk birimler olarak yönetilmiştir. Zamanla geniş denizaşırı varlığı olan işletmeler başka bir pazar çapında karşılıklı bağımlılık, faaliyette karşılıklı bağımlılığı bulmuşlardır. Parça ve bitmiş mamullerin işletmeler tarafından karşılıklı çekimi faaliyette karşılıklı bağımlılığı karakterize etmektedir.

c) Alan ve Bilgide Karşılıklı Bağımlılık: Küresel rekabetin üçüncü devresi alan veya bilgide karşılıklı bağımlılığın evrimiyle birlikte ortaya çıkar. Bu aşamada farklı pazarlardan öğrenme, öğrendiklerini özümseme ve bunu pazarlardaki stratejik konumunu güçlendirmeye yönelik kullanma ihtiyacını takdir ederler. Pazarlarda daha güçlü hale gelmek isteyen işletmeler ortaklık gerçekleştirmeye başlamışlardır. Karşılıklı bağımlılıklarda giderek artmıştır.

2.11.5. Bilgi paylaşımı

Sanayi kuruluşları bilgi temeline dayanan bir sektördür ve yapılan faaliyetler ile ilgili işlemlerin her aşamasında bilgiye gereksinim duyulur. Bu bilgilerin sanayi sektöründe planlama, karar verme, uygulama, kontrol ve değerlendirme temel işlevlerinde kullanılması ya da bu işlevlerin doğru bir şekilde yerine getirilmesi için çalışanların etkin bilgi paylaşımı faaliyetini gerçekleştirmesi gerekir. Ancak etkin bilgi paylaşımı faaliyetlerini önünde bir takım engeller söz konusudur.

Örgüt için bilgi paylaşımına yönelik engeller üç temel başlıkta ele alınmaktadır. Söz konusu bu engeller; bireysel, örgütsel ve teknolojik engellerdir (Altındiş ve Ağca, 2011: 45).

Bilgi paylaşımı, motivasyon, iletişim, koordinasyon, organizasyon yapısı, kültür, teşvikler, ihtiyaçlar, en önemlisi de güven gibi belirleyicilerin arasında aktif etkileşimi olan faktörlere dayandırılmaktadır (Altındiş ve Ağca, 2011: 45).

Bilgi paylaşımının amacı, organizasyonel öğrenmeden işbirlikçi problem çözmeye kadar uzanmaktadır. Bu amaçlar, bilginin açıklanmasını ya da yorumlanmasını ve ortak bir ilgiyi, ihtiyacı ve girişimi paylaşan bireylerin oluşturduğu uygulayıcı topluluk aracılığı ile bilginin paylaşılmasını ve dolayısıyla da akışını kolaylaştırmayı sağlamaktadır (Abidi, 2006: 67).

Stratejik işbirlikleri ise bu üç engeli (bireyseli örgütsel ve teknolojik engeller) aşmaya çalışırken bir yandan da başarı faktörünü arttırmak için bilgi paylaşımı motivasyonunu da arttırmaya gayret gösterebilir. Bunu başardığı takdirde başarı çemberinin bir halkasını daha atlamış olabilmektedir.

2.11.6. İşbirliği

İşbirliği, karşılıklılığa dayalı sonuçlar elde etmek amacıyla, kumanda merkezi ve yan kuruluşların pazarlama fonksiyonları tarafından yapılan tamamlayıcı koordine davranışlar olarak tanımlanabilir. Morgan ve Hunt, işbirliğinin, karşılıklı fayda sağlamak için ilişkideki ortakların tarafların aktif katılımlarının gerekliliğini vurgular. İşbirliği, çok daha uzun süreli ve sağlam ilişkiler getirmede başarı sağlar. İşbirliğini, ana veya yan kuruluş yöneticilerinin etkileşimleri, iletişimleri ve bir ürün veya hizmet için

geliştirilen pazarlama programlarına dayalı hedefler bağlamında oluşan ve gelişen bir perspektif olarak tanımlamak mümkündür (Hewett ve Bearden, 2001: 53).

İşletme içerisinde stratejik işbirliği yapıldığında her anlamda iş ile ilgili planlamada ve uygulamada işbirliği sağlanması, stratejik bilgi sistemleri planlarının uygulanmasında çıkabilecek sorunları azaltacaktır. İşbirliği sağlamada gelişme ile ilgili öncelikler, uygulama programları ve yönetsel sorumluluk alanlarında genel bir mutabakata ulaşılması gerekmektedir (Demirhan, 2000: 119).

2.11.7.Çatışma çözümü

Çok kültürlü işletmelerde en çok görülen sorunlardan birisi çatışmadır. Stratejik işbirliklerinde farklı kültürden gelen iki ortağın karşılaşacağı sorunlar önemsenmese de ileride çok büyük sorunlara neden olduğu görülmektedir. Çatışma çözümü öğrenilmesi ve önemsenmesi gereken bir olgudur (Yeşil, 2011: 347).

Çok kültürlü işletmelerin karşılaştıkları çeşitli sorunlar için farklı çözüm yaklaşım ve stratejilerini literatürde görmek mümkündür. İşletmeler kaçınılmaz olarak yaşanan sorunlara daha pozitif ve esnek yaklaşımlar sergileyerek ve problemlerle yüzleşerek, akılcı ve yaratıcı çözümler üreterek başarılı olabilecektir. Çözüm stratejileri de sorunlar gibi ayrı ve karışık bir şekilde çeşitli çalışmalarda dile getirilmektedir. İşletmelerde yaşanan sorunlar karşısında yapılması gerekenler şu şekilde özetlenmiştir; problemin tespiti ve kaynağının ortaya konması, örgütün iç ve dış dinamiklerinin anlaşılması, bu bilgiler ışığında farklı çözüm alternatiflerin değerlendirilmesi ve bunlardan örgüt için en uygun olan alternatifin veya alternatiflerin seçilmesidir. Burada dikkat edilmesi gereken her bir alternatifin mutlaka artı ve eksilerinin olacağıdır. Problemin doğru teşhisi kadar doğru çözüm stratejilerinin belirlenmesi de büyük önem taşımaktadır. Çok kültürlü işletmelerin başarısı, yaşanan sorunların en etkin ve verimli bir şekilde çözümüyle mümkün olabilecektir (Yeşil, 2011: 373).

2.11.8.Uyum

Stratejik işbirliklerin de başarının sağlanmasında bir diğer unsur ortaklar arasındaki uyumdur. Ortakların yönetim tarzları arasındaki benzerlik ve çatışma alanlarının belirlenmesi gerekmektedir. Hedeflerin uyumu, işbirliğinin etkin şekilde

kullanılması işbirliğinin başarısı açısından önemlidir. İşbirliklerindeki uyumsuzluk, stratejik hedef ve amaçlar, organizasyonel ve ulusal kültür, karar verme tarzı ve diğer formel ve informel organizasyonel süreçler bakımından ortaklar arasındaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır (İplik, 2008: 194).

İşletmeler farklı olduğu ortağı ile iletişimsizlik, çatışma ve diğer problemlerden kaçınmak açısından daha fazla yönetsel çaba harcamak zorundadırlar. Bu gerçekleşmediği takdirde organizasyonel uyum azalmakta işbirliğinin yönetimi zor bir hale gelmektedir. Bu aynı zamanda çalışanları da olumsuz yönde etkilemektedir (İplik, 2008: 194).

2.12. İşbirliği Başarısı (Performans)

Stratejik işbirliklerinin performanslarını ölçmek oldukça zordur. Stratejik işbirlikleri değerlendirilirken kar analizi sıkça yapılır ancak bunu yaparken işbirliklerinin asıl amacı unutulmamalıdır. Sadece kar elde etmek başarıyı ölçmemektedir. Contractor (2005) stratejik işbirliklerinin performanslarının herhangi bir şekilde kesin ölçülemediğini belirtmiştir (Aktaran: Altınkurt, 2008: 28).

Chid (2005)'de sistemin ilerleyişini ve amaçlarını ayırt etmek gerektiğini vurgulamıştır. Chid işbirliği performansını iki başlık altında incelemiştir. Sistem performansı işbirliğinin içindeki performanstır. Amaç performansı ise işbirliğinin dışarıdaki performansını temsil eder. Bu aynı zamanda diğer işletmelerle ilişkisi ve pratikte neler yaptığının da temsidir (Altınkurt, 2008: 29).

İşbirliklerini dışarıdan etkileyen her şey aslında işbirliklerinin performansını da etkilemektedir, dolayısıyla dış çevre faktörleri de işbirliklerinin performansını belirlemektedir. Hiçbir araştırma bugüne dek kesin olarak dış etkenlerin analizini ve performans faktörlerini belirleyememiştir (Contractor, 2005; Aktaran; Altınkurt, 2008: 29). Performans kavramını insan faktörü olduğu sürece kesin olarak belirlemek mümkün değildir. Performansı etkileyen unsurlardan bir tanesi de insan faktörüdür. Kullanılan stratejiler de bu faktöre dikkat etmek durumundadır.

Diğer faktörlere baktığımızda işbirliğini etkileyen faktörler; işbirliğinin beklenenden daha karlı olması, genel olarak işbirliğinin başarılı olması ve stratejik hedeflere ulaşılmasıdır (Contractor, 2005; Aktaran; Altınkurt, 2008: 29).

İşbirliğinin beklenenden daha karlı olması altında yatan unsurlar aşağıdaki gibidir (sgb.gov.tr, 2012);

- Risk iştahı ve stratejiyi birleştirme: Yönetim, stratejik alternatifleri, ilişki hedefleri oluştururken ve ilişkili riskleri yönetirken geliştireceği mekanizmaları geliştirirken risk iştahını göz önüne almalıdır.
- Risk yanıt kararlarının geliştirilmesi: Kurumsal risk yönetimi riskten sakınılması, riskin azaltılması, paylaşılması ve kabulü gibi alternatif risk yanıt seçenekleri arasında uygun olanın seçilmesini sağlar.
- İstisna ve kayıpların düşürülmesi: Sürpriz ve maliyet kayıplarını azaltmak potansiyel olaylara ve bunlara verilecek yanıtlara karşı kapasitelerini arttırlar.
- Çoklu ve çapraz kurumsal riskleri yönetmek: Kurumsal risk yönetimi bağlantılı sonuçlara etkili çözümler ve çoklu risklere bütünleşmiş çözümler üretmelidirler.
- Fırsatları ölçüleme: Yönetim proaktif olarak fırsatların gerçekleştirilmesi için çaba sarf etmelidir.
- Sermayenin geliştirilmesi: Sağlam risk bilgisinin elde edilmesi yönetime sermaye ihtiyaçlarını etkili şekilde değerlendirme ve sermaye tahsisini geliştirmeye yardım eder.

Stratejik hedeflere ulaşılmasının altında yatan unsurlar (www.ueanet.com, European social fund report: 6);

- Stratejik hedefleri saptamak,
- Boyut ve ticari potansiyeli iyi değerlendirmek,
- Öğrenebilme yeteneğini geliştirmek.

Olk (2002) stratejik işbirlikleri ile ilgili iki adet ayrıma varmıştır. Bunlardan bir tanesi performansın ortaklar tarafından mı yoksa işbirlikçi (işbirliği yapan işletme) tarafından mı belirlendiği önemlidir. Diğer bir ifadeyle işbirliğinin başarısına hangi taraftan bakıldığı da önemlidir.

Diğer ayrım ise işbirliğinin değerinin tespitidir (menfaat ve çıkarların tespiti). Bu iki unsur birlikte ele alındığında (menfaat ve çıkar) ortaya şu faktörler çıkmaktadır; işbirliğinin optimizasyonu, işbirliğinin menfaatleri, iki taraflı menfaat, ortağın optimizasyonu ve her iki partnerin ortak ve bireysel yararları ortaya çıkmaktadır (Altinkurt, 2008: 29).

İşbirliğinin optimizasyonu: işbirliğinin en uygun ve en yararlı şekilde gerçekleştirilmesidir. İşbirliğinin menfaatleri: hem işbirliği ortağının hem de işbirlikçinin ortak menfaatlerinin kesişmesi ve çıkarlarının korunmasıdır. İki taraflı menfaat: iki tarafında menfaatlerinin oluşması için işbirliğinin kurulması. Ortağın optimizasyonu: ortak olacak işletmenin menfaatinin en uygun şekilde değerlendirilmesi.

Performans kriterleri üzerine çalışıldığında, stratejik işbirlikleri ekonomik organizasyonlardır ve özgündürler. Performansı etkileyen faktörleri genel çerçevede alırsak kültürel işbirliklerinde güven, amaç birleştirilmesinde bilgi paylaşımı, finansal nedenler, organizasyonun etkililiği ve operasyonel (pratikte) performans önem taşımaktadır (Altinkurt, 2008: 30).

Performansı değerlendirmede objektif ve subjektif olmak üzere iki farklı ölçüm mevcuttur. Objektif ölçümler, işbirliğinin sürmesi ve sona ermesi ve finansal kazançlar, subjektif ölçümler ise süreç odaklı çözümler, hedeflere ulaşılması, tatmin, öğrenme ve yeteneklerin elde edilmesi gibi unsurları kapsamaktadır (Park ve Ungson, 2001: 38). Bu kriterlerden işletmeye en uygun olanı seçilmelidir.

Uluslararası stratejik işbirlikleri objektif ölçümler kapsamında işbirliği süresi, gelişme ve maliyet, istikrar ve kontratların görüşülmesi gibi kavramların üzerinde durulmuştur (Nielsen, 2002: 4-5; Aktaran, İplik, 2008: 142). Birçok araştırmacı da son yıllarda subjektif performans ölçme tekniğine yönelmiştir. Örneğin; araştırmacılar finansal nedenler içerisinde ortakların öğrenmesi, stratejik pozisyonların yükseltilmesi veya geniş bir sosyal çevrede meşruluk kazanılması gibi farklı amaçları da araştırmışlardır (Nielson, 2002: 45; Aktaran; İplik, 2008: 142). Bunun yanı sıra uyumun yaratılması, yeni ürünün pazara adaptasyonu ve pazar payının artırılması da subjektif ölçüm kriterlerinin arasında yer almaktadır (Cullen ve Parboteeah, 2005: 314; Aktaran; İplik, 2008:144). Bu bağlamda performans ölçümlerinde daha üstün hale gelen algısal ölçümler yaygın yöntem haline gelmiştir (Judge ve Dooley, 2006: 23).

Bunun dışında algısal ölçüm de işbirliği organizasyonun etkililiği için kullanılan bir ölçüm tekniğidir (Cullen ve Parboteeah, 2005: 314; Aktaran; İplik, 2008: 144). Objektif verilerin elde edilmesi açısından oldukça zor bir değerlendirme şeklidir. Ortaklığın sona ermesi her zaman başarısızlık göstergesi değildir. Burada ortakların ve işbirliğinin bakış açıları önemli bir unsurdur (Buckley ve Glaister, 2002: 54-64). Bu kriterler göz önüne alındığında stratejik işbirliklerinin performansları ölçülürken tek başına finansal ölçümler yarar sağlamamaktadır. Amaçlar doğrultusunda subjektif performans kriterlerini de seçmeleri gerekmektedir (Cullen ve Parboteeah, 2005: 314; Aktaran; İplik, 2008: 144).

Algısal ölçümler kapsamında stratejik işbirliklerinin kuruluş nedenleri aşağıdaki gibidir (Isoraite, 2009: 39):

- İşletmelerin temel hedefi büyümedir. Yetersiz bir ittifak kurulum için değerli değildir.
- Pazara girmek önem arz etmektedir.
- Organizasyonlar uzmanlık ve tecrübeyi sağlamak için de kurulabilir.
- Ar-Ge maliyetlerini paylaşmak amacı da güdülebilir.
- İşbirlikleri küresel pazarlara ulaşımı kolaylaştırır.

Büyüme potansiyeli; genel memnuniyet kriterleri arasında yer almaktadır. İşbirliği kurma nedenleri aynı zamanda başarı kriterleri olarak da ele alınabilmektedir. Isoraite'ye (2009: 42) göre işbirlikleri 5 fayda sağladığında başarıya ulaşmış olabilmektedir. Pazara giriş kolaylığı, paylaşılan riskler, bilgi (uzmanlık), rekabet avantajı ve büyümedir.

Memnuniyet literatürde “bir firmanın diğer bir firma ile arasındaki iş ilişkisini tüm yönleriyle değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan pozitif (olumlu) duygusal hal” olarak tanımlanmaktadır (Anderson ve Narus, 1984: 66). İşbirliği ortağı ile ana firma arasında uzun süreli iyi ilişkilerin sürdürebilmesi, karşılıklı her iki tarafında bu ilişkiden memnun olması ve bu memnuniyetin devamlı olması ile mümkündür. Memnuniyet derecesi yüz ölçeği kullanılarak tespit edilebilmektedir (Yılmaz, Kabadayı ve Sezen, 2002: 186).

BÖLÜM 3

YÖNTEM

3.1. Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın genel evreni Türkiye’de sanayi sektöründe faaliyet gösteren uluslararası stratejik işbirliği yapan işletmelerin yöneticileridir. Ekonomi ve Çalışma Bakanlığının 22.03.2012 tarihli arşiv bilgisine göre Türkiye’de 1020 adet stratejik işbirliği yapan işletme mevcuttur (EK 1) (Ekonomi ve Çalışma Bakanlığı Arşiv Birimi). Bu işletmeler Ekonomi ve Çalışma Bakanlığından alınmıştır. Ayrıca İstanbul Sanayi Odası 2011 arşivinde yabancı ortağı olan firmaların tablosu çıkarılıp (<http://www.iso.org.tr/tr/web/besyuzbuyuk/turkiye-nin-500-buyuk-sanayi-kurulusu--iso-500-raporunun-sonuclari.html>) yabancı ortaklık yüzdelerine bakılmıştır. Ardından tekrar internet ortamında uluslararası ortaklığı olan işletmeler tespit edilip o firmalara anketler ulaştırılmıştır. Rapor Ekonomi ve Çalışma Bakanlığı’ndan gelen mail bilgisine göre kayıtlı olan 1020 adet sanayi sektöründe işbirliği yapan firmanın olduğunu göstermiştir. (EK 1). Bu firmalar Ekonomi ve Çalışma Bakanlığı’na bilgisini vermiş olan firmalardır. Ekonomi ve Çalışma Bakanlığı’nda kayıtlı olmayan işbirliği yapan firmaların da mevcut olduğu düşünülmelidir.

Sonuç olarak örneklemin elde ediliş yöntemi; 1. Ekonomi ve Çalışma Bakanlığından alından 1000 adet kayıtlı firma; 2. İSO listelerinde olan ancak Ekonomi ve Çalışma Bakanlığı’nda ismi olmayan firmaların internet ortamında araştırılacak ortaklığının olup olmayışının tespiti yapılarak belirlenmiştir.

Çalışmanın örneklemini ise, çalışmanın yapıldığı sırada işbirliği yapan ve gönüllülük esasına göre çalışmaya katılan 109 işletmenin yöneticisinden oluşmaktadır. Örneklem alma yöntemi, olasılıklı olmayan örneklem alma yöntemlerinden Uygun Gelen Örneklem ya da Kolayda Örneklem olarak adlandırılabilir (Erdoğan, 2007: 175). Bu çalışmada, örneklem alma olasılık kuramının gereklerini yerine getirmediği için bulgular tüm evrene genelleştirilemeyebilir. Sosyal bilimlerde genel kabul gören $p=0,05$ anlamlılık düzeyinde 1000 işletme için genelleme yapılacaksa Basılı örneklem sayısı tablolarını kullandığımızda en az 214 firmaya ulaşılması gerekmektedir (Erdoğan, 2007: 423).

Tablo 3.1. Anketi Cevaplayan Firmalar (sermaye oranlarına göre) (İSO 2011 raporu).

	Firma Adı	Sermaye Özel (%)	Sermaye Yabancı(%)
1.	Ford Otomotiv San. A.ş	58,96	41,04
2.	Oyak-Renault Otomobil Fabrikaları A.ş	49	51
3.	Vestel Elektronik San. ve Tic. A.ş	25,31	74,69
4.	Mercedes-Benz Türk A.ş	7	85
5.	Borçelik Çelik San. Tic. A.ş	54,67	45,33
6.	Coca-Cola İçecek A.ş	80	20
7.	Philsa-Philip Morris Sabancı Sigara ve Tütüncülük San. ve Tic. A.ş	25	75
8.	Dilek Demir Çelik End. Ve Tic. A.ş	88	12
9.	Hyundai Assan Otomotiv San. ve Tic. A.ş	15	85
10.	Ak Gıda San. Tic. A.ş.	90	10
11.	Türk Traktör ve Ziraat Makineleri a.ş	62,5	37,5
12.	Borusan Manesman Boru San. Tic. A.ş	91,8	6,67
13.	Brissa Bridgestone Sabancı Lastik San. Tic. A.ş	56,37	43,63
14.	İzmir Demir Çelik Sanayi A.ş	98,93	1,07
15.	Akçansa Çimento San. Tic. A.ş	60,28	39,72
16.	Tat Konserve San. A.ş	94,74	5,26
17.	Avdansa Sasa Polyester Sanayi A.ş(Adana)	49	51
18.	Ülker Gıda San. A.ş	62	38
19.	Noksel Çelik Boru San. A.ş	60	40
20.	Ülker Bisküvi San. A.ş.	72,61	27,39
21.	Starwood Orman Ürünleri San. A.ş	96,3	3,7
22.	Betek Boya ve Kimya San. A.ş	26,38	73,62
23.	Arçelik- LG Klima San. Ve Tic. A.ş	50	50
24.	Türk-Prysmian Kablo ve Sist. A.ş	16,3	83,67
25.	Enerjisa Enerji Üretim A.ş	50,01	49,9

26.	Compenenta Dökümcülük Tic. ve San. A.ş	6,43	93,57
27.	Çimko Çimento ve Beton San. Ve Tic. A.ş	70	30
28.	Federal-Mogul Piston Segman ve Gömlek Üretim Tesisleri	50	50
29.	Mondi Tire Kutsan Kağıt ve Amb. San. A.ş	36,6	63,4
30.	Sofra Yemek Üretim ve Hiz. A.ş	50	50
31.	Deva Holding A.ş	17,79	82,21
32.	Doğa Organik Gıda ve Tarım Ürt. Ve Tic. İth. İhr. A.ş	50	50
33.	İpek Kağıt San. Ve Tic. A.ş	50	50
34.	Tiryaki Agro Gıda San. Tic. A.ş	86,5	13,5
35.	Polinas Plastik San. Ve Tic. A.ş	75	25
36.	Tusaş Motor San. A.ş	53,75	46,22
37.	Omluksa Int. Paper Sabancı Amb. San. ve Tic. A.ş	56,27	43,73
38.	Arcelormittal Ambalaj Çeliği San. ve Tic. A.ş	25	75
39.	Çimentaş İzmir Çimento Fabrikası	2,21	97,79
40.	Major Skt Oto Donanım San. ve Tic. A.ş	50	50
41.	Anadolu- Isuzu Otomotiv San. ve Tic. A.ş	70,25	29,75
42.	Kılıç Deniz Ürünleri Üretimi İhr. Vve İth. ve Tic. San. A.ş	80	20
43.	Akenerji Elektrik Üretim A.ş	62,64	37,36
44.	Kalekilit ve Kalıp San. A.ş	75,66	24,34
45.	Marshall Boya ve Vernik San. A.ş	60,59	39,41
46.	Konya Çimento San. A.ş	18,12	81,88
47.	Beyçelik Gestamp Kalıp ve Oto Yan San. Paz. Ve Tic.	50	50
48.	Hayes Lemmerz İnci Jant ve Tic. A.ş	40	60
49.	Baymak Makine ve San. Tic. A.ş	40	60
50.	MMK Atakaş Metalurji San. Tic. ve Liman İşl. A.ş	50	50

51.	Üniteks Gıda Tekstil Motorlu Araçlar San. ve Tic. A.ş	83	17
52.	Ortadoğu Rulman San. ve Tic. A.ş	40	60
53.	Beydemirler Tekstil San. ve Tic. A.ş	96,65	3,35
54.	FNSS Savunma Sist. A.ş	51	49
55.	Denizli Çimento San. ve Tic. A.ş	50	50
56.	Progıda Pazarlama A.ş	30	70
57.	Nortel Networks Netaş Telek. A.ş	46,87	53,13
58.	Kansai Altan Boya San. ve Tic. A.ş	49	51
59.	Adoçim Çimento Beton San. ve Tic. A.ş	50	50
60.	Kayalar Cake Gıda San. ve Tic. A.ş	49,97	50,03
61.	Göltaş Göller Bölgesi Çimento San. ve Tic. A.ş	64,98	35,02
62.	Eczacıbaşı –Baxter Hastane Ürünleri San. ve Tic. A.ş	50	50
63.	Aunde Teknik Tekstil San. ve Tic. A.ş	50	50
64.	Bosch Fren Sist. San. ve Tic. A.ş	15,5	84,5
65.	Sırma Grup İçecek ve San. Tic. A.ş	95	5
66.	İ.E Ulagay İlaç San. Türk A.ş	12	88
67.	BPO B-plas Plastic Omnium Otomotiv Plastik ve Metal Yan San. Aş.	50	50
68.	Türk Tuborg Bira ve Malt San. A.ş	4,31	95,69
69.	Aytaç Gıda Yatırım San. ve Tic. A.ş	91,59	8,41
70.	Aydınlı Hazır Giyim San.	96	4
71.	Cognis Kimya Sanayi A.ş	0,1	99

Tablo 3.1.1. Ankete katılan % 100 Türk Firması olup stratejik işbirliği oluşturan işletmelerin tablosu

No	Firmanın Adı	No	Firmanın Adı
1.	TAV Yatırım Holding A.Ş	20.	Koza Altın İşletmeleri A.Ş
2.	AKFEN Endüstriyel Kaynak Makine ve San. Tic. Ltd. Şti	21.	Akdeniz Kimya San. Tic. A.Ş
3.	TAV-G Otopark Yapım ve İşletme A.Ş (T-Park)	22.	Karakaş Atlantis Kıymetli Madenler Kuyumculuk Telekomünikasyon San. ve Tic.
4.	İş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş	23.	Batı Anadolu Çimento San. A.Ş
5.	Kuzeyli Bilişim Ticaret Ltd. Şti.	24.	Cevher Jant San. A.Ş
6.	PAVO Elektronik Tasarım Üretim Elektronik A.Ş	25.	Mayteks Örmecilik San. ve Tic. A.Ş
7.	Fatih Rulman ve Bilya San. Ltd. Şti.	26.	Roteks Tekstil İhracat San. ve Tic. A.Ş
8.	Pektim Petro Kimya A.Ş	27.	AKG Yalıtım ve İnşaat Malzemeleri San. ve Tic. A.Ş
9.	İzmir Demir Çelik A.Ş	28.	Tukaş Gıda San. ve Tic. A.Ş
10.	BMC Sanayi Tic. A.Ş	29.	Baylan Ölçü Aletleri Ltd. Şti.
11.	TÜPRAŞ A.Ş	30.	Viking Kağıt ve Selüloz A.Ş
12.	Özkan Demir Çelik A.Ş	31.	Dalan Kimya End. A.Ş
13.	Abaloğlu Yem – Soya Tekstil San. A.Ş	32.	Ege Plastik Ambalaj A.Ş
14.	Pınar Süt Mamülleri A.Ş	33.	Tezol Tütün ve Kağıt San. Tic. A.Ş.
15.	Pınar Su San. ve Tic. A.Ş.	34.	Katmerciler Araç Üstü Ekipman Sanayi Ve Ticaret A.Ş.
16.	Pınar Entegre Et ve Un Sanayi A.Ş.	35.	Sunel Ticaret Türk A.Ş
17.	Küçükbay Yağ San. A.Ş (ORKİDE)	36.	Ak Döküm San. A.Ş
18.	Çebitaş Demir Çelik Endüstrisi A.Ş	37.	Pütaş Pamuk Ürünleri ve Enerji Ticaret A.Ş
19.	Polinas Plastik San. ve Tic. A.Ş	38.	Yüksek Tezcan Gıda San. ve Tic. Ltd. Şti.

3.1.1. Veri Toplama Aracı

Çalışmada araştırmaya katılan işletmelere, uluslararası stratejik işbirliklerinin başarı faktörlerini sormak amacı ile veri toplama aracı olarak anket hazırlanmıştır. Anket soruları hazırlanırken stratejik işbirlikleri konusunda yapılan araştırmalarda (İplik, 2008; Altınparmakogulları, 2010; Altinkurt, 2008) kullanılan ölçme araçlarından yararlanılmıştır.

Anketin ilk sayfası ön kapak niteliği taşımaktadır. Kapak mektubu ile öncelikle katılımcılara bilgi verilmiştir. Anketin konusu, yapılış amacı, kimlerin anketi dolduracağı detaylı olarak anlatılmıştır (EK- 2).

Anket demografik soru bölümü ile başlamaktadır. Demografik sorularda firmaların işbirliği yapmadaki tecrübelerinin olup olmadığı ve ülke menşeleri sorulmuştur. Demografik soruların kapsamı; ortaklık ilişkisinin öncesi ve sonrası, işbirliği yapan işletmenin hangi alanlarda yardım aldığı, ülkesi, bu konudaki tecrübesi, en çok kullandığı işbirliği yöntemleri ve süresi sorulmuştur.

Veri toplamada kullanılan ankette, ölçülen kavram veya değişkenlerin ölçeklerinde olması gereken iki temel psikometrik özelliğe dikkat edilmiştir. Bunlar güvenirlik ve geçerliktir. Güvenirlik bir ölçme aracının duyarlı, birbiriyle tutarlı ve kararlı ölçme sonuçları verebilmesi gücüdür. Geçerlik ise bir ölçme aracının, bu araçla ölçülmek istenen özelliğin ölçülerini başka özellik ya da özelliklerin ölçüleriyle karıştırmadan verebilme gücüdür. Bir başka ifadeyle ölçülmek istenen özelliğin bütünüyle ölçülebilme derecesidir (Tezbaşaran, 1997: 45).

İstatistiksel sınamaların ölçek hakkındaki sayıltı ve tanımlamalarla tutarlı olması gerekir. Likert tipi derecelendirmeli bir ölçeğin güvenirliğini kestirmek için, öncelikle Cronbach (1951) alfa (iç tutarlılık) sayısının birbirleriyle ilişkili olan maddelerin katsayısının yüksek olması gerekir. Bu katsayı maddelerin iç tutarlılığının bir ölçüsüdür (Tezbaşaran, 1997: 46).

Güvenirlik teknik bir sorun olup, bilimsel çalışmanın ilk koşullarındandır. Başka bir araştırmada aynı süreçlerin izlenmesiyle aynı sonuçların alınması gerekir. Dolayısıyla süreçler ve ölçme araçları başka araştırmacılar tarafından da test edilebilmektedir.

İç tutarlılığa ilaveten, güvenilirlik, zamana göre değişmezlik ölçütü (test-tekarar test) tekniği ile de ölçülebilir. Bu ölçmelerde de değişmezlik olduğu gözlemlenebilir, belirli bir zaman aralığı ile ölçümleri sonucu elde edilen veri grupları arasındaki korelasyon katsayısının değişmediği gözlemlenebilmektedir. Bağımsız gözlemciler arası uyum birden çok gözlemcinin, birbirinden bağımsız olarak, aynı şeyleri ölçmeye çalıştıkları durumlarda uygulanmaktadır. Gözlemcilerin ayrı ayrı yaptıkları ölçümlerin ortalaması alınarak, her durum için bir tek değer bulunur. Önemli olan bu değer güvenilirliğidir. Ayrı ayrı gözlem sonuçları birbirine ne kadar yakın ise sonuçta elde edilen ortalama değer güvenilirliği de o kadar yüksek olmaktadır (Karasar, 2009: 149).

Ölçmede geçerlik, ölçülmek istenen şeyin ölçülebilmiş olma derecesidir, ölçülmek istenenin başka şeylerle karıştırılmadan ölçülmesidir (Karasar, 2009: 151). En çok yararlanılan ölçüt geçerlilikleri; içerik geçerliği, uygulama geçerliği ve yapı geçerliğidir (Kagon, 1967; Tyler, 1971; Kerlinger, 1964).

Özetle; İçerik geçerliği, uzman görüşü ile saptama yöntemidir (Karasar, 2009: 153). Anketteki ölçeklerin içerik geçerliği iki uzman tarafından incelenmiştir ve uygun görülmüştür. İki uzman tarafından içerikler literatür açısından kıyaslanmıştır ve kavramsal olarak temellendirilmiştir.

Yapı geçerliği neden- sonuç ilişkisini saptayabilmektir. Bunun için iki yöntem mevcuttur. Faktör analizi yapmak ya da bilinen bir grup ile karşılaştırma tekniğinden yararlanmaktır (Karasar, 2009: 153). Bir başka yöntem ise; geçerliliği olan daha önceden belirlenmiş bir ölçme aracı ile yeni geliştirilmiş ölçme aracını aynı gruba uygulamak veya başka bir gruba uygulayıp aralarında korelasyon (ilişki) aramaktır. Bu ilişki yüksek ise aracın geçerliğinin de yüksek olduğu sonucuna varılabilir (Karasar, 2009: 153).

Anket formu, demografik sorulara ilaveten üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, stratejik işbirliği oluşturma nedenleri (17 madde) yöneticilere sorulmuştur (İplik, 2008). İplik çalışmasında bu maddelerin öncelik sırasına göre sıralanması istenirken bu çalışmada 5'li Likert tipi derecelendirme ölçeğiyle cevaplanması istenmiştir. Böylece sürekli veri toplanması mümkün olacak ve parametrik analizler yapılabilecektir. Ayrıca ankete katılanlar açısından cevaplama kolaylığı da sağlanacaktır. Yöneticilerin işbirliklerinin oluşturulma nedenlerine ilişkin tutumlarını

ölçmek amacı ile 16 ifade verilmiş ve 5’li Likert tipi derecelendirme seçenekleriyle (1= Hiç etkili değil, 3= Biraz etkili, 5= Son derece etkili) cevaplar alınmıştır.

Yabancı ortağınızla iş birliği oluşturma nedenleri Anketin Bölüm 1b’de 17 adet ifade ile sorulmuştur. Bunlar İplik (2008) çalışmasından alınmıştır. Bu nedenler şöyle sıralabilir;

- Ortağımızdan yeni bilgiler öğrenmek,
- Mevcut yeteneklerimizi geliştirmek,
- Kaynak ve uzmanlıkların birleştirilmesi yoluyla sinerji yaratmak,
- Yeni teknolojileri elde etmek,
- İşlerimizin çeşitlendirilmesini sağlamak,
- Mevcut pazarda genişleme kaydetmek,
- Uluslar arası alana yayılmayı sağlamak,
- Riski ortağımızla paylaşmak için gerçekleştirmek,
- İşletmemizin hisse değerinin arttırılmasını sağlamak,
- Maliyetlerin paylaşılması doğrultusunda verimlilik sağlamak,
- Dış çevremizdeki belirsizlikleri azaltmak,
- Rekabet konusunda avantaj elde etmek,
- Yeni iş fırsatlarını değerlendirmek,
- Ortağımızın finansal kaynaklarından yararlanmak,
- Faaliyetlerimizde daha fazla esneklik sağlamak,
- Sektördeki eğilimleri yakından takip etmek.
- Diğer.

İkinci bölümde, “Stratejik İşbirliğinde Başarıyı Belirleyen Faktörler” 7 boyut 38 ifade ile ölçülmeye çalışılmıştır. Önceki literatüre dayalı olarak 7 faktörden oluşan bu bölümdeki, ifadeler her bir faktörün adı verilerek altında ilgili ifadeler yer alarak doldurulması istenmiştir (İplik, 2008). Bu yedi faktör güven, koordinasyon, bağlılık, bilgi paylaşımı, çatışma çözümü, birbirine bağımlılık ve uyumdur. Bu ifadelerle işletmelerin işbirlikleri başarısı nasıl etkilendiği ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır. Bu ifadelere verilen 5’li Likert tipi derecelendirme seçenekleriyle (1= Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Tamamen katılıyorum) cevaplar alınmaya çalışılmıştır. Bu bölümde sorulan ifadelerin daha anlaşılır olması ve yüzey geçerliğinin arttırılması amacıyla iş tecrübesi olan ve ilgili literatüre hakim iki uzman tarafından düzeltmeler yapılmıştır. Aşağıda ifadelerin i (İplik, 2008) ve bu çalışmada kullanılan şekilleri tabloda gösterilmiştir.

Tablo 3.2. Stratejik işbirliklerinin başarısını etkileyen faktörler

İplik (2008)	(Bu çalışmada kullanılan şekli)
Ortağımızla aramızda sıkı bir iletişim vardır.	Ortağımızla aramızda sürekli iletişim vardır.
Ortağımızla aramızda yakın bireysel etkileşim bulunmaktadır.	İşbirliği ortağımızın üst yönetiminin firmamızın üst yönetimi ile yakın ilişkileri vardır.
Potansiyel çatışma alanlarını belirleyebilmek için ortaklar arasında sıkı yönetimsel etkileşim bulunmaktadır.	Potansiyel çatışmaları belirleyebilmek için ortaklar arasında yönetimsel düzeyde etkileşim bulunmaktadır.
Aramızda çıkan çatışmaların çözümünde güçlü iki yönlü iletişim yer almaktadır.	Aramızda çıkan çatışmaların çözümünde çift yönlü iletişim bulunmaktadır.
Çatışma çözümünde, ortak problem çözme tekniklerini kullanmaktayız.	Çatışmaların çözümünde, ortak çözüm yöntemlerini kullanabilmekteyiz.
Bu ilişkideki taraflar problemleri birlikte çözebilmek için çaba harcamaktadırlar.	Bu işbirliğindeki taraflar problemleri birlikte çözebilmek için çaba harcamaktadır.
Ortak hedefleri gerçekleştirebilmek için taraflar farklı kaynaklar sağlamaktadırlar.	Ortak hedefleri gerçekleştirebilmek için işbirliği yapan taraflar birbirini tamamlayan kaynaklar sağlamaktadır.
Ortağımızla ilişkimiz açısından faydalı olan tamamlayıcı güçlere sahibiz.	Ortağımızla işbirliğindeki güçlü yönlerimiz ve yetkinliklerimiz birbirini tamamlıyor.

Üçüncü bölümde ise sanayi sektöründe faaliyet gösteren stratejik işbirliği yapan firmaların başarı durumlarını belirlemeye yönelik “İşbirliği Performans Değerlendirme Ölçeği” kullanılmıştır (Altınkurt, 2008). Bu ölçek Altınkurt’un anketinden birebir alınmıştır ve 8 sorudan oluşmaktadır. Subjektif ve objektif kriterleri kapsayan bu sorular ile işletmelerin performansı ölçülmektedir. Bu bölümdeki 9. soru ile genel olarak işbirliğinden memnuniyeti ölçmek için yüz ifadesi ölçeği kullanılmıştır (Kunin, 1951). Bu soru da subjektif bir kriter olup genel olarak işbirliğinin performansını ölçmektedir. Bu soruya yanıtlayıcılar cevap verirken işbirliğinin başarısını bütün unsurlarıyla dikkate almaktadırlar. Katılma derecelerini belirlemek için 5’li somurtan yüz ile gülen yüz arasında Likert tipi (1= Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Tamamen katılıyorum) derecelendirmeye eşdeğer yüz ifadeleri seçeneklerde yer almıştır.

Ölçekte yer alan finansal nedenler bağlantılı objektif sorular;

- Bu ortakla yaptığımız işbirliği beklediğimizden daha karlı oldu.

- İşbirliği beklediğimizden daha düşük bir büyüme potansiyeli gösterdi.
- Bu işbirliğinden dolayı pazardaki payımız yükseldi.
- İşbirliğinin yatırım geri dönüş oranından memnunuz.

Ölçekte yer alan subjektif sorular;

- Genel olarak bu işbirliğinin başarılı olduğunu düşünüyoruz.
- İşbirliği sonucunda kendi firmamız için koyduğumuz stratejik hedeflere ulaştık.
- Bu işbirliğinden edindiğimiz bilgiden memnunuz.
- İşbirliği firmamız için yeni fırsatlar yarattı.
- Aşağıdaki yüz ifadelerinden hangisi bu işbirliğinden memnuniyet düzeyini en iyi yansıtmaktadır.

Son olarak da ankete katılım için teşekkür edilip, geri dönüş için mail adreslerini yazmaları istenmiştir.

3.1.1. Veri toplama

Anket, sanayi sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin uluslararası stratejik işbirlikleri yapan Türk ortaklarının üst yöneticileri tarafından cevaplanmıştır. Anketin ilk sayfasında çalışmanın amacı, anket ile ne tür bilgi toplanacağı ve sorular cevaplanırken çalıştıkları son işbirliğini göz önüne almaları ve her soruyu dikkatlice okuyup algılarını tarttıktan sonra Likert tipi derecelendirmeye karşılık gelen seçeneği belirtmeleri istenmiştir.

Öncelikle İzmir Ticaret Odası ve Manisa Ticaret ve Sanayi Odalarıyla irtibata geçilerek çalışmaya katılmaları açısından destek istenmiştir. Ancak çalışmaya katılma konusunda kurumsal bir destek alınamamıştır. Ardından Çalışma ve Ekonomi Bakanlığına arşiv birimine telefon ile ulaşılmıştır. Bir haftalık bir uğraş sonucunda yabancı işletmelerle stratejik işbirliği kuran işletmelerin arşiv bilgisine ulaşılmıştır. Ekonomi Bakanlığı'ndan e-mail yoluyla alınan firma listeleri incelendikten sonra internet yardımıyla bu firmaların işbirlikleri olup olmadığı araştırılmıştır ve buradan yola çıkarak işletmelerin öncelikle info mail adreslerine anketler gönderilmiştir. 1000 adet firmaya 5 Mart 2011 itibarıyla mail atılmıştır. Her gün atılan mail sayısı 20 ile 30

arasında değişmiştir. Info maillerden 8 adet cevap gelmiştir. Bu firmalarda yönetici pozisyonundaki yetkili kişilerin özel e-mail adreslerinden araştırmacının e-mail adresine sorular gönderilmiştir. Anketler yöneticilerin özel mail adreslerine de ulaştırılmıştır. Yönetici maillerinden geri dönüş sağlanamadığı için posta yoluyla 40 yöneticiye özel mektup şeklinde anketler gönderilmiştir.

Manisa Ticaret Odası ve İzmir Ticaret Odasına telefon yoluyla ulaşılıp anketlerin listedeki firma yöneticilerinin kişisel mail adreslerine Manisa ve İzmir Sanayi Odası sekreteri tarafından gönderilmesi sağlanmıştır. 20 anket Manisa Ticaret Odası'ndan, 10 ankette İzmir ticaret Odasından gönderilmiştir. Geri dönüş sayısı 10 adet olmuştur. Manisa Ticaret Odası'ndan 8 anket, İzmir Ticaret Odası'ndan ise 2 anket geri dönüşü sağlanmıştır.

Kemalpaşa Organize Sanayi Bölgesi Yönetim Kurulu üyesinden 15 işletmenin mail adresi alınıp bu yönetim kurulu üyesinin referansı da eklenerek ayrıca 15 işletmeye mail atılmıştır. Buradaki işletmelerden 10 anket geri dönüşü olmuştur. 2 anket eksiktir ve analiz dışı bırakılmıştır. Eksik olmayan anket sayısı 8 adettir.

Faks yoluyla 40 adet, posta yoluyla 50 anket, e-mail yoluyla 830 anket ve fiziksel olarak 80 anket işletmelere ulaştırılmıştır. Faks yoluyla 13 adet; posta ile 20 adet; e-mail ile 16 ve kişisel olarak ziyaret edilen firmalardan da 62 adet anket geri dönüşü olmuştur. Tüm anketler özenle yöneticilere iletilmiş olup bu şekilde $(13+20+16+62)=111$ ankete ulaşılmıştır. Kullanılabilir anket sayısı 109 adettir. Anketlerin üzerine anket sonuçlarının istenildiğı takdirde dolduran kişinin mail adresinin yazılabileceğı belirtilmiştir.

BÖLÜM 4

ANALİZ VE BULGULAR

Toplam 109 yöneticiden elde edilen anket verileri SPSS 17 for Windows programına girilmiş ve analizler yapılmıştır. Öncelikle verilerin doğru girildiği tanımlayıcı istatistikler ve anketle girilen veri ve anket karşılaştırılarak kontrol edilmiş, birkaç küçük düzeltme yapılarak, analizlere başlanmıştır. Frekans analizlerine ilaveten, değişkenlerin boyutlarının tespit edilmesi için Faktör Analizi Cronbach Alpha, T-test, Anova, Korelasyon ve Regresyon analizleriyle bulgular ortaya çıkarılmıştır.

4.1.Örneklemin Demografik Özellikleri

Tablo 4.1’de de görüleceği gibi ankete stratejik işbirliği yapan 109 işletmenin üst seviye yöneticileri katılmıştır. Örnekleme katılım en çok fiziksel olarak gidilip elden iletilen anketler ya da bizzat görüşme ile elde edilmiştir. Türkiye’deki diğer firmalarla da ortaklık ilişkisi olan işletme sayısı 65’tir. Önceden stratejik işbirliği kuran işletmelerin sayısı 53’tür. Stratejik ortağıyla daha önceden başka bağları da olan işletme sayısı 45’tir. Örnekleme katılan firmaların işbirliği yaptıkları ortaklarının ülke menşeleri %14,7 ile birinci sırada Almanya’dır. İngiltere ise %12,8’dir. %8,3 ile 3. sırada İspanya ve % 8,3 ile Çin yer almaktadır. Yapılan araştırmalar kapsamında; Japonya, Almanya ve ABD gibi yüksek güven düzeyine sahip toplumlarda, büyük ölçekli ve profesyonel yönetim tarzına sahip işletmelerin doğması doğal bir sonuçtur. Dolayısıyla bu tip gelişmiş toplumlarda stratejik işbirliklerine rastlamak son derece doğaldır (Fukuyama, 1998: 299; Aktaran, Aydın, 2003: 141).

Araştırmaya katılan işletmelerin en çok kullandığı stratejik işbirliği türleri sıralaması ise şöyledir: ortak girişim, pazarlama işbirliği, lisans antlaşması, teknoloji işbirliği, franchising, ortak yatırım, ar-ge, dış kaynak kullanımı ve sözleşmeli üretimdir.

Yapılan antlaşmaların tür olarak 1. sırada ortak girişim %46 ile yer almaktadır. Joint venture türü işbirliği daha önceki çalışmalarda da en sık rastlanan işbirliği türüdür. Farklı iş kollarında çalışmalar gerçekleştiren işletmeler, temelleri sağlam olması için çoğunlukla işletme evliliklerini joint venture’dan yana kullanmaktadırlar (Reuver ve Koza, 2000: 81-82).

2. sırada %19 'la pazarlama işbirliği ve 3. sırada da %17 ile teknoloji işbirliği yer almaktadır. Müşteri sadakati, kişisel iletişim kavramlarının uzun dönemde karlılığı Pazarlama işbirliği ise uzun süreli firma müşteri ilişkilerinin getirdiği faydalar üzerine artan bir ilginin oluşmasının destekleyicisidir ve bu nedenlerle de işbirlikleri arasında 2. sırada tercih edilmiştir (Savaşçı ve Frnako Ventura, 2001; Aktaran, Yurdakul, 2005: 2). Ar-ge işbirliği KOBİ'lerde kullanımı oldukça önemli ve sık rastlanan bir durumdur. Bu tip işletmelerin çoğunlukla kendilerine ait bir ar-ge departmanı mevcut olmadığından dış desteğe her zaman ihtiyaç duymaktadırlar (Edwards, Delbridge ve Mulley, 2005).

Tablo 4.1. Örneklemdeki Stratejik İşbirliği Yapan İşletmelerin Özellikleri

Demografik değişkenler	Kategori	N	%
Anket toplama şekli	Faks	11	10,1
	Posta	20	18,3
	E-mail	16	14,7
	Fiziksel	62	56,9
Stratejik işbirliği tecrübesi var mı?	Evet	53	48,6
	Hayır	56	51,4
Türkiye'de başka ortaklık ilişkisi var mı?	Evet	65	59,6
	Hayır	44	40,4
Mevcut ortağınızla başka bir iş ilişkiniz var mıydı?	Evet	45	41,3
	Hayır	64	58,7
Stratejik işbirliğini müşterisi ile gerçekleştirenler	Müşteri	8	7,3
	Rakip	14	12,8
	Tedarikçi	8	7,3
	İşbirliği ortağı	14	12,8
	Lisanslama	15	13,8
	Dağıtım	11	10,1
	Dağıtım	13	11,9
Ortağınızla ilişkiniz hangi kapsama girmektedir?	Lisans ant.	14	12,8
	Otrak girişim	46	42,2
	Franchising	9	8,3
	Pazarlama iş.	19	17,4
	Yönetim ant.	9	8,3
	Teknoloji iş.	17	15,6
	Ar-ge	9	8,3
Ülkeler	Almanya	16	14,7
	İngiltere	14	12,8
	Çin	9	8,3
	İspanya	9	8,3

4.2. Faktör Analizleri

Literatürde görebileceğimiz birçok araştırmada kullanıldığı gibi, toplanan veriler üzerinde her bir değişkenin boyutlarını belirlemek ve ölçek maddelerinin faktörlerle ilişkisini ortaya çıkarmak amacıyla temel bileşenler yöntemi ve varimax dönüştürmesine göre değişkenlere (işbirliği oluşturma nedenleri, işbirliğinde başarıyı etkileyen faktörler, işbirliği başarısı) ayrı ayrı faktör analizi yapılmıştır. Varimax dönüştürmesinin tercih edilmesinin sebebi değişkenleri oluşturan boyutların net olarak ayrışmasını sağlamaktır (Hair vd., 1998: 110).

4.2.1. İşbirliği oluşturma nedenleri

İşbirliği oluşturma nedenleri olan 16 madde faktör analizine tabi tutulmuştur. Analizde varimax dönüştürmesi ve temel bileşenler yöntemiyle öz değeri 1'in üzerinde dört boyut ortaya çıkmıştır. Yapılan faktör analiziyle Tablo 4.2.1'de görüldüğü gibi maddelerin yüklenme değerleri .50'nin ve öz değeri 1'in üzerinde toplam varyansın % 66.70'ini açıklayan anlamlı 4 faktör elde edilmiştir. Kaiser-Meyer Olkin örneklem yeterliliği .868 ($p < .000$), verinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir (Hair vd., 1998).

İşbirliği nedenlerini en yüksek varyansla açıklayan (%22,40) Faktör 1 (Finansal Nedenler), 5 maddenin bir araya gelmesiyle oluşmuştur. Bu maddelere baktığımızda finansal kaynakların, işbirliği gerçekleştirme nedenlerini etkilediği görülmektedir. Özellikle en çok yüklenmenin (.902) "riski paylaşma" maddesinde olduğu görülmektedir. Faktör 2 (Yenilikçilik ve Öğrenme) varyansı %20,39 oranında açıklamış ve 5 maddeden oluşmuştur. Bu maddeler işletmelerin yenilik yaratma nedeniyle işbirliğine yönelme maddelerinden oluşmaktadır. Faktör 3 (Rekabetçilik) varyansı %14,88 oranında açıklamış ve 4 maddeden oluşmuştur. İşletmelerin rekabet edebilme yetenekleriyle ilgili maddeler burada toplanmıştır. Faktör 4 (Pazarı Genişletme) varyansı %9.02 oranında açıklamıştır ve 2 maddeden oluşmuştur. Sonuç olarak faktör analizi sonucunda işbirliği nedenleri, finansal nedenler, yenilik nedeniyle, rekabet amaçlı ve genişleme nedeniyle olmak üzere 4 boyutta ortaya çıkmıştır. Faktörlerin güvenirlik (iç tutarlılık) katsayıları Cronbach alpha ile hesaplanıp Tablo 4.2.1'de

sunulmuştur. Bu katsayılar .868, .839, .743 ve .620 olup faktörlerin iç tutarlılık sağladığını göstermektedir.

Tablo 4.2.1. Stratejik İşbirliği oluşturma nedenleri faktör analizi

Faktörler	Madde yükleri	Özdeğer	Varyans	Alpha
<i>Faktör 1. Finansal nedenler</i>		3.58	22.40	.868
Riski ortağımla paylaşmak	.902			
Maliyetlerin paylaşılması	.839			
Dış çevre belirsizliği	.753			
Finansal kaynaklardan yararlanmak	.742			
Hisse senedi değerlerini arttırmak	.615			
<i>Faktör 2. Yenilikçilik ve öğrenme</i>		3.26	20.39	.839
Yeteneklerimizi geliştirmek	.827			
Yeni bilgiler öğrenmek	.810			
Sinerji yaratmak	.745			
Yeni teknoloji elde etmek	.709			
Çeşitlenme sağlamak	.653			
<i>Faktör 3. Rekabetçilik</i>		2.38	14.88	.743
Esneklik sağlamak	.760			
Rekabet konusunda avantaj sağlamak	.755			
Sektör eğilimlerini yakından takip etmek	.672			
Yeni iş fırsatı elde etmek	.538			
<i>Faktör 4. Pazarı genişletme</i>		1.44	9.02	.620
Mevcut pazarda genişlemek	.750			
Ulusla arası alana yayılmak	.675			
<i>Açıklanan Toplam Varyans</i>			66.70	

Notlar: Varimax Temel Bileşenler Faktör Analizi. Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği=.868, Bartlett's Test of Sphericity: $p<.000$

Önceki çalışmalarla kıyaslama yaptığımızda birçok noktada ortak konulara rastlanmaktadır. Özetle Mohr ve Speakman'e (1994) göre işbirliği nedenleri; teknolojiye ulaşım, ürünlerin genişletilmesi, ölçek ekonomisi, bilgiye ulaşım, riskin paylaşılmasıdır. Powel'e (1990) göre işbirliğine gitme nedenleri yeni yetenek ve bilgilerin arttırılması, etkin ve güvenilir bilgi sağlanması, riskin yayılması, karşılıklı ilgi ve fayda, güçlü yönlerin birleştirilmesi, ölçek ekonomileri, yaratıcılık gibi kavramları içermektedir. Parkhe (1991) teknolojik yetenek, pazara ulaşma, yeni ürün gelişimi ve kapasitenin rasyonelleştirilmesinden bahsetmiştir (İplik, 2008: 18). Bu çalışmanın bulguları da yukarıda çalışmalarda bahsedilen kavramlarla örtüşmektedir.

4.2.2.Stratejik İşbirliğinde başarıyı etkileyen faktörler

Yapılan faktör analiziyle, temel bileşenler yöntemi ve varimax dönüştürmesiyle işbirliğinde başarıyı etkileyen boyutlar belirlenmeye çalışılmıştır. Analizde anlam bakımından diğer maddelerle paralel olmayan başka bir ifadeyle negatif anlam ifade eden 2 madde istatistik paket programında ters kodlanmıştır. Bu şekilde analize dahil edilecek tüm maddelerde aynı yönlülük (pozitiflik) elde edilmiştir. Bu işlemten sonra yapılan ilk faktör analizinde 6 faktör elde edilmiştir. Ancak bu faktörler için yapılan içerik analizi sonucu düşük yüklenme değerine ($<.40$) sahip ve anlamlı olmayan ve çapraz yükleme olan 8 madde bir sonraki analize dahil edilmemiştir. Kalan 30 maddenin dahil edildiği faktör analizinin sonunda 6 faktöre ulaşılmıştır. Bu faktörlerin yüklenme değeri .47'in (en düşük değer) ve öz değeri 1'in üzerinde olduğu ve toplam varyansın %63,92'sini açıkladığı görülmektedir. Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği, .841 ($p<.000$) verinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.2.2'de her bir faktördeki maddelerin yüklenme değerini, her bir faktörün öz değerini ve açıkladığı varyansı ve faktörlerin güvenirlik (iç tutarlılık) değerleri belirtilmiştir. Faktörlerin güvenirliğini gösteren Cronbach alpha değerlerinin .649 ile .858 arasında olduğu, faktörlerin iç tutarlılıklarını sağladığını göstermektedir (Hair vd., 1998:118).

İşbirliği kavramını en yüksek varyansla açıklayan (%18,40) Faktör 1 (Bilgi, uyum ve koordinasyon), 11 maddeden oluşmuştur. Bu maddeler işletmelerin birbirleriyle olan bilgi, uyum ve koordinasyon yeteneklerini ölçmektedir.

Faktör 2 (Birbirine Bağımlılık) varyansın 10,88'ini açıklayıp 5 maddeden meydana gelmiştir. Bu maddelere bakıldığında, işletmelerin birbirine bağımlılığının stratejik işbirliğine etkisini ölçmektedir.

Faktör 3 (Bağlılık ve Bilgi) varyansın 10,63'ünü açıklayıp 5 madden meydana gelmiştir. Bu maddeler işbirliklerindeki bağlılık ve bilgi paylaşımının etkisini ölçmektedirler.

Faktör 4 (Çatışma Çözümü) 10, 22'sini açıklayıp 3 madden oluşmaktadır. Faktörlerin iç tutarlılık değerleri incelendiğinde yüksek olduğu (.858 ve .819) görülmüştür. Bu değerler maddelerde iç tutarlılık sağlandığını göstermektedir.

Tablo 4.2.2. İşbirliğinde başarıyı etkileyen unsurların faktör analizi

Faktörler	Madde yükleri	Özdeğer	Varyans	Alpha
<i>Faktör 1.Bilgi, uyum ve koordinasyon</i>		5.53	18.409	.905
Stratejileri sistematik olarak koordine etmeliyiz	.737			
Stratejik kararları birlikte verme				
İşletme ile hedefleri birlikte koymalı	.680			
Bilgi transferi sistemi olmalı	.664			
Tavsiyelerimize uymalı	.660			
Yönetim ve operasyon tarzları birbirleriyle uyumludur	.636			
Bilgi değişimi sık ve informeldir	.626			
Teknik becerilerin birbiri ile uyumu	.599			
Üst yönetim ile yakın ilişkiler kurulmalı	.594			
Ortağımızdan tavsiyeler almaktayız	.558			
Firmalar arası iyi uyum vardır	.534			
<i>Faktör.2 Birbirine bağımlılık</i>		3.24	10.808	.803
İşbirliği yapan taraflar birbirini tamamlayan kaynaklar sağlamaktadır	.833			
Güçlü yönlerimiz ve yetkinliklerimiz birbirini tamamlıyor	.760			
Sahip olduğumuz yeteneklerle daha fazlasına ulaşıyoruz	.610			
Temel yeteneklerimiz arasında benzerlik var	.550			
Amaç ve hedeflerimiz birbiriyle uyumlu	.493			
<i>Faktör 3.Bağlılık ve bilgi</i>		3.18	10.630	.809
Yüksek düzeyde finansal yatırım yapmıştır	.690			
İşletme için bu ilişki bir gerekliliktir	.672			
Uzun dönemli bir ilişki niyetindeyiz	.669			
Değişiklikler için birbirlerini haberdar etmelidirler	.586			
Sürekli iletişim vardır	.578			
<i>Faktör 4. Çatışma çözümü</i>		3.06	10.202	.818
Çıkan çatışmalarda çift yönlü iletişim bulunmaktadır	.858			
Ortak çözüm yöntemleri sunabilmekteyiz	.819			
Taraflar çözmek için çaba harcamaktadırlar	.633			
<i>Faktör 5. Güven</i>		2.17	7.261	.729
İşbirliğinde karşılıklı dürüstlük mevcuttur	.827			
İşbirliğinde karşılıklı adil davranmaktadırlar	.790			
Alınan kararların faydalı olduğuna inanıyoruz	.466			
<i>Faktör 6. Koordinasyon</i>		1.98	6.610	.649
Direkt karşı tarafa fikrimizi söyleriz	.767			
Faaliyetler karşılıklı iyi bir şekilde koordine edilmektedir	.673			
Deneyimli ve yetenekli personel bu işbirliğinin güçlenmesi için yönlendirilmiştir	.540			
<i>Açıklanan Toplam Varyans</i>			63.92	

Varimax Temel Bileşenler Faktör Analizi. Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği= .905, Bartlett's Test of Sphericity: p<.000

Faktör 5 (Güven) varyansın 7,26'sını açıklayıp 3 maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler güven faktörünün işbirlikleri üzerine etkisini ölçmektedir.

Faktör 6 (Koordinasyon) varsaysın 6,61'ini açıklayıp 3 madden oluşmaktadır.

Gulati (1998) yaptığı çalışmalarda stratejik işbirliği oluşturma ve başarılı olma faktörlerini; değişim, paylaşım, ürün geliştirme, teknoloji ve hizmetler olarak belirlemiştir. Özellikle de sosyal paylaşımın altını çizmiştir (Gulati, 1998: 293).

Ben Gommès-Casseres (2003) analizleri sonucunda pazara girebilme yeteneği, güven, çift taraflı kaynak kullanımından yararlanma, teknoloji ve bilgi paylaşımı faktörlerinin strateji işbirliği oluşturmada etkin olduğunu bulmuştur (Gommès-Cassere, 2003).

4.2.3. İşbirliği başarısı (performansı) faktör analizi

Yapılan faktör analiziyle, temel bileşenler yöntemi ve varimax dönüştürmesiyle işbirliği başarısı faktörleri belirlenmeye çalışılmıştır. Analize anlam bakımından diğer maddelerle paralel olmayan başka bir ifadeyle negatif anlam ifade eden büyüme potansiyeli sorusu programda ters kodlanmıştır. Bu şekilde analize dahil edilecek tüm maddelerde aynı yönlülük (pozitiflik) elde edilmiştir. Bu işlemden sonra yapılan ilk faktör analizinde 2 faktör elde edilmiştir. Büyüme potansiyeli sorusu tek başına ikinci faktörü oluşturmuştur. Büyüme potansiyeli sorusu ayrılıp tekrardan faktör analizi yapıldığında kalan 7 maddenin tek bir faktör oluşturduğu ortaya çıkmıştır. Bu maddelerin yüklenme değeri .859'in ve öz değeri 1'in üzerinde olduğu ve toplam varyansın %52.31'ini açıkladığı görülmektedir. 2 faktörün toplam varyansı ise % 72.12'sini açıklamaktadır. Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği, .859 ($p < .000$) değerinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.2.3. İşbirliği başarısı faktör analizi

Faktörler	Madde yükleri	Özdeğer	Varyans	Alpha
<i>Faktör 1. İşbirliği başarısı</i>		<i>4.18</i>	<i>52.31</i>	<i>.859</i>
Yeni iş fırsatları yarattı	.802			
Yatırımın geri dönüş oranından memnunuz	.740			
Stratejik hedeflere ulaştık	.671			
Edindiğimiz bilgiden memnunuz	.691			
İşbirliğinden dolayı Pazar payımız yükseldi	.631			
Genel olarak işbirliği başarılı oldu	.708			
İşbirliği beklediğimizden daha karlı oldu	.727			
<i>Faktör 2. - Büyüme potansiyeli</i>		<i>1.59</i>	<i>19.90</i>	
İşbirliği düşük büyüme potansiyeli gösterdi	.802			

Varimax Temel Bileşenler Faktör Analizi. Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği= .859, Bartlett's Test of Sphericity: $p < .000$

Tablo 4.2.3'te her bir faktördeki maddelerin yüklenme değerini, her bir faktörün öz değerini ve açıkladığı varyansı ve faktörlerin güvenilirlik (iç tutarlılık) değerleri belirtilmiştir. Birinci faktörün güvenilirliğini gösteren Cronbach alpha değeri .859 iç tutarlılığın sağladığını göstermektedir (Hair vd., 1998:118). İkinci faktör tek madde ile temsil edildiğinden iç tutarlılık katsayısı hesaplanmamıştır.

İşbirliği başarısını en yüksek varyansla (%52.31) açıklayan Faktör 1 (Performans), 7 maddeden oluşmuştur. Bu maddeler incelendiğinde stratejik işbirliklerinde performans ölçmeye yönelik objektif ve subjektif sorular olduğu görülmektedir. Maddelerde performans belirleyen sorular yöneltilmiştir. Faktör 2 (büyüme potansiyeli), varyansın % 19.90' ını açıklayıp 1 maddeden meydana gelmiştir. Bu maddeye bakıldığında, işbirliğinde işletmenin büyüme göstermesinin performans ölçütü olduğu tespit edilmiştir.

Bu iki faktörün ayrı ayrı performans değişkeni olarak değerlendirilmesi yanı sıra gülen yüz sorusu da üçüncü bir bağımlı değişken olarak ele alınacaktır.

4.3.Çalışmada Ölçülen Değişkenlerin Orta Değer 4 (Nötr)’Ten Farklılığı

Tablo 4.3. Değişkenlerin orta değer 3’ten farklılıklarının bir örneklem t-testi

Değişkenler	Ortalama	Standart sapma	t-değeri	p-değeri
1.Rekabetçilik	4,23	0,62	20,519	,000
2.Yenilikçilik ve öğrenme	4,03	0,75	14,217	,000
3.Pazarı genişletme	3,76	0,85	9,307	,000
4.Finansal nedenler	3,42	1,09	4,042	,000
5.Güven	4,39	0,59	24,532	,000
6.Çatışma çözümü	4,10	0,69	16,547	,000
7.Birbirine Bağımlılık	4,01	0,70	14,985	,000
8.Bağlılık - bilgi paylaşımı	4,01	0,65	16,200	,000
9.Bilgi- koordinasyon- uyum	3,93	0,72	13,590	,000
10.Koordinasyon	3,89	0,72	12,922	,000
11.İşbirliği başarısı	4,03	0,74	14,532	,000
12.İşbirliğinden memnuniyet (Yüz ölçeği)	4,02	0,93	11,443	,000
13.İşbirliği büyüme potansiyeli	3,47	1,42	3,496	,001

Not: 5’li Likert tipi derecelendirme

Bir örneklem T-testleriyle çalışmada ölçülen değişkenlerin 5’li Likert tipi derecelendirmede orta değer olan 3’ten farklı olup olmadığı araştırılmıştır. Tüm değişkenlerin ayrı ayrı orta değerden ne yönde farklı olduğuna bakıldığında, işbirliği nedenlerinden biri olan finansal nedenler ($x=3,42$; $t=4,042$, $p<.001$) nötr noktasından anlamlı olarak yüksek olup “biraz etkili” olmasına karşın yenilik nedeniyle ($x=4,60$; $t=5,750$, $p<.001$) “çok etkili” olduğu görülmektedir. Rekabet nedeniyle ($x=4,23$; $t=20,519$, $p<.001$) orta değer 3’ten farklıdır ve işbirliği oluşturma neden derecelerinde etkiliye daha yakındır. Dolayısıyla rekabet nedeniyle stratejik işbirliklerinin kurulması finansal nedenlerle işbirliklerinin kurulmasından daha fazla etkili olmuştur.

Tüm değişkenlerin ayrı ayrı orta değerden ne yönde farklı olduğuna bakıldığında, işbirliği boyutlarından güven ($x=4,39$; $t=24,532$, $p<.001$) nötr noktasından anlamlı olarak yüksek olup “tamamen katılıyorum” derecesine yakın olmasına karşın çatışma çözümü ($x=4,10$; $t=16,547$, $p<.001$); bağlılık- bilgi paylaşımı ($x=4,01$; $t=16,200$, $p<.001$); birbirine bağımlılık ($x=4,01$; $t=14,985$, $p<.001$), bilgi-koordinasyon-uyum ($x=3,93$; $t=13,590$, $p<.001$) ve koordinasyon ($x=3,89$; $t=12,922$, $p<.001$) boyutlarının “katılıyorum” derecesinde olduğu görülmektedir. İşbirliğinde başarıyı etkileyen faktörlerden en yüksek değeri alan ilk 2’si düşünüldüğünde bunların güven ve çatışma çözümü olduğu görülmektedir.

İşbirliği başarısı boyutları arasında ise en yüksek derecelendirmesi “katılıyorum” olan faktörler sırasıyla işbirliği başarısı ($x=4,03$; $t=14,532$, $p<.001$) ve işbirliğinden memnuniyettir ($x=4,02$; $t=11,443$, $p<.001$). Daha sonra gelen faktör ise işbirliğinin gösterdiği büyüme potansiyelidir ($x=3,47$; $t=3,496$, $p<.001$).

4.4.Bağımsız Örneklem T-Testleri ve Anova Analizi

Bağımsız örneklem t-testi ile iki ayrı grubun işbirliği nedenleri, işbirliği başarı faktörleri ve işbirliği başarısı (performansı) ortalamalarının karşılaştırılması gerçekleştirilmiştir. Yukarıdaki tabloda belirtilen değişkenlerin yabancı şirketlerle daha önce ortaklık ilişkisi olanlarla olmayanlar arasında ortalamaları arasında herhangi bir fark ortaya çıkmamıştır ($p >.05$).

Uluslararası stratejik işbirliği yapan sanayi işletmesinin Türkiye’de başka işletmelerle ortaklık ilişkisi var mıydı sorusuna verdikleri cevap (evet hayır) ile tablodaki 13 değişken ortalamaları arasında herhangi bir fark ortaya çıkmamıştır ($p >.05$). Mevcut ortağınız dışında başka işletmelerle de ortaklığınız bulunmakta mıdır? ve yabancı ortağınızla işbirliği oluşturmadan önce herhangi bir şekilde iş ilişkiniz var mıydı? sorularına verilen cevaplarda gruplar arasında (evet hayır) 13 değişken (4 neden boyutu, 6 işbirliği başarısını etkileyen faktörler ve 3 de bağımlı değişken) açısından yine anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p >.05$).

Veri toplama yöntemine göre (e-mail, fiziksel ziyaret, posta, faks) Anova analizi sonuçlarına bakıldığında 13 değişken açısından da ortalamalar arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır. 13 değişken açısından teste tabi tutulduğunda p değeri.05’ten büyük olduğu için veri toplama yöntemine göre anlamlı bir fark ortaya çıkmadığı görülmektedir.

İşbirliği oluşturma nedenleri ve işbirliğinde başarıyı etkileyen faktörler, çalışmanın bağımsız değişkenlerini oluşturmaktadır. İşbirliği oluşturma nedenleri 4 faktörden oluşmaktadır: finansal nedenler, yenilikçilik ve öğrenme, rekabetçilik ve pazarı genişletmedir. İşbirliğinde başarıyı etkileyen faktörler ise 6 faktörden oluşmaktadır. Bunlar; bilgi paylaşımı, koordinasyon ve uyum, bağlılık ve bilgi paylaşımı, birbirine bağımlılık, çatışma çözümü, güven ve koordinasyondur.

Çalışmada ölçülen bağımlı değişkenler 7 maddeden oluşan işbirliği başarısı, işbirliğinden sağlanan büyüme potansiyeli ve gülen yüz ile ölçülen işbirliğinden genel olarak duyulan memnuniyettir.

4.5. Korelasyon Analizi

Tablo 4.5. Değişkenler Arası Korelasyonlar Tablosu

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.Süre Ay	1,0													
2.Finansal ned.	-,098	1,0												
3.Yenilikçilik ve öğ.	,049	,412**	1,0											
4.Rekabetçilik	-,120	,411**	,433**	1,0										
5.Pazarı genişletme	,147	,195*	,120	,158	1,0									
6.Bilgi koor. uyum	,218*	,572**	,486**	,260**	0,76	1,0								
7.Bağlılık bilgi	,133	,353**	,494**	,374**	,165	,676**	1,0							
8.Birbirine bağımlılık	,135	,301**	,436**	,311**	,161	,628**	,977**	1,0						
9.Çatışma çöz.	,187	-,024	,266**	,288**	,098	,282**	,383**	,364**	1,0					
10.Güven	,107	,315**	,438**	,503**	,096	,504**	,601**	,472**	,429**	1,0				
11.Koordinasyon	,142	-,062	,137	,192*	,144	,185	,361**	,360**	,479**	,309**	1,0			
12.Büyüme potansiyeli	,188	,135	,189*	-,031	,045	,328**	,334**	,324**	,197*	,129	,315**	1,0		
13.Memnuniyet (yüz)	,201*	,203*	,374**	,236*	,072	,459**	,518**	,518**	,470**	,385**	,341**	,170	1,0	
14.İşbirliği başarısı	,206*	,150	,388**	,248**	,128	,518**	,583**	,581**	,528**	,440**	,412**	,284**	,834**	1,0

* 0,05 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**0,01 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Değişkenler arasındaki bire-bir ilişkileri açıklamak amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 4.5'ten de görülebileceği gibi her bir sürekli değişkenin birbiriyle ilişkisi hesaplanmıştır.

İşbirliği nedenleri faktörleri arasında muhtemel 6 korelasyon ilişkisinden 4 tanesi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. İşbirliği nedenlerinden; finansal nedenler ile yenilikçilik ve öğrenme boyutları arasında ($r=,412$; $p<.01$), rekabetçilik arasında ($r=,411$; $p<.01$), orta derecede; pazarı genişletme boyutu ile düşük seviyede ($r=,195$; $p<.05$) pozitif yönlü bir ilişki vardır. Yenilikçilik ve öğrenme ile rekabetçilik arasında yine orta seviyede pozitif bir korelasyon vardır ($r=,433$; $p<.01$).

İşbirliğini etkileyen boyutlar arasında muhtemel 15 korelasyon ilişkisinden 14 tanesi anlamlı bulunmuştur. İşbirliğinin başarısını etkileyen boyutlardan; bağlılık-bilgi

paylaşımı ile bilgi-koordinasyon-uyum arasında ($r=,676$; $p<.01$) orta-yüksek derecede, birbirine bağımlılık arasında ($r=,628$; $p<.01$) orta-yüksek derecede, birbirine bağımlılık arasında ($r=,977$; $p<.01$) yüksek derecede, çatışma çözümü arasında ($r=,383$; $p<.01$) düşük derecede, güven arasında ($r=,601$; $p<.01$) yüksek derecede pozitif yönlü ilişki vardır. Çatışma çözümü ile bilgi-koordinasyon-uyum arasında ($r=,282$, $p<.01$) düşük seviyede, birbirine bağımlılık arasında ($r=,364$, $p<.01$) orta seviyede, güven arasında ($r=,429$, $p<.0$) orta seviyede, koordinasyon arasında ($r=,479$, $p<.01$) orta seviyede pozitif korelasyon vardır. Güven ile bilgi-koordinasyon-uyum arasında ($r=,504$, $p<.01$) orta derecede, birbirine bağımlılık arasında ($r=,472$, $p<.01$) orta derecede, koordinasyon arasında ($r=,309$, $p<.01$) orta derecede pozitif anlamlı ilişki vardır. Son olarak da koordinasyon ile birbirine bağımlılık arasında ($r=,360$, $p<.01$) orta derecede anlamlı ilişki mevcuttur.

Bağımlılık-bilgi paylaşımı ile birbirine bağımlılık arasında iki faktör arasındaki bağ oldukça yüksek çıkmıştır ($r=,977$). Bu operasyonel hale getirildiğinde ikisinin aynı kavramı temsil ettiği söylenebilmektedir. Bu durum regresyon analizinde de çoklu eş doğrusallık problemi (multicollinearity problem) olacağını göstermektedir. Bu problem İplik'in çalışmasında da katılım boyutu ile bilgi paylaşımı arasında ($r=,790$) yüksek olduğu görülmektedir. Bunun sebebi ayrı faktörleri oluşturması beklenen maddelerin bir araya gelerek bir faktörü oluşturmasından kaynaklanmaktadır (İplik, 2008: 203).

İşbirliği başarısını belirleyen değişkenler arasında muhtemel 3 korelasyondan 2 tanesi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. İşbirliğinden sağlanan büyüme potansiyeli ile işbirliği başarısı arasında ($r=,284$, $p<.01$) düşük derecede pozitif yönlü bir ilişki, işbirliğinden duyulan genel memnuniyet ile işbirliği başarısı arasında ise ($r=,834$, $p<.01$) yüksek derecede pozitif anlamlı ilişki bulunmuştur. İşbirliğinden sağlanan büyüme potansiyeli ile işbirliğinden duyulan genel memnuniyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

İşbirliği nedenleri ile bağımlı değişken işbirliği başarısı arasında muhtemel 12 adet korelasyondan 6 tanesi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yenilik ve öğrenme ile büyüme potansiyeli arasında ($r=,189$, $p<.01$) düşük seviyede, işbirliğinden duyulan genel memnuniyet ile arasında ($r=,374$, $p<.01$) orta seviyede ve işbirliği performansı arasında ($r=,388$, $p<.01$) orta seviyede anlamlı ilişki bulunmuştur. Bunun

yanı sıra rekabetçilik ile memnuniyet arasında ($r=,236$, $p<.01$) düşük derecede ve işbirliği performansı arasında ($r=,284$, $p<.01$) düşük derecede istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır. Finansal nedenler ile büyüme potansiyeli arasında ($r=,203$, $p<.01$) düşük seviyede anlamlı bir ilişki vardır.

İşbirliğinin başarısını etkileyen boyutlar ile işbirliği başarısı arasında 18 adet korelasyondan 17 tanesi anlamlı bulunmuştur. Büyüme potansiyeli ile bilgi-koordinasyon-uyum arasında ($r=,328$, $p<.01$) yüksek derecede, bağlılık bilgi ile arasında ($r=,334$, $p<.01$) yüksek derecede, birbirine bağımlılık ile arasında ($r=,324$, $p<.01$) yüksek derecede, çatışma çözümü ile arasında ($r=,197$, $p<.01$) düşük derecede, koordinasyon ile arasında ($r=,315$, $p<.01$) yüksek derecede pozitif ilişki vardır. Memnuniyet ile bilgi-koordinasyon-uyum arasında ($r=,459$, $p<.01$) yüksek derecede, bağlılık bilgi ile arasında ($r=,518$, $p<.01$) yüksek derecede, birbirine bağımlılık ile arasında ($r=,518$, $p<.01$) yüksek derecede, çatışma çözümü ile arasında ($r=,470$, $p<.01$) yüksek derecede, güven ile arasında ($r=,385$ $p<.01$), koordinasyon ile arasında ($r=,385$ $p<.01$) yüksek derecede pozitif ilişki vardır. Performans ile bilgi-koordinasyon-uyum arasında ($r=,518$, $p<.01$) yüksek derecede, bağlılık bilgi ile arasında ($r=,583$, $p<.01$) yüksek derecede, birbirine bağımlılık ile arasında ($r=,581$, $p<.01$) yüksek derecede, çatışma çözümü ile arasında ($r=,528$, $p<.01$) yüksek derecede, güven ile arasında ($r=,440$ $p<.01$), koordinasyon ile arasında ($r=,412$ $p<.01$) yüksek derecede pozitif ilişki vardır.

4.6. Regresyon Analizi

Çoklu bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla Regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan Regresyon analizlerinde Tablo 4.5.1’de sunulan Beta değerleri bağımsız değişkenin bağımlı değişkenlerle olan ilişkilerinde göreceli önemlerini göstermektedir. VIF (Variance İnflation Factor) değerleri, bağımsız değişkenler arası yüksek korelasyonun test açısından bir probleme neden olup olmadığını göstermektedir. Genel kural olarak 10’un altındaki değer probleme neden olmadığını göstermektedir (Hair vd., 1998). Ayrıca p-değerleri ise değişkenlerin anlamlılık düzeylerini belirtmektedir.

İşbirliği nedenlerinden sonra, işbirliği başarı faktörleri bağımsız değişken olarak büyüme potansiyelini tahmin etmede regresyon analizine eklendiğinde Bağlılık-bilgi paylaşımı ile Birbirine bağımlılık arasında çoklu ortak doğrusallık (multicollinearity) problemi ortaya çıkmıştır. Bu nedenle faktör analizinde daha fazla varyansı açıklayan birbirine bağımlılık değişkeni regresyon analizinde bırakılıp diğer boyut çıkarılarak tekrar regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon modelinden ilk önce işbirliği nedenleri blok olarak girilmiştir. Daha sonra modele işbirliği başarı faktörleri (5 faktör) eklenmiştir.

Tablo 4.6.1. İşbirliği nedenleri ve işbirliği başarı faktörlerinin işbirliğinden sağlanan büyüme potansiyeli üzerine etkisinin regresyon analizi

Model	Bağımsız Değişkenler	Beta değeri	t değeri	p değeri	R Square (Ayarlamalı R square)	F test	F anlam	VIF
1	Finansal ned Yenilik öğr. Rekabetçilik Pazarı genişleme	,148 ,404 -,386 ,041	1,03 1,95 -1,58 ,25	,302 ,054 ,115 ,802	,062 (.026)	1,732	,149	1,33 1,34 1,34 1,04
2	Finansal ned Yenilik ve öğr. Rekabet Genişleme Bilgi-koor- uyum Birbirine bağımlılık Çatışma çöz Güven Koordinasyon	,090 ,086 -,214 -,021 ,185 ,142 0,44 -,091 ,275	,422 ,713 ,769 -1,85 -2,31 1,28 1,13 -,753 2,59	,478 ,444 ,067 ,817 ,204 ,259 ,697 ,453 ,011	,162 (.165)	4,127	,002	2,05 1,58 1,69 1,09 2,67 1,98 1,59 1,86 1,43

Regresyon modelinde işbirliği nedenleri büyüme potansiyelini açıklamada istatistiksel olarak anlamlı bir katkı sağlamamıştır ($F=1,732$; $p=,149$). Modele işbirliği başarı faktörlerini de eklediğimizde büyüme potansiyeli üzerinde yaklaşık %16 varyansı açıklamıştır ($F=4,127$; $p=002$). Bu açıklamada koordinasyon boyutu etkili olmuştur ($Beta=,275$, $p=,011$).

İplik'in 2008'de yapmış olduğu regresyon analizinin sonucunda koordinasyon ve karşılıklı bağımlılık işbirliği başarısı üzerinde etkili olmuştur. Bu ilişki rakamsal olarak başarıyı %64 oranında açıklamıştır. İplik çalışmasında güven ve bağlılık konaklama sektöründe stratejik işbirliklerinin performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olmamıştır. Stratejik işbirliklerinin performansı koordinasyon ile pozitif, karşılıklı bağımlılık ile negatif yönlü bir ilişki içerisindedir (İplik, 2008: 205).

Altinkurt'un 2008'de yaptığı çalışmanın sonucunda güven boyutu işbirliği performansı üzerinde etkisi olan en önemli faktör olduğu ortaya çıkmıştır (Altinkurt, 2008: 37).

Tablo 4.6.2. İşbirliği nedenleri ve işbirliği başarı faktörlerinin işbirliğinden duyulan genel memnuniyet (gülen yüz) üzerine etkisinin regresyon analizi

model	Bağımsız Değişkenler	Beta değeri	t değeri	p değeri	R Square (Ayarlamalı R square)	F test	F anlam	VIF
1	Finansal ned Yenilik Öğreme Rekabetçilik Pazarı Genişletme	,034 ,324 ,079 ,014	,327 3,094 ,756 ,147	,744 ,003 ,451 ,883	,148 (.115)	4,520	,002	1,33 1,34 1,34 1,04
2	Finansal ned Yenilik Öğrenme Rekabetçilik Pazarı Genişletme Bilgi-koor-uyum Birbirine bağım Çatışma çöz Güven Koordinasyon	,031 ,113 -,038 -,034 ,140 ,250 ,276 ,014 ,087	,276 1,154 -,370 -,414 1,098 2,271 2,798 ,131 ,926	,783 ,251 ,712 ,680 ,275 ,025 ,006 ,896 ,356	,396 (.341)	8,124	,000	2,05 1,58 1,69 1,09 2,67 1,98 1,59 1,86 1,43

Regresyon modelinde işbirliği nedenleri işbirliğinden memnuniyeti açıklamada istatistiksel olarak anlamlı bir katkı sağlamıştır ($F=4,520$; $p=,002$). Modele işbirliği başarı faktörlerini de eklediğimizde tüm bağımsız değişkenler işbirliğinden memnuniyet üzerinde yaklaşık %40 varyansı açıklamıştır ($F=8,124$; $p=000$). Tablo 4.5.2'de birbirine bağımlılık ($Beta=,276$; $p=,025$) ve çatışma çözümü ($Beta=,044$; $p=006$) boyutları işbirliğinden memnuniyet üzerinde etkili olmuştur.

İplik'in çalışmasında bağlılığın stratejik işbirliklerinin performansı üzerindeki etkisinin, bu çalışmada birbirine bağımlılık kavramıyla örtüşmesi literatür anlamında da birbirini destekler niteliktedir. Çatışma çözümü ve birbirine bağımlılık değişkenleri işbirliğinden duyulan genel memnuniyeti %39.6 oranında açıklamada etkili olmuştur. Bu oran bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkende önemli düzeyde açıklama gücünü işaret etmektedir (İplik, 2008: 207).

Bu çalışmada birbirine bağımlılık boyutunun işbirliğinden duyulan genel memnuniyet üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Yapılan çalışmalar sonucunda birbirine bağımlılık boyutunun yüksek çıkmasının nedeninin ulus kültürü olduğu belirtilmiştir (Mohr ve Speakman, 1994; Kauser ve Shaw, 2004). Türkiye'de yapılan bu araştırmanın sonucunda birbirine bağımlılık boyutunun etkili olması; ulus kültürü etkisinden dolayı olduğu söylenebilir.

Tablo 4.6.3. İşbirliği nedenleri ve işbirliği başarı faktörlerinin işbirliği performansı (7 madde) üzerine etkisinin regresyon analizi

model	Bağımsız Değişkenler	Beta değeri	t değeri	p değeri	R Square (Ayarlamalı R square)	F test	F anlam	VIF
1	Finansal ned Yenilik Öğrenme Rekabetçilik Pazarı Genişletme	-,055 ,356 ,104 ,080	-,536 3,43 1,002 ,871	,593 ,001 ,319 ,386	,134 (.166)	5,174	,001	1,33 1,34 1,34 1,04
2	Finansal ned Yenilik Öğrenme Rekabetçilik Pazarı Genişletme Bilgi-koor-uyum Birbirinebağımlılık Çatışma çöz Güven Koordinasyon	-,119 ,097 -,015 ,036 ,268 ,251 ,264 ,037 ,111	-1,173 1,098 -,158 ,483 2,323 2,522 2,959 ,388 1,313	,243 ,275 ,875 ,630 ,022 ,013 ,004 ,699 ,192	,462 (.507)	13,708	,000	2,05 1,58 1,69 1,09 2,67 1,98 1,59 1,86 1,43

Tablo 4.5.3'te işbirliği performansı üzerinde hem işbirliği nedenleri (F=5,174; p=,001) hem de işbirliğinin başarısını etkileyen faktörler (F=13,708;p=,000) etkili olmuştur. İşbirliği nedenleri içinde bağımlı değişken üzerinde açıklayıcı olan

yenilikçilik ve öğrenme ($Beta=,356$, $t=3,435$, $p=,001$); İşbirliği Faktörleri içerisinde bilgi-koordinasyon-uyum ($Beta=,268$; $t=2,323$; $p=,022$), birbirine bağımlılık ($beta=,251$; $t=2,522$; $p=,013$) ve çatışma çözümü ($Beta=,264$; $t=2,959$; $p=,004$) faktörleri performans üzerinde etkili olmuştur.

İplik (2008: 207) çalışmasında kademeli regresyon analizi sonucunda genel uyum ve ortakların birbirlerini tamamlayıcı kaynaklara sahip olmaları önemli değişkenler olarak yer almaktadır. İplik çalışmasında iki değişkenin işbirliğinin performansını %57 oranında açıkladığı görülmektedir.

BÖLÜM 5

SONUÇ

Bu çalışmanın amacı Türkiye’deki sanayi sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin;

- Uluslararası stratejik işbirlikleri yapmasının nedenlerinin belirlenmesi,
- Stratejik işbirliklerinin başarısını belirleyen faktörlerin ortaya çıkarılması,
- İşbirliklerinin başarı (performans) düzeyinin belirlenmesidir.

Bu amaçlarla Ekonomi ve Çalışma Bakanlığı’ndan alınan arşiv bilgisi ile stratejik işbirliği yapan 1000 adet firma belirlenmiştir. İnternette yapılan araştırmalar sonucunda 20 adet firma daha evrene dahil edilmiştir. 1020 adet firmaya e-mail, faks, posta ve fiziksel olarak ziyaretle ulaşılarak anketi yanıtlamaları istenmiştir. Geri dönüş konusunda firmalar gayretsiz olsalar da sonuçta elde edilen kullanılabilir anket sayısı 109 olmuştur.

5.1. Bulgular

Bu çalışmanın sonucunda 109 adet uluslararası stratejik işbirliği yapan firmadan toplanan veriler en çok ortaklık kurulan ülkeler 1. sırada Almanya, 2.sırada İngiltere ve 3. sırayı paylaştan Çin ile İspanya olduğunu göstermektedir.

Nielson’ın çalışmasında ise 1. sırada Almanya, 2. sırada İsviçre ve 3. sırada ABD en çok işbirliği yapılan ülkeler arasında yer almıştır (Nielson, 2002: 16). Gelişmiş ülkelerin stratejik işbirliğine gitme nedenleri olarak teknoloji ve ar-ge yatırımları ön plana çıkmaktadır (Nielson, 2002: 93).

109 işletmeye uygulanan anketler sonucunda; en çok kurulan stratejik işbirliği türü ortak girişim’dir. 2. sırada pazarlama işbirliği ve 3. sırada teknoloji işbirliği yer almaktadır. Bu çalışma sonucuna göre Türkiye’de ortak girişim türü işbirliklerinin daha çok tercih edildiği söylenebilmektedir. Ortak girişim aslında dünyada en çok tercih edilen işbirliği türüdür (Reuver ve Koza, 2000: 81-82).

5.1.1. Stratejik işbirliği nedenleri

Uluslararası stratejik işbirliklerinin yapılmasının nedeni olarak boyutların ortalamalarına bakıldığında öne çıkan nedenler sırasıyla rekabetçilik, yenilikçilik ve öğrenme, pazarı genişletme ve finansal nedenlerdir. Bu kavramları çalışmasıyla destekleyen Altinkurt (2008: 30) işbirliği yapma nedenleri olarak; güveni artırma, bilgi paylaşımı, finansal nedenler ve organizasyonun etkililiğini artırma gibi nedenleri çalışmasında ortaya koymaktadır. Park ve Ungson (2001: 35) finansal kazanç, hedeflere ulaşılması, tatmin, öğrenme yeteneklerinin geliştirilmesi gibi faktörleri stratejik işbirliğinde gidilmesi nedenleri olarak çalışması sonucu bulmaktadır.

Uluslararası stratejik işbirlikleri yapılma nedeni olarak rekabetçilik ilk sıradadır. Bunun sebebi günümüz koşullarında rekabet etmek farklılaştırmayı destekleyen en önemli unsurdur. Rekabeti arttıran unsurların başında teknoloji ve ar-ge çalışmaları gelmektedir. Teknolojiyi kolay elde edebilen bir işletme piyasayı çok kolay yakalayabilmektedir yani rekabet edebilmektedir. Stratejik işbirliği ise teknolojiyi elde etmede maliyeti en düşük yöntemdir (İsoraite, 2009: 45).

Çok genel itibariyle Porter'ın rekabet strateji ile stratejik işbirliği kurma nedeni olarak bu çalışmada öncelikli yer alan rekabetçilik boyutu ilişkilendirilirse; Porter'ın ana yaklaşımı "bir sektörde savunulabilir bir konum elde etmek, beş rekabet gücüyle başarılı bir şekilde başa çıkmak ve böylece firmanın büyük bir yatırım getirisi elde etmesi için saldırgan veya savunmacı eylemlerde bulunması" esasına dayanmaktadır (Porter, 2003: 43). Buradan yola çıkarak sektörde yer alabilmek için rekabet gereklidir ve kaçınılmazdır.

İşletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmelerinin ön koşulu yeni ürün ve hizmetleri piyasaya sunabilmektir. Ar-ge çalışmalarına ayrılan payın artması; işletmelere uluslararası pazarlarda rekabet avantajı sağlamaktadır (Doğan, Marangoz ve Topayan, 2003: 119). Bu çalışmada yenilikçilik ve öğrenme bir işbirliği kurmada itici 2. güç olarak ortaya çıkmıştır. Bu çalışmanın bulgularını destekleyici olarak, Nielson çalışması sonucunda inovasyon ve yeni teknoloji geliştirilmesi kavramlarının stratejik işbirliği kurmada önemli nedenlerden iki tanesi olduğunu saptanmıştır (Nielson, 2002: 18). Firmaların işbirlikçi firmayı seçerken göz önüne aldığı kriterler arasında ilk sırayı

teknolojiye giriş geçmişi ve 2. olarak ise mevcut bilgi düzeyi (entelektüel sermaye) almaktadır (Nielson, 2002: 93).

Tek (1999: 255), işletmelerin uluslararası pazarlara açılma nedenlerini aşağıdaki 11 madde de toplamıştır.

- 1.Dünya pazarındaki potansiyel
- 2.Uzun vadeli karlılığı arttırmak için coğrafi çeşitlendirme (pazar geliştirme)
- 3.Üretim kapasitesini değerlendirme
- 4.Atıl ölçek ekonomilerinden yararlanma
- 5.Ülke içinde yaşam döneminin sonunda olan bir ürünün uluslararası pazarlarda gelişimi
- 6.Uluslararası pazarların kendilerinin yeni ürünlerin ve fikirlerin kaynağı olabilmesi
- 7.Büyüyen temel pazarlara nüfuz ederek büyüme amaçlarını karşılama
- 8.Belirli ülkelerdeki kaynaklardan yararlanma
- 9.Çok uluslu faaliyetlerin avantajlarından yararlanıp etkinliğini artırma
- 10.Pazarlara potansiyel rakiplerden önce girip onlara yer bırakmama veya dışlama
- 11.Başlıca rakiplere karşı misilleme gücü kazanma.

Bu 11 madde pazar arayışı ve genişletme stratejisinin nedenlerini çok net ortaya koymuştur. Bir işletmenin tüm gereksinimlerini yansıtmaktadır. Bir işletme daima büyümek ve genişlemek zorundadır aksi takdirde yok olur ve ölür.

Finansal nedenler ise 4. sırada yer almıştır. Sabit maliyet avantajı, üretim maliyetlerini düşürme, dış ülkelere eşzamanlı olarak gelişen stratejik bağlantılara çabuk uyum sağlanması finansal nedenlerin alt boyutları niteliğindedir (Aydıntan, 2003: 150).

5.1.2.Stratejik işbirliği başarı ve performans faktörleri

Stratejik işbirliklerinin başarısını belirleyen unsurlar bu çalışmada 6 boyut olarak bulunmuştur. Bu boyutlar 1) bilgi paylaşımı-uyum-koordinasyon, 2) birbirine bağımlılık, 3) bağlılık ve bilgi paylaşımı, 4) çatışma çözümü, 5) güven ve 6) koordinasyon olarak ortaya çıkmıştır. İplik (2008), Altınkurt (2008), Gulati (1998)

çalışmalarında genelde bu boyutlar 8 faktör olarak değerlendirilirken ayrı ayrı faktör oluşturması beklenen maddeler faktör analizinde 6 boyutu temsil etmiştir.

Stratejik işbirliklerinin başarısını belirleyen bu 6 boyut ortalamalarına göre sıralandığında; en yüksekten düşüğe doğru, güven, çatışma çözümü, birbirine bağımlılık, bağlılık ve bilgi paylaşımı, bilgi-koordinasyon-uyum, ve koordinasyondur. Faktör boyutlarının iç tutarlılıklarının yüksek olması ve faktör analizinde toplam varyansın 2/3 'ünün açıklanması işbirliği başarısını etkileyen 6 boyutlu faktör yapısının uygun olduğunu göstermektedir..

İşbirliğinde başarı düzeyinin belirlenmesinde yedi maddeden oluşan 1) işbirliği başarısı (performansı), 2) işbirliğinden duyulan genel memnuniyet ve 3) işbirliğinden sağlanan büyüme potansiyeli üç bağımlı değişkeni oluşturmaktadır. Daha önce stratejik işbirliklerinin başarısını ölçen çalışmalarda genelde birinci sayılan bağımlı değişken ölçülmekteydi (Altinkurt, 2008; İplik, 2008).

5.1.3.Stratejik işbirliği başarısını belirleyen faktörler

Stratejik işbirliği başarı faktörlerinden koordinasyon, işbirliğinden sağlanan büyüme potansiyeli üzerinde etkili olmuştur.

İşbirliği nedenlerinden yenilikçilik ve öğrenme, işbirliği başarı faktörlerinden ise birbirine bağımlılık ve çatışma çözümü işbirliğinden duyulan genel memnuniyet üzerinde etkili olmuştur. İplik (2008) ortak çatışma çözümünün ve birbirine bağımlılık faktörlerinin işbirliği performansına etkisinin olduğu sonucuna varmıştır. İşbirliği nedenlerinden yenilikçilik ve öğrenme, işbirliği başarı faktörlerinden ise bilgi-koordinasyon-uyum, birbirine bağımlılık ve çatışma çözümü faktörleri işbirliği performansı üzerinde etkili olmuştur.

Nielson'ın çalışmasında stratejik işbirliği yapan iki işletme arasındaki güven iki işletme yönetimlerinin koordineli çalıştığına işaret etmektedir. İşletmeler birbirlerine güvenmektedirler ve sırlarını paylaşmaktadırlar. Bu kapsamda işbirliğinin gelişimine ve büyümesine katkı yapılmaktadır (Nielson, 2002: 91).

İplik'in (2008) çalışması ile bu çalışma sonucunda çıkan bulgular karşılaştırıldığında bazı farklılıklar da ortaya çıkmıştır. İplik koordinasyon ve karşılıklı bağımlılık faktörlerini işbirliği başarısında önemli iki değişken olarak bulurken; güven

ve bağıllık değişkenlerini aynı etkililikte bulmamıştır. Hatta İplik (2008) çalışmasında stratejik işbirliği performansının koordinasyon ile pozitif, karşılıklı bağımlılık ile negatif ilişkisi bulunduğunu tespit etmiştir (İplik, 2008: 205). İplik çalışması ile bu çalışma sonuçlarında benzerlikler olmasına karşın farklılıkların da olma sebebi olarak, çalışmaların iki farklı (İplik'in çalışması turizm sektöründe yapılmıştır) sektörde yapılmasından ileri geldiği söylenebilir.

5.2. Katkılar

Bu çalışma teori açısından kaynak temelli yaklaşım, rekabet stratejileri ve maliyet yaklaşımı alt yapısında oluşturulmuş bir çalışmadır. Faktör analizi ile uluslararası işbirliklerinin neden oluşturulduğuna dair 16 madde 4 faktöre indirgenmiştir. Bunlar; finansal nedenler, yenilikçilik ve öğrenme, rekabetçilik ve pazarı genişletmedir. Özellikle yenilikçilik ve öğrenme boyutunun işbirliği başarısı üzerinde açıklayıcı etkisi olmuştur.

İşbirliği başarı faktörleri 6 boyutta sınıflandırılmıştır: 1) bilgi paylaşımı-koordinasyon- uyum-, 2) birbirine bağımlılık, 3) bağıllık ve bilgi paylaşımı, 4) çatışma çözümü, 5) güven ve 6) koordinasyon olarak ortaya çıkmıştır.

İşbirliği başarısı (performansı) 3 farklı boyutta ölçülmüştür. Bunlar işbirliğinden sağlanan büyüme potansiyeli, işbirliğinden duyulan genel memnuniyet ve 7 madde ile ölçülen işbirliği performansı boyutlarıdır.

Yöneticiler bu çalışmada uygulanan anketi kendi firmalarında bir takım değişiklikler yaparak uygulayabilirler. Bu sayede kurmuş oldukları işbirliği hakkında fikir elde edebilirler.

5.3.Kısıtlar

Stratejik işbirliklerinin başarısını etkileyen faktörlerin ortaya çıkarılması açısından yapılan bu çalışmada örneklemin küçük olması dezavantaj oluşturmuştur. Verinin toplanmasında karşılaşılan sıkıntılar (e-maile geri dönüş olmayışı, zamanın kısıtlı oluşu, üniversitelere önyargılı yaklaşım) örneklemin küçük olmasına sebep olmuştur. Bu da çalışma sonuçlarının genellenebilirliğini azaltmaktadır.

Verilerin toplanması aşamasında; işletmelerin e-mail adreslerinin yanlış olması, anketi cevaplayabilecek doğru kişiye anketin ulaşmaması, kişilerin anketi casusluk aracı olarak görmesi gibi nedenlerle işletmelerin tamamına ulaşılammış veya geri dönüş az gerçekleşmiştir.

Bu çalışma sadece uluslararası işbirliği kuran Türk ortaklar tarafından cevaplandırılmıştır. Yabancı ortaklara ulaşımın zorluğu, Türk firmaların destek olmayışı daha derinlemesine ve nesnel bir çalışmanın yapılmasını engellemiştir.

İşletmelerin profesyonellikten uzak olması, kurumsal bir yapıya sahip olmamaları ve üniversitelere karşı önyargılı oluşu (bilgimizi çalmaya çalışıyorlar mantığı ile hareket etmeleri), anket geri dönüş oranlarının yüksek olmasına engel teşkil etmiştir.

İşletmelerin kurumsal iletişim departmanlarının olmayışı ve insan kaynakları bölümündeki kişilerin bilinçsizliğinden kaynaklanan koordinasyon eksikliği nedeniyle yine anketler doğru kişilere ulaşmamıştır. Anketlerin doğru ellere ulaşmaması ve daha okunmadan çöpe atılması ile karşılaşmıştır.

5.4. Öneriler

Bu çalışma bundan sonra yapılacak olan çalışmalar için bazı öneriler sunmaktadır. Örneklemin daha büyük tutulması ya da tamamına ulaşarak daha genel-geçer bilgilere ulaşılması sağlanabilir. Örneklemin büyük tutulmasına yardımcı olarak; bir sanayi kuruluşu ya da bir üniversite ile anlaşarak büyük kapsamda bir projeye dönüştürebilir. Daha fazla işletmeye ulaşılması sağlanabilir.

Örnek bir işletme seçilerek bütün işbirliği süreci gözlem yöntemi ile incelenebilir ve yeni bulgulara ulaşılabilir. Bu bulgular analiz edilerek farklı sonuçlara varılabilir.

Sanayi sektöründe sanayi işletmesi ile anlaşma yapılarak firma incelemesi yapılabilir. Anket bulguları firmaya uygulanarak anketin eksikleri tespit edilebilir. Yeni bir ölçme aracı geliştirilebilir.

Bu çalışmanın alanı daraltılarak sadece ortak girişimlere uygulanarak başarı faktörleri aranabilir. Ortak girişim türünün neden bu kadar çok tercih edildiği sorgulanabilir.

KAYNAKÇA

- Abacıoğlu, N. (2002). Küreselleşme paradigmasından bir kesit: ilaç ve siyaset. *Bilim, Eğitim ve Düşünce Dergisi*, 2 (2), 3-20.
- Abidi, S.S.R. (2006). Healthcare knowledge sharing: purpose, practices and prospects. Bali, D. A. (Ed.), *Healthcare Knowledge Management: Issues, Advances And Successes*, (65–86). Springer, Heidelberg.
- Akar, M. (2009). Planlama ve kentsel dönüşüm üzerine Batı'daki kavramlar, tanımlar, süreçler ve Türkiye, 2, 29-38.
- Aktan, C.C. (2008). Stratejik yönetim ile stratejik planlama, *Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Yayını*, 4(22), 4-21.
- Aktan, C.C. (1990). Maliye yazıları, 3 (23), 97-135.
- Akyüz, S. (2008). Çok uluslu otel işletmelerinde verimlilik anlayışı: İstanbul örneği, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, Balıkesir.
- Altındış, S., Ağca, V. (2011). Örgütsel bilgi paylaşımını engelleyen faktörler, sağlık sektöründe bir görgül araştırma, *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 26,45-61.
- Altinkurt, A. (2008). Evaluating the dynamics of strategic alliances in turkey: The impact of firm- and relationship-specific factors on alliance performance, *Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi*, İstanbul.
- Anderson, E., Narus, J.A. (1984). A model of the distributor's perspective of distributor manufacturer working relationships, *Journal of Marketing*, 48 (1), 62-74.
- Archibugi, D., Howells, J. ve Michie, J. (1999). Innovation systems and policy in a global economy, D. Archibugi, J. Howells ve J. Michie (der.), *Innovation Policy in a Global Economy*, Cambridge: Cambridge University Press, 1-16.
- Asunakultu, T., Coşkun, B. (2000). Stratejik yönetimde örgütün rolüne ilişkin bir değer, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2-14.
- Aydıntan, B., (2003). Dışa açılma yolunda stratejik ortaklıklar ve Türk şirketleri açısından önemi, *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 2, 135-152.

Bayuk, N. (2005). Global çağda müşteri ve pazarlama anlayışı, *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Eylül- ekim sayısı.

Beşirov, İ. (2007). Yeni rekabet koşullarında işletmelerin yol haritası: Azerbaycan şarap işletmeleri üzerine bir değerlendirme, *Süleyman Demirel Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Doktor Tezi*, Isparta.

Buckley, P.J. Glaister, K.W. (2002). What do we know about international joint ventures? Cooperative strategies and alliances, Ed. Contractor., F.J., Lorange., P., *Elsevier Science Ltp*, 49-69, Netherlands.

Castells, M. (2005). Enformasyon çağı: ekonomi, toplum ve kültür “ağ toplumunun yükselişi, *İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları*, 1(218), İstanbul.

Cebeci, R. (2005). “Franchising Rehberi”, KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Merkezi Dergisi, İstanbul.

Çakınberk, A. (2010). Stratejik ittifaklarda risk faktörleri ve risk yönetimi, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20 (1), 353-366.

Çelik, O. (1999). Küreselleşme sürecinde firmalar arası stratejik işbirliği, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 54(3), 1-54.

Çelik, N. (2008). Temel göstergeler ışığında teknolojik küreselleşmede öne çıkan eğilimler, *Bilim, Eğitim ve Düşünce Dergisi*, 8(1).

Çetintaş, H. (1997). Küresel rekabet ve işbirliği, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, Ocak, Zonguldak.

Costa, A.C. (2003). Understanding the nature and antecedents of trust within work teams In B. Nooteboom, & F. Six , Trust process in organizations: Emprical studies of determinants and the process of trust development. *E.Elgar Publishing*. U.S.A. pp. 105-124.

Coşkun, A. (2002-2003). Stratejik maliyet yönetimi aracı olarak hedef maliyetleme, *Akademik Araştırmalar Dergisi*, 15, 25-34.

Daft, R.L. (1990). Management, *The Dryden International Edition*, Second Edition.

Das, T.K, Ye Teng, B. S. (1996). Risk types and interfirm alliances structures, *Journal of General Management*, 6-33.

Das, T. K. ve Teng, B. S. (2001). Trust, control, and risk in strategic alliances: an integrated framework, *Organization Studies*, 22 (2), 251–83.

Das, T. K. ve Bing-Sheng Teng. (2001). A risk perception model of alliance structuring, *Journal of International Management*, 7, 1-29.

David, F. R. (1998). Strategic management, New Jersey, *Prentice-Hall, Inc.*

Demir, C., Yılmaz, M.K. (2010). Stratejik planlama süreci ve örgütler açısından önemi, *D.E.Ü İ.İ.B.F Dergisi*, 25(1), 69-88.

Demirbağ, M., Weir, D., (2006). Resources and equity ownership in IJVs in Turkey, *Thunderbird International Bussiness Review*, 48(1), 55-76.

Demirhan, D. (2000). İşletmelerde stratejik bilgi sistemleri yönetimi ve rekabet üstünlüğü elde edilmesindeki rolü, *Ege İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 117-124.

Denizer, D. (2002). Turizm işletmelerinde yönetim süreci, *I. Burdur Sempozyumu Kitabı*, 484-494.

Dess, Gregory., Lumpkin., Eisner, A. (2007). “Strategic Management”, McGraw-Hill Irwin, Inc.

Dinçer, Ö. (1998). Stratejik yönetim ve işletme politikası, İstanbul, Beta Basım.

Doğan, İ., Marangoz, M., Topayan, M. (2003). İşletmelerin iç ve dış pazarda rekabet gücünü etkileyen faktörler ve bir uygulama, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (2), 114-138.

Doyle, P. (1998). Radical strategies for profitable growth, *European Management Journal*, Vol. 16.

Doz, L.Y, Hamel, G., (1998), Şirket İttifakları, Çev. Atilla Bostancıoğlu, *Sabah Kitapları*, İstanbul.

Dündar, B. (2006). Birleşmeler ve stratejik işbirliklerinin şirketlerin küreselleşmeleri üzerindeki etkileri (bankacılık sektöründe bir araştırma), *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Doktor Tezi*, İzmir.

Dyer, J.H., Kale, P., Singh, H. (2001). How to make strategic alliances work, *Sloan Management Review*, 42, 4, 37–43.

Edwards, T., Delbridge., R., Munday, M. Understanding innovation in small and medium- sized enterprises: a process manifest, *Technovation*, 25, 1119-1127.

Elmutı D., Kathawala, Y. (2001). An overview of strategic alliances, *Management Decision*, 39 (3).

Eren, E. (2010). Stratejik yönetim ve işletme politikası ,İstanbul, Beta Basım.

Ertuna, Ö. (2008). Stratejik yönetim, *Okan Üniversitesi Yayınları*, İstanbul.

Fukuyama, S. (1998); Aktaran; Aydınlan, B. (2003). Dışa açılma yolunda stratejik ortaklıklar ve Türk şirketleri, *Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2, 135-152.

Graham M., Golging, P. (2001). Ortak pazarlar: Birleşik Krallık ve Avrupa’da şirket hırsları ve iletişim eğilimleri, *Praksis*, 4, 314-331.

Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85.

Gulati, R. (1998). Alliances and Networks, *Strategic Management Journal*, 21(3), 203-215.

Gomes- Casseres, B. (2004). Competing in alliance constellations: a primer for managers, *Carnege Bosch Institute International Management Series*, 4, 43-52.

Hacıfendioğlu., Ş. (2005). İlişki pazarlaması ve turizm sektöründe bir saha araştırması, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(5), 69-93.

Halis. M., Gökğöz, S.G., Yaşar, Ö. (2006). Örgütsel güvenin belirleyici faktörleri: bankacılık sektöründe bir uygulama, Kırgızistan, *International Ataturl Alatoo Academic Studies*, 1(1), 72-89.

Hamel, G., Doz, Y. L. ve Prahalad, C.K. (1989). Collaborate with your competitors win, *Harvard Business Review*, 67(1): 1-133.

Hewett, K; William O. Bearden. (2001). Dependence, trust, and relational behavior on the part of foreign subsidiary marketing operations: implications for managing global marketing operations, *Journal of Marketing*, 65 (11), 51-66.

Hirst, P; Thompson, G. (2003). Çev. Erdem Ç., Yücel E., Küreselleşme sorgulanıyor, Dost kitabevi yayınları, Ankara.

Hoffman, W.H. (2007). Strategies for managing a portfolio of alliances, *Published Online 22March2007 in Wiley Interscience*,10(3), 607-625.

Hücümen, M. (2007). Oyun teorisi ve firmaların stratejik davranışları modellemesi, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Y. Lisans Tezi.

Isoraite, M. (2009). Importance of strategic alliances in company's activity, *intellectual economics*, 1(5), 39-46.

Iyer, Karthik N.S. (2002). Learning in strategic alliances: An evolutionary perspective, *Academy of Marketing Science Review*, 10 (2).

İplik, F.N. (1998). Uluslararası stratejik işbirlikleri: Türkiye'de konaklama sektöründe faaliyet gösteren uluslararası stratejik işbirliklerinin başarı faktörlerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma, *Çukurova üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü doktora tezi*.

Jim, Grieves. (2000). Navigating change into the new millennium: themes and issues for the learning organization, *The Learning Organisation*, 7 (2).

Judge, W.Q., Dooley, R. (2006). Strategic alliance outcomes: a transaction cost economics perspective, *British Journal of Management*, 17, 23-37.

Karakılıç, N.F. (2009). Stratejik ittifak oluşumunda temel yetenklerin önemi: tartış-opet stratejik ittifakı balanced scorecard örneği, *Balıkesir Üniversitesi S.B.D*, 21(12), 200-214.

Karasar, N. (2009). Bilimsel araştırma yöntemleri, *Nobel Yayın Dağıtım*, Ankara.

Kauser, S., Shaw, S. (2004). The influence of behavioral and organizational characteristics on the success of international strategic alliances, *International Marketing Review*, 21 (1), 17-52.

Kaymakcı, O. (2005). Yeni ekonomi: rekabet, piyasa ve ar-ge, *Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 3-40.

Kiper, M. (2004). Teknoloji transfer mekanizmaları ve bu kapsamda üniversite-sanayi işbirliği, *TMMDB 50 Yıl Yayınları*, Ankara.

Kurtaran, A. (2003). Doğrudan yabancı yatırım kararları, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Trabzon.

Koçel, T. (2005). İşletme Yöneticiliği, *Arıkan Yayınları*, İstanbul.

Koçel T. (2010). İşletme Yöneticiliği, *Beta Yayınları*, İstanbul.

Lin, B.W. (2003). Technolgy transfer as technological learning: a source of competitive advantages for firms with limited r&d resources, *r&d management*, 33 (3), 327-341.

Macher, J., Richman, B. (2008). Transaction cost economics an assessment of emprical research in the social sciences, *Business and Politics Journal*, 10 (1), 1-63.

Meydan, C. (2010). Kaynak bağımlılığı işlem maliyetleri, örgütsel ağ ve yeni kuramsal kuram ile örgütlerin ittifak oluşturma sebepleri üzerine bir inceleme, *Kara Harp Okulu Dergisi*, 17-40.

Miran, B. (2002). Temel İstatistik, *E.Ü Matbaası*.

Mohr, J., Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques, *Strategic Management Journal*, 15, 135–152.

Mohr, J., Speakman, R. (1996). Perfecting partnerships, *Marketing Management*, 4(4), 34–43.

Mowery, D., Oxley, J., Silverman, B. (1996). Strategic alliances and interfirm knowledge transfer, Winter-Special Issue, *Strategic Management Journal*, 17.

Murdock, G. (1982). Large corporations and the control of the communications industries, *Culture, Society and the Media*, Routledge: London.

Müftüoğlu, T. (1997). Türkiye'de küçük ve orta ölçekli işletmeler: sorunlar öneriler, EGS Bank Yayınları, 1, Ankara.

Oliver, C. (1991). Determinants of interorganizational relationship: Integration and future directions, *The Academy of Management Review*, 15(2), 241-265.

Özalp, İ. (2009). Uluslararası İşletmecilik, *Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları*.

Özel, M. (1999). Avrupa birliğinde bölge, bölgeselleşme, bölge yönetimleri kavramı üzerine, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 58 (1), 98-117.

Özer, A. (2006). Küçük İşletmelerde Ortaklaşa Rekabet, Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi, 15(5), 32-44.

Özer, I. (2007). Stratejik ticaret politikaları, *Uluslararası Ekonomi ve Ticaret Politikaları Dergisi*, 2(3), 65-102.

Paliwoda J.S., Thomas M.J. (1998). International Marketing, *Butterworth Heinemann Inc*; Oxford.

Park, S., Ungson, G.R. (2001). Interfirm rivalry and managerial complexity: a conceptual framework of alliance future, *Org. Science*, 12(1), 37-53.

Pearce, J., Robinson, R. (2011). Strategic management formulation implementation and control, *Mcgraw Hill Irwin*, Boston.

Porter, M. M. (2003). Rekabet stratejisi; sektör ve rakip analizleri teknikleri, *Sistem Yayıncılık*, İstanbul.

Reyhanoğlu, M. (2006). Ar-ge işbirliklerinde güven: Ankara'daki teknoparklarda faaliyet gösteren işletmelerde bir araştırma, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi*, Ankara.

Reuer, J., Koza, M. (2000). Asymmetric info and joint venture performance: theory and evidence for domestic and international joint ventures, *Strategic Management Journal*, 21, 81-88.

Rangan ve Yoshino; Aktaran; Sayılır, A. (1999). Gelişmekte olan ülkelerde kurulan uluslar arası çok ortaklı girişimlerde bilgi edinimi ve yerel ortağa yansımaları, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 29-51, İzmir.

Sayli, H., Kurt, M., Baytok, A. (2006). Şebeke (network) organizasyon yapılarının rekabet gücü kazandırma rolü ve Afyonkarahisar mermer sektöründe bir uygulama örneği, 16, 31-46.

Seyidoğlu, H. (1999). Ekonomi ve işletmecilik terimleri açıklamalı sözlük, *Gizem Can Yayınları*, İstanbul.

Tayeb, M ve Contractor S. (2001), Aktaran; Akyüz, S. (2008). Çok uluslu otel işletmelerinde verimlilik anlayışı: İstanbul örneği, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, Balıkesir.

Tek, Ö., B. (1999). Pazarlama ilkeleri: Global yönetsel yaklaşım Türkiye uygulamaları, *Cem Ofset*, İzmir.

Tezbaşaran, A.A. (1997). *Likert Tipi Ölçek Geliştirme Kılavuzu*. Türk Psikologlar Derneği, Ankara.

Tüfekci, Ö.K. (2004). Kaynak tabanlı stratejik işbirlikleri ve Denizli tekstil işletmelerinde bir uygulama, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimdalı*, Doktora tezi.

Uzun, Ö. A. (2004). Stratejik işbirlikleri, Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezleri, 4.

Ülgen, H., Mirze,K. (2010). İşletmelerde stratejik yönetim, *Beta yayınevi*.

Wheelen, T.L, Hunger, J.D. (2006). Strategic management and business policy, Praentice-hell, New Jersey.

Whipple J., Frankel R. (2000). Strategic alliances success factors, the journal of supply chain management, Online, 4(2), 21-28.

Xie, F.T., W.J. Johnston. (2004), “Strategic alliances: Incorporating the impact of ebusiness technological innovations”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19 (3), 208–222.

Yeşil, S. (2011). Çok kültürlü takımlar: yaşanan sorunlar ve çözüm yaklaşımları üzerine bir değer, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (2), 343-377.

Yılmaz, C., Kabadayı, E. T. ve Sezen, B. (2002). Dağıtım kanallarında üretici - bayi ilişkilerinde bağımlılık kavramı ve bağımlılığın işbirliği, bağlılık ve memnuniyet üzerine etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5, 181-192.

Young, S., Hamil, J., Wheeler, C. (1989). International Market Entry and Development; Aktaran: Şentürk, F. (2010). Otel işletmelerinde stratejik yönetim araçları kullanımı üzerine bir araştırma, Y.Lisans Tezi, Antalya.

Yurdakul, M. (2005). İlişkisel pazarlama anlayışında müşteri sadakati olgusunun ayrıntılı bir şekilde analizi, *Dumlupınar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17, 1-20.

Zaman, M., F. Mavondo. (2001). Measuring strategic alliance success: A conceptual framework, <http://smib.vuw.ac.nz> Erişim Tarihi: 25.07.2012

Zeffane, R., J.Connell. (2003). Trust and hrm in the new millennium, *Int. J. of Human Resource Management*, 14(1), 3–11.

İnternet Kaynakları

Araştırma kültürünün ve araştırmacılarının yetenek ve deneyimlerinin geliştirilmesi, (2011), Tübitak yayınları, 2011-2016 Bilim ve teknoloji, insan kaynakları stratejisi ve eylem planı.

Gelir dağılımının iyileştirilmesi ve yoksullukla mücadele özel ihtisas komisyonu raporu, 2001, Ankara.

Enerji piyasası düzenleme kurumu raporu, 2010, www.turcas.com.tr

<http://muhasebeturk.org/ecopedia/411-y/28550-yonetim-denetim-sozlesmesi-nedir-ne-demek.html> (erişim tarihi: 31.05.2012).

<http://www.mediacaonline.com/Home/HaberDetay/?haberid=52650/> 05.01.2012).

<http://www.amadeus.com/tr/x157684.html/> 05.01.2012)

<http://www.bloomberght.com/ht-yazarlar/abdurrahman-yildirim/1112535-dunya-devleri-neden-turkiyeden-cikiyor> erişim tarihi: 18.12.2012

<http://www.turcas.com.tr/tr/yazi.php?id=19> erişim tarihi: 18.12.2012

<http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/62241.asp/erişim> tarihi:30.07.2012).

<http://www.takvim.com.tr/Ekonomi/2011/05/17/akbank-ve-citibankin-ortak-projesi> erişim tarihi: 25.12.2012

<http://www.sgb.gov.tr/Kontrol%20Standartlar/Dok%C3%BCmanlar/%C3%87eviriler/Kurumsal%20Risk%20Y%C3%B6netimi%20B%C3%BCt%C3%BCnle%C5%9Fik%20%C3%87er%C3%A7eve-COSO.pdf> erişim tarihi: 06.01.2013

www.ueanet.com European Union Social Fund Report: Article 6: Innovative Measures, erişim tarihi: 06.01.2013

Ek.1. Anket

**Değerli Katılımcı**

Stratejik işbirlikleri son yıllarda giderek yaygın kullanılmaya başlanmıştır. Hazırlamakta olduğum yüksek lisans tezi de stratejik işbirliklerinin başarı faktörlerini belirlemeye yöneliktir. Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tez çalışması kapsamında yapılan bu araştırmanın amacı, Türkiye’de sanayi sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin, uluslararası stratejik işbirliklerinin başarı faktörlerinin belirlenmesidir.

Stratejik işbirlikleri iki veya daha fazla bağımsız işletmenin veya şirketler grubunun belirli stratejik amaçlara ulaşabilmek ve birbirlerinden fayda sağlayabilmek için sahip oldukları kaynakları ve yetenekleri paylaşmak amacıyla gönüllülük esasına dayalı olarak oluşturdukları karşılıklı sermaye, teknoloji ve işletmeye özgü diğer varlıkları ile ilişkiye katkıda bulunmalarını kapsayan işbirliği düzenlemeleridir. Stratejik İşbirliklerine örnek olarak ortak girişimler, lisans antlaşmaları, franchising, ar-ge işbirlikleri, dağıtım zincirleri, teknoloji işbirlikleri v.b gösterilebilir.

Anket üç ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde firmaya ait genel sorular, ikinci bölümde ise yabancı ortak ile yapılan işbirliğinde etkili olan unsurlar ve üçüncü bölümde işbirliğinin işletme performansı üzerinde etkileri sorulmuştur. Anketi firmada orta veya üst düzey yönetici olarak çalışıp da başka firmalarla yapılan stratejik işbirlikleri ile ilgili birinci elden bilgi sahibi olan çalışanların yanıtlaması istenmektedir. Anket yaklaşık 10 dakika sürmekte ve Lütfen tüm soruları eksiksiz olarak yanıtlayınız. Ankete vereceğiniz yanıtlar kesinlikle işletmeye veya şahsa bağlı olarak açıklanmayacak olup, sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Birden fazla yabancı ortakla işbirliği halindeyseniz, işletmeniz açısından en fazla paya sahip olanına göre anketi doldurunuz.

Anketin sonunda e-posta adresini yazarsanız tez çalışmasının özetini tarafınıza gönderebiliriz. Katkılarınız için çok teşekkür eder, iyi çalışmalar dileriz. 05.03.2012

Arş.Gör. Afet Ayçe ONAĞ
Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu
Muradiye Kampüsü/ Manisa
Fax: 236 237 9510
e-mail: ayceonag@yahoo.com

Prof. Dr. Mustafa TEPECİ
Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu
Muradiye Kampüsü/ Manisa
Fax: 236 237 9510
e-mail: mtepeci@yahoo.com

BÖLÜM Ia: Bu bölümde yabancı ortak ile oluşturduğunuz işbirliğine ilişkin genel bilgilerin belirlenmesine yönelik sorular yer almaktadır. (Firmanızın yaptığı stratejik işbirliklerinden en fazla paya sahip olanı dikkate alarak yanıtlayınız).

1. İşletmenizin daha önce başka yabancı işletmelerle ortaklık ilişkisi var mıydı? () Evet () Hayır
2. Yabancı ortağınızın daha önce Türkiye’de başka işletmelerle ortaklık ilişkisi var mıydı? () Evet () Hayır
3. Şu anda mevcut ortağınız dışında başka işletmelerle de ortaklığınız bulunmakta mıdır? () Evet () Hayır
4. Yabancı ortağınızla işbirliği oluşturmadan önce herhangi bir şekilde iş ilişkiniz var mıydı?
() Evet () Hayır (Cevabınız Hayır ise lütfen 6. soruya geçiniz)
5. Yabancı ortağınızla önceki ilişkileriniz aşağıdakilerden hangisinin kapsamında değerlendirilebilir? (Birden fazla işaretlenebilir)
() Müşteri () Rakip () Tedarikçi () İşbirliği ortağı () Lisans veren / Lisans alan
() Dağıtımıcı () Diğer (Lütfen belirtiniz).....
6. Yabancı ortağınızın ülkesi (Merkez).....
7. Yabancı ortağınızla faaliyetlerinizde aşağıdaki işbirliği stratejilerinden kullandıklarınızı en çoktan en aza doğru 1 (en çok) ve 5 (en az) olmak üzere sıralayınız. Kullanmadıklarınızı boş bırakınız.
() Danışmanlık hizmeti alma () Ortak Yatırım () Sözleşmeli Üretim () Lisans Ant.
() Dış Kaynak Kullanımı () Franchising () Joint Venture () Ar-Ge İşbirliği
() Teknoloji İşbirliği () Pazarlama İşbirliği
() Diğer.....
8. Yabancı ortağınızla ne kadar süredir işbirliği içindesiniz? yıl ay
9. Yabancı ortağınızla işbirliği ilişkileriniz aşağıdakilerden hangisinin kapsamına girmektedir?
() Lisans Anlaşması () Ortak Girişim (Joint Venture)
() Franchising Anlaşması () Pazarlama İşbirliği
() Yönetim Anlaşması () Teknoloji İşbirliği
() Araştırma-Geliştirme İşbirliği () Diğer (Lütfen belirtiniz).....

Bölüm Ib. Yabancı ortağınız ile işbirliği oluşturma nedeniniz olarak, aşağıdaki unsurların ne derecede etkili olduğunu 1 (hiç etkili değil), 5 (son derece etkili) en iyi yansıttığını düşündüğünüz etkililik derecesini gösteren rakamı daire içine alınız.

Hiç Etkili Değil Biraz Etkili Son Derece Etkili
1-----2-----3-----4-----5

- | | |
|--|---------------------------|
| 1. Ortağımızdan yeni bilgiler öğrenmek. | 1-----2-----3-----4-----5 |
| 2. Mevcut yeteneklerimizi geliştirmek. | 1-----2-----3-----4-----5 |
| 3. Kaynak ve uzmanlıkların birleştirilmesi yoluyla sinerji yaratmak. | 1-----2-----3-----4-----5 |
| 4. Yeni teknolojileri elde etmek. | 1-----2-----3-----4-----5 |
| 5. İşlerimizin çeşitlendirilmesini sağlamak. | 1-----2-----3-----4-----5 |

6. Mevcut pazarda genişleme kaydetmek.	1-----2-----3-----4-----5
7. Uluslararası alana yayılmayı sağlamak.	1-----2-----3-----4-----5
8. Riski ortağımızla paylaşmak için gerçekleştirdik.	1-----2-----3-----4-----5
9. İşletmemizin hisse değerinin artırılmasını sağlamak için birleşme yaşandı.	1-----2-----3-----4-----5
10. Maliyetlerin paylaşılması doğrultusunda verimlilik sağlamak.	1-----2-----3-----4-----5
11. Dış çevremizdeki belirsizlikleri azaltmak.	1-----2-----3-----4-----5
12. Rekabet konusunda avantaj elde etmek.	1-----2-----3-----4-----5
13. Yeni iş fırsatlarını değerlendirmek.	1-----2-----3-----4-----5
14. Ortağımızın finansal kaynaklarından yararlanmak.	1-----2-----3-----4-----5
15. Faaliyetlerimizde daha fazla esneklik sağlamak.	1-----2-----3-----4-----5
16. Sektördeki eğilimleri yakından takip etmek.	1-----2-----3-----4-----5
17. Diğer.....	1-----2-----3-----4-----5

Bölüm II. Aşağıda işbirliği ilişkilerinize yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen, bu ifadelere ne ölçüde katıldığınızı yalnızca bir rakamı daire içerisine alarak belirtiniz.

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1-----	2-----	3-----	4-----	5-----
a) Güven Değerlendirmesi				
1. Bu işbirliğinde işletmelerin her ikisi de birbirlerine karşı dürüst davranmaktadır.			1-----2-----3-----4-----5	
2. Bu işbirliğinde işletmelerin her ikisi de birbirlerine karşı adil davranmaktadır.			1-----2-----3-----4-----5	
3. Bu işbirliğinde karşı tarafa güvenmek her iki işletme açısından <u>risk yaratmaktadır.</u>			1-----2-----3-----4-----5	
4. Ortağımızın aldığı kararların işimiz için faydalı olduğuna inanıyoruz.			1-----2-----3-----4-----5	
b) Koordinasyon Değerlendirmesi				
5. Stratejilerimizi ortağımızın stratejileriyle sistematik olarak koordine etmekteyiz.			1-----2-----3-----4-----5	
6. Ortaklar arasında bilgi transferini düzenli olarak gerçekleştiren sistemimiz bulunmaktadır.			1-----2-----3-----4-----5	
7. Hemfikir olmadığımız durumlarda direk karşı tarafa söyleriz.			1-----2-----3-----4-----5	
8. Faaliyetlerimiz, ortağımızın faaliyetleriyle iyi bir şekilde koordine edilmektedir.			1-----2-----3-----4-----5	
9. Her iki işletme de deneyimli ve yetenekli personeli bu işbirliğinin güçlenmesi için yönlendirmiştir.			1-----2-----3-----4-----5	
c) Bağlılık Değerlendirmesi				
10. Her iki işletme de işbirliğinin başarısı için çaba harcamaktadır.			1-----2-----3-----4-----5	
11. Ortağımızla ilişkilerimizi uzun dönemli olarak sürdürmek niyetindeyiz.			1-----2-----3-----4-----5	
12. Ortağımıza çok az bağlılık duymaktayız.			1-----2-----3-----4-----5	
13. Ortağımız bu ilişkinin uzun süre devam etmesi beklentisi içerisinde.			1-----2-----3-----4-----5	
14. Bu ilişkiyi sürdürmek, işletmemiz açısından bir gerekliliktir.			1-----2-----3-----4-----5	
15. Her iki işletme de bu işbirliği için yüksek düzeyde finansal			1-----2-----3-----4-----5	

yatırım yapmıştır

d) Bilgi Paylaşımı Değerlendirmesi

- | | |
|---|---------------------------|
| 16. Karar verirken ortağımızdan tavsiyeler almaktayız. | 1-----2-----3-----4-----5 |
| 17. Ortağımız karar verirken bizim tavsiyelerimize ihtiyaç duymaktadır | 1-----2-----3-----4-----5 |
| 18. İşbirliği yaptığımız işletme ile hedefleri birlikte belirlemekteyiz. | 1-----2-----3-----4-----5 |
| 19. Her iki işletme de değişiklikler hakkında birbirlerini haberdar etmektedir. | 1-----2-----3-----4-----5 |
| 20. Bu işbirliğinde stratejik kararlar birlikte verilmektedir. | 1-----2-----3-----4-----5 |
| 21. Ortağımızla aramızda sürekli iletişim vardır. | 1-----2-----3-----4-----5 |

Hiç	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen
Katılmıyorum		Ne Katılmıyorum		Katılıyorum
1-----	2-----	3-----	4-----	5

- | | |
|--|---------------------------|
| 22. İşbirliği ortağımızın üst yönetiminin firmamızın üst yönetimi ile yakın ilişkileri vardır. | 1-----2-----3-----4-----5 |
| 23. Bu ilişkide bilgi değişimi sık ve informel (gayri resmi) olarak gerçekleştirilmektedir. | 1-----2-----3-----4-----5 |
| 24. Diğer işletmedeki insanlarla iletişim kurmak, her iki ortak açısından oldukça zordur. | 1-----2-----3-----4-----5 |
| 25. Ortağımız, önemli bilgileri bizimle paylaşmaktadır. | 1-----2-----3-----4-----5 |

e) Çatışma Çözümü Değerlendirmesi

- | | |
|---|---------------------------|
| 26. Potansiyel çatışmaları belirleyebilmek için ortaklar arasında yönetsel düzeyde etkileşim bulunmaktadır. | 1-----2-----3-----4-----5 |
| 27. Aramızda çıkan çatışmaların çözümünde çift yönlü iletişim bulunmaktadır. | 1-----2-----3-----4-----5 |
| 28. Çatışmaların çözümünde, ortak çözüm yöntemleri kullanabilmekteyiz. | 1-----2-----3-----4-----5 |
| 29. Bu işbirliğindeki taraflar problemleri birlikte çözebilmek için çaba harcamaktadır. | 1-----2-----3-----4-----5 |

f) Birbirine Bağımlılık Değerlendirmesi

- | | |
|---|---------------------------|
| 30. Ortak hedefleri gerçekleştirebilmek için işbirliği yapan taraflar birbirini tamamlayan kaynaklar sağlamaktadır. | 1-----2-----3-----4-----5 |
| 31. Ortağımızla işbirliğindeki güçlü yönlerimiz ve yetkinliklerimiz birbirini tamamlıyor. | 1-----2-----3-----4-----5 |
| 32. Ortağımızla farklı yeteneklere sahip olup bir araya geldiğimizde bireysel olarak gerçekleştireceğimizden daha fazlasına ulaşıyoruz. | 1-----2-----3-----4-----5 |
| 33. Ortağımızın temel yetenekleri ile bizim temel yeteneklerimiz arasında yüksek düzeyde benzerlik bulunmaktadır. | 1-----2-----3-----4-----5 |

g) Uyum Değerlendirmesi

- | | |
|--|---------------------------|
| 34. Birbirini tamamlayan özelliklerimiz var. | 1-----2-----3-----4-----5 |
| 35. İki işletmenin amaç ve hedefleri birbirleriyle uyumludur. | 1-----2-----3-----4-----5 |
| 36. İki işletmenin yönetim ve operasyon tarzları birbirleriyle uyumludur | 1-----2-----3-----4-----5 |
| 37. Firmalar arasında iyi bir uyum vardır. | 1-----2-----3-----4-----5 |
| 38. İki firmanın teknik becerileri birbirleriyle uyumludur. | 1-----2-----3-----4-----5 |

Bölüm III. Performans değerlendirme: Lütfen, bu ifadelere ne ölçüde katıldığınızı yalnızca bir rakamı daire içerisine alarak belirtiniz.

- | | |
|---|--|
| 1. Bu ortakla yaptığımız işbirliği beklediğimizden daha karlı oldu. | 1-----2-----3-----4-----5 |
| 2. Genel olarak bu işbirliğinin başarılı olduğunu düşünüyoruz. | 1-----2-----3-----4-----5 |
| 3. İşbirliği beklediğimizden daha düşük bir büyüme potansiyeli gösterdi. | 1-----2-----3-----4-----5 |
| 4. İşbirliği sonucunda kendi firmamız için koyduğumuz stratejik hedeflere ulaştık. | 1-----2-----3-----4-----5 |
| 5. Bu işbirliğinden dolayı pazardaki payımız yükseldi. | 1-----2-----3-----4-----5 |
| 6. Bu işbirliğinden edindiğimiz bilgiden memnunuz. | 1-----2-----3-----4-----5 |
| 7. İşbirliği firmamız için yeni fırsatlar yarattı. | 1-----2-----3-----4-----5 |
| 8. İşbirliğinin yatırım geri dönüş oranından memnunuz. | 1-----2-----3-----4-----5 |
| 9. Aşağıdaki yüz ifadelerinden hangisi, bu işbirliğinden memnuniyet düzeyini en iyi yansıtmaktadır? | |
|  |  |
|  |  |

Ankete katılımınız için teşekkürler. Ayçe ONAĞ, Email: ayceonag@yahoo.com

EK 2- 2010 Uluslararası Stratejik İşbirliği Bulunan 1000 adet firma (Firmalar kar oranlarına göre sıralanmıştır.) (Ek 2) (İSO 2011, Arşiv).

TÜPRAŞ-Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.
 EÜAŞ Elektrik Üretim A.Ş. Genel Müdürlüğü
 Ford Otomotiv Sanayi A.Ş.
 Oyak-Renault Otomobil Fabrikaları A.Ş.
 TOFAŞ Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.
 Arçelik A.Ş.
 Aygaz A.Ş.
 Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş.
 İçdaş Çelik Enerji Tersane ve Ulaşım San. A.Ş.
 İskenderun Demir ve Çelik A.Ş.
 Habaş Sınai ve Tıbbi Gazlar İstihsal Endüstrisi A.Ş.
 PETKİM Petrokimya Holding A.Ş.
 Vestel Elektronik San. ve Tic. A.Ş.
 Toyota Otomotiv Sanayi Türkiye A.Ş.
 Mercedes-Benz Türk A.Ş.
 Unilever San. ve Tic. Türk A.Ş.
 Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş.
 Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu
 Çolakoğlu Metalurji A.Ş.
 BSH Ev Aletleri San. ve Tic. A.Ş.
 İpragaz A.Ş.
 Milangaz LPG Dağıtım Tic. ve San. A.Ş.
 Borçelik Çelik San. Tic. A.Ş.
 Er-Bakır Elektrolitik Bakır Mamülleri A.Ş.
 Kroman Çelik Sanayii A.Ş.
 Sarkuysan Elektrolitik Bakır San. ve Tic. A.Ş.
 Goldaş Kuyumculuk Sanayi İthalat İhracat A.Ş.
 Tosçelik Profil ve Sac Endüstrisi A.Ş.
 Coca-Cola İçecek A.Ş.
 Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı
 AKSA Akrilik Kimya San. A.Ş.

PHILSA Philip Morris Sabancı Sigara ve Tütünçülük San. ve Tic. A.Ş.

Vestel Beyaz Eşya San. ve Tic. A.Ş.

Konya Şeker San. ve Tic. A.Ş.

Diler Demir Çelik Endüstri ve Tic. A.Ş.

Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü

Hyundai Assan Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.

Kaptan Demir Çelik Endüstrisi ve Ticaret A.Ş.

Ak Gıda San. ve Tic. A.Ş.

Bosch San. ve Tic. A.Ş.

Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A.Ş.

KARDEMİR Karabük Demir Çelik San. ve Tic. A.Ş.

Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü

Yıldız Entegre Ağaç San. ve Tic. A.Ş.

Aselsan Elektronik San. ve Tic. A.Ş.

BANVİT Bandırma Vitaminli Yem San. A.Ş.

Borusan Mannesmann Boru San. ve Tic. A.Ş.

BRISA Bridgestone Sabancı Lastik San. ve Tic. A.Ş.

Kastamonu Entegre Ağaç San. ve Tic. A.Ş.

İzmir Demir Çelik Sanayi A.Ş.

Anadolu Efes Biracılık ve Malt San. A.Ş.

Yazıcı Demir Çelik Sanayi ve Turizm Ticaret A.Ş.

Toros Tarım San. ve Tic. A.Ş.

Assan Alüminyum San. ve Tic. A.Ş.

TUSAŞ- Türk Havacılık ve Uzay San. A.Ş.

Yücel Boru ve Profil Endüstrisi A.Ş.

Fırat Plastik Kauçuk San. ve Tic. A.Ş.

Nursan Metalurji Endüstrisi A.Ş.

SÜTAŞ Süt Ürünleri A.Ş.

Akçansa Çimento San. ve Tic. A.Ş.

Siemens San. ve Tic. A.Ş.

Türk Pirelli Lastikleri A.Ş.

Mogaz Petrol Gazları A.Ş.

Sanko Tekstil İşletmeleri San. ve Tic. A.Ş.

Hayat Kimya Sanayi A.Ş.

C.P. Standart Gıda San. ve Tic. A.Ş.
 Areva T&D Enerji Endüstrisi A.Ş.
 Delphi Automotive Systems Ltd. Şti.
 HES Hacılar Elektrik San. ve Tic. A.Ş.
 Abalıoğlu Yem Soya ve Tekstil San. A.Ş.
 Tat Konserve San. A.Ş.
 Soma Elektrik Üretim ve Ticaret A.Ş.
 Oltan Gıda Mad. İhr. İth. ve Tic. Ltd. Şti.
 Eti Gıda San. ve Tic. A.Ş.
 ÇİMSA Çimento San. ve Tic. A.Ş.
 S.S. Trakya Yağlı Tohumlar Tarım Satış Kooperatifleri Birliği
 Advansa Sasa Polyester Sanayi A.Ş.
 BMC San. ve Tic. A.Ş.
 Ülker Çikolata Sanayi A.Ş.
 -
 Trakya Cam San. A.Ş.
 Boytaş Mobilya San. ve Tic. A.Ş.
 Erpiliç Entegre Tavukçuluk Üretim Pazarlama ve Tic. Ltd. Şti.
 Noksel Çelik Boru Sanayi A.Ş.
 Ekinciler Demir ve Çelik San. A.Ş.
 JTI Tütün Ürünleri Sanayi A.Ş.
 Korteks Mensucat San. ve Tic. A.Ş.
 Keskinoglu Tavukçuluk ve Damızlık İşletmeleri San. Tic. A.Ş.
 Vestel Dijital Üretim San. A.Ş.
 Makina ve Kimya Endüstrisi Kurumu Genel Müdürlüğü
 Honda Türkiye A.Ş.
 Besler Gıda ve Kimya San. ve Tic. A.Ş.
 Pınar Süt Mamülleri Sanayi A.Ş.
 BEYPI Beypazarı Tarımsal Üretim Pazarlama San. ve Tic. A.Ş.
 Kayseri Şeker Fabrikası A.Ş.
 Nursan Çelik Sanayi ve Haddecilik A.Ş.
 Ege Çelik Endüstrisi San. ve Tic. A.Ş.
 Park Teknik Elektrik Madencilik Turizm San. ve Tic. A.Ş.
 Şenpiliç Gıda Sanayi A.Ş.

Sider Dış Ticaret A.Ş.
 Abdi İbrahim İlaç San. ve Tic. A.Ş.
 Bayer Türk Kimya Sanayi Ltd. Şti.
 Bunge Gıda San. ve Tic. A.Ş.
 Ülker Bisküvi Sanayi A.Ş.
 Indesit Company Beyaz Eşya San. ve Tic. A.Ş.
 Tüprag Metal Madencilik San. ve Tic. A.Ş.
 Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş.
 Starwood Orman Ürünleri Sanayi A.Ş.
 Karsan Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.
 Soda Sanayi A.Ş.
 Türk Henkel Kimya San. ve Tic. A.Ş.
 Altınmarka Gıda San. ve Tic. A.Ş.
 Namet Gıda San. ve Tic. A.Ş.
 Bilim İlaç San. ve Tic. A.Ş.
 Betek Boya ve Kimya Sanayi A.Ş.
 Koza Altın İşletmeleri A.Ş.
 Aksa Enerji Üretim A.Ş.
 Paşabahçe Cam San. ve Tic. A.Ş.
 Dünya Uluslararası Mücevherat ve Kuyumculuk San. ve Tic. A.Ş.
 Arçelik-LG Klima San. ve Tic. A.Ş.
 Tezcan Galvanizli Yapı Elemanları San. ve Tic. A.Ş.
 Türk Prysmian Kablo ve Sistemleri A.Ş.
 Kordsa Global Endüstriyel İplik ve Kord Bezi San. ve Tic. A.Ş.
 Enerjisa Enerji Üretim A.Ş.
 Autoliv Cankor Otomotiv Emniyet Sistemleri San. ve Tic. A.Ş.
 Türk Demir Döküm Fabrikaları A.Ş.
 Sarten Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.
 Kaleseramik Çanakkale Kalebodur Seramik Sanayi A.Ş.
 Naksan Plastik ve Enerji San. ve Tic. A.Ş.
 Gülsan Sentetik Dokuma San. ve Tic. A.Ş.
 Zorluteks Tekstil Tic. ve San. A.Ş.
 Tosalı Demir Çelik San. A.Ş.
 Küçükbay Yağ ve Deterjan San. A.Ş.

Merkez Çelik San. ve Tic. A.Ş.
 Özkan Demir Çelik San. A.Ş.
 Marsan Gıda San. ve Tic. A.Ş.
 Kocaer Haddecilik San. ve Tic. A.Ş.
 Sanovel İlaç San. ve Tic. A.Ş.
 Limak Çimento San. ve Tic. A.Ş.
 Et ve Balık Kurumu Genel Müdürlüğü
 Otokar Otomotiv ve Savunma San. A.Ş.
 MAN Türkiye A.Ş.
 Eti Gümüş A.Ş.
 Nuh Çimento Sanayi A.Ş.
 Componenta Dökümcülük Tic. ve San. A.Ş.
 Yeşilyurt Demir Çelik End. ve Liman İşl. Ltd. Şti.
 Çimko Çimento ve Beton San. Tic. A.Ş.
 Park Termik Elektrik San. ve Tic. A.Ş.
 Temsa Global San. ve Tic. A.Ş.
 Eczacıbaşı Yapı Gereçleri San. ve Tic. A.Ş.
 Merinos Halı Sanayi ve Tic. A.Ş.
 Kerim Çelik Mamulleri İmalat ve Tic. A.Ş.
 Camış Elektrik Üretim A.Ş.
 Önem Gıda San. ve Tic. A.Ş.
 Modern Karton San. ve Tic. A.Ş.
 Ümran Çelik Boru Sanayii A.Ş.
 Kent Gıda Maddeleri Sanayii ve Tic. A.Ş.
 CMS Jant ve Makina Sanayii A.Ş.
 Kürüm Demir Sanayi Dış Ticaret A.Ş.
 Pınar Entegre Et ve Un Sanayi A.Ş.
 Eti Alüminyum A.Ş.
 Doğuş Çay ve Gıda Mad. Üretim Paz. İthalat İhracat A.Ş.
 -
 Aşkale Çimento San. T.A.Ş.
 Koroza Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.
 Bosch Termoteknik San. ve Tic. A.Ş.
 Anadolu Cam Sanayi A.Ş.

SİDEMİR Sivas Demir Çelik İşlt. A.Ş.

Bis Enerji Elektrik Üretim A.Ş.

Petlas Lastik San. ve Tic. A.Ş.

Federal-Mogul Piston Segman ve Gömlek Üretim Tesisleri A.Ş.

Nexans Türkiye Endüstri ve Ticaret A.Ş.

Orta Anadolu Tic. ve San. İşl. T.A.Ş.

ASAŞ Alüminyum San. ve Tic. A.Ş.

As Çimento San. ve Tic. A.Ş.

-

Polimer Kauçuk San. ve Paz. A.Ş.

Asil Çelik San. ve Tic A.Ş.

-

Mondi Tire Kutsan Kağıt ve Ambalaj Sanayi A.Ş.

Standard Profil Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.

Yıldız Sunta MDF Orman Ürünleri Sanayi Tesisleri İth. İhr. ve Tic. A.Ş.

Biskot Bisküvi Gıda San. ve Tic. A.Ş.

Şölen Çikolata Gıda San. ve Tic. A.Ş.

Zorlu Enerji Elektrik Üretim A.Ş.

Tat Metal Boru Profil ve Tekstil San. Tic. Ltd. Şti.

Yörsan Gıda Mamulleri San. ve Tic. A.Ş.

-

Sofra Yemek Üretim ve Hizmet A.Ş.

Deva Holding A.Ş.

Süper Film Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.

Bossa Tic. ve San. İşletmeleri T.A.Ş.

Eti Bakır A.Ş.

Mutlu Akü ve Malzemeleri San. A.Ş.

Doğan Gazetecilik A.Ş.

İstikbal Mobilya San. ve Tic. A.Ş.

Nuh Beton A.Ş.

Menderes Tekstil San. ve Tic. A.Ş.

Vitra Karo San. ve Tic. A.Ş.

Doğa Organik Gıda ve Tarım Ür. Ürt. ve Tic. İth. İhr. A.Ş

-

ABB Elektrik Sanayi A.Ş.
 Adana Çimento San. T.A.Ş.
 Artenius Turket Kim. Mad. ve Pet Amb. Mlz. San. A.Ş.
 Anadolu Cam Yenisehir Sanayi A.Ş.
 Erdemir Madencilik San. ve Tic. A.Ş.
 Şeker Piliç ve Yem San. Tic. A.Ş.
 DYO Boya Fabrikaları San. ve Tic. A.Ş.
 Perfetti Van Melle Gıda San. ve Tic. A.Ş.
 Mobil Oil Türk A.Ş.
 İpek Kağıt San. ve Tic. A.Ş.
 Paşabahçe Eskişehir Cam San. ve Tic. A.Ş.
 Mey Alkollü İçkiler San. ve Tic. A.Ş.
 Oyak Beton San. ve Tic. A.Ş.
 Sarıtaş Çelik San. ve Tic. A.Ş.
 Yeşim Tekstil San. ve Tic. A.Ş.
 Kayaerlar Et San. ve Tic. A.Ş.
 Hema Endüstri A.Ş.
 BAGFAŞ Bandırma Gübre Fabrikaları A.Ş.
 Turyağ Gıda San. ve Tic. A.Ş.
 Entek Elektrik Üretimi A.Ş.
 İlhanlar Haddecilik Boru Profil ve Tekstil San. Ltd. Şti.

-

Türkiye Taşkömürü Kurumu Genel Müdürlüğü
 Yazaki Otomotiv Yan San. ve Tic. A.Ş.
 Cargill Tarım ve Gıda San. Tic. A.Ş.
 Nobel İlaç San. ve Tic. A.Ş.
 Akdeniz Kimya San. ve Tic. A.Ş.
 Unipro Gıda San. ve Tic. A.Ş.
 Limak Batı Çimento San. ve Tic. A.Ş.
 Soma Kömür İşletmeleri A.Ş.
 Keskinlık Gıda San. ve Tic. A.Ş.
 Meteksan Matbaacılık ve Teknik San. Tic. A.Ş.

-

Cimpor Yibitaş Çimento San. ve Tic. A.Ş.

ROKETSAN Roket San. ve Tic. A.Ş.

Oltan Fındık San. ve Tic. Ltd. Şti

Pakpen Plastik Boru ve Yapı Elemanları San. Tic. A.Ş.

-

Erciyas Çelik Boru Sanayi A.Ş.

Tiryaki Agro Gıda San.Tic.A.Ş.

Hugo Boss Tekstil San. Ltd. Şti.

Tamek Gıda ve Konsantre San. ve Tic. A.Ş.

Polinas Plastik San. ve Tic. A.Ş.

Coşkunöz Metal Form Makina End. ve Tic. A.Ş.

Tusaş Motor Sanayii A.Ş.

Pfizer İlaçları Ltd. Şti.

Matesa Tekstil San. ve Tic. A.Ş.

Çamsan Ağaç San. ve Tic. A.Ş.

Bizimgaz Tic. ve San. A.Ş.

Beyteks Tekstil San. ve Tic. A.Ş.

İzocam Tic. ve San. A.Ş.

Yudum Gıda San. ve Tic. A.Ş.

Schneider Elektrik San. ve Tic. A.Ş.

Mardin Çimento San. ve Tic. A.Ş.

Olmuksa International Paper-Sabancı Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.

Arcelormittal Ambalaj Çeliği San. ve Tic. A.Ş.

Çimentaş İzmir Çimento Fabrikası Türk A.Ş.

Gübre Fabrikaları Türk A.Ş.

Major SKT Oto Donanım San. ve Tic. A.Ş.

HİDROMEK Hidrolik ve Mekanik Makina İmalat San. ve Tic. A.Ş.

Yolbulan Metal San. ve Tic. A.Ş.

BATIÇİM Batı Anadolu Çimento San. A.Ş.

Polisan Boya San. ve Tic. A.Ş.

Demir Export A.Ş.

-

Petrol Ofisi A.Ş.

Anadolu-Isuzu Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.

Eti Soda Üretim Pazarlama Nakliyat ve Elektrik Üretim San. ve Tic. A.Ş.

Dimes Gıda San. ve Tic. A.Ş.
 Kılıç Deniz Ürünleri Üretimi İhr. İth. ve Tic. A.Ş.
 Gap Güneydoğu Tekstil San. ve Tic. A.Ş.
 Çınar Boru Profil San. ve Tic. A.Ş.
 Akenerji Elektrik Üretim A.Ş.
 Boyteks Tekstil San. ve Tic. A.Ş.
 Bifa Bisküvi ve Gıda Sanayi A.Ş.
 Kale Kilit ve Kalıp San. A.Ş.
 Mem Tekstil Sanayi ve Tic. A.Ş.
 Saray Döküm ve Madeni Aksam Sanayi Turizm A.Ş.
 Feza Gazetecilik A.Ş.
 Natura Gıda San. ve Tic. A.Ş.
 Altınyıldız Mensucat ve Konfeksiyon Fabrikaları A.Ş.
 Marshall Boya ve Vernik San. A.Ş.
 Sarar Giyim Tekstil Enerji San. ve Tic. A.Ş.
 Baştuğ Çelik Sanayi A.Ş.
 Kipaş Mensucat İşletmeleri A.Ş.
 Polibak Plastik Film San. ve Tic. A.Ş.
 Boyçelik Metal San. ve Tic. A.Ş.
 Kardemir Haddecilik ve Elektrik Üretim San. ve Tic. Ltd. Şti.
 Çamlı Yem Besicilik San. ve Tic. A.Ş.
 Vatan Plastik San. ve Tic. A.Ş.
 Konya Çimento San. A.Ş.
 Adopen Plastik ve İnşaat San. A.Ş.
 -
 Durak Fındık San. ve Tic. A.Ş.
 Beyçelik Gestamp Kalıp ve Oto Yan Sanayi Pazarlama ve Tic. A.Ş.
 Balıkesir Elektromekanik Sanayi Tesisleri A.Ş.
 Ak Kablo İmalat San ve Tic. A.Ş.
 Mar Tüketim Maddeleri İhracat İthalat San. ve Tic. A.Ş.
 Ege Profil Tic. ve San. A.Ş.
 Matlı Yem San. ve Tic. A.Ş.
 Dentaş Ambalaj ve Kağıt Sanayi A.Ş.
 Çayırova Boru San. ve Tic. A.Ş.

Gemlik Gübre Sanayii A.Ş.
 Yonca Gıda Sanayi İşletmeleri İç ve Dış Ticaret A.Ş.
 Özer Metal Sanayi A.Ş.
 Çekok Gıda San. ve Tic. A.Ş.
 Küçükçalık Tekstil San. ve Tic. A.Ş.
 Modern Enerji Elektrik Üretim A.Ş.
 Teknik Alüminyum Sanayi A.Ş.
 Ontex Tüketim Ürünleri San. ve Tic. A.Ş.
 Torunlar Gıda San. ve Tic. A.Ş.
 Poyraz Poyraz Fındık Entegre San. ve Tic. A.Ş.
 Hayes Lemmerz İnci Jant Sanayi A.Ş.
 Baymak Makina San. ve Tic. A.Ş.
 Havelsan Hava Elektronik San. ve Tic. A.Ş.
 Has Çelik ve Halat San. Tic. A.Ş.
 MMK Atakaş Metalurji San. Tic. ve Liman İşletmeciliği A.Ş.
 Ak-Kim Kimya San. ve Tic. A.Ş.
 Mescier Demir Çelik San. ve Tic. Ltd. Şti.
 Ünye Çimento San. ve Tic. A.Ş.
 Birlik Pazarlama San. ve Tic. A.Ş.
 İnci Akü San. ve Tic. A.Ş.
 -
 Üniteks Gıda Tekstil Motorlu Araçlar San. ve Tic. A.Ş.
 Tümosan Motor ve Traktör San. A.Ş.
 Aydınli Hazır Giyim San. ve Tic. A.Ş.
 Hey Tekstil San. ve Tic. A.Ş.
 Viko Elektrik ve Elektronik Endüstrisi San. ve Tic. A.Ş.
 Elif Plastik Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.
 Santa Farma İlaç San. A.Ş.
 Cognis Kimya San. ve Tic. A.Ş.
 Vatan Kablo Metal Endüstri ve Tic. A.Ş.
 Tırsan Treyler San. Tic. ve Nakliyat A.Ş.
 Hayes Lemmerz Jantaş Jant San. ve Tic. A.Ş.
 Ortadoğu Rulman San. ve Tic. A.Ş.
 Baydemirler Tekstil San. ve Tic. A.Ş.

Aynes Gıda San. ve Tic. A.Ş.
 Wavin TR Plastik San. A.Ş.
 S.S. Marmara Zeytin Tarım Satış Kooperatifleri Birliği
 Arpaş İhracat-İthalat ve Pazarlama A.Ş.
 Kerevitaş Gıda San. ve Tic. A.Ş.
 Gedik Tavukçuluk ve Tarım Ürünleri Tic. San. A.Ş.
 Aksa Jeneratör San. A.Ş.
 Assan Panel San. ve Tic. A.Ş.
 Güney Çelik Hasır ve Demir Mamulleri San. Tic. A.Ş.
 FNSS Savunma Sistemleri A.Ş.
 Alliance One Tütün A.Ş.
 ANATEKS Anadolu Tekstil Fabrikaları A.Ş.
 Köksan Pet ve Plastik Amb. San. ve Tic. A.Ş.
 Kipaş Denim İşletmeleri A.Ş.
 Denizli Çimento San. T.A.Ş.
 Progıda Pazarlama A.Ş.
 Şık Makas Giyim San. ve Tic. A.Ş.
 Kartonsan Karton San. ve Tic. A.Ş.
 Akteks Akrilik İplik San. ve Tic. A.Ş.
 İşbir Sentetik Dokuma Sanayi A.Ş.
 Erdem Tekstil San. ve Tic. A.Ş.
 Sarbak Metal Tic. ve San. A.Ş.
 Nuh'un Ankara Makarnası San. ve Tic. A.Ş.
 Çelikord A.Ş.
 Nortel Networks Netaş Telekomünikasyon A.Ş.
 ÇEMTAŞ Çelik Makina San. ve Tic. A.Ş.
 Pamukkale Kablo San. ve Tic. A.Ş.
 AGT Ağaç San. ve Tic. A.Ş.
 Bemka Emaye Bobin Teli ve Kablo San. Tic. A.Ş.
 ENPAY Endüstriyel Pazarlama ve Yatırım A.Ş.
 Kalde Klima Orta Basınç Fittings ve Valf Sanayi A.Ş.
 Kansai Altan Boya San. ve Tic. A.Ş.
 Camiş Ambalaj San. A.Ş.
 Özmaya Sanayi A.Ş.

Ermetal Otomotiv ve Eşya San. Tic. A.Ş.
 Yörükoğlu Süt ve Ürünleri San. Tic. A.Ş.
 T.T.L. Tütün Sanayi ve Dış Ticaret A.Ş.
 Adoçim Çimento Beton San. ve Tic. A.Ş.
 Işıl Tekstil San. ve Tic. Ltd. Şti.
 Kayalar Kimya San. ve Tic. A.Ş.
 Akbaşlar Tekstil Enerji San. ve Tic. A.Ş.
 Gemak Gemi İnşaat San. ve Tic. A.Ş.
 Biofarma İlaç San. ve Tic. A.Ş.
 Teknik Malzeme Tic. ve San. A.Ş.
 Flokser Tekstil San. ve Tic. A.Ş.
 Fresh Cake Gıda San. ve Tic. A.Ş.
 KÜMAŞ - Kütahya Manyezit İşletmeleri A.Ş.
 Özdilek Alışveriş Merkezleri ve Tekstil Sanayi A.Ş.
 Gürteks İplik San. ve Tic. A.Ş.
 Ege Seramik San. ve Tic. A.Ş.
 Karadere Tarım Ürünleri Gıda San. ve Tic. Ltd. Şti.
 YÜNSA Yünlü San. ve Tic. A.Ş.
 Syngenta Tarım San. ve Tic. A.Ş.
 Türkiye Lokomotif ve Motor Sanayii A.Ş. (TÜLOMSAŞ)
 Della Gıda San. ve Tic. A.Ş.
 Trakya Döküm San. ve Tic. A.Ş.
 Erak Giyim San. ve Tic. A.Ş.
 Assan Demir ve Sac San. A.Ş.
 Demirer Kablo Tesisleri San. ve Tic. A.Ş.

 Gesan Yatırım ve Tic. A.Ş.
 Durmazlar Makina San. ve Tic. A.Ş.
 Eti Krom A.Ş.
 Beşler Makarna Un İrmik Gıda San. ve Tic. A.Ş.
 -
 KÇS Kahramanmaraş Çimento Beton Sanayi ve Madencilik İşletmeleri A.Ş.
 Teksüt Süt Mamulleri San. ve Tic. A.Ş.
 Elba Basınçlı Döküm San. A.Ş.

Bursa Beton San. ve Tic. A.Ş.
 İdeal Gıda San. ve Tic. A.Ş.
 Bekaert İzmit Çelik Kord San. ve Tic. A.Ş.
 GÖLTAŞ Göller Bölgesi Çimento San. ve Tic. A.Ş.
 Arbel Bakliyat Hububat San. ve Tic. A.Ş.
 Ongan Tekstil San. ve Dış Tic. A.Ş.
 ÇELSANTAŞ Çelik Mamulleri San. ve Tic. A.Ş.
 Kumtel Dayanıklı Tüketim Malları Plastik San. ve Tic. A.Ş.
 Aroma Bursa Meyve Suları ve Gıda San. A.Ş.
 KLİMASAN Klima San. ve Tic. A.Ş.
 Karakaş Atlantis Kıymetli Madenler Kuyumculuk Telekomünikasyon San. ve Tic. A.Ş.
 Tam Gıda San. ve Tic. A.Ş.
 Ertaş Metal San. ve Tic. A.Ş.
 Bursa Çimento Fabrikası A.Ş.
 Söğütsen Seramik San. İnş. Mad. İth. İhr. A.Ş.
 Toyota Boshoku Türkiye Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.
 Hakan Plastik Boru ve Profil San. Tic. A.Ş.
 Koruma Klor Alkali San. ve Tic. A.Ş.
 Eczacıbaşı-Baxter Hastane Ürünleri San. ve Tic. A.Ş.
 Ova Un Fabrikası A.Ş.
 Cam Elyaf Sanayi A.Ş.
 Şireci Tekstil San. ve Tic. A.Ş.
 Teverpan MDF Levha San. ve Tic. A.Ş.
 Samsun Makina San. A.Ş.
 Edirne Yağ San. ve Tic. A.Ş.
 Altek Döküm Hadde Mamulleri San. ve Tic. Ltd. Şti.
 Ozanteks Tekstil San. ve Tic. A.Ş.
 Koçak Farma İlaç ve Kimya San. A.Ş.
 Termo Teknik Tic. ve San. A.Ş.
 Akın Tekstil A.Ş.
 Esan Eczacıbaşı Endüstriyel Hammaddeler San. ve Tic. A.Ş.
 SUNJÜT Suni Jüt San. ve Tic. A.Ş.
 Çak Tekstil San. ve Tic. A.Ş.
 Royal Halı İplik Tekstil Mobilya San. ve Tic. A.Ş.

Özgün Gıda San. ve Tic. Ltd. Şti.

Aunde Teknik Tekstil San. ve Tic. A.Ş.

Norm Cıvata San. ve Tic. A.Ş.

Özyılmaz Fındık Tic. San. Ltd. Şti.

Çebitaş Demir Çelik Endüstrisi A.Ş.

Çetinkaya Mensucat San. ve Tic. A.Ş.

Akova Süt ve Gıda Mamülleri San. ve Tic. A.Ş.

Çağ Çelik Demir ve Çelik Endüstri A.Ş.

Modern Ambalaj Tic. ve San. A.Ş.

Umur Basım ve Kırtasiye San. ve Tic. A.Ş.

Gürsoy Tarımsal Ürünler Gıda San. ve Tic. A.Ş.

Yiğit Yemek Üretim ve Servis Hizmetleri A.Ş.

-

Rasa Enerji Üretim A.Ş.

Ulusoy Un San. ve Tic. A.Ş.

-

Yayla Agro Gıda San. ve Nakliyat A.Ş.

Bosch Fren Sistemleri San. ve Tic. A.Ş.

Hak Bakır Çekme ve Elektrotel San. Tic. A.Ş.

Sırmagrup İçecek San. ve Tic. A.Ş.

Mega Metal San. ve Tic. Ltd. Şti.

ZF Sachs Süspansiyon Sistemleri San. ve Tic. A.Ş.

Setaş Kimya Sanayi A.Ş.

-

Genpower Jeneratör San. ve Tic. A.Ş.

Öztiryakiler Madeni Eşya San. ve Tic. A.Ş.

Türkiye Demiryolu Makinaları Sanayii A.Ş. Genel Müdürlüğü (TÜDEMSAŞ)

Tümka Kablo Sanayi A.Ş.

-

İ.E. Ulagay İlaç San. Türk A.Ş.

Bento Bantçılık ve Temizlik Maddeleri San. Tic. A.Ş.

Elita Gıda San. ve Tic. Ltd. Şti.

Peyman Kuruyemiş Gıda Aktariye Kimyevi Mad.Tar. Ürün. San. ve Tic. A.Ş.

Basf Yapı Kimyasalları San. A.Ş.

Şahinler Metal San. ve Tic. A.Ş.

Orka Tarım Ürünleri San. ve Tic. Ltd. Şti.

Amcor Flexibles İstanbul Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.

-

Bolu Çimento San. A.Ş.

Selçuk İplik San. ve Tic. A.Ş.

Cevher Döküm San. A.Ş.

-

Kozlu Gıda İmalat San. Tic. ve Taşımacılık A.Ş.

BPO B-Plas Plastic Omnium Otomotiv Plastik ve Metal Yan. San. A.Ş.

Bıran İplik San. ve Tic. A.Ş.

Demisaş Döküm Emaye Mamulleri San. A.Ş.

Ali Raif İlaç Sanayi A.Ş.

Şa-Ra Enerji İnşaat Tic. ve San. A.Ş.

-

Venüs Giyim San. ve Tic. A.Ş.

Türk Tuborg Bira ve Malt San. A.Ş.

Esen Plastik San. ve Tic. A.Ş.

Doruk Ev Gereçleri San. ve Tic. Ltd. Şti.

Bosch Rexroth Otomasyon San. ve Tic. A.Ş.

Opet Petrolcülük A.Ş.

Yiğit Akü Malzemeleri Nakliyat Turizm İnş. San. ve Tic. A.Ş.

Aytaç Gıda Yatırım San. ve Tic. A.Ş.

Atom Kablo San. ve Tic. A.Ş.

Şimşek Bisküvi ve Gıda Sanayi A.Ş.

İskur Tekstil Enerji Tic. ve San. A.Ş.

Söktaş Tekstil San. ve Tic. A.Ş.

EK-3 Bağımsız Örneklem T-testi Analiz Tablosu

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
finansalNED01	Equal variances assumed	,496	,483	,381	107	,704	,08539	,22383	-,35832	,52910
	Equal variances not assumed			,371	64,890		,08539	,23021	-,37439	,54517
YenilikNED02	Equal variances assumed	,041	,841	-,557	107	,579	-,08615	,15472	-,39286	,22056
	Equal variances not assumed			-,565	72,478		-,08615	,15251	-,39014	,21784
RekabetNED03	Equal variances assumed	,036	,850	-,133	107	,260	-,14498	,12793	-,39859	,10863
	Equal variances not assumed			-,1104	65,268		-,14498	,13128	-,40714	,11719
GenislemeNED04	Equal variances assumed	,989	,322	,812	107	,418	,14155	,17423	-,20384	,48695
	Equal variances not assumed			,790	64,934		,14155	,17916	-,21625	,49936
Bilgikooruyum01	Equal variances assumed	1,779	,185	-,834	107	,069	-,26688	,14548	-,55528	,02152
	Equal variances not assumed			-,1993	86,787		-,26688	,13393	-,53308	-,00068
BaglilikBilgi02	Equal variances assumed	2,849	,094	-,1778	107	,078	-,23529	,13234	-,49764	,02707
	Equal variances not assumed			-,1968	90,944		-,23529	,11956	-,47277	,00220
BirbirineBaglilik03	Equal variances assumed	1,742	,190	-,1684	107	,095	-,24079	,14302	-,52432	,04274
	Equal variances not assumed			-,1848	89,071		-,24079	,13031	-,49971	,01813
Catismacoz04	Equal variances assumed	,811	,370	-,1086	107	,280	-,15348	,14135	-,43369	,12674
	Equal variances not assumed			-,1060	65,534		-,15348	,14482	-,44266	,13571
Guvn05	Equal variances assumed	,277	,600	-,960	107	,339	-,11606	,12091	-,35574	,12362
	Equal variances not assumed			-,993	76,327		-,11606	,11688	-,34883	,11672
Koordnasyon06	Equal variances assumed	2,990	,087	-,1920	107	,057	-,27968	,14563	-,56838	,00902
	Equal variances not assumed			-,1790	58,500		-,27968	,15622	-,59233	,03297
Bililsbirlii03	Equal variances assumed	,199	,656	,025	107	,980	,00723	,29149	-,57061	,58507
	Equal variances not assumed			,025	72,997		,00723	,28655	-,56387	,57833
BililFace09	Equal variances assumed	,006	,941	-,1757	107	,082	-,33219	,18911	-,70707	,04269
	Equal variances not assumed			-,1878	83,318		-,33219	,17686	-,68394	,01956
PERFORMANS7	Equal variances assumed	,919	,340	-,2563	107	,012	-,37769	,14735	-,66980	-,08558
	Equal variances not assumed			-,2802	88,187		-,37769	,13479	-,64555	-,10983

Ek-4 Anova Testi Tablosu

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
finansalNED01	Between Groups	5,551	3	1,850	1,569	,201
	Within Groups	123,867	105	1,180		
	Total	129,418	108			
YenilikNED02	Between Groups	2,215	3	,738	1,298	,279
	Within Groups	59,719	105	,569		
	Total	61,934	108			
RekabetNED03	Between Groups	1,504	3	,501	1,277	,286
	Within Groups	41,225	105	,393		
	Total	42,729	108			
GenislemeNED04	Between Groups	1,322	3	,441	,597	,618
	Within Groups	77,476	105	,738		
	Total	78,798	108			
Bilgikooruyum01	Between Groups	,556	3	,185	,349	,790
	Within Groups	55,762	105	,531		
	Total	56,318	108			
BaglilikBilgi02	Between Groups	,853	3	,284	,654	,582
	Within Groups	45,666	105	,435		
	Total	46,519	108			
BirbirineBaglilik03	Between Groups	1,126	3	,375	,743	,529
	Within Groups	53,045	105	,505		
	Total	54,170	108			
Catismacoz04	Between Groups	1,898	3	,633	1,323	,271
	Within Groups	50,214	105	,478		
	Total	52,112	108			
Guyen05	Between Groups	1,010	3	,337	,954	,417
	Within Groups	37,027	105	,353		
	Total	38,037	108			
Koordinasyon06	Between Groups	2,218	3	,739	1,427	,239
	Within Groups	54,382	105	,518		
	Total	56,599	108			
Bilgisbirligi03	Between Groups	1,921	3	,640	,309	,819
	Within Groups	217,272	105	2,069		
	Total	219,193	108			
Biliface09	Between Groups	3,460	3	1,153	1,324	,271
	Within Groups	91,457	105	,871		
	Total	94,917	108			
PERFORMANS7	Between Groups	1,412	3	,471	,852	,469
	Within Groups	58,042	105	,553		
	Total	59,454	108			

