

**TEMEL YETENEKLERİN STRATEJİK İTTİFAK
OLUŞUMUNDAKİ ÖNEMİ VE STRATEJİK
PERFORMANSA ETKİLERİ**

NİLÜFER YÖRÜK KARAKILIÇ

İŞLETME

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN: YRD. DOÇ. DR. HÜLYA ÖCAL

AFYONKARAHİSAR

**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Mart 2008**

Bu tez Afyon Kocatepe Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonu tarafından desteklenmiştir. Proje No: 06.İİBF.02

TEZ ÖZETİ**TEMEL YETENEKLERİN STRATEJİK İTTİFAK OLUŞUMUNDAKİ ÖNEMİ VE
STRATEJİK PERFORMANSA ETKİLERİ**

Nilüfer YÖRÜK KARAKILIÇ

İşletme Anabilim Dalı

Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

2008

Danışman: Yrd.Doç.Dr. Hülya ÖCAL

Küreselleşme ile beraber 1980’li yıllardan itibaren işletmelerin faaliyet gösterdiği piyasalar önemli değişimler yaşamaya başlamıştır. Buna bağlı olarak coğrafi, ekonomik, siyasi ve kültürel sınırların ortadan kalkması ve pazarın tek bir pazara dönüşmesi söz konusu olmuştur. Böyle bir ortamda işletmeler için rekabet edebilme, rekabette önde olabilme gittikçe zor bir hal almaya başlamıştır. İşletmelerin rekabette önde olabilmek için rakipleri tarafından taklit edilemeyecek bazı temel yeteneklere sahip olmaları bir zorunluluk olmuştur. Aynı zamanda sahip oldukları bu temel yetenekleri birleştirerek küresel pazarlarda faaliyet gösterebilmek için stratejik ittifak oluşturmak, rekabet avantajı için bir alternatif yol olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle, temel yeteneklerin stratejik ittifak oluşumundaki önemini ortaya koymak ve stratejik performansa etkilerini incelemek çalışmanın amacını oluşturmaktadır. İşletmeler küresel pazarlara girebilmek ve bu pazarda rekabet avantajı kazanabilmek için ittifaklar oluşturabilmektedir. Tüm işletmeler birbirlerinden farklıdır ve farklı temel yeteneklere sahiptir. Bu anlamda işletmelerin stratejik ittifak gerçekleştirirken birbirlerinin eksik yönlerini tamamlamaları söz konusu olmaktadır. Bu noktada stratejik ittifak gerçekleştiren işletmelerin sahip oldukları temel yeteneklerin, işletmelerin stratejik performanslarına nasıl bir etki yapacağı konusu önem kazanmaktadır. Bu nedenle, çalışmada temel yeteneklerin stratejik ittifak oluşumundaki önemi ve stratejik performansa etkileri incelenmektedir. Çalışmada temel yeteneklerin stratejik ittifak oluşumundaki önemini ve stratejik performansa etkilerini ortaya koyabilmek için TARİŞ Pamuk Birliği ve OPET stratejik ittifakı değerlendirilmiştir.

ABSTRACT**THE IMPORTANCE OF CORE COMPETENCIES IN FORMATION OF
STRATEGIC ALLIANCES AND ITS EFFECTS ON STRATEGIC
PERFORMANCE**

Nilüfer YÖRÜK KARAKILIÇ

Department of Business Administration

Afyon Kocatepe University Social Science Institute

2008

Advisor: Yrd.Doç.Dr.Hülya ÖCAL

Since 1980's there have been significant changes in the market conditions with the globalization. The political, social, cultural and economical barriers have been abolished. With these changes local markets has been replaced by global markets. In this competitive environments to compete, to lead during competition is getting more and more difficult. So companies have to improve their own core competencies and resources which is rare, cannot easily imitated and substitutable. Combining these core competencies with the alliances creates a competitive advantage. In conclusion, the aim of the study is the importance of core competencies in formation of strategic alliances. Companies can go for strategic alliances for entering to the global markets and for providing sustainable competitive advantages. All the companies are different from each other and have different core competencies. They have different weaknesses and strengths. The alliances can give them the chance to compensate their weaknesses and to enforce their strengths. Here the affects of the core competencies of strategic alliances on strategic performance plays a curtail role. Consequently, it has been examined that the importance of core competencies in formation of strategic alliances and it's affects on strategic performance. In this study, to be able to show the importance of core competencies on strategic alliances and affect on strategic performance, TARIŞ Cotton Corporation and OPET strategic alliance is being analyzed.

TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Hülya ÖCAL

Jüri Üyeleri : Prof Dr. Kemallettin ÇONKAR

Prof Dr. Belkıs ÖZKARA

Doç Dr. Mustafa Ali SARILI

Doç Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN

Nilüfer YÖRÜK KARAKILIÇ' ın “Temel Yeteneklerin Stratejik İttifak Oluşumundaki Önemi ve Stratejik Performansa Etkileri” başlıklı tezi 24/03/2008 tarihinde, yukarıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili madde uyarınca İşletme Anabilim dalında, Doktora tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

ÖNSÖZ

Bu çalışmayı gerçekleştirmemde değerli görüşleri ve eleştirileriyle bana yol gösteren Prof Dr. Kemalletin ÇONKAR'a, Prof Dr. Belkıs ÖZKARA'ya, Doç Dr. Mustafa Ali SARILI'ya ve Doç Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN'e, görüş düşünce, zamanını ve yardımlarını esirgemeyen danışmanım Yrd. Doç. Dr. Hülya ÖCAL'a, tezimin uygulama kısmına katkılarından dolayı Tariş Pamuk ve Yağlı Tohumlar Tarım Satış Kooperatifleri Birliği Müdürü İnan DALKUÇ'a, OPET Ege Bölge Yetkilisi Hakan ÇELİK'e, çalışmamda bana verdiği maddi ve manevi destekten dolayı sevgili eşime ve aileme sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Nilüfer YÖRÜK KARAKILIÇ

ÖZGEÇMİŞ

Nilüfer YÖRÜK KARAKILIÇ
İşletme Anabilim Dalı
Doktora

Eğitim:

Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı, (2002)
Tez Konusu: “Şirket Birleşmelerinde İnsan Kaynakları
Yönetimi”
Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi, İktisat Bölümü, (1995–1999)

İş :

2002-..... Araştırma Görevlisi, Afyon Kocatepe
Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme
Bölümü

Kişisel Bilgiler

Doğum tarihi: 16.01.1976
Doğum Yeri:: İZMİR
Cinsiyet: Bayan
Uyruğu: T.C

Dil: İngilizce

İÇİNDEKİLER	Sayfa
TEZ ÖZETİ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI.....	iv
ÖNSÖZ	v
ÖZGEÇMİŞ.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
EKLER	xv
KISALTMALAR TABLOSU.....	xvi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE TEMEL YETENEK KAVRAMI VE TEMEL YETENEKLERİN OLUŞUMU

I. TEMEL YETENEK KAVRAMI	3
A)TEMEL YETENEĞİN TANIMI VE ÖNEMİ.....	3
B)TEMEL YETENEĞİN ÖZELLİKLERİ	6
1.Ürün ve Hizmetlerin Nihai Değerine Katkı Sağlama	7
2.Az Bulunurluk.....	7
3.Taklit ve Kopya Edilememe.....	8
4.Her Bir Organizasyonda Sınırlı Sayıda Var Olma	8
5.Uzun Süreli Rekabet Avantajı Yaratma	9
6.Süreklilik	9
7.İşletmenin Stratejik Vizyonu ve Kararları İçin Temel Oluşturma.....	9
8.İşletmenin Misyonunu Gerçekleştirmesinde Rol Alması.....	9

C)TEMEL YETENEK KAVRAMININ TEORİK GELİŞİMİ.....	10
II. TEMEL YETENEĞİ OLUŞTURAN KAYNAKLAR	12
A)MADDİ KAYNAKLAR.....	16
B)MADDİ OLMAYAN KAYNAKLAR	16
1.Şirket İmajı	16
2.Örgütsel ve Yapısal Kaynaklar	16
3.Entelektüel Kaynaklar	17
III. TEMEL YETENEĞİN OLUŞTURULMASI VE GELİŞTİRİLMESİ.....	20
A)TEMEL YETENEK ÇEŞİTLERİ	20
1.Teknolojik Yetenek	20
2.Ar-Ge Yeteneği.....	21
3.Yenilik Yeteneği	22
4.Yönetim Yeteneği	22
5.Finans Yeteneği	23
6.Satış-Pazarlama Yeteneği	24
7.Yeni Ürün Geliştirme Yeteneği	25
B)TEMEL YETENEĞİN OLUŞTURULMASI	25
C)TEMEL YETENEĞİN GELİŞTİRİLMESİ VE YÖNETİMİ.....	28
D)TEMEL YETENEK YAKLAŞIMI İLE İLGİLİ SORUNLAR	30
IV. ÇAĞDAŞ YÖNETİM YAKLAŞIMLARI VE TEMEL YETENEK İLİŞKİSİ	32
A)DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA.....	32
B)ÖĞRENEN ÖRGÜTLER	34
C)TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	35
D)İŞ SÜREÇLERİNİN YENİDEN TASARIMI	37
E)YALIN YÖNETİM	40

F)BENCHMARKING	41
----------------------	----

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK İTTİFAK KAVRAMI VE TEMEL YETENEKLERİN STRATEJİK İTTİFAK OLUŞUMUNDAKİ ÖNEMİ

I. STRATEJİK İTTİFAK KAVRAMI.....	44
A)STRATEJİK İTTİFAK TANIMI	45
B)STRATEJİK İTTİFAKLARIN TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİ.....	47
II. STRATEJİK İTTİFAK OLUŞUMUNDA TEMEL YETENEKLERİN ETKİSİ	51
A)DIŞ BÜYÜME STRATEJİLERİ OLARAK STRATEJİK İTTİFAKLAR VE TEMEL YETENEK İLİŞKİSİ	51
B)STRATEJİK İTTİFAK MODELLERİNİN TEMEL YETENEKLER AÇISINDAN İNCELENMESİ	53
C)STRATEJİK İTTİFAK OLUŞTURMA NEDENLERİ	60
1.Pazarın Küreselleşmesi Ve Küresel Rekabet	62
2.Sinerji Ve Rekabet Üstünlüğü	64
3.Riskin Paylaşarak Azaltılması.....	65
4.Küresel Teknoloji.....	66
5.Yeni Pazarlara Hızlı Ve Kolay Girebilme Üstünlüğü.....	67
6.Bilgi Transferi Ve Öğrenme	67
D)STRATEJİK İTTİFAK OLUŞUMUNDA ORTAK SEÇİMİNİ ETKİLEYEN KRİTERLERİN TEMEL YETENEKLER İLE İLİŞKİLENDİRİLMESİ	68
1.Stratejik İttifakın Amacının Belirlenmesi.....	69
2.Stratejik Planlama Yapılması.....	69
3.Uygun Stratejik Ortağın Seçilmesi.....	70
4.İttifak Oluşturulması Ve Yönetimi.....	70
III. ÇEVRENİN STRATEJİK İTTİFAK OLUŞUMUNDAKİ ÖNEMİ.....	72

IV. STRATEJİK İTTİFAK OLUŞTURMANIN AVANTAJLARI.....76

V. STRATEJİK İTTİFAK OLUŞUMUNDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR78

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TEMEL YETENEKLERİN STRATEJİK İTTİFAKLARIN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ

I. PERFORMANS KAVRAMI VE TEMEL YETENEK İLİŞKİSİ82

A)STRATEJİK PERFORMANS TANIMI..... 83

B)STRATEJİK PERFORMANS BELİRLEYİCİLERİNİN TEMEL
YETENEKLER AÇISINDAN İRDELENMESİ 84

1.Verimlilik.....88

2.Etkililik88

3.Etkenlik89

4.Mükemmellik90

5.Kalite90

6.Müşteri Memnuniyeti90

7.Çalışan Memnuniyeti91

8.Kârlılık92

9.Yenilik92

10.Rekabet Gücü92

C)STRATEJİK PERFORMANS ÖLÇÜM TEKNİKLERİ 93

1.Dengeli Değerlendirme Çizelgesi: Balanced Scorecard96

2.İşlevsel Analiz.....100

3.Veri Zarflama Analizi101

4.Stratejik Finansal Kontrol Tekniği: Esnek Bütçe Uygulamaları102

5.Altman'ın Z Modeli.....102

6.Stratejik Performans Kontrol Tekniği: PIMS Analizi103

II. STRATEJİK PERFORMANSI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	103
A)ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER	104
1.Örgüt Yapısına İlişkin Faktörler.....	104
2.Örgüt Süreçlerine İlişkin Faktörler	104
B) ÇEVRESEL FAKTÖRLER	106
C)DİĞER FAKTÖRLER	109
1.Büyükük	109
2.Teknoloji Faktörü	110
III. TEMEL YETENEKLERİN STRATEJİK İTTİFAK PERFORMANSINA ETKİLERİNİN İNCELENMESİ VE BAŞARI KOŞULLARI	110
A)KÜRESELLEŞMENİN TEMEL YETENEK YAKLAŞIMI AÇISINDAN STRATEJİK İTTİFAK OLUŞUMUNDAKİ ROLÜ	112
B)STRATEJİK İTTİFAKLARDA TEMEL YETENEKLERE DAYALI BAŞARI KOŞULLARI	117
1.Tamamlayıcılık.....	117
2.Pozitif Sinerji.....	118
3.Fark Yaratmak	118
4.Yönetmel Uyum	119

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TEMEL YETENEKLERİN STRATEJİK İTTİFAK OLUŞUMUNDAKİ ÖNEMİ VE STRATEJİK PERFORMANSA ETKİSİ:TARİŞ PAMUK VE YAĞLI TOHURLAR TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİ BİRLİĞİ VE OPET STRATEJİK İTTİFAKI

I. TARİŞ PAMUK VE YAĞLI TOHURLAR TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİ BİRLİĞİ VE OPET STRATEJİK İTTİFAKI.....	121
A)ARAŞTIRMANIN KONUSU.....	121
B)ARAŞTIRMANIN AMACI.....	121

C)ARAŞTIRMANIN TEMEL KAVRAMLARI.....	121
D)ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	122
1.Araştırmanın Evreni.....	122
2.Örneklemin Seçimi ve Örnekleme Oluşturanların Kategorileri.....	122
E)ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	123
II. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN SORULAR.....	123
III. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN BULGULAR	123
A)SEKTÖR HAKKINDA GENEL BİLGİLER	123
B)TARİŞ HAKKINDA GENEL BİLGİ.....	124
C)OPET HAKKINDA GENEL BİLGİ	127
D)TARİŞ PAMUK'UN SEKTÖRDEKİ REKABETÇİ POZİSYONU	128
E)TARİŞ PAMUK VE YAĞLI TOHUMLAR TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİ BİRLİĞİ VE OPET STRATEJİK İTTİFAKI.....	133
F)TARİŞ PAMUK VE YAĞLI TOHUMLAR TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİ BİRLİĞİNDE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ	135
1.Finansal Boyut.....	139
2.Müşteri Boyutu	142
3.Şirket İçi İşlevler Boyutu	143
4.Öğrenme ve Büyüme Boyutu.....	143
G)TARİŞ PAMUK BİRLİĞİ VE OPET STRATEJİK İTTİFAKININ STRATEJİK PERFORMANSI DESTEKLEYEN KOŞULLAR AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ	145
IV. GENEL DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER	147
SONUÇ	152
KAYNAKÇA	156
EKLER	171

TABLolar LİSTESİ

TABLO 1.1 STRATEJİK İTTİFAKLARIN YILLAR İTİBARIYLA DURUMU	49
TABLO 1.2 YILLAR BAZINDA İNCELENEN PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ	87
TABLO 1.3 ETKENLİK VE ETKİLİLİK	89
TABLO 1.4 İŞLETMENİN ÜRÜNLERİ.....	126
TABLO 1.5 TARİŞ PAMUK VE YAĞLI TOHUMLAR TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİ BİRLİĞİ'NİN SAHİP OLDUĞU İŞLETMELER	126
TABLO 1.6 TARİŞ PAMUK VE YAĞLI TOHUMLAR TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİ BİRLİĞİ'NİN BAĞLI ORTAKLIKLARI VE İŞTİRAKLERİ	127
TABLO 1.7 BALANCED SCORECARD BOYUTLARININ ÖLÇÜTLERİ	136
TABLO 1.8 FİNANS, MÜŞTERİ, ŞİRKET İÇİ İŞLEVLER, ÖĞRENME VE BÜYÜME BOYUTLARI AÇISINDAN AMAÇLAR.....	137
TABLO 1.9 TARİŞ PAMUK VE YAĞLI TOHUMLAR TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİ BİRLİĞİ BALANCED SCORECARD'I.....	138

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL 1.1 İŞLETMENİN KAYNAKLARI, YETENEKLERİ VE TEMEL YETENEKLERİ.....	19
ŞEKİL 1.3 KURUMSAL BALANCED SCORECARD.....	97
ŞEKİL 1.4 BALANCED SCORECARD PERFORMANS BELİRLEYİCİLERİ.....	98
ŞEKİL 1.5 KAPLAN VE NORTON'UN BALANCED SCORECARD ÖRNEĞİ.....	99
ŞEKİL 1.6 İŞLETMENİN ÇEVRESİ	108
ŞEKİL 1.7 TARIŞ PAMUK VE YAĞLI TOHUMLAR TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİ BİRLİĞİ ORGANİZASYON ŞEMASI	125

EKLER

EK 1. TEMEL YETENEKLERİN STRATEJİK İTTİFAK OLUŞUMUNDAKİ ÖNEMİ VE STRATEJİK PERFORMANSA ETKİSİ.....	170
EK 2. GÖRÜŞME FORMU	172
EK 3. TARIŞ PAMUK VE YAĞLI TOHUMLAR TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİ BİRLİĞİ BALANCED SCORECARD'I.....	173

KISALTMALAR TABLOSU

C	: Cilt
Çev	: Çeviren
Drl	: Derleyen
Hzl	: Hazırlayan
no	: Numara
s	: Sayfa
S	: Sayı
vb	: Ve benzeri

GİRİŞ

İşletmelerin rekabet edebilmeleri, pazardan pay alabilmeleri, küresel pazarlarda faaliyet gösterebilmeleri için rekabet avantajı elde etmeleri gerekmektedir. 1980 sonrası yaşanan yoğun ve çetin rekabet koşulları karşısında işletmeler büyük zorluklarla karşı karşıya kalmışlardır. 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.

Stratejik ittifaklar literatürde iki ya da daha fazla işletmenin önceden belirlenmiş amaç, hedef ya da projeleri gerçekleştirebilmek için biraraya gelmeleri olarak tanımlanmaktadır. 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 yapabilmeleri 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 edebilmelerinin 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 önemli avantajlar elde etme fırsatı yaratmaktadır. Bu anlamda işletmelerin sahip oldukları temel yetenekler ittifak oluşumunda büyük bir önem taşımaktadır.

Bu çalışmanın amacı, temel yeteneklerin stratejik ittifak oluşumundaki önemi ve stratejik performansa etkisini tespit etmektir. Çalışmada işletmelerin sahip olduğu temel yeteneklerin işletmelerin stratejik ittifak oluşumunda büyük bir öneme sahip olduğu ve stratejik performansa etkisi olduğu savunulmaktadır.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci, ikinci ve üçüncü bölümde temel yetenekler, stratejik ittifaklar ve stratejik performans kavramları üzerinde dördüncü bölümde ise Tarih Pamuk ve Yağlı Tohumlar Tarım Satış Kooperatifleri Birliği ve

OPET stratejik ittifakında temel yeteneklerin önemi ve stratejik performansa etkisi ortaya konmaya çalışılmıştır.

Birinci bölümde; temel yetenek kavramı, temel yeteneğin tanımı, özellikleri, temel yeteneği oluşturan kaynaklar, temel yetenek çeşitleri, temel yeteneğin belirlenmesi, etkin temel yetenek, temel yeteneklerin oluşumu ve gelişimi, çağdaş yönetim yaklaşımları ve temel yetenek ilişkisi üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde; stratejik ittifak kavramı, tanımı, stratejik ittifakların tarihsel oluşum ve gelişim süreci, stratejik ittifak oluşturma şekilleri, stratejik ittifak oluşturma nedenleri, stratejik ittifak oluşturma süreci, stratejik ittifak oluşturma avantajları ve karşılaşılan sorunlar incelenmiştir.

Üçüncü bölümde; performans kavramı, stratejik performans tanımı, stratejik performans belirleyicileri olan verimlilik, etkililik, etkenlik, mükemmellik, kalite, müşteri memnuniyeti, çalışan memnuniyeti, kârlılık, yenilik, rekabet gücü kavramları, stratejik performans ölçüm teknikleri, performans değerlemenin faydaları ve dezavantajları, stratejik performansı etkileyen faktörler, stratejik performans ölçütlerinin temel yetenekler açısından incelenmesi yapılmış, temel yeteneklerin stratejik ittifak oluşumundaki önemi ve stratejik performans üzerine etkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

Dördüncü bölümde Tariş Pamuk ve Yağlı Tohumlar Tarım Satış Kooperatifleri Birliği ve OPET arasında gerçekleşen stratejik ittifak incelenmiştir. Uygulama kısmını içeren dördüncü bölümde, Tariş Pamuk ve Yağlı Tohumlar Tarım Satış Kooperatifleri Birliği ve OPET ittifakının gerçekleşme nedenleri, gerçekleşmesinde işletmelerin sahip oldukları temel yeteneklerin önemi ve stratejik performans üzerine etkisini belirlenmeye çalışılmıştır.

Sonuç bölümünde ise temel yeteneklerin stratejik ittifak oluşumundaki önemi ve stratejik performansa etkisi vurgulanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE TEMEL YETENEK KAVRAMI VE TEMEL

YETENEKLERİN OLUŞUMU

I. TEMEL YETENEK KAVRAMI

Temel yetenekler işletmeden işletmeye değişen, işletmelere avantajlar sağlayan becerileri ifade etmesiyle, günümüz rekabet koşullarında işletmeler için önemli bir özelliğe sahiptir. İşletmeler sahip oldukları temel yetenekler üzerine yoğunlaşarak, temel yeteneklerinin sınırları dâhilinde olan işleri en iyi yapma, diğer işleri dış kaynak kullanma yoluyla temin etmeyi tercih edebilmektedir. İşletmeler bu sayede uzman oldukları alanlara daha fazla eğilebilme, rakiplerine karşı fark yaratabilme yoluyla rekabette önde olmayı amaçlamaktadırlar. Temel yetenek kavramının inceleneceği bu ayırmada temel yeteneğin tanımı ve özellikleri üzerinde durulacaktır.

A)TEMEL YETENEĞİN TANIMI VE ÖNEMİ

Küreselleşmeyle beraber işletmeler için rekabet edebilmek, rekabet avantajı kazanabilmek ve bu yoğun rekabet ortamında diğer işletmelerden önde olabilmek giderek zorlaşmaktadır. Bu noktada işletmelerin sahip olduğu temel yetenekler işletmelere rekabet avantajı sağlayan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Temel yetenek, literatürde çeşitli yazarlar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır.

“Literatürde çekirdek yetenek ya da temel yetenek olarak yer alan “core competence” kavramı, işletmelerin diğer faaliyetlerine göre, daha çok uzmanlaştığı ya da uzun dönemde ortalamanın üstünde bir başarı sağlayacağını düşündüğü faaliyet alanlarını ve işletmelerin temel işlerini ifade etmektedir.”¹

¹Osman Nuri ÖZDOĞAN, Otel İşletmelerinde Faaliyet Alanları Açısından Dış Kaynak Kullanımı(Outsourcing) ve Finansal Performans Üzerine Etkileri, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü), İzmir, 2006, s. 5.

C.K.Prahalad ve Gary Hamel temel yeteneği, becerilerin ve teknolojinin bütünlüştürilmesi, işletmenin temel olan, müşteri değeri yaratabilen, rekabet açısından benzersiz yetenekleri olarak tanımlamışlardır.²

Prahalad ve Hamel temel yeteneği, organizasyonda özellikle farklı yeteneklerin nasıl düzenleneceğini ve çeşitli teknolojik eğilimlerin bütünlüşmesinin nasıl sağlanacağını belirleyen öğrenme süreci olarak ele almıştır.³

Jeffrey Lowenthal temel yeteneği, bir organizasyonun içine yerleşmiş bir başka deyişle onunla bütünlüşmiş olan ve kendisine rekabet üstünlüğü sağlayan bilgiyi tanımlamasına ve kullanmasına olanak veren veriler, yöntemler ve araçlar bütünü olarak tanımlamaktadır.⁴

Hamel ve Prahalad; temel yetenekleri bir dizi beceri ve teknoloji harmanı olarak tanımlamaktadırlar.⁵ Markides ve Williamson; temel yetenekleri yeni stratejik değerlerin ortaya çıkarılmasında ve biriktirilmesinde katalizör görevi gören tecrübe, bilgi ve sistemler havuzu olarak tanımlamaktadırlar. Nelson'a göre tam olarak taklidi mümkün olmayan bu stratejik değerler firmanın rekabet avantajını oluştururlar. Buna ilave olarak temel yetenekler, geniş bir kabiliyetler setinden ziyade belirli konularda uzmanlaşma veya yeniden yoğunlaşmayla da ilişkilendirilmektedir.⁶

Hamel'e göre temel yetenek beş ana kriter ile tanımlanmaktadır: ilki, teknoloji ve becerilerin birleşimi ile kişisel yeteneklerle firmanın bütünlüştirilmesi, ikincisi, öğrenme, üçüncüsü, müşteri değeri yani müşterilere fayda sağlayacak yeteneklerin olması, dördüncüsü, rakipler tarafından taklit edilemez olması, beşincisi, yeni pazarlara girmeyi kolaylaştırmasıdır.⁷ Temel yetenek, bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran,

² Gary HAMEL, C.K.PRAHALAD, *Competing For the Future*, (ev: Zülfü Dicleli, Geleceği Kazanmak, İnkılap Yayınevi, İstanbul, 1996, s. 261).

³Marko TORKELE, Markku TUOMINEN, "The Contribution of Technology Selection to Core Competencies", *International Journal of Production Economics* 77, 2002, 271-284, s. 273.

⁴Hulusi DOĞAN, "İşletmelerde Bir Rekabet Avantajı Kaynağı Olarak Öz Yetenek Keşif Matrisi ve Gelişim Rotası" *Osman Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, C:5, Sayı: 2, Aralık 2004, s.24.

⁵ HAMEL, PRAHALAD, s. 261.

⁶Erol EREN, Lütfihak ALPKAN, Yücel EROL, "Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik ve Finansal Performansına Etkileri" *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl: 4, Sayı: 7, 2005/1, 201-224, s.204.

⁷Edward MAJOR, David ASCH, Martyn CORDEY-HAYES, "Foresight as a Core Competence" *Futures* 33 2001, 91-107, s. 96.

işletmenin vizyonunu gerçekleştirmesinde temel rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir.⁸

İşletmenin faaliyetlerini konumlandırıp yoğunlaştırdığı, rakipleri tarafından taklidi imkânsız veya kolayca taklit edilemeyen, işletmeye rekabette üstünlük sağlayan değerler, bilgi, beceri, sistem ve yöntemlerin bütününe temel yetenek adı verilmektedir ve işletmelerin temel yetenekleri yönetim felsefelerinden, teknolojik birikimlerinden, örgüt kültürlerinden veya çalışanlarından oluşabilmektedir.⁹ Bu anlamda, temel yetenekler işletmelerin sahip olduğu kaynak ve yetkinliklerin diğer işletmeler tarafından taklit edilemeyen, sürekli, az bulunur, rekabet avantajı yaratan yetenekler haline dönüştürülmesini sağlayan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Temel yetenek birçok yetenek ve özelliği kapsayabilmektedir. Yöntem mühendisliği, üretim, yeni üretim fikri, pazarlama üstünlüğü, kalite kontrol, daha iyi hizmet kabiliyeti, düşük maliyetli pazarlama bilgisi, yeni ürünler geliştirme kabiliyeti, müşteri istek ve ihtiyaçlarını çok iyi anlayabilme yeteneği, etkili satış gücü, vs. bunlardan bazılarıdır.¹⁰

Mooney'e göre işletmelerin sahip oldukları (güçlü bir marka gibi) temel yetenekler, işletmelere rekabet avantajı kazandırmaktadır. Bunun yanında işletmelerin temel yetenekleri, işletmenin amaçlarına hizmet eden yeteneklerdir.¹¹ Bu anlamda temel yetenekler, işletmeler için rakiplerine karşı üstünlük yaratan yetenekler olarak belirtilmektedir.

Literatürde birçok yazar tarafından tanımlanıp açıklanmaya çalışılan, işletmeye özgü olan, diğer işletmelerde bulunmayan, az sayıda, değerli, ikame edilemez ve taklidi zor olma özellikleri taşıyan temel yetenekler işletmeler için büyük bir öneme sahiptir.

⁸Tamer KOÇEL, İşletme Yöneticiliği, Arıkan Yayın, İstanbul, Ekim 2005, 10.Baskı, s.387.

⁹Hasan İBİCİOĞLU, Belma AK, "Aile İşletmelerinde Aile Değerlerinin Özyetenek Oluşturma Potansiyeli: Örtülü Bilgi Eksenli Bir Analiz" Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C:14, Sayı: 2005, s.315.

¹⁰Göksel ATAMAN, İşletme Yönetimi, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001,s.326.

¹¹Ann MOONEY, "Core Competence, Distinctive Competence, And Competitive Advantage: What Is The Difference?", Journal of Education for Business, 2007, pp.110-115.

B)TEMEL YETENEĞİN ÖZELLİKLERİ

Temel yetenekler; işletmenin kısa ve uzun dönemli yaşamı için temel sayılan, taklit edilmesi güç, rakipler tarafından kolayca elde edilemeyen, işletmenin vizyon ve stratejik hedeflerini gerçekleştirmede vazgeçilmez nitelikte, belirli bilgiler, kaynaklar ve süreçlerden oluşan bir karışımı temsil eden, işletmenin küçülme, stratejik birlikler oluşturma, şebeke organizasyonuna katılma, dış kaynaklardan yararlanma gibi kararlar vermesinde temel rol oynayan yeteneklerdir.¹² Temel yetenek üretim, pazarlama, finans, satış gibi bir organizasyonun temel fonksiyonlarının tamamını kapsayan bir ustalıklar kümesidir.¹³

Temel yetenekler; işletmelerin sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerinden oluşmaktadır. Geçmiş yıllarda işletmelerin rekabette önde olabilmek için pazarlama, üretim, finansman ve maliyet üzerine yoğunlaşmaları söz konusu iken, günümüzde hız kazanan küreselleşme kavramıyla birlikte etkin, esnek ve sürdürülebilir yeteneklerin elde edilmesi gerekmektedir.

Prahalad ve Hamel temel yeteneklerde bulunması gereken üç özelliği şu şekilde belirtmişlerdir.¹⁴

- Temel yetenekler yeni pazarlara giriş sağlamalıdır.
- İşletmenin müşteri yararı sunabilmesini mümkün kılmalıdır.
- Temel yeteneklerin taklit edilmesi güç ve rekabette benzersiz olmalıdır.

Macmillan ve Tampoe ise temel yeteneklerin taşınması gereken özellikleri şöyle belirtmiştir;¹⁵

- Uzun ve kısa dönemde işletmenin hayatta kalması için temel olmalıdır.
- Taklit edilmesi güç olmalıdır.
- İşletme için rakiplerde olmayan, benzersiz ve az sayıda olmalıdır.

¹²KOÇEL, s.388.

¹³Güneş GENÇYILMAZ, Selim ZAIM, “Şirketlerin Stratejik Üretim Planlamasında Dış Kaynak Kullanımının Rolü”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C:29, S:1, Nisan 2000, S:119–138, s.131.

¹⁴HAMEL, PRAHALAD, ss. 261–267.

¹⁵Hugh MACMILLAN, Mahen TAMPOE, “The Strategy Formulation Process” [www.oup.co.uk/oxford text books/Macmillan/powerpoints](http://www.oup.co.uk/oxford_text_books/Macmillan/powerpoints) .

- Becerilerin, kaynakların ve süreçlerin karışımı olmalıdır.
- Temel ürünlerin gelişimi için temel olmalıdır.
- İşletmenin stratejik vizyonunun gerçekleştirilmesinde temel olmalıdır.

Barney'e göre işletmenin rekabet avantajı elde edebilmesi için sahip olduğu yetenekler dört temel özelliği taşımaktadır. Bunlar;¹⁶

- Değer yaratabilmeli,
- Taklit edilememeli,
- İkame edilemez olmalı,
- Nadir bulunur olmalıdır.

Hall'a göre de işletmelerin sahip oldukları kaynakların ve yeteneklerin rekabet avantajı yaratabilmesi için nadir, taklit edilemez, sürekli ve ikame edilemez özelliklerini taşıması gerekmektedir.¹⁷

Konu ile ilgili literatür araştırmalarında temel yeteneğin aşağıda belirtilen özellikleri taşıdığı tespit edilmiştir.

1.Ürün ve Hizmetlerin Nihai Değerine Katkı Sağlama; İşletmelerin asıl amaçlarının kâr elde etmek olduğu düşünülürse, işletmenin sahip olduğu temel yeteneklerin işletmenin ürettiği ürün veya hizmetin maliyetine ya da pazar değerine katkı sağlıyor olması gerekmektedir. Üretilen ürün veya hizmetin maliyetindeki bir düşüş işletme için önemli bir rekabet avantajıdır.¹⁸

2.Az Bulunurluk; Temel yeteneğin az bulunur yetenek olması her işletmenin bu yeteneklere sahip olamayacağı anlamına gelmektedir. Bu bakış açısıyla, bir işletmenin sahip olduğu tüm yetenekler, temel yetenekler olarak adlandırılmamaktadır.

İşletmenin sahip olduğu her hangi bir kaynak veya yetenek birkaç rakip firma tarafından kontrol edilebiliyorsa bu kaynak ve yetenekler işletmeye hiçbir rekabet avantajı oluşturmamaktadır. Değerli ancak sık rastlanan kaynak ve yetenekler işletmeye

¹⁶Jose Lopez RODRIGUEZ, Rafael M. Garcia RODRIGUEZ, "Technology and Export Behaviour A Resource-Based View Approach", International Business Review, 14, 2005, p. 541.

¹⁷Richard HALL, "The Strategic Analysis of Intangible Resources", Strategic Management Journal, Vol.13, 1992, 135-144, s.139.

¹⁸ DOĞAN, s.26.

rekabet avantajı değil, rekabet eşitliği yaratmaktadır.¹⁹ Bu anlamda temel yeteneklerin az bulunurluk özelliği taşınması gerekmektedir. Sektördeki diğer rakip işletmelerde de mevcut olan yetenekler işletmeler açısından bir eşitlik yaratacaktır. Ancak bunun yanında bu yeteneğe sahip olan işletmelere rakiplerinden önde olabilecek avantajı sağlamayacaktır. Yani işletmenin sahip olduğu temel yetenekler sık rastlanabilecek yetenekler olmamalıdır.

3.Taklit ve Kopya Edilememe; Temel yetenekler, rakiplerce bilinmeyen, taklidi zor, kaynak, süreç ve yeteneklerin karışımıdır. Kişisel yeteneklerin toplamından daha büyük ve sürdürülebilir niteliktedir.²⁰

Taklit ve kopya edilememe, işletmenin kontrolündeki bir kaynağın, bu kaynağa sahip olmayan işletmeler tarafından kolay bir şekilde elde edilememesi olarak tanımlanmaktadır.²¹

Taklit, rekabet avantajı sağlamak için gerekli olan kaynak ve yetenekleri anlamak açısından büyük önem taşımaktadır. Taklit etme yoluyla başka bir işletmedeki kaynak ve yeteneğe erişmek, işletmeye bir maliyet getireceği gibi, taklit eden işletmeye sadece rekabet eşitliği sağlayacaktır.²² Bu anlamda işletmelerin edindiği kaynak ve yeteneklerin taklit edilmesinin güç olması önemli bir unsurdur.

Temel yeteneklerin taklit ve kopya edilememesi onu temel yetenek yapan en önemli unsurlarından biridir. Çünkü herkes tarafından kopya edilebilen bir yetenek, her işletmenin sahip olduğu bir yetenek haline dönüşerek temel yetenek olma özelliğini kaybedecektir.

4.Her Bir Organizasyonda Sınırlı Sayıda Var Olma; Temel yetenekler bir işletmeyi rakiplerinden ayırt edici bir beceri olması itibarıyla, her organizasyonda sınırlı sayıda olmaktadır.²³ Genelde üç ya da beş taneden fazla sayıda olmamaktadır.²⁴ Bir işletmenin çok sayıda temel yeteneğe sahip olması mümkün değildir. Temel yetenekler her işletmede sınırlı sayıdadır. İşletmeler kendi uzmanlık alanlarında temel yetenekler

¹⁹Jay BARNEY, “Rekabet Avantajının İncelenmesi”, (Çev: Ezgi Sungur, Temel Yetenek Tabanlı Strateji, Epsilon Yayın, 2002, İstanbul, s. 23.)

²⁰MACMILLAN, TAMPOE, s. 2.

²¹Ahmet SEVİNÇİN, “ Kaynaklara Dayalı Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi” ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 2, Sayı 3, 2006, ss. 183–197, s. 185.

²²BARNEY, s.24.

²³DOĞAN, s. 27.

²⁴GENÇYILMAZ, ZAIM, s.131.

geliştirerek, diğer alanlardaki faaliyet ve hizmetler için dış kaynaklardan yararlanmalıdırlar.

İşletmeler uzmanlaştıkları bir ya da birkaç alanda temel yeteneğe ulaşabilmektedir. Bir işletmenin her alanda pek çok temel yeteneğe sahip olması mümkün olan bir şey değildir. Bu anlamda işletmelerin sahip oldukları yeteneklerden birkaç tanesi temel yetenekleri olarak değerlendirilebilmektedir.

5.Uzun Süreli Rekabet Avantajı Yaratma; Temel yetenekler, anlamlı bir rekabet avantajı sağlamalı, örgüt yapısı, kaynaklar ve yönetim sistemleri ile uyum içinde olmalıdır.²⁵ Diğer işletmeler tarafından taklit edilemeyen, sürekli, az bulunur yetenekler oluşturan işletmeler sahip oldukları temel yetenekleri sayesinde çeşitli avantajlar elde etmektedirler. Bunların en başında rekabet avantajı sağlamaları gelmektedir. Diğer işletmelere göre sahip oldukları temel yetenekler sayesinde fark yaratarak, pazarda önde olma şansını yakalayabilmektedirler.

6.Süreklilik; İşletmelerin sahip olduğu temel yeteneklerin süreklilik göstermesi gerekmektedir. İşletmenin sahip olduğu bu yetenekler sürdürülebilir rekabet avantajı için de büyük bir öneme sahiptir.

Temel yeteneklerin değişen çevre koşullarına uyum sağlaması bu yeteneğin uzun süreli olması açısından önemlidir. Gereken zamanlarda işletmenin pazarda yaşanan değişimler ve gelişimler karşısında temel yeteneklerini gözden geçirmesi ya da yeni bir temel yetenek geliştirmeyi ön görmesi gerekmektedir.

7.İşletmenin Stratejik Vizyonu ve Kararları İçin Temel Oluşturma; Temel yeteneklerinin bilincinde olan bir işletme, bu yetenekleri kimin için kullandığının ve bunları kullandığında hangi fonksiyonu yerine getireceğinin farkına varmaktadır. Yani böylece misyonunu belirlemiş olmaktadır. Aynı şekilde temel yetenekler işletmenin motive edici, iş görenlerde güven uyandıran ve ulaşılmak istenen hedefi net bir biçimde gösteren, anlaşılır vizyonlar geliştirmesine de olanak sağlamaktadır.²⁶

8.İşletmenin Misyonunu Gerçekleştirmesinde Rol Alması; Misyon, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için belirlenen unsurları içermektedir. Kotler, misyon ifadesinin unsurlarını, işletmenin tarihi, yönetici ve sahiplerin tercihleri,

²⁵ATAMAN, s.333.

²⁶DOĞAN, s.27.

çevresel faktörler, mevcut kaynaklar ve temel yetenekler olarak açıklamaktadır.²⁷ Bu anlamda temel yetenekler örgüt misyonunun gerçekleştirilmesinde temel bir rol oynamaktadır.

C)TEMEL YETENEK KAVRAMININ TEORİK GELİŞİMİ

Stratejik düşüncenin kökleri çok eskilere dayanmasına rağmen, işletmeler kapsamında 1960'larda ortaya çıkmıştır. Bu alanda 1960'lı yıllar itibariyle birçok araştırma yapılmıştır. Chandler 1962 yılında geleneksel strateji anlayışının oluşmasını sağlamıştır. 1970'lerde çevre kadar stratejinin de işletmelerin performansları üzerinde etken olduğu ortaya konmuştur. Bu yıllarda Mintzberg işletmelerin nasıl strateji geliştireceği üzerine çalışmalar yapmıştır. 1970'li yıllarda sosyal ve davranışsal bilimlerden yararlanarak süreç araştırmaları önemini korurken, 1980'lerde Porter'ın rekabet stratejisi, 1990'larda kaynak temelli teori gündeme oturmuştur.²⁸ Temel yeteneklere dayalı yaklaşım bu gelişmeleri takiben ortaya çıkmıştır.

Hitt, Ireland ve Hoskisson, yeteneğin oluşumunun işletmelerde farklı şekillerde gerçekleştiğini vurgulamaktadır. Stratejik yönetimde henüz yeni olan bu perspektife göre yetenekler, kaynakların ve becerilerin birleşimi olarak ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin sahip olduğu kaynak ve beceriler, değerli, nadir ve taklidi zor ise, bu kaynakların ve becerilerin birleşimi temel yetenek olarak adlandırılmaktadır. Bu yaklaşıma göre, temel yetenekler stratejik rekabetin kaynağını oluşturmaktadır. İşletmenin vizyonu, temel yeteneklerin oluşumunda etkin bir role sahiptir.²⁹Stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde, günümüze gelene kadar, endüstriyel örgüt teorileri, ortak stratejiler, ürün farklılaştırma yaklaşımları, işlem maliyeti teorisi, değişim teorileri, kaynak bağımlılığı teorisi ve davranışsal yaklaşımlar ortaya konmuştur.³⁰

²⁷Rıdvan YURTSEVEN, "İşletmelerde Misyon İfadesinin Stratejik Yönü: Türkiye'deki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma" 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Afyon, 2003, s. 179.

²⁸Mehmet BARCA, "Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikayesi", Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2005, cilt 5, sayı 1, 7-38, s. 9-15.

²⁹Robert L. CARDY, T.T.SELVARAJAN, "Competencies: Alternative Frameworks for Competitive Advantage" Kelley School of Business, Business Horizons, 2006, 49, 235-245, s. 235.

³⁰Michael HITT, "Spotlight on Strategic Management", Business Horizons, 2005, 48, pp.371-377.

İşlem maliyeti teorisi, yönetim ve örgütsel davranış teorilerinin temelini oluştururken, geleneksel ekonomik teori ve kaynak temelli teori son 25 yıl içinde yapılan araştırmalara temel oluşturmuştur.³¹

1980'lerde dış çevre ve strateji arasındaki bağlantı üzerine odaklanılmıştır. Bu yıllarda Michael Porter tarafından endüstriyel yapı ve rekabetçi pozisyon üzerine araştırmalar gerçekleştirilmiştir.³²1980'lerde Porter tarafından yapı-yönetim ve performans yaklaşımları gündemde iken, 1990'larda ve 2000'li yıllarda kaynak temelli teori araştırmalara alt yapı oluşturmuştur. Bu dönemlerde stratejik yönetim alanındaki birçok araştırmacı neden bazı işletmelerin performansının diğerlerinden düşük olduğuna odaklanmış ve bu sorunun açıklamasında kaynak temelli teoriyi kullanmışlardır. 1980'lerden sonra ortaya çıkan küreselleşme olgusuyla beraber araştırmacılar işletmelerin uluslar arası pazarlarda nasıl rekabet edecekleri üzerine odaklanmışlardır. Bu noktada stratejik ittifaklar ile işletmelerin sahip olmadıkları yeteneklere ulaşabilecekleri belirtilmiştir.³³

Literatürde yapılan çalışmalar göstermiştir ki; temel yetenekler işletmeler için rekabet avantajı yaratan kaynaklardandır. Geleneksel ekonomik teori, işletmelerin faaliyetleri üzerine temel gösterilirken, pazar ve sektör yapısı performansın belirleyicisi olarak düşünülüyordu. Bu teori çerçevesinde işletmeler için dış çevre büyük bir önem taşıyor ve fırsatlar ile güçlerinin dışsal stratejiler ile uyumlaştırılmasına çalışılıyordu. Daha sonra, rekabet avantajının kaynakları içsel kaynaklar olarak değerlendirilerek, kaynakların ve yeteneklerin birikimi için araştırmalar yapılmaya başlanmıştır.³⁴

Cardy ve Selvarajan temel yetenek perspektifini değer temelli yaklaşım, insan temelli yaklaşım, iş temelli yaklaşım ve gelecek temelli yaklaşım ile açıklamışlardır. Buna göre temel yetenekler işletmelerde kişisel ve işletme yetenekleri olarak iki kategoride ele alınmaktadır. Kişisel yetenekler, işgörenlerde bulunan bilgi, beceri,

³¹HITT, ss. 372-373

³²Robert GRANT, "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", California Management Review, Spring 1991, pp. 115- 135, p. 114.

³³HITT, pp. 372-373

³⁴Shirish C. SRIVASTAVA, "Managing Core Competence of the Organization", Vikalpa- The Journal for Decision Makers, Vol.30, No.4, October-December 2005, pp.49-63, p. 50.

deneyim ve yetenekleri, işletme yetenekleri ise, süreç ve yapıdaki yetenekleri kapsamaktadır.³⁵

Temel yetenek anlayışı, işletmelerin sahip olduğu değerli, taklit edilemez, nadir yetenek ve kaynakların rekabet avantajı yarattığını vurgulayan kaynak temelli teoriye dayanmaktadır. Temel yetenekler, pazar payı için rekabet anlayışını benimseyen ve Porter'ın maliyet avantajı, farklılaşma ve odaklaşma gibi geleneksel strateji düşüncelerinden çok farklıdır. Temel yetenek anlayışı bu geleneksel anlayışlardan daha üstün bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir.³⁶

“Pensore 1959’da ve Selznick’in 1957’deki önemli yapıtları temel alınarak, bir şirketin kaynak ve yetenekleri konusunda teori üretebilmek ve yöneticilere bunun değerini gösterebilmek için çok önemli çalışmalar yapılmıştır. Bunlara Rumelt 1984’de, Wernerfelt 1984’de, Itami 1987’de, Barney 1986’da, Dierickx and Cool 1989’da, Teece, Prahalad and Hamel 1990’da, Pisano and Shuen 1990’da yaptığı çalışmalar örnek olarak verilebilir.”³⁷

II. TEMEL YETENEĞİ OLUŞTURAN KAYNAKLAR

Kaynaklar ve bunlardan temel yetenek elde edilebilmesi, literatürde kaynak temelli teori ile açıklanmıştır. İşletmelerin sahip olduğu her kaynak işletmeye rekabet avantajı sağlamamaktadır. Ayrıca şu an değerli ve rekabet avantajı yaratan bir kaynak zaman içerisinde edindiği değeri yitirebilmektedir. Buna göre, temel yeteneklerin oluşumunda işletmenin sahip olduğu rekabet avantajı yaratabilecek kaynaklar büyük önem taşımaktadır.

“Çevredeki değişimin, gelişimin hızlanmasıyla, şirket stratejisi konusundaki tartışmalar önemli değişimler göstermişlerdir. 1980’lerin sonundan beri ekonomik teorinin ilham kaynağı olduğu kaynak temelli görüş, rekabet avantajının firmanın kaynaklarında yattığını kabul etmektedir ve iyi bir şekilde birleştirilip koordine edildiğinde kaynakların en uygun rekabet düzeyinin gerçekleşmesine katkıda bulunduğu belirtilmektedir. Bu görüşe göre kaynaklar firmanın kullanabileceği temel yetenekleri temsil etmektedir. Yetenekler bu yönüyle davranış modelleri, kişiler arası ilişkiler halini

³⁵CARY, SELVARAJAN, pp. 240-241.

³⁶SRIVASTAVA, s. 51

³⁷EREN, ALPKAN, EROL, s.204.

alan örgütsel süreçler ve sistemler vasıtasıyla değişimin başlatılmasını veya değişime cevap vermeyi sağlayan firmanın kolektif bilgisidir. Bütün görülemeyen kabiliyetler gibi, yetenekler de yıllar boyunca devam eden özel yatırımlar ve ilişkiler sonucu geliştirilmişlerdir. Yetenek işletmenin rekabet faaliyetleri için son derece önemlidir ve bunun bir sonucu olarak son otuz yılı aşkın bir süre içinde işletme stratejisi ile ilgili yapılan çalışmalar, özel bir pazarda bir işletmenin rekabet edebilmesi için ihtiyaç duyduğu yeteneklerin ne olduğu ve bir işletmenin mevcut ve potansiyel yeteneklerinin dikkate alınması durumunda, hangi pazarda rekabet etmesi gerektiğinin planlanması gibi konulara yoğunlaşmıştır.”³⁸

Kaynak temelli teoriyi (Resource-Based Theory) Wernerfelt 1984 yılında yaptığı çalışma ve Barney 1991 yılında yaptığı çalışmalar ile geliştirmişlerdir. Bu teori sürdürülebilir rekabet avantajı için kaynakların, yeteneklerin ve alışılmış çalışma yöntemlerinin birleşmesidir.³⁹

Birçok yazara göre işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı kazanabilmesi için sahip olduğu kaynakların şu temel özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bunlardan ilki, bu kaynaklar değerli kaynaklar olmalıdır. İkincisi, işletmenin sahip olduğu kaynaklar nadir bulunur olmalıdır. Üçüncü özellik, kolayca taklit edilmemelidir. Dördüncüsü, kolay elde edilebilir olmamalıdır.⁴⁰ Kaynak temelli teoriye göre, kaynaklar belirtilen bu özellikleri taşıdığı takdirde işletmenin rekabet avantajı kazanmasında etkin ve değerli kaynaklar olarak belirtilmektedir.

Wernerfelt, kaynakları sabit kaynaklar, tasarım yetenekleri ve örgüt kültürü biçiminde sınıflandırarak, bu kaynakların işletme stratejisi açısından önemini incelemiştir. Tesis ve donanımı sabit kaynaklar, patent, marka ve itibarı tasarım yetenekleri olarak tanımlamıştır. Bu sınıflamadan sabit kaynaklara ulaşmanın kolay olabileceğini ve stratejik kararlarda etkin olmadığını savunurken, tasarım yeteneklerinin stratejik kararlarda önemli olduğunu belirtmiştir.⁴¹

³⁸EREN, ALPKAN, EROL, ss.203-204.

³⁹Graham LEASK, John A. PARNELL, “Integrating Strategic Groups and the Resource Based Perspective: Understanding the Competitive Process”, European Management Journal, Vol. 23, No.4, 2005, pp, 458-470.

⁴⁰Mark BARRATT, Adegoke OKE, “Antecedent of Supply Chain Visibility in Retail Supply Chains: A Resource- Besed Theory Perspective” Journal of Operations Management, 2007, p.5.

⁴¹Birger WERNERFELT, “From Critical Resources to Corporate Strategy”, Journal of General Management, C. 14, 1989, ss. 4-5.

Collins ve Montgomery kaynaklara dayalı rekabeti, işletmenin içsel ve sektörün dışsal analizini birleştiren bir model olarak tanımlamışlardır. Bu yaklaşım, bazı rakiplerin diğerlerine oranla neden daha fazla kâr elde ettiğini, temel yeteneklerin nasıl uygulamaya geçirileceğini, çeşitlendirme stratejilerinin nasıl gerçekleştirileceğini, net ve anlaşılır bir yöneticilik perspektifinden açıklamaya çalışmaktadır.⁴²

“Kaynak temelli teori, işletmelere rekabet üstünlüğü kazandıran faktörleri anlamada alternatif bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Modele göre, bir işletme, sahip olduğu kaynaklara eşdeğerdir. Kaynaklar ise stratejik kararların alınmasında ve uygulanmasında işletmeyi güçlü kılan tüm varlıklar, yetenekler ve örgütsel süreçlerdir.”⁴³ Kaynakların kontrolünün ve sürdürülebilir rekabet avantajının nasıl elde edilebileceğini açıklayan kaynak temelli teoriye göre, işletmelerin sahip olduğu kaynak ve yetenekler rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu kaynaklar hem maddi hem de maddi olmayan kaynakları içermektedir.⁴⁴

“Kaynak temelli teori, işletmelerin stratejilerine ve performanslarına temel oluşturan kaynak ve yeteneklerini birleştirmek suretiyle rekabet üstünlüğü sağlamaları görüşüne dayanmaktadır. Bu modele göre, bir işletmenin başarısı sahip olduğu kaynak ve yetenekleri rakiplerinden daha yüksek kazanç sağlayabilecek stratejik değerlere dönüştürme becerisine bağlı olmaktadır.”⁴⁵

İşletmelerin sermayesi, makineleri, teçhizatı, binaları gibi maddi kaynakları yanında patent, know-how, marka gibi maddi olmayan kaynakları bulunmaktadır. Bu kaynakları etkili bir şekilde kullanabilme kapasitesi ise işletmenin yeteneğini ifade etmektedir. Her işletmede bu kaynak ve yetenekler farklıdır. İşletmelerin sahip olduğu bu varlık ve yetenekler nadir, değerli, ikame edilemez ve rakipler tarafından kolaylıkla elde edilemez özellikte ise, temel yetenek olarak adlandırılmaktadır ve işletmelerin sektörlerinde rekabet üstünlüğü sağlamalarına yardımcı olmaktadır.⁴⁶

⁴²David J. COLLINS, Cynthia A. MONTGOMERY, “Kaynaklara Dayalı Rekabet”, Harvard Business Review, (Çev: Ahmet Gürsel), İstanbul, 2000, s. 44.

⁴³Hülya ÖCAL, “Kaynaklara Dayalı Rekabet Modeli ve Stratejik Değerler Olarak Kaynak ve Yeteneklerin Analizi”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi, C:3, Sayı:1, Haziran 2001, s. 46.

⁴⁴BARRATT, OKE, p.4.

⁴⁵ÖCAL, s.47.

⁴⁶Hayri ÜLGEN, Kadri MİRZE, İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları, İstanbul, 2004, s.76. David COLLINS, Cynthia A. MONTGOMERY, 2003, s.44.

İşletmenin sahip olduğu varlıkları bir koordinasyon içinde kullanabilme ve amacına uygun bir faaliyeti gerçekleştirebilme kapasitesi onun yeteneğini belirlemektedir. Bu yetenekler her işletmede farklılık göstermektedir. Benzer maddi veya maddi olmayan varlıklara sahip işletmelerde fark yaratan, o işletmeye özgü yeteneklerdir. Yani benzer maddi ve maddi olmayan kaynakları bir araya getirip, beklentilere uygun veya onun üstünde çıktılar üreten işletmenin varlıkları kullanabilme becerisidir.⁴⁷ Arsa, bina, makineler, finansal varlıklar, işgücü, marka, patent, teknoloji, bilgi, deneyim, imaj, kurum kimliği, ürün saygınlığı gibi maddi ve maddi olmayan işletme kaynakları işletmelerin temel yeteneklerinin gelişmesini sağlayan unsurlardır. İşletmeler bu unsurları etkin ve verimli kullanarak, yeteneklere dönüştürebilmektedir.

Barney'e göre; bir işletmenin kaynak ve yetkinlikleri, işletmenin müşterilerine yönelik ürün ve hizmet geliştirmek, üretmek ve sunmak için kullandığı bütün finansal, fiziksel, beşeri ve kurumsal varlıkları kapsamaktadır. Finansal kaynaklar, borç, kazanç, alacak-verecek konularını, fiziksel kaynaklar, makineler, üretim merkezleri ve hizmet sunulan yerleri, beşeri kaynaklar, deneyim, bilgi, yargı, risk alma özelliği ve işletme ile bütünleşen şahısların yaptırım güçlerini ve son olarak kurumsal kaynaklar, işletme ile bütünleşen tüm şahısların özelliklerini belirleyen kurum geçmişi, ilişkileri, güven ve kurum kültürünü içermektedir.⁴⁸ Yine Barney'e göre kaynaklar fiziksel kaynaklar, insan kaynakları ve örgütsel kaynaklar olarak sınıflanmaktadır. Fiziksel kaynaklar, arazi, mal, tesis, ekipman, insan kaynakları; know-how, anlayış, karar verme, işgören deneyimleri, örgütsel kaynaklar; örgüt kültürü, örgüt sistemleri, entelektüel sermaye ve diğer elle tutulamaz kaynakları içermektedir.⁴⁹

Tyler'a göre işletmenin kaynakları; işletmelerin kontrolündeki becerileri, yetenekleri, bilgi ve örgütsel süreçlerinden oluşmaktadır.⁵⁰ Itami&Roehl'a göre; kaynaklar; maddi ve maddi olmayan kaynaklar olarak sınıflanmaktadır. Maddi kaynaklar, fiziksel kaynaklar olarak sınıflanan öğeleri içermektedir. Maddi olmayan kaynaklar ise, insan ve örgütsel kaynaklar olarak sınıflanan öğelerden oluşmaktadır.⁵¹

⁴⁷ÜLGEN, MİRZE, s.119.

⁴⁸BARNEY, s. 20.

⁴⁹Michael D. MICHALISIN, Robert D. SMİTH "In Search of Strategic Assets", International Journal of Organizational Analysis, Oct97, Vol:5, Issue 4, p.101.

⁵⁰Beverly B. TYLER, "The Complementarity of Cooperative and Technological Competencies: A Resource-Based Perspective", Journal of Engineering Technology Management, 18 (2001) 1-27.

⁵¹MICHALISIN, SMİTH, s.101.

Hall'a göre; maddi olmayan kaynaklar patent, marka, bilgi, know-how, şebeke, örgüt kültürü, itibar gibi unsurları içermektedir.⁵²

A)MADDİ KAYNAKLAR

İşletmelerin maddi kaynakları varlıklarını kapsamaktadır. İşletmelerin yatırım ve ticari faaliyetlerini yerine getirebilmesi için işletme sahiplerinden edinilen özkaynak, kısa ve uzun dönemli borçlanma ile elde edilen yabancı kaynaklar,⁵³tesis, donanım, şirket binası, hammadde gibi unsurları içermektedir.⁵⁴

B)MADDİ OLMAYAN KAYNAKLAR

İşletmenin maddi olmayan kaynakları üç başlık altında incelenmektedir. Bunlar;

1.Şirket İmajı

Bir organizasyon hakkındaki bilgi ve deneyime dayalı izlenimleri ifade eden şirket imajı, yönetim kalitesi, ürün ve hizmetlerin kalitesi, uzun dönemli yatırımların kalitesi, yeni buluşlar, finansal açıdan sağlamlık, yetenekli insanları etkileme, geliştirme ve işe çekebilme yeteneği, toplumsal ve çevresel sorumluluk, şirket kaynaklarının akıllıca kullanımı gibi unsurları içermektedir.⁵⁵

2.Örgütsel ve Yapısal Kaynaklar

Örgütsel ve yapısal kaynaklar arasında işletmenin vizyonu, misyonu, temel değerleri, şirket stratejileri, iş yapma sistemleri ve işletme içi tüm süreçler ifade edilmektedir.⁵⁶

Veri tabanları, örgütsel şemalar, süreçler, stratejiler gibi maddi olmayan unsurlar yapısal kaynaklar olarak belirlenmektedir. Yapısal kaynak unsurları, insan sermayesinin ürün ve hizmete dönüşümünü sağlamakta ve sürekli surette işletmede kalmaktadır.⁵⁷

⁵²HALL, s.136.

⁵³ÜLGEN, MİRZE, s.133.

⁵⁴K.HAFEEZ, N. MALAK, Y.B. ZHANG, "Outsourcing Non-core Assets and Competences of a Firm Using Analiting Hierarchy Process" Computer&Operations Research, www.elsevier.com/locate/cor, s.2.

⁵⁵Ebru GÜZELCİK, Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, s.154.

⁵⁶F.Tunç BOZBURA, Ayhan TORAMAN, "Türkiye'de Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi ile İlgili Model Çalışması ve Bir Uygulama", İTÜ Mühendislik Dergisi, cilt: 3, sayı:1, 2004, S:55-66, s.5.

⁵⁷Şaban UZAY, Orhan SAVAŞ, "Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi: Mobilya Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Uygulam Örneği", Erciyes Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi, Sayı.20, 2003, 163-181, s. 166.

Jay Barney'e göre; işletmelerin sahip olduğu fiziksel birçok kaynak taklit edilebilir, rakipler benzer üretim alanları yaratabilir ve oluşturulan teknolojiyi taklit edebilirler ancak grup çalışmasına, kültüre ve kurumsal faaliyetlere dayalı yetkinlikleri taklit etmek oldukça zor olmaktadır.⁵⁸

3.Entelektüel Kaynaklar

Entelektüel kaynaklar, işletme çalışanlarının yetenekleri, yetkinlikleri, becerileri, yönetim sistemlerinin etkinliği, çalışanların müşterileriyle ilişkilerinin niteliği, fikirler kümesi,⁵⁹ fiziksel varlığı olmayan, elle tutulamayan, bilgi, patent, iş gören, know-how, beceri, imaj, müşteri sadakati gibi değerlerdir. Entelektüel kaynaklar, eş zamanlı kullanılan, taklidi zor ve uzun süreli kaynaklardır. Bu kaynağın bir parçası olan entelektüel sermaye, işgörenin becerisi, bilgisi ve kişisel yeteneğini de kapsamaktadır.⁶⁰

“İşletmelerin sahip olduğu entelektüel kaynaklarının bir ögesi olan insan işletmenin en önemli unsurudur. Diğer üretim faktörlerinden ve örgüt içi kaynaklarından farklı olarak, karar alan ve uygulayan tek canlı olma özelliği taşımaktadır. Dolayısıyla işletmenin başarısının odak noktasını oluşturmaktadır. Genel anlamda yeterli ve ehliyetli insanlara sahip bir işletme, başarısı için gerekli şartlara sahip demektir. Diğer işletme kaynakları insan gücü yanında ancak tamamlayıcı bir unsur olarak yer almaktadır.”⁶¹

“Maddi ve maddi olmayan kaynaklar, rekabet üstünlüğü yaratmanın önemli bir bileşeni olmakla birlikte kendi başlarına yeterli değildir. Bu kaynaklar arzu edilen sonuçlara ulaştıracak şekilde bütünleştirilerek, işletmenin yapmayı en iyi bildiği işler ve yetenekler haline dönüşebilmektedir. Ancak rekabetçi değeri bulunan kaynaklarla beraber uygun beceriler geliştirildiği zaman işletme bunları temel yeteneklere dönüştürebilmektedir.”⁶²

Kaynaklar nadir bulunur, tek, zor taklit edilir ve kolay bulunamayan özelliğe sahip olduklarında işletmelere rekabet avantajı kazandırmaktadır. İşletmenin

⁵⁸CAMPBELL, A., LUNCH, K.S., 2002, Core Competency Based Strategy,(Çev: Ezgi Sungur, Temel Yetenek Tabanlı Strateji, Epsilon Yayın, İstanbul, s.15.)

⁵⁹Thomas A. STEWART, Intellectual Capital, (Çev: Nurettin Elhüseyni, Entelektüel Sermaye, Konkent Kitap, İstanbul, 1997) s.97.

⁶⁰HAFEEZ, MALAK, ZHANG, s.2.

⁶¹Ömer DİNÇER, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayın, İstanbul, 1998, s.226.

⁶²Mustafa ÇELİK, “Batı Akdeniz Bölgesinde Süt ve Süt Ürünleri Sektöründe Stratejik Durum Analizi ve Gelişme Olanakları” Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (4) 2002, 43-83, s.46.

rakiplerinin de sahip olduğu kaynaklar işletme için değerli kaynaklar değildir. Nadir olan kaynaklar diğer rakip işletmelerin sahip olmadığı kaynaklardır. Eğer birçok işletme aynı kaynaklara sahipse, tüm işletmeler rekabet eşitliğine sahip olabilecek fakat işletmeler için rekabet avantajı yaratmayacaktır. Kaynakların zor taklit edilmesi diğer önemli noktadır. İşletmenin sahip olduğu kaynaklar nadir bulunan kaynaklar olması yanında, kolay ulaşılabilen kaynaklar değil ise, işletme bu sayede sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmektedir.⁶³ Bu anlamda işletmelerin sahip oldukları kaynakların özellikleri, rekabet avantajı kazanmasında büyük önem taşımaktadır. Az bulunur, nadir, kolay taklit edilemeyen kaynaklar işletmeler için temel yeteneğe dönüşebilen kaynaklar olarak belirtilebilmektedir.

Hall sürdürülebilir rekabet avantajı kaynaklarını düzenleyici yetenekler, konumsal yetenekler, fonksiyonel yetenekler ve kültürel yetenekler olarak dört çeşit olarak belirtmiştir. Rekabet avantajı bunlardan biri ya da birkaçı tarafından oluşturulmaktadır. Düzenleyici yetenek, ticari sırlar, entelektüel sahiplik hakları, patent, marka gibi unsurları; konumsal yetenek, kurumsal itibar, üretim değer zinciri gibi unsurları; fonksiyonel yetenek, bilgi, yetenek, işgören deneyimleri ve tedarikçi dağıtımçı değer zinciri gibi unsurları; kültürel yetenek ise, yüksek kalite standartlarının algılanması, değişime gösterilen tepki, değişim ve öğrenme yeteneği gibi unsurları içermektedir.⁶⁴ Örgüt kültürünün oluşumu, oldukça karmaşık bir süreci içermektedir. Bu süreçte çok çeşitli faktörlerin etkilerinden söz edilebilir. Antropolojide kültürü oluşturan güçler olarak; sosyalleşme, ritüeller, kültürü güçlendirici olaylar ve sosyal uygulamalardan bahsedilmektedir. Dil, otorite, ekonomi, teknoloji gibi değişkenler de kültürü yaşatma, bazen de değiştirme mekanizmaları olarak tanımlanmaktadır. Kültür, insanlar tarafından üretilip, paylaşıldığı için kültürün oluşturucuları insanlardır. Örgüt kültürünün oluşumu insan grubunun varlığını ve bunların etkileşimini gerektirmektedir.⁶⁵ Örgüt kültürü, işletmede paylaşılan ortak değerleri, inançları ve iş yapma şekillerini semboller ile belirlemesi itibarıyla her işletmede farklılık göstermektedir. İşletmelerin örgüt kültürleri aynı zamanda yetenekleri kapsamında ele

⁶³David R. FRED, Strategic Management, Pearson Education International, 2005, New-Jersey, pp. 117-118.

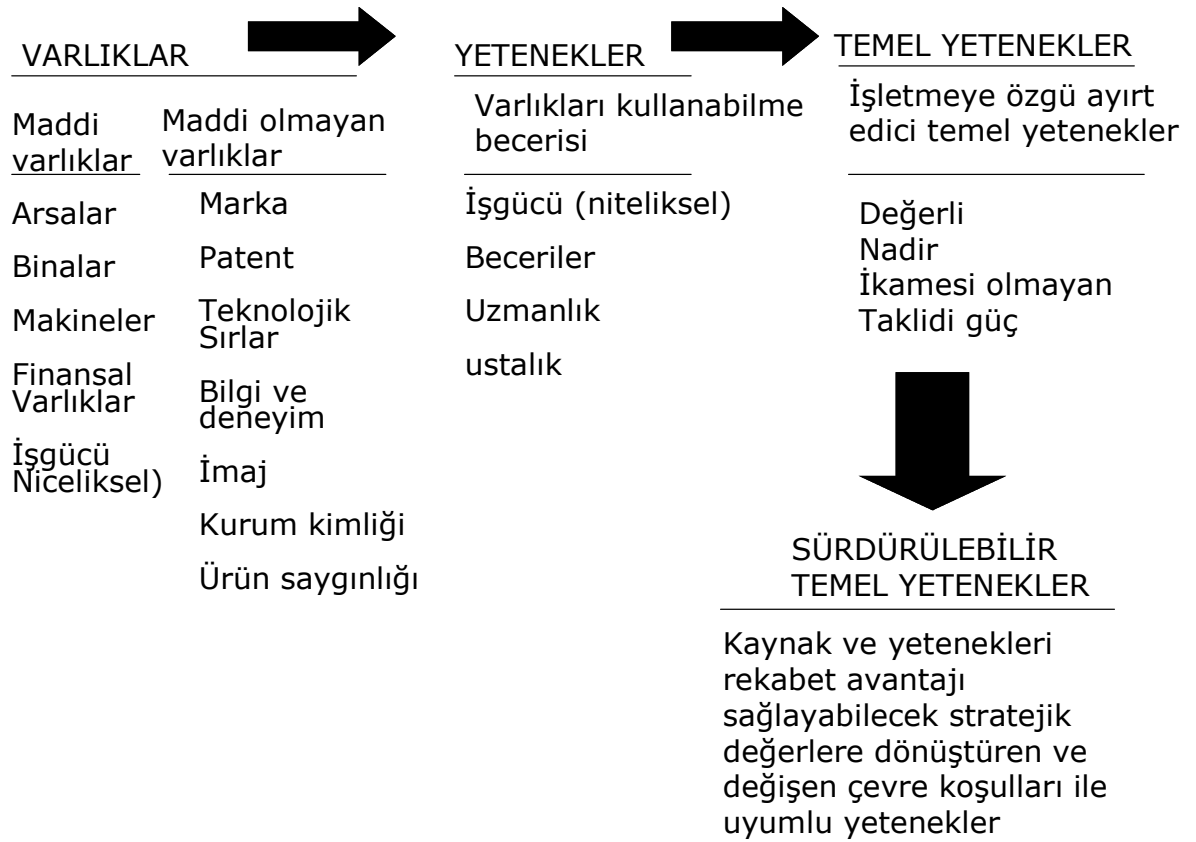
⁶⁴ HALL, s. 611.

⁶⁵ Mehmet ŞİŞMAN, Örgüt Kültürü, Pegem Yayıncılık, Ankara 2002, ss.104-106.

alınmaktadır. Çünkü işletmenin kültürü, başka işletmelerce taklit edilemez, değerli olma özelliklerini taşıyan kaynaklar olarak belirlenebilir. İşletmelerin örgüt kültürünün oluşumu uzun zaman alması dolayısıyla taklidi mümkün olmayan kaynaklardır. Bu kaynak, rekabet avantajı yaratmada işletmeler için büyük bir öneme sahiptir.

İşletmelerin sahip oldukları temel yetenekleri oluşturan unsurlar şekil 1.1'de gösterilmiştir. Buna göre işletmelerin sahip olduğu varlıkların kullanılma becerisine göre nadir, değerli, ikamesi olmayan ve taklidi güç olması durumunda temel yeteneklere dönüştüğü görülmektedir.

Şekil 1.1 İşletmenin Kaynakları, Yetenekleri Ve Temel Yetenekleri



Kaynak: Hayri ÜLGEN, Kadri MİRZE, İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları, İstanbul, 2004,s.118.

III. TEMEL YETENEĞİN OLUŞTURULMASI VE GELİŞTİRİLMESİ

İşletmelerin yetenekleri onların rekabet avantajı kazanması yönünden oldukça önemlidir. Bu avantaj pek çok farklı kaynaktan doğabilmektedir. İşletmelerin yaşadıkları ilk sorun hangi yeteneklerin oluşturulmasına karar vermektir. Temel yeteneklerin belirlenmesi işletmeler açısından zor bir süreci ifade etmektedir.

A)TEMEL YETENEK ÇEŞİTLERİ

Teknolojik yetenek, ar-ge yeteneği, yenilik yeteneği, yönetim yeteneği, finans yeteneği, satış- pazarlama yeteneği, yeni ürün geliştirme yeteneği temel yeteneklerdir. İşletmeler bu temel yeteneklere sahip olmakla çeşitli avantajlar sağlayabilmektedirler. Yalnız her bir temel yeteneğe bir işletmenin sahip olması mümkün değildir. Temel yetenek kazanabilmek işletmeler için hem bir süreci hem de uzmanlaşmayı gerekli kılmaktadır.

Yapılan literatür araştırmasında temel yeteneklerin başlıca çeşitleri şu şekilde sıralanabilmektedir.

1. Teknolojik Yetenek

“Teknoloji, uygulamada önem taşıyan bilgi ve yetenekler, herhangi bir ürünün içerdiği bilgi ve yenilikler ile üretim süreçlerinin bünyesinde barındırdığı bilgi ve yetkinlikleri içermektedir.”⁶⁶

Teknolojik yetenek, bilgi teknolojileri uygulamalarını kurmak ve kullanmak için ihtiyaç duyulan uzmanlığı ifade etmektedir.⁶⁷

Teknolojik değişime uyum sağlamak yani teknolojik yeteneğe sahip olmak işletmelere çeşitli avantajlar sağlamaktadır. Bunlar;⁶⁸

- Maliyetleri düşürmek veya farklılaşma sağlamak yoluyla işletmenin teknolojik liderliğinin devamlı olması halinde işletmeye rekabetçi üstünlük sağlamaktadır.

⁶⁶Coşkun Can AKTAN ve İstiklal Y. VURAL, Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, Rekabet Dizisi: 2, Yayın No: 254, Aralık 2004, s. 37.

⁶⁷Mehtap ÖZŞAHİN, Ersan CİĞERİM, Mehmet Şahin GÖK, “Rekabet Edebilirlik ve Firma Performansı İlişkisi Üzerine Bir Saha Araştırması” Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi 7/1, 2005, 143-155, s.147.

⁶⁸AKTAN, VURAL, s. 40.

- Üretim faktörlerinin verimliliğini artırmaktadır.
- Uzman personelin yeteneklerinden daha iyi yararlanma fırsatı sağlamaktadır.
- Teknolojik yeniliklerin taklit edilmesi hem maliyetli hem de uzman personele ihtiyaç doğurduğu için taklit edilmesi zaman alan bir süreci gerektirmektedir.

Günümüzde artık işletmeler açısından teknolojik yetenek bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Teknolojinin hızla ilerlemesi işletmeleri değişen koşullara ayak uydurmaya zorlamaktadır. Bunun için işletmede bulunan makine ve teçhizatın değişen koşullara uyması rekabet üstünlüğü sağlamanın önemli bir aracı haline gelmiştir. Bunun yanında bu teknolojileri kullanabilecek iş görenlerin olması işletmeler için büyük bir önem taşımaktadır.

2.Ar-Ge Yeteneği

“Yenilik yeni ve yararlı ürünlerin yaratılması ve bu ürünlerin pazara sunulması ile ilgili bilginin kullanımını kapsayan süreç olarak tanımlanırken, bu süreçleri kapsayan, bilimsel ve teknik bilgi birikimini arttırmak amacıyla sistematik bir temele dayalı olarak yürütülen, yaratıcı çabaların bütününe ve bu bilgi birikiminin yeni uygulamalarda kullanımına ise ar-ge denmektedir.”⁶⁹

İşletmenin geleceğini ilgilendiren araştırma ve geliştirme faaliyetleri ile ilgili olarak ürün, süreç ve maliyet araştırmaları, bunlardaki gelişmeler, yeni mal veya hizmet geliştirme başarısı, teknoloji transferi gibi yetenekler işletmenin ar-ge yeteneğini oluşturmaktadır.⁷⁰

İşletmeler gelecekte değişen koşullara kendilerini uydurabilmek, pazarda oluşan ya da oluşacak fırsatları önceden görebilmek, rekabet avantajı kazanabilmek ve diğer işletmelerin önüne geçebilmek için araştırma geliştirme yeteneğinden faydalanmaktadır. Aynı zamanda işletmenin sahip olduğu temel yeteneklerin değişen koşullarla beraber geliştirilmesi ya da başka bir yeteneğin edinilebilmesi araştırma geliştirme faaliyetleriyle gerçekleştirilebilmektedir.

⁶⁹Ayşe İRMİŞ, Bilge AKÇA, “Sektörlerin Araştırma-Geliştirme ve Yenilik Yaratma Eğilimleri: Denizli Örneği” 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Mayıs 2003, s. 778.

⁷⁰ÜLGEN, MİRZE, s.119.

3.Yenilik Yeteneği

Yenilik yeteneği, gerçek anlamda taklit edilemeyen, kalıcı rekabet avantajı yaratmanın sırrı, endüstrideki rekabetin kurallarını değiştiren, değiştirme potansiyeli olan yeni rutinler, yeni beceriler ve yeni örgütsel yetenekler geliştirmek olarak tanımlanmaktadır.⁷¹

“Yenilik, yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün veya sürecin; yeni bir pazarlama yönteminin; ya da iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir örgütsel yöntemin uygulanmasıdır. Yenilik türleri; ürün yeniliği, yeni veya özellikleri ya da kullanım amaçları açısından önemli ölçüde geliştirilmiş, iyileştirilmiş bir mal ya da hizmetin pazara sunulmasıdır. Bu teknik özelliklerde, parçalarda ve malzemelerde, yerleşik yazılımda, kullanım kolaylığında veya diğer işlevsel özelliklerde önemli iyileştirmeleri ve geliştirmeleri içermektedir. Süreç yeniliği; yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş, iyileştirilmiş üretim ya da dağıtım yönteminin uygulanmasıdır. Bu tekniklerde, ekipmanlarda veya yazılımda önemli değişiklikleri içermektedir. Pazarlama yeniliği; ürün tasarımında veya paketinde, ürün yerleştirmede, ürün promosyonunda ya da fiyatlandırılmasında önemli değişiklikler içeren yeni bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır. Örgütsel yenilik; işletmenin iş uygulamasında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasını kapsamaktadır.”⁷²

Yenilik birçok araştırmacı tarafından temel yetenek kavramının ana unsuru olarak değerlendirilmektedir. Hızla değişen piyasa koşullarında yenilik yeteneğine sahip işletmelerin, bu değişimleri takip edebilmesi ve işletmesinde hayata geçirmesi daha kolay olmaktadır. Zira değişim ve değişime uyum, zorlu bir süreci beraberinde getirmektedir.

4.Yönetim Yeteneği

Edwin B. Flippo yönetim kavramını, işletme amaçlarını ekonomik ve etkili bir şekilde sağlayabilmek için işletme faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, yönetilmesi ve kontrol edilmesi olarak tanımlamaktadır.⁷³Bu anlamda yönetim

⁷¹Refika BAKOĞLU, “Kaynak Bazlı Firma Teorisi Kapsamında Değişen Rekabet Avantajı Kavram ve Anlayışı”, İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi, C: 32, S:1, Nisan 2003, s.69.

⁷²www.tubitak.gov.tr, Bilim Teknoloji ve Yenilikçilik Politikaları Daire Başkanlığı, 02,02,2007.

⁷³İlker AKAT, Gönül BUDAK, Gülay BUDAK, İşletme Yönetimi, Barış Yayınları, 1999, s.7.

işletmelerde etkinlik ve verimliliğin sağlanabilmesinde örgütü, amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olan tüm faaliyetlerin idare edilmesi olarak adlandırılabilir.

İçinde yaşadığımız küresel dünyada işletmeler için alışlagelmiş tepe yönetiminin şirket stratejilerini oluşturduğu, orta kademe yöneticilerin bunları uygulamakla sorumlu olduğu ve gelişmelerden en tepedekileri bilgilendirmek için karmaşık raporlama sistemlerinin getirildiği yönetim şekilleri artık yeterli olmamaktadır.⁷⁴ Değişen pazar ve rekabet koşullarına uyabilecek yönetim şekillerinin işletmeye adapte edilmesi yönetim yeteneği olarak ifade edilmektedir.

“İşletmelerin örgütsel yapısı ile rekabet avantajı arasında önemli bir bağlantı söz konusudur. Hiyerarşik, iş tasarımları dar bölümlendirilmiş, katı prosedürlere dayalı ve işgücüne sorumluluk vermeyen eski örgütsel yapı, istikrarlı ve değişimin olmadığı ortamlarda iyi işleyebilmektedir. Ancak merkezileşmiş bir karar alma sistemine sahip hiyerarşi yoğun bu yapı, statik, katı, değişime kolay uyum sağlayamayan ve direnen bir yapı olduğundan etkin yönetimi, yeniliği ve değişimi önlemektedir. Daha az hiyerarşiye sahip olan, daha açık ve daha fazla katılıma olanak sağlayan yapılar ise, daha hızlı ve etkin bir bilgi akışına, daha hızlı iletişime, esnekliğe ve uyuma yol açarak ve maliyetleri azaltarak yenilikçi fikirleri teşvik etmektedir.”⁷⁵ Günümüzde sürekli bir değişimin olduğu düşünülürse işletmelerin esnek örgütsel yapıyı tercih etmeleri gerekmektedir. Esnek örgüt yapısına sahip olması durumunda, çevrenin değişen koşullarına işletmenin daha hızlı adapte olması söz konusu olmaktadır.

5.Finans Yeteneği

İşletmede, finansal kaynaklar, nakit akış yönetimi, sermaye maliyeti, yeni sermaye yaratma yeteneği, kâr durumu, etkin finansal planlama ve bütçeleme, denetim, stok değerlendirme ve maliyet muhasebesi sistemleri ile finansal tabloların değerlemesine ilişkin rasyolar, öz sermaye, borç/öz sermaye, borç yapısı gibi finansal ve muhasebe uygulamalarında rakiplere göre üstün olan beceriler finans yeteneğini ifade etmektedir.⁷⁶

⁷⁴Arman KIRIM, Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, Sistem Yayıncılık, İstanbul,1998, s.73.

⁷⁵AKTAN, VURAL, s. 47.

⁷⁶ÜLGEN, MİRZE, s.120.

“İşletmelerin sahip oldukları finansal kaynaklar rekabet gücü açısından çok önemli bir belirleyicidir. Küresel piyasalarda rekabet avantajı sağlayabilmek için işletmelerin bir yandan küresel ölçekte üretim yapabilecek kadar büyük bir üretim hacmine sahip olmaları, diğer yandan çok farklı yerel ve küresel nitelikteki piyasalarda tüketicilerin değişken ve özgün zevk ve tercihleri ile uyumlu bir üretimde bulunmaları ve gerçekleştirdikleri üretimin daha düşük maliyet, daha fazla kalite koşulunu yerine getirmesi gerekmektedir. İşletmelerin büyümesi ve bu ölçekte üretimde bulunabilmesi farklı yerlerdeki çok sayıda faaliyetleri finanse edebilme yeteneğine ve finansmanın temin edildiği mali sektörün istikrarına bağlıdır.”⁷⁷

6.Satış-Pazarlama Yeteneği

Pazarlama, bir mal veya hizmeti uygun yerde, uygun zamanda, uygun kişiye, uygun yöntem ve uygun bedel karşılığı vermek olarak tanımlanmaktadır.⁷⁸ Bu anlamda işletmeler açısından satış ve pazarlama üretilen ürün ve hizmetin en uygun biçimde elden çıkartılmasını ifade etmektedir.

“Pazarlama ile ilgili olarak işletmenin piyasa payı ve rekabet durumu, patent, lisans, marka sahipliği, etkin bir piyasa araştırması sistemine sahip olması, mal veya hizmet önderliği, mal veya hizmetlerinin yaşam sürecindeki aşama ve birbirini tamamlama özelliği, etkili tutundurma ve reklam, ambalajlama, fiyatlandırma, dağıtım kanalları, satış sonrası hizmetleri gibi alt birim ve faaliyetlerinde sahip olduğu üstünlükler yeteneklerini etkilemektedir.”⁷⁹

İşletmenin yaşamını sürdürebilmesi, bunun yanında rakiplerinden önde olabilmesi için ürettiği ürünlerin satış ve pazarlaması büyük önem taşımaktadır. Bu noktada satış ve pazarlama alanındaki deneyim ve beceriler, temel yetenek olarak değerlendirilmektedir.

Pazarlama yetenekleri, işletmelerin kollektif bilgi, beceri ve kaynaklarının işletmenin pazarla ilgili ihtiyaçlarına uygulandığı birleştirilmiş süreçler olarak tanımlanmaktadır.⁸⁰ “Pazarlama yetenekleri, firma çalışanlarının bilgilerini tekrar tekrar firmanın problemlerini çözmeye uygulaması esnasında öğrenme süreçleri sonucu

⁷⁷AKTAN, VURAL, s.53.

⁷⁸Ömer Baybars TEK, Pazarlama İlkeleri, Cem Ofset, İzmir, 1997, s. 3.

⁷⁹ÜLGEN, MİRZE, s.119.

⁸⁰EREN, ALPKAN, EROL, s.208.

geliştirilir. Bu yönüyle hem uyarlayıcı, hem de üretici öğrenme süreçleri değişik zamanlarda kullanılırlar. Pazarlama yeteneklerinin geliştirilmesinde önemli bir boyut bilginin entegre edilme şeklidir. Bunun için pazarlama yetenekleri, bilgi temelli ve somut kaynakların değerli çıktılar oluşturmak için bir araya getirildiği birleştirici süreçler olarak düşünülebilir. Bununla beraber firmanın ihtiyaçları oldukça değişken ve dinamiktir. Pazar odaklılık ve tüketici için en üstünü yaratma değeri işletmeyi pazar öncelikli yapmakta, bu da firmanın daha az pazar odaklı rakiplerinden daha iyi bir performans ortaya koymalarını sağlamaktadır.”⁸¹

7.Yeni Ürün Geliştirme Yeteneği

Teknolojideki değişim hızının artması ve tüketicilerin beklentilerinin her geçen gün çoğalması işletmeleri yenilik yapmaya zorlamaktadır. Yeniliğe açık olmayan ve yeni ürün geliştirme konusunda geç kalan işletmelerin başarı şansları gittikçe azalmaktadır.⁸² Pazarın beklentilerine cevap verebilen ürünlerin geliştirilmesi işletmenin yeteneği olarak ifade edilebilmektedir. Bu noktada işletmelerin ar-ge yeteneği önem kazanmaktadır. Çünkü işletmeler ar-ge yetenekleri sayesinde piyasanın değişen durumuna uyum sağlayabilmek için yeni ürün ya da hizmet geliştirme, ürün, süreç ve maliyet araştırmaları yapmaktadır.

Pazarın hızla değişmesi müşteri beklenti ve isteklerinin de çok hızlı değişmesine neden olmaktadır. İşletmeler müşterinin beklenti ve isteklerini çok hızlı bir şekilde belirleyip, yeni ürün geliştirmede diğer işletmelerden önce davranmalı ve bunu pazara en önce sürebilmeyi hedeflemelidirler. Bu da işletmeler için bu alanda çalışmalar yapması yani yeni ürün geliştirme yeteneğine sahip olmasıyla mümkün olabilmektedir.

B)TEMEL YETENEĞİN OLUŞTURULMASI

“Temel yetenek kavramı, üst düzey yöneticilerin “Ne yapmamız gerek?” sorusunu cevaplamalarına yardımcı olur. Bir işletme, bireysel ürünler ve hizmetler portföyü değil, bir faaliyetler sistemidir. Bazı faaliyetler rekabette öylesine iyi performans sergilemektedir ve nihai ürün veya hizmetler açısından o kadar önemlidir ki bunlar temel yetenekler olarak tanımlanabilmektedir. Gerçek temel yetenekler rekabet

⁸¹EREN, ALPKAN, EROL, s.208.

⁸²Remzi ALTUNIŞIK, Şuayip ÖZDEMİR, Ömer TORLAK, Modern Pazarlama, Değişim Yayınları, 2006, İstanbul, s. 148.

durumundakine oranla daha etkin bir şekilde ve daha düşük maliyetler sergileyen, gözle görülebilir, katma değer faaliyetleridir. Bir firmanın temel yeteneklerini bu özgün ve sürekliliği olan faaliyetler oluşturmaktadır. Bir işletme temel yeteneklerini doğru bir şekilde tanımlayamazsa, çekici fırsatları kaçırmaya ve küçük ya da olmadık fırsatların peşinden koşar. Düzgün bir şekilde tanımlanan ve kullanılan yetenekler güçlü rekabet silahı olabilirler”⁸³

“Herhangi bir pazarda rekabet avantajı sağlayabilmek için, bir işletmenin belirlenen müşterilere yönelik faydaları, rakiplerinden çok daha düşük maliyetle sunması veya rakiplerinin bir araya getiremeyeceği bir dizi fayda sağlaması gerekmektedir. Rekabet avantajı olan varlıkları elde eden işletmeler kârlılıklarını artırır. Rakip işletmeler bu durumda ya varlıkları taklit etme yolunu ya da benzer varlıklar elde etme yolunu seçebilirler. Ancak uzun süreli rekabet avantajı sağlayan varlık ve yetenekler taklit edilememesi özelliği taşımaktadır.”⁸⁴ Bu anlamda işletmelerin sahip oldukları varlıkları geliştirmesi, yeni varlıklar yaratabilmesi ve bu varlıkların işletmede paylaşımının sağlanması yani yayılması rekabet avantajı yaratılması açısından büyük önem taşımaktadır.

Hamel’e göre, temel yetenek firmanın elindeki belli becerilerin bir sentezidir. Temel yetenek, rakiplerden çok farklı olan beceriler bütünü olarak algılanır.⁸⁵ Hamel ve Prahalad’a göre, işletmeler için öncelikli olan bu temel yeteneklerin belirlenmesi olmalıdır. Ancak bu yetenekleri ortaya çıkarmak son derece zor bir süreci ifade etmektedir.⁸⁶

Yeni oluşan pazar koşulları, işletme temel yeteneklerinin değişen ihtiyaç ve isteklere cevap vermede yetersiz kalmasına yol açabilmektedir. Rekabet avantajına temel oluşturacak unsurların hızla yeni bir kimliğe büründüğü bu süreçte, işletmeler de temel yetenek kazanmak zorunda kalmaktadır. İşletmelerin kendilerini rakiplerinden

⁸³ EREN, ALPKAN, EROL, s.203.

⁸⁴ Constantinos C. MARKIDES, Peter J. WILLIAMSON, “Bağlı Çeşitlilik, Temel Yetenek ve Kurumsal Performans”, (Çev: Ezgi Sungur, Temel Yetenek Tabanlı Strateji, Epsilon Yayın, İstanbul, 2002, s.101.)

⁸⁵ KIRIM, s.89.

⁸⁶ HAMEL, PRAHALAD, pp. 292–298

ayıran yeteneklerini doğru tanımlayabilmeleri ve gelecekte buna yönelik yatırımlar yapabilmeleri rekabet için büyük önem taşımaktadır.⁸⁷

Hamel ve Prahalad'a göre, temel yeteneğin bir firmada yerleşebilmesi için tüm yönetim ekibinin yetenek yönetiminin beş kilit görevini tam olarak anlamış olması gerekmektedir. Bunlar;⁸⁸

- Temel yeteneklerin belirlenmesi; Temel yeteneklerin yöneticiler tarafından benimsenmesi ve diğer rakiplerin yetenekleriyle karşılaştırılması gerekmektedir. Böylece işletmenin rakiplerinde olmayan ve taklidi zor olan yetenekleri edinmesi söz konusu olmaktadır. İşletme yöneticilerinin sahip olunan temel yetenekler hakkında fikir sahibi olmaması, bu yeteneklerin etkin yönetimine engel olmasına neden olmaktadır.
- Temel yetenek elde etme gündeminin oluşturulması; Yöneticiler mevcut yeteneklerle yeni yetenekler belirlenme arasında ayırım yapabilmelidirler. İşletmenin rekabette önde olabilmesi ve küresel pazarlarda faaliyet gösterebilmesi için mevcut yeteneklerini belirlenmesi, rekabet ortamına ve yaşanan hızlı değişime adapte olabilecek yeni yetenekleri keşfetmesi gerekmektedir.
- Yeni temel yetenekleri oluşturmak; Yeni temel yeteneklerin oluşturulması işletmenin rekabetçi pozisyonunu sürdürebilmesi için gerekli bir unsurdur. Bugün işletmelerin müşteri değeri yaratabilen etkin temel yetenekleri gelecekte bu değeri yaratamayabilir. Buna göre, işletme yöneticilerinin öngörü sahibi olarak gelecek 5–10 yıl içinde hangi temel yetenekler ile müşteri değeri yaratabileceklerini tespit etmeleri gerekmektedir.
- Temel yetenekleri konumlandırmak; Yeteneklerin değişik iş alanları ve yeni pazarlara yönlendirilebilmesi için sadece üst yönetim tarafından değil, tüm iş görenler tarafından bilinmesi ve benimsenmesi gerekmektedir. Temel yeteneklerin işletmenin tüm birimleri tarafından bilinmesi ve benimsenmesi için etkin bir iletişim ağının geliştirilmiş olması gerekir. Bu anlamda

⁸⁷DOĞAN, s. 29.

⁸⁸HAMEL, PRAHALAD, pp. 292–303.

işletmenin sahip olduğu temel yeteneklerin konumlandırılmasında iletişim önemli bir rol üstlenmektedir.

- Temel yetenekleri korumak; İşletme sürekli incelemeler ile yeteneklerini gözden geçirmeli ve yeni yeteneklerin oluşturulmasına zemin hazırlamalıdır. İşletmenin mevcut olan temel yeteneklerinin güncelliğini koruyabilmesi ve müşteri değeri yaratımını sürdürebilmesi için yönetici tarafından sürekli gözden geçirilmesi ve yeniliklere açık olması gerekmektedir.

Temel yeteneklerin işletmeye rekabet üstünlüğü sağlaması çevresel faktörler ile temel yeteneklerin uyumuna bağlıdır. Çok hızlı değişen çevre şartlarında bazı yeteneklerin öneminin ve gereğinin azalması söz konusu olabilmektedir. İşletmelerin rekabet üstünlüğü kazanması tüm faaliyetlerinin başarısını gerekli kılmaktadır. Bu faaliyetlerin işletmeye değer yaratıp yaratmadığı işletme için oldukça önemli bir konudur. Değer müşterinin satın aldığı ürün ya da hizmeti algılaması sonucu ortaya çıkmaktadır. Müşteri standart bir ürün ya da hizmeti daha az bir maliyetle temin ettiğini düşündüğü zaman müşteri için değer yaratılmış demektir. Bunun yanında işletme kendi faaliyetlerinin değer yaratıp yaratmadığını da analiz etmek zorundadır. Müşteriye değer yaratacak tüm ürün ve hizmetin üretimi, teslim faaliyetleri işletmeye bir maliyet yaratmaktadır. İşletmeler için değer yaratma bu noktada devreye girmektedir. İşletmenin ürettiği ürün ve hizmetin maliyetinin işletmeye sağladığı değerden düşük olması durumunda işletme için değer yaratımı söz konusu olmaktadır.⁸⁹ Bu anlamda işletmenin faaliyette bulunduğu her alanda kendisi için değer yaratabilmesi yani başarı kazanması temel yeteneklerinin etkin kullanımını ortaya koymaktadır. İşletme sahip olduğu temel yeteneklerinden en etkin ve verimli şekilde faydalanarak kendisi için avantajlar yaratabilmektedir.

C)TEMEL YETENEĞİN GELİŞTİRİLMESİ VE YÖNETİMİ

Sınırların ortadan kalktığı, pazarın tek bir pazar haline dönüştüğü günümüz küresel dünyasında işletmelerin rekabet edebilmeleri ve rekabette öne geçebilmeleri için kendilerine temel yetenek geliştirmeleri gerekmektedir. Bu temel yetenekler işletmelere rekabet avantajı sağlamaktadır.

⁸⁹ÜLGEN, MİRZE, s.122.

İşletmelerin sahip olduğu temel yetenekleri geliştirmek, yeni fırsatlar keşfetmek birçok işletmenin uzun vadede başarılı olabilmesi için gerekmektedir.⁹⁰

Temel yeteneklerin belirlenmesi ve gelişiminin işletmelere çeşitli avantajları vardır. Bunlar;⁹¹

—Yeniden yapılanma ve stratejik yönetime temel oluşturma; İşletme temel yetenekleri, yeniden yapılanma ve yönetim faaliyetlerinin odak noktasıdır.

—Kendi rekabet gücünü görebilme ve bunu rakiplerin gücüyle kıyaslayabilme; İşletmenin pazardaki konumunu görebilmesi sahip olduğu potansiyeli yerinde ve etkin kullanabilmesine olanak sağlamaktadır.

—Stratejik kararlara altyapı oluşturma

—Kaynakları daha etkin kullanabilme

—Geleceğe yatırım yapabilme; Temel yetenek belirlenmesi ve gelişimi işletmelere bugün ve gelecekte rekabetin kaynağı olacak yetenekleri görebilme imkânı sağlamaktadır.

Bir işletmenin temel yetenek geliştirmesi için, değişime açık olması, işletme kendisine stratejik olarak rekabet avantajı sağlayacak alanları ayrıntılı olarak incelemesi ve gerekli Ar-Ge faaliyetlerine yönelmesi gerekmektedir.⁹²

Temel yeteneğin etkinleştirilmesi ve geliştirilmesi yeteneğin etkili yönetimini gerekli kılmaktadır. Temel yeteneğin yönetimi beş ana unsur üzerinde değerlendirilmektedir. Bu unsurlar ;⁹³

— Yetenek gelişmesi; Rekabetçi ortamlarda kendine özgü yetenek ve yetkinlikleri olmayan işletmelerin hayatta kalması oldukça zordur. Yetenekler, bireysel beceriler, sistemler ve süreçler ile işletmenin soyut ve somut kaynakları arasında tekrarlanan etkileşimler sonucu gelişmektedir. Bu anlamda işletmelerin rekabet avantajını sürdürebilmesi sahip olduğu bu yetenekleri geliştirmesi ile mümkün olmaktadır.

⁹⁰Yves DOZ, “Kurumsal Yenileme İçin Temel Yeteneği Yönetmek: Temel Yetenekleri Yönetim Teorisine Doğru”, (Çev: Ezgi Sungur, Temel Yetenek Tabanlı Strateji, Epsilon Yayın, İstanbul, 2002, s.74.)

⁹¹DOĞAN, ss.28-29.

⁹²ATAMAN, s. 326.

⁹³DOZ, s.64.

— Yetenek yayılması; Yetenekleri paylaşmak ve geliştirmek kolay değildir. Yetenek yayılması ve kurumsallaşması ancak gerekli becerilere sahip bireylerin bunları paylaşmaya gönüllü olması ve bunları öğrenen bireylerin bu becerileri geliştirmeye devam etmeleri halinde söz konusu olmaktadır.

— Yetenek entegrasyonu; Rekabet açısından değerli olan temel yetenekler rakipler tarafından taklit edilemeyen ve müşteriler açısından değer yaratan becerilerin entegrasyonu sonucu doğmaktadır. Yetenek entegrasyonu işletmelerin sahip olduğu temel yeteneklerinin işletmenin her birimine uyarlanmasını ve bütünleştirilmesini içermektedir.

— Yetenek kaldırıcı; Yetenekler uygulamayla büyür ve gelişirler. Yeteneklerin yerinde ve zamanında kullanılması bu yeteneklerin gelişmesine imkân sağlamaktadır. Yetenek kaldırıcında işletmelerin yetenekler ile fırsatları belirlemesi ve bunlardan istifade etmesi söz konusu olmaktadır.

— Yetenek yenilenmesi; Yetenekleri geliştirmek ve yeni fırsatları keşfetmek işletmelerin başarılı olmaları için gereklidir. Çünkü her yeteneğin rekabet değeri zaman içinde azalmakta, yerini yeni yeteneklere bırakmaktadır.

D)TEMEL YETENEK YAKLAşIMI İLE İLGİLİ SORUNLAR

İşletmelerin sahip olduğu varlık ve yetenekler onların yaşamlarını sürdürmeleri ve diğer işletmelere karşı rekabet avantajı kazanmalarında yeterli olmamaktadır. İşletmelerin sahip olduğu varlık ve yeteneklerin taklit edilemez, değerli, ikame edilemez ve nadir olması yani temel yetenek olarak adlandırılan yetenekler olması gerekmektedir. Ancak sürekli ve hızlı değişimin yaşandığı çevrede işletmelerin temel yeteneklere sahip olmaları da varlıklarını sürdürmeleri ve rekabette önde olabilmelerinde yetersiz kalmaktadır. İşletmelerin sahip oldukları bu temel yeteneklerin, değişen piyasa koşullarına sürekli uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir. Bu durum da işletmeler için zor ve zahmetli bir süreci ifade etmektedir.

“İşletmeler, amaçlarına ulaşabilmek için yaptığı tüm faaliyetleri değer yaratan ve yaratmayan faaliyetler olarak gruplandırmak zorundadır. Başka bir deyişle “müşteriye değer yaratmak” yaklaşımından hareketle, birer maliyet unsuru olan tüm faaliyetlerin işletmenin ürettiği ürünlere daha fazla bir katma değer yaratıp yaratmadığına göre

gruplandırılması gerekir. Çünkü faaliyetin işletmenin ürününe kattığı değer, o etkinliğin maliyetinden fazla olması beklenmektedir. Eğer faaliyetin ürünlere kattığı değer, faaliyetin maliyetinden daha düşükse bir değer yaratılmamış demektir. İşletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için, tüm bu faaliyetlerin üretilen ürünlere kattığı değer, rakiplerin faaliyetlerinden elde ettiği değerlerden daha fazla olmak zorundadır. Aksi taktirde işletmede değer yaratılabilirse bile rekabet üstünlüğü elde edilemez.”⁹⁴ Bu anlamda işletmenin sahip olduğu yetenekler, değer yaratan faaliyetleri destekler nitelikte olmalıdır.

Yeni çevre koşullarına uyumlu olamayan temel yetenekler işletmenin değişen çevreye uyumuna engel olabilmektedir. Bu nedenle temel yeteneklerin değişen çevre koşulları ile uyumlu olabilen yetenekler olup olmadıklarının sürekli analiz edilmesi gerekmektedir.⁹⁵

İşletmelerin rekabet avantajı yaratabilmesi için sahip olduğu temel yetenekleri doğrultusunda yönetim becerisi, teknolojik değişimlerin takibi, üretim becerisi, maliyet avantajı yaratma gücü gibi unsurlar önem taşımaktadır. Ancak bunun yanında daha önce belirttiğimiz işletmenin sahip olduğu maddi olmayan kaynaklarının, işletmede mevcut öğrenme süreciyle bütünleşerek, tüm organizasyon tarafından benimsenmesi gerekmektedir.

Temel yeteneklere ilişkin diğer sorunlar;⁹⁶

—İşletmenin sahip olduğu beceri ve yeteneklerin sektördeki diğer işletmelerin beceri ve yeteneklerinden güçlü olup olmadığının belirlenmesidir. İşletmelerin temel yetenekleri sektörlerinde rekabet avantajı yaratma gücüne sahiptir. Bu anlamda işletmelerin sahip olduğu temel yeteneklerinin diğer işletmelerin temel yetenekleri ile kıyaslanması gerekmektedir.

—Rekabet avantajı ile temel yetenek arasında ne çeşit bir bağlantının olduğu belirlenmelidir. Yani işletmelerin sahip olduğu her yetenek o işletmeye rekabet avantajı sağlamayacaktır. Bunun yanında işletmenin kazandığı her rekabet avantajının da sahip olunan yeteneklerle ilişkisi olmayabilir. Bu noktada önemli

⁹⁴Orhan ELMACI, Niyazi KURNAZ, “Sürdürülebilir Rekabet Gücüne Yönelik Vizyon Arayışlarında Faaliyet Tabanlı Maliyetleme (Ftm) Yaklaşımı” www.niyazikurnaz.net, (22.10.207).

⁹⁵ÜLGEN, MİRZE, s. 121.

⁹⁶TORKELI, TUOMINEN, s.275.

olan işletmenin sahip olduğu temel yeteneğin rekabet avantajı, rekabet avantajının ise müşteri değeri yaratmasıdır.

—Yaşanan çevresel değişim neticesinde temel yeteneklerin bu değişime uyum sağlaması ve işletmeye sürdürülebilir bir rekabet avantajı oluşturması gerekmektedir. Bu anlamda sahip olunan temel yeteneklerin değişime uyum sağlayabilecek esnekliğe sahip olması ve işletmelerin şimdi ve gelecek için sahip olduğu temel yetenekleri belirlemesi şarttır.

Bir işletmenin büyümesi ve varlığını sürdürmesi, rekabet avantajı sağlaması, gelecekte iyi bir gelişme potansiyeli elde etmesi kendine özgü ve değerli yeteneklerine ve bu yeteneklerini, etkin ve verimli bir şekilde kullanmasına bağlı olmaktadır. Ancak temel yeteneklerin başarıya katkıda bulunabilmesi için gerekli olan bazı destekleyici kaynaklar veya yetenekler de olması gerekmektedir. Gerçek temel yetenekler rekabet durumundakine oranla daha etkin bir şekilde ve daha düşük maliyetle sergilenen, gözle görülebilir, katma değer faaliyetleridir. Bir işletmenin temel yeteneklerini de bu özgün ve sürekliliği olan faaliyetler oluşturmaktadır.⁹⁷ İşletmelerin sahip olduğu temel yetenekler değişime adapte olabilecek esnekliğe sahip, tüm örgüt tarafından benimsenen ve desteklenen yetenekler olmadıkları sürece işletme için sürdürülebilir rekabet avantajı yaratması mümkün değildir. Sürekli değişen pazar koşulları karşısında işletmelerin temel yeteneklerini sürekli olarak yenilemesi ve tüm örgüt üyelerine benimsetmesi gerekmektedir.

IV. ÇAĞDAŞ YÖNETİM YAKLAŞIMLARI VE TEMEL YETENEK İLİŞKİSİ

İşletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan temel yeteneklerin sağlanması, sürdürülebilmesi ve geliştirilmesinde önemli olan çağdaş yönetim yaklaşımları; Dış Kaynaklardan Yararlanma, Öğrenen Örgütler, Toplam Kalite Yönetimi, İş Süreçlerinin Yeniden Tasarımı, Yalın Yönetim, Benchmarking olarak sıralanabilmektedir.

A)DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA

İşletmelerin sadece kendi sahip oldukları yetenek ve becerileri esas alan işleri yapmaları, temel yeteneklerini kullanamadıkları işleri diğer işletmelere yaptırmaları dış

⁹⁷Ercan ERGÜN, Yücel EROL, “Üretim ve Pazarlama Yeteneklerinin Firmanın Nitel ve Nicel Performans Boyutlarına Etkileri” 2. KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi, Aralık 2005, s.436.

kaynaklardan yararlanma olarak tanımlanmaktadır.⁹⁸ Bu tanım itibariyle dış kaynaklardan yararlanma ve temel yeteneklerin birbiriyle ne derece bağlantılı olduğu görülmektedir. İşletmeler sahip oldukları temel yetenekler üzerine yoğunlaşmakta ve kendi yetkinlikleri dışında kalan işler için bu işlerde temel yeteneğe sahip işletmelerle bir anlamda ortaklık kurmaktadır.

Holcomb ve Hitt dış kaynak kullanımını, işlem maliyeti teorisi ve kaynak temelli teoriye göre⁹⁹, literatürdeki diğer yazarlar işlem maliyeti teorisi ve kaynak temelli teoriye ilaveten kaynak bağımlılık teorisi ile açıklamaya çalışmışlardır.¹⁰⁰ Bu teoriler;

—Kaynak Temelli Teori

Bu teoriye göre, işletmeler faaliyetlerini sürdürebilmek için gereken kaynakları önce içsel olarak karşılamaya çalışmaktadır. Ancak bu yolla karşılayamadığı kaynakları dış kaynak kullanımı vasıtasıyla elde etme yolunu tercih etmektedir. Dış kaynak kullanımı sadece, kaynak boşluklarının giderilmesi ve mevcut kaynakların geliştirilmesine katkıda bulunduğu sürece anlamlı bir uygulama olmaktadır.

—Kaynak Bağımlılık Teorisi

Bu teoriye göre işletmeler yaşamlarını sürdürebilmek için girdiye ihtiyaç duymaktadır. İşletmeler faaliyetlerini sürdürebilmek için gerekli olan kaynakları belirsizlikler olmadan temin etmek istemektedirler. Bu nedenle, işletmeler kendileri için gerekli olan kaynakları temin etme sürecinde bu belirsizliği gidermek amacıyla birleşme, işbirlikleri oluşturma, dikey bütünleşme ve dış kaynak kullanımı yollarını tercih edebilmektedir.

—İşlem Maliyeti Teorisi

İşletmeler, üretim faaliyetlerini örgütlerken ürün ve hizmet değişimi gibi işlem maliyetlerini en düşük düzeyde tutmak için dış kaynak kullanımını tercih edebilmektedirler.

İşlem maliyeti teorisi, dış kaynak kullanımını işletmenin uzmanlaştığı üretim, lojistik ve yetenek yönetimi gibi rekabete yönelik faaliyetler için sınırlandırmaktadır.¹⁰¹

⁹⁸KOÇEL, s.389.

⁹⁹Tim R. HOLCOMB, Michael A. HITT, “Toward a Model of Strategic Outsourcing”, Journal of Operations Management, 25, 2007, p. 465.

¹⁰⁰Recai COŞKUN, “Öz Yetkinliklere Odaklanma Stratejisi Olarak Dış Kaynak Kullanımı” İçinde: İsmail Dalay ve Diğerleri (Editör) Modern Yönetim Yaklaşımları, Beta Yayınları, İstanbul, 2002, s.202.

İşletmeler temel yeteneklerine odaklanarak kendi yetenekleri doğrultusundaki işleri kendileri yaparak, diğer işlerde dış kaynakları kullanarak rekabet avantajı oluşturmaya çalışmaktadır.

İşletmeler kendilerine rekabet avantajı sağlayan temel yetenekleri ile ilgili işlerin dışındaki tüm işlerde dış kaynaklardan yararlanarak kaynak tasarrufu sağlamakta, yapı olarak küçülmekte, yalın hale gelmekte ve çok iyi bildiği işler üzerine yoğunlaşma fırsatı bulabilmektedir.¹⁰² Bunun yanı sıra işletmelerin dış kaynak kullanma yoluyla maliyetlerini düşürebilmesi, karar alma sürecini hızlandırması, temel yeteneklerinin olduğu alanlara odaklanmasının kolaylaşması¹⁰³, teknolojik gelişmelere adaptasyonunun sağlanabilmesi, kalitede iyileşme ve verimlikte artış söz konusu olabilmektedir.¹⁰⁴

“Her işletme rakipleriyle veya benzer teknoloji kullanan diğer şirketlerle bir kıyaslama yaptığında, kendisinin bazı konularda daha iyi, verimli çalıştığını, bazı konularda ise zayıf kaldığını görebilecektir. İşletmeler daha iyi oldukları konularda kendilerine özgü yetenekler geliştirebilmelidirler. Bu yeteneklerini geliştirebildikleri sürece konumlarını koruyabilecek veya daha fazla büyüyeceklerdir. Buradaki temel amaç, işletmeleri daha iyi bildikleri işleri yapmaya, bazı işleri diğer işletmelerden daha iyi bilir duruma gelmeye (uzmanlaşmaya), iyi bildikleri dışındaki işleri de başkalarına yaptırmaya (outsourcing) ve sürekli gelişmeye, yenilik yapmaya yönlendirmektir.”¹⁰⁵

B)ÖĞRENEN ÖRGÜTLER

Öğrenme, arzu edilen sonuçlara ulaşabilmek için yeni bilgi ve düşünme sistemi kazanma süreci olarak tanımlanmaktadır.¹⁰⁶ Öğrenme daha fazla bilgi edinmek anlamına gelmemekte, istediğimiz sonuçları üretme yeteneğinin geliştirilmesi olarak ifade edilmektedir.¹⁰⁷

Öğrenen örgütler ise; bulunduğu zaman ve ortamda ne olup bittiğinin farkında olan, istedikleri sonuçları elde etmek için tüm potansiyelini kullanarak kapasitesini

¹⁰¹ HOLCOMB, HITT, s. 465.

¹⁰² KOÇEL, s.390.

¹⁰³ ATAMAN, s.337.

¹⁰⁴ COŞKUN, s. 208.

¹⁰⁵ Beliz DERELİ, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma(Outsourcing)” İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi, <http://www.iticu.edu.tr/kutuphane/dergi/d4/M00055.pdf>.

¹⁰⁶ Rana ÖZEN KUTANIŞ, “Öğrenen Organizasyonlar” İçinde: İsmail Dalay ve Diğerleri (Editör) Modern Yönetim Yaklaşımları, Beta Yayınları, İstanbul, 2002, s.258.

¹⁰⁷ Peter SENGE, Beşinci Disiplin, (Çev: Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 2001) s.158.

genişletip becerilerini geliştirebilen, işine bağlı takım arkadaşları ile anlamlı bir hedefi ve vizyonu paylaşan kişilerden oluşan, yeni düşünce ve fikirlerin beslendiği ve geliştiği ortak beklentilerin serbest bırakıldığı, sürekli olarak ekip halinde öğrenmenin nasıl gerçekleştirilmesi gerektiğinin öğretildiği bir ortamı içeren ve kendi geleceğini oluşturmada etkili olmak isteyen örgütlerdir.¹⁰⁸

Öğrenen örgütler, bilgiyi oluşturma, edinme, aktarma, yeni bilgi ve kavrayışları yansıtmak için değiştirme becerisine sahip olan örgütlerdir. Öğrenen örgütler, bilginin yaratılarak geliştirildiği, paylaşıldığı ve kullanıldığı bir süreci ifade etmektedir. Öğrenen örgütlerde çalışanların sürekli eğitilmesi ve geliştirilmesi nedeniyle, çalışan davranışlarının sürekli olarak bilgi üretme, paylaşma ve kullanma doğrultusunda değiştirilmesi esastır.¹⁰⁹

Küreselleşmeyle beraber sürekli bir değişim ve gelişimin yaşandığı piyasalarda işletmelerin rekabet edebilmek için bu değişime adapte olabilmeleri gerekmektedir. İşletmelerin ürettiği ürün ve hizmetler için kullandığı teknoloji ve bilgi kısa sürede geçerliğini yitirmekte yani eskimektedir. Bu noktada işletmelerin sahip oldukları temel yeteneklerin bu değişime uyum sağlayabilecek şekilde geliştirilmesi gerekmektedir. İşletmelerin sahip olduğu teknoloji, yönetim şekli, yapısal unsurları yanında entelektüel sermaye olarak belirttiğimiz çalışanların sürekli öğrenmeye açık, değişime uyum sağlayabilen bir nitelik kazanması şart olmaktadır. Bu işletmelerin sahip olduğu temel yeteneklerin geliştirilmesi ve piyasada yaşanan değişimlere uyum sağlayabilmesi açısından da bir zorunluluktur.

C)TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

“Çağdaş yönetim yaklaşımlarından biri olan, özellikle 1974 petrol krizinden sonra bütün batı dünyasının dikkatlerini üzerine çeken toplam kalite yönetimi, Japon yönetim felsefesinin bir alt sistemi olarak görülmektedir. Küçük istisnalar dışında tüm unsurlarıyla Japon tarihinden kaynaklanmakta ve köklü Japon geleneklerine dayanmaktadır. Klasik yönetim anlayışından farklı olarak, müşterilerin ihtiyaçlarını en ekonomik düzeyde karşılamak amacıyla işletmenin değişik bölümlerinin, kalitenin

¹⁰⁸ÖZEN KUTANIŞ, s. 258.

¹⁰⁹ATAMAN, s. 384.

yaratılması, yaşatılması ve geliştirilmesi yolundaki çabalarını birleştirip koordine eden etkili bir yöntemdir.”¹¹⁰

“Toplam kalite yönetimi; müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayacak kalitenin ön plana çıkmasını sağlayan, ürün ve hizmetlerin yanında yönetimin de kalitesini ve verimliliğini artırmayı amaç edinen, kaliteye dayalı ortak bir kültür yaratmayı hedefleyen, uzun süreli örgüt yaşamının sigortası olan birey ve grup odaklı bir yönetim uygulaması olarak tanımlanmaktadır.”¹¹¹

Toplam kalite yönetimi, müşteri odaklı bir yönetim anlayışını benimseyen, tepe yönetimin liderliğinde sürekli eğitim ve gelişmeyi hedefleyen, önlemeye yönelik denetime ağırlık veren, tam katılım ve işbirliği anlayışını yerleştiren, sonuç yerine sürece, amaç yerine araçlara önem veren, dikey hiyerarşik kademeler yerine yatay örgütlenme modelini benimseyen ve insan unsuruna odaklanılan bir yönetim yaklaşımıdır.¹¹²

Toplam kalite yönetiminin temel ilkelerinden birisi, işletmenin bütün üyelerinin iyileştirme sürecine etkin katılımının sağlanmasıdır. Katılım sadece kalitedeki sürekli gelişim için değil, çalışanların motivasyonunu arttırmak için de önemlidir.¹¹³

Toplam kalite yönetiminin işletmelere çeşitli faydaları vardır. Bunlar;¹¹⁴

- Yalnız ürün ve hizmet kalitesinde değil, işletmenin tüm süreçlerinde en yüksek kalite performansına erişilir.
- Bozuk ve hatalı ürün sayısı azalır.
- Etkili bir rekabet stratejisi yaratılır.
- Kârlılık düzeyi artar.
- Maliyetler azalır.
- İşletme içi iletişim iyileşir.

¹¹⁰Mehmet TİKİCİ, Ali AKSOY, Neslihan DERİN, “Toplam Kalite Yönetiminin Radikal Unsurlarından Birisi Olarak Yalın Yönetim” Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 2006, C.5, S.16(20-33), s.20.

¹¹¹AKAT ve Diğerleri, s.388.

¹¹²Mehmet TEKİNKUŞ, Ektem TATOĞLU, Mehveş TARIM, “ Türkiye’de Kamu Örgütlerinde Kalite Planının Oluşturulması: Büyük Şehir Belediyeleri Örneği” 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 22-24 Mayıs 2003, Afyon, s.541.

¹¹³TİKİCİ, AKSOY, DERİN, s.21.

¹¹⁴AKAT ve Diğerleri, s.393.

- Müşterilerin güveni kazanılır.
- İş gören katılımıyla motivasyon ve iş tatmini sağlanmış olur.
- Takım çalışması anlayışı yerleşir.

Toplam kalite yönetimi liderlik, iletişim, işbirliği, takım çalışması, motivasyon, öğrenme, sürekli iyileşme, gelişme, eğitim, toplumsal sorumluluk unsurlarını içermektedir. Bu anlamda günümüz piyasalarında müşteriye odaklanmak, kalite, sıfır hata, örgüt içi iletişimin güçlü olması, hatalara süreçlerde müdahale edilmesi gibi unsurlar işletmelere rekabette kolaylıklar sağlamaktadır. Bunun yanında bunlar işletmenin temel yetenekleri olarak değerlendirilebilmektedir. Toplam kalite anlayışını benimseyen bir işletme toplam kalite yönetiminin içerdiği unsurlardan faydalanarak diğer işletmelerle rekabet edebilmede onların önüne geçebilmektedir.

“Toplam Kalite Yönetimi işletmelerde kalite unsurunun sadece bir istatistiksel kalite kontrolü uygulaması olmaktan çıkarılıp, işletme içindeki her faaliyette ve kademedede, tüm çalışanların sorumluluğu haline getirilmesi sonucu başarıya ulaşabilmektedir. Toplam Kalite Yönetimi felsefe olarak iki önemli unsuru öne çıkarmaktadır. İlki, işletmede her kademedeki tüm çalışanların gönüllü katılımı ve sorumluluk taşımaları, ikincisi, her faaliyette devamlı geliştirme ve iyileşmenin sağlanmasıdır. Sonuç olarak işletmede her faaliyet, sürekli olarak iyileştirilmeye ve geliştirilmeye çalışılmaktadır. Etkili bir Toplam Kalite Yönetimi uygulayan işletmeler, sürekli gelişimler ve iyileştirmeler ile temel yeteneklerinin diğer işletmeler tarafından kolayca elde edilmesini ve taklit edilmesini önleyebilmektedirler.”¹¹⁵

D) İŞ SÜREÇLERİNİN YENİDEN TASARIMI

İş süreçlerinin yeniden tasarımı; işletmelerin rekabet koşullarına uyabilmeleri ve müşterilerine daha iyi, daha kaliteli, daha çabuk ve daha ucuz hizmet sunabilmeleri için işletme bünyesindeki tüm iş yapma usûl ve süreçlerinin yeniden yapılandırılmaları yani köklü ve büyük değişiklikleri ifade etmektedir.¹¹⁶

“Diğer bir tanımla iş süreçlerinin yeniden tasarımı; maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi günümüzün en önemli performans ölçütlerinden çarpıcı geliştirme yapmak

¹¹⁵ÜLGEN, MİRZE, s.273.

¹¹⁶KOÇEL, s.403.

amacıyla, iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir biçimde yeniden tasarlanması olarak ifade edilmektedir.”¹¹⁷

Genel olarak yeniden yapılanma; rekabet gücünü arttırarak hayatta kalabilmek, daha fazla kâr elde edebilmek ve sürekli değişen ve gelişen küresel pazara ayak uydurabilmek için işletmelerin kendisini fiziki ve yapısal olarak tamamen değiştirmesi olarak belirtilebilmektedir.¹¹⁸ Tanımdan anlaşılacağı üzere iş süreçlerinin yeniden tasarımı mevcut süreçlerde iyileştirmeye gidilmesi değil, köklü değişiklikleri hedef almaktadır. Sürekli değişim ve gelişimin yaşandığı piyasalarda işletmeler rekabette önde olabilmek için rakiplerine karşı bir fark yaratma eğilimi içerisindedirler. Bu anlamda iş süreçlerinin yeniden tasarımı ile işletme bünyesinde yürütülen işler gözden geçirilerek verimsiz olanlar kaldırılmaktadır. Müşteriye değer yaratan süreç ve sistemler dikkate alındığı için müşteriye odaklanma söz konusu olmaktadır.

“İş süreçlerinin yeniden tasarımı geleneksel yönetim disiplinlerine yepyeni bilgiler ve yapılar kazandırmaktadır. İş süreçlerinin yeniden tasarımı yönteminin, yönetim süreçlerine adaptasyonunun sağlanması örgütlere fonksiyonellik kazandırmakta ve iş süreçlerini hızlandırmaktadır.”¹¹⁹

İş süreçlerinin yeniden tasarımı, yatay süreçler oluşturarak örgütlenmeyi, bu örgütlenme biçiminde ise kendi kendini yöneten ekipler, orta yönetim basamaklarında azaltma ve yalınlaşma sağlamaktadır. İş süreçlerinin yeniden tasarımı sonucu oluşan yapı aşağıda belirtilen özelliklere sahiptir.¹²⁰

—Farklı nitelikteki işler bir iş grubu içinde birleştirilir.

—İşlerin yapılmasında doğal süreç izlenir.

—İşleri yapanlar, o işlerle ilgili kararların alınmasında yetkili duruma gelirler.

—Yapılan işler üzerinde üst yönetimin denetimi en aza indirgenir.

¹¹⁷Şehnaz DEMİRKOL, “Süreç Tasarımı-Business Process Re-Engineering”, İçinde: İsmail Dalay ve Diğerleri (Editör) Modern Yönetim Yaklaşımları, Beta Yayınları, İstanbul, 2002, s.164.

¹¹⁸Bülent TOKAT, Hakan KARA, “Yeniden Yapılanma Stratejileri”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S.3, Kasım 1999, s.242.

¹¹⁹DEMİRKOL, s. 165.

¹²⁰DEMİRKOL, s. 168.

—Katma değer yaratmayan işler bir süreç içerisinde iptal edilerek sayıları azaltılır.

—Merkezi olmayan bir yönetim anlayışı uygulanır.

—Yatay bir örgüt yapısı oluşmasıyla işletme maliyetleri azalır, yetkilendirme ile iş gören motivasyonu artar.

—Gereksiz iş süreçleri ortadan kaldırılmış olur.

—İşletme içinde denetim ve kontrol en aza indirgenir.

Belirttiğimiz bu unsurlar dikkate alınarak iş süreçlerinin yeniden tasarımı aynı zamanda, yalın organizasyon, toplam kalite yönetimi ve temel yetenekler ile iç içe giren bir kavram olarak değerlendirilebilmektedir. İşletmeler iş süreçlerinin yeniden tasarımı ile radikal bir değişime gitmekte, köklü bir yenilik yapmakta, gereksiz iş süreçlerinde kurtulmakta, maliyetleri azaltmakta, iş gören motivasyonunu artırmakta, sürekli öğrenmeyi gerekli kılmaktadır. Bu belirttiğimiz hususlar işletmelerde temel yetenek olarak belirlenebilen unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun yanında dış kaynak kullanma yoluyla temel yeteneklerine yoğunlaşmakta olan işletmeler açısından iş süreçlerinin yeniden tasarımıyla yalınlaşma, maliyetlerin azaltılması, kalite ve hız gibi performans ölçütleri edinilebilecektir.

Küreselleşme ile beraber işletmeler artık aynı pazara benzer ürünleri, benzer fiyat ve kalitede üretebilmektedirler. Bu noktada işletmeleri rakiplerinden ayıracak stratejiler devreye girmektedir. Bunlardan bir tanesi olan iş süreçlerinin yeniden tasarımı yani değişim mühendisliği işletmelere ürünün maliyetini düşürme, uygun fiyatla pazara sunabilme, ürün değişimine gidebilme konusunda imkân sağlamaktadır. Bu da işletmelere rakiplerine karşı rekabet avantajı kazandırmaktadır.

Sonuç olarak iş süreçlerinin yeniden tasarımı, rekabet koşullarına uyabilmek amacıyla işletmelerin iş yapma usul ve süreçlerinin köklü değişimini ve yeniden tasarımını gerektirmesiyle işletme için iyileştirme yapılmasına olanak sağlamaktadır. Bu köklü değişikliklerin korunabilmesi ve temel yetenekler haline dönüştürülmesi sonucu rekabet üstünlüğünün sürdürülebilmesi mümkün olabilmektedir.¹²¹

¹²¹ÜLGEN, MİRZE, s. 274.

E)YALIN YÖNETİM

“Yalın olmak, gerçekten ihtiyaç duyulmayan her şeyden arınmış olmak demektir. Bu anlamda yalın üretim, yalın organizasyon veya yalın yönetim gibi kavramların temelinde bu gereksiz işleri yapan ihtiyaç fazlası etkenlerden kurtulmak düşüncesi yatmaktadır.”¹²²

Yalın yönetim; organizasyonun sadeleştirilmesi, basitleştirilmesi, gereksiz ayrıntılardan kurtulması olarak tanımlanabilmektedir. Yalın yönetim anlayışında benimsenmesi gereken üç süreç mevcuttur. Bunlar;

—Yalın düşünce, yalın bir üretim sistemine, yalın bir işletmeye ve yalın bir değer zincirine ulaşma düşüncesi olarak tanımlanmaktadır. Yalın düşüncenin amacı, organizasyonlar, teknolojiler, sabit kıymetler yerine, kaynakların üretimi ve ürünü etkileyecek çalışmalara odaklanmak ve israflardan arınmaktır.¹²³ Yalın düşünce değerini tanımlanması, değer yaratan adımların en iyi ve doğru biçimde sıralanması, bu adımların gerektiğinde devreden çıkarılmasını belirtmektedir. Yalın düşünce giderek daha az emek, ekipman, zaman ve alan harcayarak daha çok üretmeyi ve müşterilerin beklentilerini karşılamayı hedefleyen bir sistemdir.¹²⁴ Yalın düşünce ile işletme yöneticileri nasıl yalın hale gelebileceklerini tasarlamaya çalışmaktadırlar.

—Yalın üretim ise hata, maliyet, stok, işçilik, geliştirme süresi, üretim alanı, fire, müşteri memnuniyetsizliği gibi hiçbir gereksiz unsur taşımayan bir üretim sistemidir.¹²⁵ Yalın üretim sisteminde bu unsurlar üretim hızının artırıldığı bir iyileştirmeye tabi tutulmaktadır. Bu unsurlar için ayrıca emek, zaman ve para harcanmamaktadır. Yalın üretim sisteminde sıfır hata, gereksiz unsurların elenmesi, hiyerarşik kademelerin azaltılması, yatay bilgi sistemleri ve sürekli iyileştirme söz konusu olmaktadır.

-Yalın organizasyon, organizasyon yapısının sadeleştirilmesini ve basitleştirilmesinin yanı sıra, merkeziyetçi ve hiyerarşik organizasyon yapısı

¹²²TİKİCİ, AKSOY, DERİN, s.22.

¹²³TİKİCİ, AKSOY, DERİN, s.22.

¹²⁴Ali SOYLU, “Yalın Örgütlerde Kariyer Yönetimi” (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), 2002, Afyon, s. 87.

¹²⁵TİKİCİ, AKSOY, DERİN, s.22.

yerine âdem-i merkeziyetçi ve katılımcı organizasyon yapısının ikame edilmesini savunmaktadır.¹²⁶

Yalın yönetim, küçülme, kademe azaltma, doğru ölçeği bulma, toplam kalite yönetimi, değişim mühendisliği, sıfır hiyerarşi, yalın düşünce, yalın üretim ve yalın organizasyon gibi çağdaş yönetim yaklaşımlarını içeren bir yönetim anlayışını yansıtmaktadır.

Yalın yönetim iki karakteristik temel üzerine oturtulmuştur. Bunlardan ilki, faaliyetlerin mümkün olan en az sayıyla yapılması; bu amaç için ek değeri olmayan gereksiz olarak adlandırılan içeriği uygun olmayan süreçler, gereksiz nakliye, gereksiz faaliyetler, fiyatların artmasına sebep olan stoklar, zaman, gecikme ve kalite hataları gibi tüm aktiviteler elimine edilmelidir. Yalın yönetimin ikinci karakteristik özelliği, talebin gerektirdiği üretimin her tür ve zamanlarla uyumlaştırılması gereken sistem olan esnekliği olarak belirtilmektedir.¹²⁷

Yalın yönetim; daha az yönetici sayısı, daha az yönetici hiyerarşisi, daha hızlı karar verme, bürokrasiden kurtulma, daha fazla yetki devri,¹²⁸ değer yaratma sürecine katkısı olmayan faaliyetlerin elenmesi, sıfır hata, hiyerarşik kademelerin azaltılması unsurlarını içermektedir. Bu anlamda yalın yönetim işletmelere verimliliklerinin artması, hantallaşmanın giderilmesi, kalite yükseltilmesi, hataların en aza indirgenmesi, maliyetlerin düşürülmesi gibi pek çok avantaj sağlamaktadır. Temel yetenek ve yalın yönetim arasındaki ilişki açısından baktığımızda; işletmeler temel yetenekleri ile ilgili faaliyetlerini kendileri yaparak, diğer işleri dış kaynaklardan yararlanarak yapması durumunda örgüt yapısının yalınlaşmasını, kademe azalmasını sağlamaktadırlar. Bu unsurlar ise yalın yönetimin içeriği olarak değerlendirilmektedir.

F)BENCHMARKING

Benchmarking; işletmenin performansını, sektöründe en iyisi olan işletmeler ile karşılaştırarak en iyinin bu performans düzeyini nasıl yakaladığını belirleyip, elde

¹²⁶KobiFinans.com.tr, Toplam Kalite Yönetimi, 19.12.2006.

¹²⁷Lluis Cuatrecasas ARBOS, "Design of Rapid Response and High Efficiency Service by Lean Production Principles: Methodology and Evaluation of Variability of Performance", Journal of Production Economics, 2002, p.170.

¹²⁸TİKİCİ, AKSOY, DERİN, s.26.

edilen bilgileri işletmenin amaç ve hedefleri için bir temel oluşturacak şekilde kullanmak olarak tanımlanmaktadır.¹²⁹

Benchmarking, hızla değişen rekabet koşullarında kaliteyi sağlamak, süreçleri iyileştirmek, müşteri memnuniyetini, işletme performansını ve rekabet edebilme gücünü arttırmak için öğrenmenin ve gelişmenin sonsuz süreçler olduğunun bilincine varıp, kendi işletmemizi diğer işletmelerle sektör farkı gözetmeksizin kıyaslayarak taklide yer vermeden, yaratıcılık katarak en iyi uygulamaları kendi işletmemizin şartlarına, yapısına, amaç ve kültürüne göre uyarlamamızı öngören ve sürekli yenilenen yönetsel bir araçtır.¹³⁰ Başka bir tanımla benchmarking, alanında en iyi olan işletmelere bakarak onların ürün, süreç ve stratejilerini öğrenmek, ders çıkarmak ve bunları işletme bünyesine uygulayarak daha iyiye ulaşmak suretiyle işletme performansını iyileştirme tekniğidir.¹³¹

Benchmarking tanımlarda da belirtildiği üzere, bir işletmenin kendi sektörlerinde en başarılı olan işletmeleri sürekli olarak araştırması, incelemesi ve kıyaslaması, sonrasında ise bunlardan çıkardığı sonuçları kendi işletmesinde uygulamaya geçirerek kendi başarı ve performansını yükseltme amacını ifade etmektedir.

Benchmarking uygulamasının başarılı olabilmesi için işletmenin çeşitli koşulları yerine getirmesi gerekmektedir. İşletmenin yaşanan değişimi görmesi ve işletmede oluşacak değişimi kabullenmesi ve bu değişimi iş görenlere de benimsetmesi, sadece kendi sektöründeki işletmeler üzerine bir kıyaslama değil, tüm sektörlerdeki işletmelerden en iyi olanların belirlenmesi, işletmenin yönetim kademesinin kendi yetersizliklerinin söz konusu olduğu alanların farkında olması önem taşımaktadır.

Benchmarking ile örgütler çeşitli faydalar elde ederler. Bunlar;¹³²

— Mükemmeli başarmak için sürekli gelişmeyi ön planda tutan bir örgüt kültürünün oluşturulması,

— Dış çevre koşullarındaki değişimlere karşı örgütün duyarlılığının artırılması,

¹²⁹Meltem YÜCESOY, “ Benchmarking-Kıyaslama”, www.ytukvk.org.tr/arsiv/makaletop.php?makale=kariyerplanlama5, s.1.

¹³⁰YÜCESOY, s.3.

¹³¹Gültekin YILDIZ, “Benchmarking” İçinde: İsmail Dalay ve Diğerleri (Editör) Modern Yönetim Yaklaşımları, Beta Yayınları, İstanbul, 2002, s.183.

¹³²YILDIZ, s.186.

— Müşteri isteklerinin daha iyi karşılanması,

—En iyi uygulamaların öğrenilmesi, verimlilik artışı ve teknolojik ilerleme dolayısıyla rekabet avantajının sağlanması,

— Maliyetlerin düşmesi,

Benchmarking ile müşteri tatmini ve diğer beklentileri artırıldığı takdirde işletmede değer yaratan faaliyetler iyileşecek ve gelişecektir. Devamlı kıyaslamalar ile işletmenin rekabet üstünlüğünü sürdürebilmesi sağlanabilmektedir. Sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlayan temel yeteneklerin geliştirilmesi için yararlı bir benchmarking işletmeler için büyük önem taşımaktadır. İşletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan temel yetenekler için gerekli olan benchmarking tekniklerinden en önemli olanı yenilik yönetimi uygulamaları olmaktadır. İşletmelerde yenilik herhangi bir ürün, faaliyet ve süreçte yapılan iyileşme ve gelişmelerin gereksinim ve beklentilerine uygun yeni çözümler üretmesiyle sağlanmaktadır. Burada amaç verimliliği sağlamak, kaliteyi arttırmak, maliyetleri düşürmek ve zamanın etkili kullanılmasıdır. Yenilikler teknik konularda olabileceği gibi, yapılanma, organizasyon, motivasyon, liderlik, iletişim gibi işletme faaliyetlerinde de yapılabilmektedir. Bu yolla elde edilen rekabet üstünlüğünün sürekliliğinin sağlanabilmesi yeniliklerin devamlılığına bağlı olmaktadır.¹³³

Belirttiğimiz yararlar doğrultusunda benchmarking işletmelere rekabet avantajı yaratan bir çağdaş yönetim yaklaşımı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu anlamda benchmarking uygulamaları işletmeler için rekabet avantajı yaratan temel yetenek oluşturabilen bir uygulama olmaktadır.

¹³³ÜLGEN, MİRZE, s. 275.

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK İTTİFAK KAVRAMI VE TEMEL YETENEKLERİN STRATEJİK İTTİFAK OLUŞUMUNDAKİ ÖNEMİ

I. STRATEJİK İTTİFAK KAVRAMI

Küreselleşme ulusal ekonomilerin artan ölçüde birbirine bağımlılığı anlamına gelen bir değişim sürecini ifade etmektedir. Küreselleşmeyi ortaya çıkaran itici güçler teknolojik gelişmeler, kitle üretim teknoloji ve verimliliklerindeki artış, girdi kaynaklarının uluslararası bir nitelik kazanmasıdır.¹³⁴

Günümüzde küreselleşmeyle beraber coğrafi, ekonomik, siyasi, kültürel sınırların aşılması ve bölgesel pazarların yerini küresel pazarlara bırakması söz konusu olmuştur. Ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel değişimlerden etkilenen işletmeler yoğun bir rekabet ortamıyla karşı karşıya kalmışlardır. Küresel pazarlar daha kaliteli ürün ve hizmet üretimini gerekli kılmaktadır. Artık sadece üretim aşamasında değil ürünün fiyatı, servisi, dağıtım aşamalarında da işletmeler fark yaratmak zorundadır. Bu anlamda işletmelerin stratejik ittifaklar oluşturarak güçlerini birleştirmeleri ile küresel pazarlarda oluşabilecek engelleri aşabilmeleri söz konusu olmuştur.

Küresel rekabetin ölçütleri uluslar arası standartları aşan kalitede ürünler ya da hizmetler üretmek, maliyetleri kaliteden ödün vermeden düşürmek, pazarların değişen koşullarına hızla uyum sağlamak ve hatta yeni değerler yaratarak pazarları yönlendirmek olarak değişmiştir.¹³⁵

Son otuz yıl içinde rekabet kavramının değişime uğradığı, talebin, arzın, rekabetin ve işletmelerin rekabet stratejilerinin küreselleştiği görülmektedir.¹³⁶ Küresel rekabet ile beraber işletmeler artık kârlarını ülke bazında değil dünya ölçeğinde değerlendirmektedir. Bu anlamda küresel rekabet ile baş edebilmek ve küresel pazardan pay alabilmek için işletmelerin de küreselleşmesi gerekmektedir.

¹³⁴Belkıs ÖZKARA, Evrimci ve Devrimci Örgütsel Değişim, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, Afyon, 1999, s. 31.

¹³⁵ÖZKARA, s. 32.

¹³⁶Michael Y. YOSHINO ve U. Srinivasa RANGAN, (Çev: Yaşar Bülbül, Stratejik İttifaklar, Alfa Yayın, Bursa, 2000) s. 63.

Rekabetin küreselleşmesiyle beraber işletmeler, değişen teknolojiye adapte olmak, yüksek kalitede mal ve hizmet üretimini sağlamak, yeterli büyüme ve gelişme, ürün farklılaştırması ve maliyet avantajı sağlamak zorunda kalmışlardır. Dünyada gelişen bu durum karşısında işletmeler güç birliği oluşturarak, birbirlerinin eksik yönlerini tamamlamak suretiyle küresel rekabet karşısında ortak mücadele etme stratejisi olan stratejik ittifakları tercih etmektedirler.

Stratejik ittifaklar, küreselleşen pazar, gerekli büyük yatırımlar, teknolojik ilerlemeler, rekabetin yoğunlaşması gibi hızlı çevresel değişimlere stratejik bir yanıt olarak iş dünyasında giderek önemi artan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.¹³⁷

A)STRATEJİK İTTİFAK TANIMI

Stratejik ittifaklar stratejik amaçlarını yerine getirmek için iki ya da daha fazla işletmenin bir araya gelmesi şeklinde belirtilmektedir.¹³⁸

Stratejik ittifaklar, iki ya da daha fazla bağımsız işletme arasında, gerekli yetenek ve kaynakların etkinliğini arttırmak amacıyla, belirlenen bir alanda bir proje veya operasyonu gerçekleştirmek için işbirliği oluşturulması olarak tanımlanmaktadır.¹³⁹

Stratejik ittifaklar iki ya da daha fazla işletmenin belli bir ticari hedef doğrultusunda işbirliği yapmak için bir araya gelmesi ile oluşan karşılıklı anlaşmalardır.¹⁴⁰

Stratejik ittifaklar, işletmelerin ürün geliştirmek ve küresel pazarlara girebilmek amacıyla, üretim maliyetlerini ve pazara giriş risklerini paylaşmak, böylece kaynaklarını etkin ve verimli biçimde kullanmak amacıyla uzun süreli anlaşmalar oluşturmaları olarak tanımlanmaktadır.

¹³⁷Hiroshi YASUDA, “Formation of Strategic Alliances in High-Teknology Industries: Comparative Study of the Resource-Based Theory and the Transaction-Cost Theory”, *Technovation* 25, 2005, pp. 763–770.

¹³⁸Akmal S. HYDER, Lars Torsten ERIKSSON, “Success is not Enough: The Spectacular Rise and Fall of a Strategic Alliance Between Two Multinationals”, *Industrial Marketing Management*, 34, 2005, 783–796, p. 783.

¹³⁹Sudi SUDARSANAM, *Creating Value from Mergers and Acquisitions*, Prentice Hall Publication, 2003, s.218.

¹⁴⁰Belgin AYDINTAN, “Dışa Açılma Yolunda Stratejik Ortaklıklar ve Türk Şirketleri Açısından Önemi”, *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 2003, s. 139.

Bir başka tanımla iki ya da daha fazla işletmenin yeni bir işletme oluşturmadan sadece belirli varlık ve yeteneklerini beraberce kullanarak, önem verdikleri belirli amaçları gerçekleştirmek için anlaşmaya dayalı işbirliği yapmaları stratejik ittifaklar olarak adlandırılmaktadır.¹⁴¹

Stratejik ittifaklar ile işletmeler küresel arenada birbirlerini tamamlayan yönleriyle daha verimli hale gelmekte, potansiyel rakiplerinin kendilerine karşı bir tehdit oluşturmalarını engellemekte, müşterek uzmanlaşmalarını, yetenek ve bilgi kaynaklarını birleştirerek sinerji oluşturmaktadırlar.¹⁴²

İşletmeler küresel rekabet ile başa çıkabilmek için tek başlarına elde edemedikleri gerekli bilgi, sermaye, insan kaynağı, teknoloji gibi kaynaklara sahip olabilmektedir. Stratejik ittifaklar, işletmelerin ürün, hizmet, kalite ve maliyette birbirlerini tamamlamalarını, daha önce ayrı olan olanaklarını, pozisyon, yetenek ve bilgi kaynaklarını ortak kullanmak suretiyle müşterek uzmanlaşma elde etmelerini, yeni yeteneklerin öğrenilmesi ve içselleştirilmesini sağlamaktadır.¹⁴³ Bunların yanı sıra işletmeler ittifaklar ile büyük ölçekte faaliyet göstermekte, yabancı ülkede faaliyet gösteren işletmeler ile vergi avantajlarından faydalanabilmekte, yeni fırsatlar yaratabilmekte, çeşitlendirme ile riski dağıtılabilmekte, küresel rekabet gücü kazanmakta, yeni pazarlara ulaşma imkânı elde edebilmektedir.

Stratejik ittifaklar, teknolojiye, ekonomide ve küreselleşmede yaşanan hızlı ve sürekli değişime işletmelerin zamanında cevap vermesine olanak sağlamaktadır. İşletmelerin dış çevre unsurlarındaki belirsizliğin ve değişimin hızlı olduğu bir ortamda tek başlarına dış piyasalara açılmaları ve küresel bir rekabete girmeleri yerine başka işletmelerle ittifaklar oluşturarak faaliyet ve dayanışma göstermeleri başarılı olmalarına imkân tanımaktadır.¹⁴⁴ Stratejik ittifaklar ile işletmelerin rekabet güçleri artacak, maliyetler aşağıya çekilecek, ürün ve hizmetin kalitesi artacaktır.

Küresel rekabetin artmasıyla birlikte, diğer işletmelerle dayanışma içine girme, stratejik birlikler oluşturma gayretleri artmıştır. Çünkü bugün artık küreselleşmeyle

¹⁴¹ÜLGEN, MİRZE, s.324.

¹⁴²Yves L. DOZ, Gary HAMEL, Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering, (Çev: Atilla Bostancıoğlu, Şirket İttifakları Global Pazarlarda Başarının Anahtarı, Sabah Yayınları, İstanbul, 1999, s. 18.

¹⁴³DOZ, HAMEL, s. 18.

¹⁴⁴AYDINTAN, s.135.

beraber işletmeler, dünya çapında rekabet için gereken bilgi, kaynak ve yeteneklere tek başlarına ulaşamayabilmektedir. İşletmeleri etkileyen dış çevrenin en önemli özelliğinin çapraşıklık, belirsizlik ve değişim olduğu günümüzde bir işletmenin tek başına küresel pazarda rekabete girmesi yerine diğer işletmelerle ittifaklar oluşturması işletmenin başarı şansını arttırmaktadır.¹⁴⁵

Stratejik ittifaklar aşağıda belirtilen özellikleri taşımaktadır.¹⁴⁶

- Stratejik ittifaklar, tarafların önemli gördükleri belirli bir alanda belirli bir iş, faaliyet veya stratejinin gerçekleştirilmesi için yapılan, işletmeler arası anlaşmaya dayalı bir işbirliğidir.
- Bu işbirliğinde yeni bir işletme oluşması söz konusu değildir.
- İşbirliği sadece büyük proje ve işler ile ilgili olarak yapılmaz. Büyüme, çeşitlendirme, rekabet, verimlilik veya müşteri tatmini nedenleriyle işletmeler için önemli üstünlük sağlayabilecek küçük veya büyük her faaliyet için stratejik ittifak gerçekleştirilebilir.
- Stratejik ittifaklar kısa veya uzun süreli olabilir.
- İşbirliği anlaşmaları genellikle yazılıdır. Ancak yasaların izin vermediği bazı durumlarda stratejik ortaklık anlaşmalarını yazılı hale getirmek mümkün olamamaktadır. Örneğin; rekabeti engellemek amacıyla ürün fiyatı ve çıktı miktarı ile ilgili gizli anlaşmalar yolu ile üstünlük sağlamak isteğinde gerçekleşen anlaşmalar yazılı olarak yapılamazlar.

B)STRATEJİK İTTİFAKLARIN TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİ

Konjonktürel gelişmeler dünya ekonomisinde firmalar arasında stratejik ittifakların oluşumunu zorlamaktadır. Küreselleşmeye yönelik eğilim işletmeler için birçok yeni fırsat yaratmış ve rekabetin yoğunlaşmasına neden olmuştur. Küreselleşme eğilimine paralel olarak yeni bir sanayi devrimi meydana gelmiştir. Mobil haberleşme, interaktif multimedya gibi endüstri dallarındaki teknolojik atılımlar ve gelişmelerin sürüklediği bilgi ve iletişim çağı, bu yeni çağ şekillenirken mevcut piyasaları değiştirmekte ve yerleşik sanayi dallarına yeni bir düzen vermektedir. Geleceğe yönelik

¹⁴⁵KOÇEL, s.426.

¹⁴⁶ÜLGEN, MİRZE, s.328.

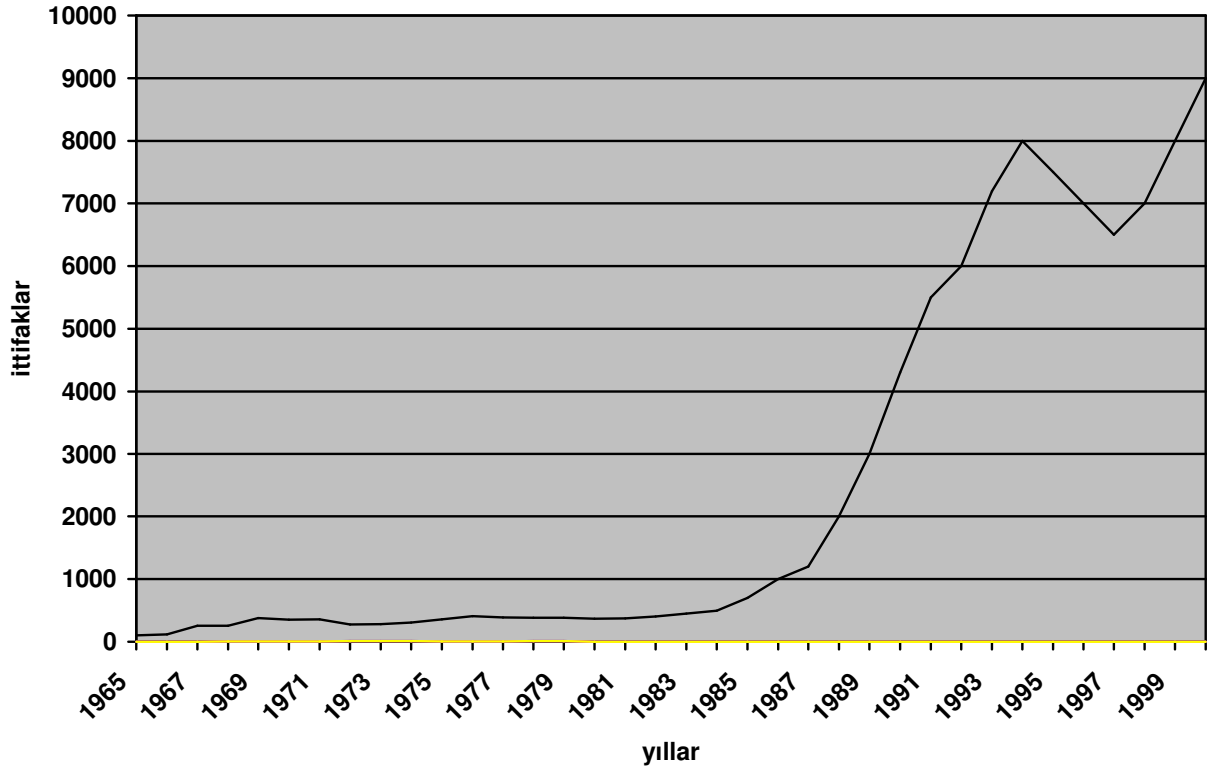
yarışın üç özelliği ittifakları gerekli kılmaktadır. Bunlardan ilki, bilgi çağına ilişkin büyük fırsatların birçoğunun halen az sayıda işletmenin tümüyle sahip olduğu yeteneklerin kaynaştırılmasını gerekli kılmasıdır. İkincisi, bu devrim kendinden önceki sanayi devrimi gibi tek tek işletmelerin dikey olarak entegre olmuş yapıları üzerine inşa edilmemektedir. Üçüncüsü, yeni pazar ve yeni teknolojileriyle bilgi ekonomisinin doğasında bulunan belirsizlik, sadece birbirini tamamlayıcı güçlerin bir araya getirilmesi gibi bir amaca hizmet etmek için değil, aynı zamanda belirsizlikleri azaltmak ve öğrenmeyi hızlandırmak üzere kavrayış ve anlayışı bir araya getirme amacına hizmet etmek için de ittifakları gerekli kılmaktadır.¹⁴⁷

Literatürde ilk olarak 1929’lu yıllarda örneklerine rastlanılan stratejik ittifak kavramı günümüzde rekabet edebilmek için sıkça karşılaşılan bir stratejidir. Tabloda görüldüğü üzere stratejik ittifaklar 1965’li yıllarda bilinmeye başlamış, 1985 yılına kadar düşük bir grafik seyriyle çok düşük oranlarda tercih edilen bir strateji olmuştur. 1980’li yıllarda küreselleşme olgusunun hız kazanmasıyla beraber yoğunlaşan rekabet ortamı ve dünyanın tek bir pazara dönüşerek sınırların ortadan kalkmasıyla işletmeler için ihtiyaç duyulan bir rekabet stratejisi olma özelliği kazanmıştır. 1985’li yıllardan sonra devamlı yükselen bir trend olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 1,1’de işletmelerin 1965’li yıllar itibariyle stratejik ittifaklar gerçekleştirmeye başladığı görülmektedir. Ancak birlikte hareket etme stratejisi olarak tanımladığımız stratejik ittifak olgusunun bu yıllarda ve özellikle 1985’li yıllara kadar sıkça tercih edilen bir strateji olmadığı görülmektedir.

¹⁴⁷ DOZ, HAMEL, 1999, s. 15-16.

TABLO 1.1 STRATEJİK İTTİFAKLARIN YILLAR İTİBARIYLA DURUMU



Kaynak:

Rajneesh Narula, Geert Duysters, “ Globalisation and Trends in International Alliances”, *Journal of International Management*, 10, 2004, p. 204.

John Hagedoorn, “Inter-firm R&D Partnerships: an Overview of Major Trends and Patterns since 1960, *Research Policy* 31, 2002, p. 480.

Tarihsel süreç içerisinde işletmelerin değişim yaşamasına neden olan üç önemli aşamadan söz edilebilmektedir. Bunlardan ilki, ataerkil toplumsal yapının çökmesidir. Kadınların hangi rolü oynayıp oynayamayacağını töre, gelenek, yasa, tüketim, işbölümü vb. aracılığıyla erkekler tarafından belirlendiği, kadını erkekten daha aşağıda sınıflandıran temele dayalı yapının çökmesi, ikincisi, fosil yakıtları çağının sona ermesinin yakınlığı, bunun da işletmelerin diğer enerji kaynaklarına yönelmesine neden olacak bir değişimi gerektirmesidir. Üçüncüsü ise bilimsel devrim, aydınlanma ve sanayi devrimini de kapsayan süreç, işletmelerin değişmesini ve gelişmesini gerekli

kılmıştır.¹⁴⁸ Özellikle sanayi devrimiyle beraber kitlesel üretim aşamasına geçilmesi işletmelerin de büyümesine neden olmuş ve rekabette bir ilerleme yaşanmıştır. Sanayi devrimiyle başlayan bu süreci, otomasyona gidilmesi, bir başka deyişle kitlesel üretim ve tüketimdeki artış izlemiş ve işletmeler için rekabet ortamını yoğun hale getirmiştir. 1980'li yıllara gelindiğinde ise küreselleşme kavramının yoğunlaştırdığı rekabet ortamı işletmeleri önemli boyutlarda etkilemiştir. Artık işletmeler bu yoğun rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilmek için çeşitli stratejiler geliştirmeye ve kullanmaya başlamışlardır. Bu stratejilerden biri olan stratejik ittifaklar, işletmelerin yoğun rekabet ortamında tek başlarına yapamayacakları işleri diğer işletmelerle işbirliği yaparak gerçekleştirebilmelerine olanak sağladığı gibi, tedarikçileri ile yaptıkları ittifaklar da maliyetlerini düşürmesine imkân vermektedir.

Literatür taramasında edinilen bilgilere göre tarihte havayolu taşımacılığı sektöründe ilk stratejik ittifak Florida Havayolları ile İngiltere Havayolları arasında 1986 yılında Londra-Amsterdam rotunda gerçekleşmiştir.¹⁴⁹ General Motors şirketinin Adam Opel AG ile 1929'da, General Motors Şirketinin New United Motor Manufacturing Inc. ile 1984 yılında yine General Motors'un Fuji Heavy Industries ile 1999 yılında¹⁵⁰ gerçekleştirdikleri işbirlikleri stratejik ittifaklara örnek olarak gösterilebilmektedir. Bunların yanı sıra General Electirics, IBM, AT&T, Ford, Kodak, Philips, Olivetti, NEC, Toshiba, Samsung gibi büyük şirketler stratejik ittifak gerçekleştiren önemli şirketler sıralamasında yer almaktadır. IBM, Siemens ve Toshiba yeni hafıza çipi geliştirmek için, Du Pont ve Sony optik hafıza depolu ürünler geliştirmek için, General Motors ve Hitachi otomobillere elektronik parçalar geliştirmek üzere stratejik ittifaklar gerçekleştirmişlerdir.¹⁵¹

¹⁴⁸ÖZKARA, s.27.

¹⁴⁹Tae Hoon OUM, Anming ZHANG, " Key Aspects of Global Strategic Alliances and Impacts on the Future of Canadian Airline Industry" Journal of Air Transport Management, vol:7, Issue: 5, September 2001, p.288.

¹⁵⁰Elizabeth K. BRIODY, S. Tamer CAVUSGIL, Stewart R. MILLER, "Turning Three Sides into a Delta at General Motors: Enhancing Partnership Integration on Corporate Ventures", Long Range Planning 37, 2004, p. 423.

¹⁵¹YOSHINO, RANGAN, s.4.

II. STRATEJİK İTTİFAK OLUŞUMUNDA TEMEL YETENEKLERİN ETKİSİ

İşletmeler için güçlerini birleştirme stratejisi olarak belirttiğimiz stratejik ittifakların oluşumunda, ittifak gerçekleştiren işletmelerin sahip olduğu temel yetenekler ittifakın başarısında önemli bir rol oynamaktadır.

Beverland ve Bretherton işletmelerin yeni teknoloji ve beceriler edinebilmek, yeni pazarlara girebilmek, yeni yetenekler inşa edebilmek için stratejik ittifaklar gerçekleştirdiklerini belirtmiştir.¹⁵²

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.

A)DIŞ BÜYÜME STRATEJİLERİ OLARAK STRATEJİK İTTİFAKLAR VE TEMEL YETENEK İLİŞKİSİ

Amacı pazar değerini maksimize etmek olan işletmeler bu hedeflerine ulaşabilmek için çeşitli kararlar alırlar ve stratejiler belirlerler. Bu stratejilerden önemli olanlarından biri de büyüme stratejileridir.¹⁵³

“Büyüme; işletmelerin ortak amacı olan kâr artışını sağlayabilmek için gerçekleştirdikleri bir stratejidir. Büyüme, içsel ya da dışsal yollarla gerçekleştirilebilmektedir. İçsel büyümede işletmeler kendi kaynaklarını yeni yatırımlara yönelterek satışlarını arttırmayı, ürün ve hizmetlerinin genişletilmesini amaçlamaktadır. İçsel büyümede işletmenin kendi içinde büyümesi söz konusu olmaktadır. Bu büyüme türünde işletme faaliyetlerini genişleterek planlı bir büyüme gerçekleştirebilir. Dışsal büyümede ise bir işletmenin diğer bir işletmenin tamamını ya da bir bölümünü ele geçirmesi söz konusu olmaktadır. Birleşecek işletmeler aynı sektörde faaliyet gösterebileceği gibi farklı sektörde de bulunabilirler. İster aynı sektörde ister farklı bir sektörde faaliyet gösterebilir, işletmeler bu şekilde dışsal büyüme

¹⁵²Mike BEVERLAND, Philip BRETHERTON, “The Uncertain Search for Opportunities: Determinants of Strategic Alliances”, *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol.4, Number.2, 2001, pp.88–89.

¹⁵³Orhan ÇELİK, *Şirket Birleşmeleri ve Birleşmelerde Şirket Değerlemesi*, Turhan Kitabevi, 1999, s.7.

gerçekleştirmiş olurlar.”¹⁵⁴ Dışsal büyüme sonucunda şirketler, ekonomik ve hukuki bağımsızlıklarını koruyarak birleşebilecekleri gibi (karteller, holding, konsern ve konsorsiyumlar), ekonomik ve hukuki bağımsızlıklarını kaybederek de birleşebilirler.(şirket birleşmeleri)”¹⁵⁵

İşletmelerde dışsal büyüme; şirket birleşmeleri, ortak girişim, satın alma stratejisi, lisans anlaşmaları¹⁵⁶ centilmenlik anlaşmaları, konsorsiyumlar, karteller, konsernler, tröstler ve holdingler¹⁵⁷ şeklinde gerçekleşebilmektedir.

“Şirketlerin birleşmeleri, yasa ile belirlenen kurallara uygun olarak, aynı türden olan iki veya daha fazla ticari şirketin, birbirleriyle birleşerek yeni bir ticaret şirketi oluşturması veya mevcut bir ticaret şirketine katılması olarak tanımlanmaktadır.”¹⁵⁸ Centilmenlik anlaşmaları, işletmelerin bir veya birkaç konuda ortak hareket etmelerini sağlayan anlaşmadır. Rekabeti ortadan kaldırmak, satış koşulları vs. gibi konularda işbirliği yapmalarıdır. Konsorsiyumlar, iki ya da daha fazla işletmenin belirli bir zaman içinde bir işi yapmak üzere işbirliği içine girmeleridir. Karteller, aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin rekabeti ortadan kaldırmak amacıyla anlaşma yapmalarıdır. Konsernler, bağımsız hukuksal varlıkları olan işletmelerin, ortak bir ekonomik yönetime girmelerini kapsamaktadır. Burada işletmelerin ticari kimlikleri ve markaları korunmaktadır. Tröstler, aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin daha etkin çalışabilmek için hukuki varlıklarını yitirerek birleşmesidir.¹⁵⁹ Stratejik ittifak çeşitleri arasında değerlendirilen ortak girişim, iki ya da daha fazla sayıda işletmenin stratejik ve ticari amaçlarını gerçekleştirmek için kaynaklarını bir araya getirerek kurdukları, ayrı bir yasal kişiliği olan yeni bir işletmedir.¹⁶⁰

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere dışsal büyüme şekillerinden olan şirket birleşmeleri, satın almaları stratejik ittifak kavramından farklı kavramlar olmakla birlikte, en çok kavram kargaşası yaşanan konulardan biridir.

¹⁵⁴Nilüfer YÖRÜK KARAKILIÇ, Şirket Birleşmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), 2002, Afyon, s.5.

¹⁵⁵Hale TURGAY, “Birleşme İşlemlerinin Muhasebeleştirilmesi” Sermaye Piyasası Kurulu Muhasebe Standartları Dairesi, Ankara, 2001.

¹⁵⁶WOLFF, s. 304.

¹⁵⁷Semih BÜKER ve Diğerleri, Finansal Yönetim, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 1997, s.510.

¹⁵⁸İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Dergisi, Sorularla Borsa Ve Sermaye Piyasası, İstanbul 1999,s.6.

¹⁵⁹BÜKER ve Diğerleri, s. 513.

¹⁶⁰Dilber ULAŞ, “Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejisi Olarak Ortak Girişimin Diğer Stratejiler ile Karşılaştırılması”, Pazarlama Dünyası, Sayı: 39, Mayıs- Haziran 1993, s. 57.

Sonuç olarak şirket birleşme, satın alma ve tür değiştirme yoluyla gerçekleştirilen dışsal büyüme yollarında, işletmelerin hukuki ya da ekonomik bağımsızlıklarını yitirmesi söz konusu iken stratejik ittifak gerçekleştirme ile ittifaka giden işletmelerin hukuki ya da ekonomik bağımsızlığını yitirmesi söz konusu olmamaktadır. Ayrıca şirket birleşmeleri, satın almaları işletmelerin birbirlerine katılmalarını gerektirirken, stratejik ittifak oluşumunda işletmelerin birbirlerini tamamlamaları söz konusu olmaktadır. İşletmeler ister aynı sektörde ister farklı sektörlerde faaliyet gösterebilir, stratejik ittifak oluşumunda işletmelerin farklı kaynak ve yeteneklere ulaşması mümkün olmaktadır. Aynı sektöre faaliyet gösteren işletmeler açısından ittifak gerçekleştiren işletmelerin kendilerinde olmayan yeteneklere ulaşması söz konusu olmakla birlikte, farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde ise birbirlerini tamamlamaları söz konusudur. Özellikle işletmelerin kendi tedarikçileri ile yaptıkları ittifaklar sayesinde işletmeler çeşitli avantajları elde edebilmektedirler.

B)STRATEJİK İTTİFAK MODELLERİNİN TEMEL YETENEKLER AÇISINDAN İNCELENMESİ

Stratejik ittifaklar işletmeler tarafından tercih edilen bir strateji şeklidir. Küreselleşmeyle beraber yoğun rekabet ortamıyla yüz yüze gelen işletmelerin ayakta kalabilmek, rekabette önde olabilmek için kullandıkları stratejilerden biri olmaktadır.

Bleeke ve Ernst'e göre stratejik ortaklıkların oluşum şekilleri şu şekilde belirtilmiştir;

- Rakiplerin ortaklığı; İki güçlü rakip işletmenin temel yeteneklerini bir araya getirdikleri kısa süreli ittifaklardır.¹⁶¹
- Zayıfların ortaklığı; Güçsüz iki işletmenin bir araya gelerek ortak bir güç oluşturmasıdır. Bu tür bir ittifakta iki ya da daha fazla sayıda zayıf işletme güçlerini birleştirmeleri halinde konumlarını iyileştirecekleri umuduyla bir araya gelmektedir. Zayıfların ittifakı çoğu zaman zayıf işletmelerin büyük

¹⁶¹AYDINTAN, s.142.

ölçekli işletmeler ile rekabet etmek için bir araya gelmeleriyle başlamaktadır.¹⁶²

- Gizli satışlar; Bu ortaklık, zayıf bir işletmenin güçlü diğer bir işletme ile kurduğu ortaklık sonucu oluşmaktadır. Ortaklar uyumlu ve tamamlayıcı olmaktan çok güçlü olanın zayıf olan işletmeyi satın almasıyla meydana gelmektedir.
- Kurtarıcı ortaklıklar; Güçlü bir işletme ile zayıf bir işletmenin oluşturduğu ortaklıklardır. Bu ortaklık türünde zayıf olan işletmenin ittifak oluşturma sürecinde güç kazanması söz konusu olabilmektedir.
- Satış evrimi; Bu ortaklık, iki güçlü ve birbiriyle uyumlu işletme arasında işbirliği ile başlamaktadır. İki işletmenin kaynak ve yeteneklerini uyumlu ve etkin kullanımı sonucu başarıya ulaşabilmektedir. Bu tür ortaklıklar çoğu zaman her iki tarafa da değer kazandırmaktadır. Bu ittifak türünde işletmelerin güçlerinin birbirine eşit olması ve işletmelerin birbirlerini tamamlamaları söz konusu olmaktadır.¹⁶³
- Tamamlayıcı ortaklıklar; İki işletmenin birbirini tamamlar nitelikte konumlanmalarıdır. Bu ortaklık türünde işletmelerin birbirinden yarar sağlaması ve birbirlerinin eksikliklerini gidermeleri söz konusudur.

Bleeke ve Ernst'in yaptığı ayrımaya göre rakiplerin ortaklığı ve satış evrimi olarak adlandırılan stratejik ittifak oluşum şeklinde iki rakip işletmenin belirli amaçları yerine getirmek için ittifak oluşturması söz konusu olmaktadır. Bu ittifakla işletmelerin sahip oldukları temel yetenekler ittifak oluşumunda büyük bir öneme sahiptir. İşletmelerin sahip oldukları temel yetenekler bu ittifak çeşidinde birbirini tamamlar bir rol oynamaktadır. Zayıfların ortaklığında da işletmelerin kendilerinde olmayan kaynak ve yeteneklere ulaşabilmeleri mümkün olmaktadır. Gizli satışlar, kurtarıcı ortaklıklar ve tamamlayıcı ortaklıklar şeklinde oluşturulan ittifaklarda ortakların birbirlerini tamamlaması söz konusu olduğu için, işletmelerin sahip olduğu temel yeteneklerin birbirlerinden farklı, fakat sinerji sağlayacak özellikler taşıması önemli olmaktadır.

¹⁶²Joel BLEEKE, David ERNST, ““Is Your Strategic Alliance Really a Sale”, Harvard Business Review, Stratejik İttifaklar, Mess Yayın, (Stratejik İttifakınız Satışa mı Gidecek?Çev: Ahmet Kardam, İstanbul, 2003, s.43)

¹⁶³BLEEKE, ERNST, s.43.

Fred Kuglin'e göre beş çeşit stratejik ittifak şekli mevcuttur. Bunlar;

- Satış İttifakları; İki işletmenin tamamlayıcı ürün ve servis satmak amacıyla pazara beraber girmek için anlaşmalarıdır. Bu ittifak çeşidi genellikle müşteri hedefleri üzerine odaklanmaktadır. Satış ittifaklarının amacı yeni satış oluşturabilmektedir.¹⁶⁴
- Çözüm İttifakları; İki işletmenin spesifik piyasa çözümleri satmak ve karşılıklı geliştirmek için bir araya gelmesiyle meydana gelmesidir. Örneğin Whirlpool, Hearst ve Boston Danışma Grubu Internet piyasasındaki satıcılara ayrıntılı bilgi kaynakları geliştirmek ve satmak amacıyla bir ittifak oluşturmuşlardır.¹⁶⁵
- Bölgesel İttifaklar; İki işletmenin özel bir coğrafi bölgede hizmet ve ürün üretmek amacıyla bir araya gelmeleri ile oluşmaktadır.¹⁶⁶ Örneğin Türkiye'de faaliyet gösteren bir işletmenin Avrupa pazarına girebilmek için Avrupa ülkelerinde faaliyet gösteren bir işletme ile ittifak oluşturması bölgesel ittifak olarak ifade edilebilmektedir.
- Yatırım İttifakları; Ürün ve hizmetlerini piyasada ortak geliştirmek fikriyle bir işletmenin diğer bir işletmeye yatırım yapmasıyla oluşan ittifak çeşididir.¹⁶⁷
- Ortak Girişim İttifakları; Ortak girişim iki ya da daha fazla işletmenin sahip oldukları kaynak ve yeteneklerini bir araya getirmeleriyle oluşan yapıdır. Süreli veya süresiz olarak gerçekleştirilebilmektedir. Süreli ortak girişimlerde üstlenilen proje tamamlandığında işletmelerin birbiriyle ilişkilerinin kesilmesi söz konusuysen, süresiz ortak girişimlerde, kaynak ve yeteneklerini birleştiren işletmelerin bağımsız bir yapı meydana getirmesi söz konusu olmaktadır.¹⁶⁸ Bilgi ve teknoloji transferi sağlamak, ölçek ekonomisinden faydalanabilmek için gerçekleştirilen ortak girişimler bazı

¹⁶⁴Fred A. KUGLIN, *Leading and Managinig Strategic Alliances: How to Work Effectively and Profitably with Partner Companies*, Saranac Lake, NY,USA, AMACOM, 2002, p. 4.

¹⁶⁵KUGLIN, s.5.

¹⁶⁶KUGLIN, s.6.

¹⁶⁷KUGLIN, s.7.

¹⁶⁸Tengiz ÜÇÖK, "Şirketler Arası Yapılanmalar ve Modüler Organizasyon Modeli" G. Ü. İk. Ve İd. Bil. Fak. Dergisi, Cilt. 6, Yıl, 1990, Sayı.1, s.342.

durumlarda hammadde kaynakları, bilgi, teknolojinin belli bir işletmenin etkinlik alanında olması durumunda bu olanaklardan yararlanabilmek için ortak girişimlerde bulunabilmektedirler.¹⁶⁹

Kuglin'in yaptığı stratejik ittifak sınıflamasına göre, satış ve çözüm ittifaklarında, işletmelerin birbirini tamamlayan ürün ve servis elde etmek ve pazar payını arttırmak amaçlanmaktadır. Bu ittifak şeklinde işletmelerin temel yetenekleri ortak seçiminde büyük bir öneme sahiptir. Bölgesel ittifaklarda ise, işletmeler farklı pazarlara girebilmek amacıyla diğer işletmeler ile ittifak gerçekleştirebilmektedirler. Bu ittifaklarda işletmeler farklı pazarlarda etkin olan işletmeleri ortak olarak seçerek, pazara giriş engellerini ortadan kaldırabilmektedirler.

Cooper ve Lybrand'ın 1997'de yaptığı çalışmaya göre stratejik ittifaklar şu şekilde sınıflanmaktadır;¹⁷⁰

- Pazar destek ittifakları; işletmelerin pazarda birbirlerine destek olmalarını sağlayacak şekilde ittifak gerçekleştirmeleridir.
- Satış ya da dağıtım ittifakları; işletmelerin ürettikleri ürünlerin satışında ve dağıtımında ortak bir kanalı kullanma ve birbirleriyle anlaşmalarını içermektedir.
- Üretim ittifaklar; işletmelerin belli bir ürünün üretimi konusunda anlaşmasını kapsamaktadır.
- Tasarım işbirlikleri; işletmelerin yeni ürün, hizmet ve süreç tasarımı konusunda birbirlerinden destek almasını sağlayan işbirliği türüdür.
- Teknoloji lisans verme; işletmeler bu yolla birbirlerinden yeni teknolojileri edinebilmektedirler.
- Araştırma ve geliştirme anlaşmaları; yeni ürün ve süreçlerin gelişimi konusunda işletmelerin birbirleriyle anlaşmalarıdır.
- Dış kaynak anlaşmaları; işletmelerin kendi temel yetenekleri dışında kalan üretim süreçleri konusunda, başka bir işletme ile anlaşmasını ve temel

¹⁶⁹Rıza AŞIKOĞLU, Globalleşme Sürecinde Uluslar arası Finansal Yönelimler, T.C Dumlupınar Üniversitesi Yayınları, No:2, 1993, s. 47.

¹⁷⁰Dean ELMUTI, Yunus KATHAWALA, “ An Overview of Strategic Alliances”, Management Decision, 39/3, 2001, p. 207.

yeteneği içine girmeyen hususları bu işletmeden satın almasını sağlayan anlaşmalar bu ittifak kapsamındadır.

Das ve Teng stratejik ittifak oluşum şekillerini şu şekilde sınıflandırmışlardır;¹⁷¹

- Joint Venture; Ortak ile kendi mevcudiyetini koruyarak birleşmek,
- Üretim İttifakları; Ortakların üretim sorumluluk ve tedariklerini birbirleriyle paylaşmak suretiyle üretimi beraber gerçekleştirmesi,
- Pazar ve Pazarlama İttifakları; Ortakların aynı ya da farklı markalar adı altında aynı üretimi gerçekleştirmesi,
- Ar-Ge İttifakları; Ürün ve servis için gerekli Ar-Ge faaliyetlerini ortakların beraber gerçekleştirmesi,
- Tedarikçilerle İttifaklar; Tedarikçilerin ürün ya da servis sağlamak için üretici işletme ile oluşturdukları ittifaklar,
- Lisans Anlaşmaları; Belirlenmiş bir süre için bir işletmenin ana işletmenin yetenek ve kaynaklarını satın alması,

Sudarsanam stratejik ittifakları aşağıdaki gibi sınıflandırmaktadır.¹⁷²

- Tedarik ya da satın alma anlaşmaları
- Pazarlama ya da dağıtım anlaşmaları
- Teknik servis sağlamak için anlaşma
- Know- how
- Franchising

Sudarsanam ekonomik anlamda stratejik ittifakları dört kısımda değerlendirmiştir. Bunlar;¹⁷³

- Farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin yeni teknolojiler geliştirebilmek için oluşturdukları ittifaklar,
- Birbirinin rakibi olan iki işletme arasında gerçekleşen ittifaklar,

¹⁷¹T.K. DAS, Bing-Sheng TENG, "A Risk Perception Model of Alliance Structuring", Journal of International Management7 (2001) pp. 1-29, p. 15.

¹⁷²SUDARSANAM, s.218.

¹⁷³SUDARSANAM, s.219.

- Üretici ve tedarikçi arasında gerçekleşen dikey değer zinciri ilişkili ittifaklar,
- Aynı sektörde fakat farklı pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin oluşturduğu ittifaklar

Sudarsanam'ın yaptığı stratejik ittifak sınıflamasında, farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin yeni teknolojik yeteneklere sahip olabilmek amacıyla birbirinin rakibi olan işletmelerin sahip olduğu farklı temel yetenekleri birbirini destekler şekilde faydalanabilmek büyük bir önem taşımaktadır. Tedarikçilerle yapılan ittifaklarda, işletmeler kendilerine gerekli olan kaynakları, tedarikçisi ile ittifak gerçekleştirmek suretiyle edinebilmektedir. Tedarikçiler ile ittifaklarda, işletme kaynak edinmeyi kolaylaştırdığı gibi maliyetlerini aşağı çekmeyi sağlayabilmektedir. Bu yolla işletmeler sahip oldukları temel yeteneklerini etkin şekilde kullanmakta, kendi yetenekleri içinde yer almayan işler için işletmeler ile ittifaklar gerçekleştirebilmektedirler.

Elmuti ve Kathawala, stratejik ittifakların şu şekilde çeşitleri olduğunu belirtmişlerdir.¹⁷⁴

- Pazar ve satış ittifakları
- Pazar ortaklık anlaşmaları
- Değer katan satıcılarla ittifaklar
- Üretim ve yapım ittifakları
- Tedarikçiler ile ittifaklar
- Yapım işbirlikleri
- Teknoloji ve know-how ittifakları
- Teknoloji geliştirme ittifakı
- Endüstri/Üniversite ortak anlaşma ittifakları

Literatürde diğer stratejik ittifak sınıflamaları şu şekildedir;

- Bölgesel acentelik ve bayilikler; “ Ana işletme ile bölgesel işletme arasında yapılan ve belli bir süreyi kapsayan, ana işletme ürünlerinin belli bir bölge içinde dağıtım ve satışına ilişkin anlaşmalar sonucunda ortaya çıkmaktadır.

¹⁷⁴ELMUTI, KATHAWALA, p. 207.

Bu ittifak genellikle tedarik zincirinde işletmenin ürünlerinin tüketici pazarına yönelik dağıtımını yapan diğer işletmelerle yapılan anlaşmaya dayalı, en yaygın kullanılan ittifak türüdür.”¹⁷⁵

- Know-How ve Lisans anlaşmaları; Bir teknolojinin know-how adı altında bir bedel karşılığında, ikinci bir şahsa devrine lisans denmektedir.¹⁷⁶ Lisans verme yoluyla ana işletme yabancı ülkedeki işletmeye bir üretim sürecini, markayı, patenti, ticari sırrı ya da bunun gibi destek hizmetleri sağlamaktadır. Böylece ana işletme, üretim tesisleri kurmadan, büyük yatırımlara ve riske katlanmadan kolayca dış pazara girme avantajı elde etmektedir.¹⁷⁷
- Franchising; Dikey entegrasyona dayalı, en gelişmiş stratejik ortaklık türlerinden biridir. Franchising hakkını satın alan işletme, ayrı kimliğe sahip olmasına rağmen, kendisine bu hakları belirli bir bölge için kapsamlı olarak veren ana işletmeyi tüm özellikleri ile temsil edecek yatırımlar yapar ve onun yönetim ve kontrolü altında faaliyette bulunmaktadır.¹⁷⁸
- Taşeronluk; Taşeronluk, bir anlaşma ile bir işletmenin başka bir işletme adına üretim ya da başka faaliyetleri yürütmesidir. Üretilen ürün veya yapılan faaliyetler tamamen ana işlete adına gerçekleştirilmektedir.¹⁷⁹

Literatürdeki stratejik ittifak ayrımlarından olan bölgesel acentelik ve bayilikler, bölgesel işletme ve ana işletme arasında gerçekleşen ittifak şekli olarak ürünün ya da hizmetin kalitesi, pazarlama yeteneğinin olması gibi temel yetenekleri, ittifak kararında etkin bir rol oynamaktadır. Know-how ve lisans anlaşmalarında, işletmelerin temel yetenekleri olan konularda paylaşım yapması söz konusu olmaktadır. İşletmelerin sahip olduğu beceri ve yeteneklerini diğer bir işletmeye aktarması bu yolla gerçekleşmektedir. Bu anlamda know-how ve lisans vermede işletmelerin sahip olduğu temel yetenekler önemli olmaktadır. Franchising’de ise, ana işletme kontrolü altında franchising alan işletmenin belirli bir bölgede faaliyet göstermesi mümkün olmaktadır. McDonalds örneğinde olduğu gibi işletmenin sahip olduğu kalite, servis, pazarlama yeteneği, tüm

¹⁷⁵ÜLGEN, MİRZE, s.325.

¹⁷⁶Öznur YÜKSEL, Uluslar arası İşletme Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara 1999, s. 139.

¹⁷⁷AYDINTAN, s.137.

¹⁷⁸ÜLGEN, MİRZE, s.325.

¹⁷⁹ÜLGEN, MİRZE, s.325.

bölgelerde faaliyet gösteren işletmeler tarafından kullanılmaktadır. Bu anlamda işletmenin kurumsal itibarı, marka imajı gibi unsurlar da işletmenin temel yetenekleri olarak değerlendirilmektedir. Franchising alan işletmelerin sahip oldukları beceriler, temel yetenekler ve franchising veren işletmeden edindikleri yetenekleri sürdürebilmeleri, işletmeler açısından ittifakın devamında önemli olmaktadır.

Sonuç olarak görülüyor ki işletmeler stratejik ittifaklar gerçekleştirmek suretiyle sahip oldukları temel yetenekleri ittifak gerçekleştirdiği işletmenin temel yetenekleri ile tamamlamayı amaçlamaktadırlar. Stratejik ittifaklar aynı sektörde faaliyet gösteren işletmeler için birbirlerini tamamlamalarını sağlarken, tedarikçiler ile yapıldığında işletmelerin hayatını sürdürebilmesi için gerekli olan kaynakların alımında işletmeye avantajlar getirmektedir. Bu anlamda işletmelerin sahip oldukları temel yetenekler, oluşturulacak stratejik ittifak için belirleyici bir rol üstlenmektedir.

C) STRATEJİK İTTİFAK OLUŞTURMA NEDENLERİ

Açık birer sistem olarak tanımlanan işletmeler ekonomik, siyasi, sosyal ve kültürel koşullardan önemli derecede etkilenmektedirler. Sürekli değişen müşteri tercihleri, küreselleşme, teknolojik yenilikler işletmelerin bunlara uygun stratejiler geliştirmelerine neden olmaktadır. Stratejik ittifaklar da değişen bu hızlı çevre koşulları ve küresel pazarlara işletmeler için açılma stratejisi olarak değerlendirilebilmektedir.

Hyder ve Eriksson, stratejik ittifakların yeni pazarlara girebilmek, üretim maliyetlerini düşürebilmek, büyümek, yeni teknolojilere hızla ulaşabilmek, stratejik ortağın yeteneklerini kazanabilmek amacıyla gerçekleştirdiğini belirtmişlerdir.¹⁸⁰

“Stratejik ittifaklarda teknolojiler, kaynaklar, beceriler ve ürünler karşılıklı yarar sağlayacak şekilde bir araya getirilmektedir. Stratejik ortaklar bağımsız kalmak üzere bazı amaçlar üzerinde anlaşır, verilmiş görevlerin yerine getirilmesini gözlerler ve birbirlerine teknoloji ve pazarlama gibi stratejik konularda katkıda bulunurlar. Stratejik ittifaklar genellikle bir işletmenin tek başına yapamayacağı işleri diğer işletmelerle yapabileceği durumlarda oluşturulmaktadır. Stratejik ittifaka katılanlar ülke ayrımı gözetmeksizin belirledikleri bir stratejiye göre hareket etmektedirler. Ortakların

¹⁸⁰HYDER, ERIKSSON, s.783.

amaçları farklılık göstermekle birlikte, çıkarları beraber hareket etmeyi zorunlu kılmaktadır.”¹⁸¹

Stratejik ittifaklar ile rekabet avantajı sağlayabilmek, ölçek ekonomilerinden faydalanabilmek, gelişmiş teknolojilere daha kolay ulaşabilmek, yeni pazarlara daha kolay girebilmek ve işletmeler için ihtiyaç duyulan fonları elde edebilmek amaçlanmaktadır.

Stratejik ittifakları oluşturma nedenleri şu şekilde belirtilmiştir.

- Yeni yetenekler elde edebilmek,¹⁸²
- Maliyetleri düşürebilmek,
- Giderek değişen, gelişen teknoloji ve Ar-ge ile baş edebilmek,
- Rekabetçi tehlikelerin önüne geçebilmek,
- Yaratıcılığı ve ürün geliştirmeyi hızlandırmak,
- Teknolojilerin ve pazarların bütünleşmesi ile baş edebilmek,
- Dünya çapında yetenekler geliştirebilmek,
- Gelişmekte olan pazarların ve bölgesel ticaret bloklarının engellerini aşmak,¹⁸³
- Küresel iş düzenindeki çevre konularının yarattığı avantajlardan yararlanabilmek,¹⁸⁴
- Rekabet avantajı kazanmak,¹⁸⁵
- Sermaye arttırmak,
- Daha hızlı büyüme,
- Çeşitlendirme ile riski dağıtma,
- Ürün programını geliştirme ve genişletme,¹⁸⁶

¹⁸¹AYDINTAN, s.139.

¹⁸²Fatih SEMERCİÖZ, Arzu ÇAKINBERK, “Stratejik İttifaklarda Etkinliğin Algılanması: Uygulamadan Bir Örnek” İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C.32, S. 2, Kasım 2003, S. 51-92, s. 54.

¹⁸³AYDINTAN, s.141.

¹⁸⁴AYDINTAN, s.141.

¹⁸⁵SEMERCİÖZ, ÇAKINBERK, s. 54.

- Pazar payını arttırma,¹⁸⁷
- Ölçek ekonomilerinden faydalanma,
- Coğrafi olarak genişleme,
- Bilgi ve uzmanlığın satın alınması,
- Mevsimsel ve dönemsel satış dalgalanmalarının dengelenmesi,
- İşletmenin güç ve itibarını arttırma,
- İşletmenin atıl fonlarını değerlendirme,
- Yetenekli ve uzman yöneticilere sahip olabilme,
- Vergi avantajlarından faydalanabilme,

İşletmeler stratejik ittifaklar gerçekleştirerek, kendilerini stratejik olarak konumlandırmakta, rekabetçi yetenekler oluşturabilmekte, yeni pazarlara ulaşabilmekte, yeni fırsatlar yaratabilmekte, müşterek uzmanlaşmayla yetenek eksikliklerini giderebilmekte, yeni yetenekler öğrenmekte ve pazar hâkimiyeti oluşturabilmektedirler.¹⁸⁸

İşlemeleri stratejik ittifaklar oluşturmaya iten belirtilen sebeplerin en önemlileri aşağıda açıklanmıştır.

1.Pazarın Küreselleşmesi ve Küresel Rekabet

“Küreselleşme, ülkeleri ayıran ekonomik sınırların ortadan kalkması ve dünyanın tek bir pazara dönüşmesi, ekonomik, toplumsal, politik ve kültürel değerlerin ve bu değerlere göre oluşmuş birikimlerin ulusal sınırları aşarak dünya geneline yayılması olarak tanımlanmaktadır”.¹⁸⁹

Küreselleşme, bütünleşme ve karşılıklı bağımlılığı ifade etmesiyle yeni bir eğilim olarak karşımıza çıkmaktadır. Ekonomik, politik, sosyal ve kültürel alanlardaki değerlerin ulusal sınırların dışına çıkarak, dünya ölçeğinde yayılmasını sağlayan küreselleşme temelde, başkalarıyla aynı veya benzer değer ve ilgilerin paylaşılması, ortak faaliyetlerin gerçekleştirilmesi, benzer amaçları başarmak için işbirliği yapılması

¹⁸⁶DEMİR, s.16.

¹⁸⁷SEMERÇİÖZ, ÇAKINBERK, s.54.

¹⁸⁸DOZ, HAMEL, s.49.

¹⁸⁹ÖZKARA, ss.29-30.

veya aynı amaç ve düşünceleri gerçekleştirmek için örgütlenilmesinden kaynaklanan bir süreci ifade etmektedir.¹⁹⁰

Genel bir tanımla küreselleşme coğrafi, ekonomik, sosyal ve siyasal sınırların aşılması, pazarın tek bir pazar haline dönüşmesi olarak belirtilmektedir. 1980 sonrası ortaya çıkan küreselleşme kavramıyla beraber işletmeler için rekabet edebilmek daha da zor bir hal almıştır. Artık dünya ölçeğinde ürün ve hizmetlerini pazarlamaları söz konusu olmuştur.

Küreselleşme olgusunun hız kazanmasıyla beraber pazarın dünya boyutuna ulaşması, teknolojik gelişmelerin sürekli nitelik taşıması, nakliye ve iletişimdeki hızlı ve etkili değişimler, tüketicilerin davranış şekillerindeki değişimler, talebin, arzın küresel ölçekte gerçekleşmesi, işletmeleri önemli boyutlarda etkilemektedir. Bu yaşanan değişim ve gelişimler işletmelere rekabet edebilmek, rekabette önde olabilmek ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratabilmek için yeni stratejiler uygulamasını zorunlu kılmaktadır. Bu stratejilerden biri olan stratejik ittifak oluşturma işletmelerin güç birliği oluşturmaya imkân tanımaktadır.

“İçinde bulunduğumuz yüzyılda ekonomik, sosyal ve teknolojik alanda meydana gelen değişimler, pazarların küreselleşmesine, uluslar arası rekabetin doğasında ve düzeyinde köklü değişikliklere yol açmıştır. Daha önceleri işletmeler, uluslararası rekabete hangi ölçüde gireceklerine kendileri karar verirler ve iç pazarı yeterli bulan çoğu işletme uluslar arası pazarlara açılmayı düşünmeyebilirdi. Ancak günümüzde korumacılığın azalması, ekonomilerin liberalleşmesi ve uluslar arası ticaretin yaygınlaşması sonucunda yabancı işletmelerle rekabet etmek zorunda kalmaktadırlar.”¹⁹¹Bu anlamda küreselleşme süreciyle beraber işletmeler artık günümüzde ayakta kalabilmek, rekabet edebilmek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla küresel pazarlara açılmak zorunda kalmışlardır. İşletmeler küreselleşmenin getirdiği bu rekabet ortamında diğer işletmelerle ittifaklar oluşturmayı tercih edebilmektedir.

¹⁹⁰H. GÜLEŞ, S. GÖZLÜ, “Türkiye’deki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Küreselleşmenin Etkileri, Rekabet Öncelikleri ve Uygulanan Politikalar: Bir Alan Araştırması”2.Kobi’ler ve Verimlilik Kongresi,Milli Prodüktivite Merkezi, Ankara, 2005, s.520.

¹⁹¹GÜLEŞ, GÖZLÜ, s.519.

Pazarın küreselleşmesi küresel işletmelerin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Rekabetin artması ve küresel bir boyut kazanmasıyla beraber işletmeler birbirleriyle ittifaklar oluşturarak rekabet gücü elde etme şansı bulabilmektedir.

2.Sinerji ve Rekabet Üstünlüğü

Sinerji kelime anlamı itibariyle işbirliği, birlikte çalışma ve birbirine destek verme, matematik olarak ise $2+2=5$ eşitliğini sağlayan güç olarak tanımlanmaktadır.¹⁹² İşletme literatüründe sinerji, bir bütünü kendisini oluşturan parçalardan daha büyük olmasını, parçalar arasındaki ilişkinin bir fazla değer yaratmasını ifade etmektedir. İşbirliği içinde olan işletmelerin bir işi ayrı yapmalarındansa beraber yapmaları sinerjiyi oluşturmaktadır.¹⁹³

Bir sistemi oluşturan unsurların birleştirilmiş faaliyetlerinden elde edilen toplam sonucun, tek tek bütünü oluşturan unsurların faaliyetlerinden elde edilen sonuçların toplamından daha büyük olması olarak tanımlanan sinerji kavramı, stratejik ittifaklarda, ittifak gerçekleştiren işletmelerin değerinin ittifak gerçekleştirmeden önce ayrı ayrı işletmelerin değerinin toplamından daha büyük olması şeklinde tanımlanabilmektedir. Bu tanımdan hareketle sinerji şu şekilde formüle edilebilmektedir.¹⁹⁴

$$\text{Sinerji} = V(ab) - (V_a + V_b)$$

Burada V_a ; a işletmesinin ittifak gerçekleştirmeden önceki değeri

V_b ; b işletmesinin ittifak gerçekleştirmeden önceki değeri

V_{ab} ; İttifak sonucu oluşan ab işletmesinin değerini ifade etmektedir.

“Sinerji bir uyum ve kabiliyet ögesidir. Bu öge, işletmenin sahip olduğu kaynak ve yeteneklerinin hangi alanlarda başarılı olacağını veya olmayacağını göstermektedir. Sinerji, işletmenin üstünlük ve zayıflıklarıyla arzulan faaliyet seviyesi arasında bağ kurma imkânı vermektedir. Örgüt yapısının ve haberleşme sisteminin etkililiğine, işletmenin üretim ve satışıyla ilgili teknolojik üstünlüklerine, işbirliğine ve koordinasyona, kişilerden gruplara doğru yayılan çalışma şevkine, sahip olunan beşeri güç ve kalitesine, çatışmaların çözümlenebilmesine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır ve

¹⁹²DİNÇER, s.228.

¹⁹³Ayşen WOLFF, “Yeniden Yapılanmada Stratejik İşbirlikleri”, İçinde: İsmail Dalay ve Diğerleri (Editör) Modern Yönetim Yaklaşımları, Beta Yayınları, İstanbul, 2002, s.307.

¹⁹⁴Orhan ÇELİK, s.31.

işletmenin başarı kabiliyetini önemli derecede etkilemektedir. Eğer bu etki olumlu yönde ise başarı artarken, tersi durumda başarı düşmektedir.”¹⁹⁵

İşletmelerde sinerji şu şekillerde incelenmektedir.¹⁹⁶

- Pazarlama sinerjisi; Çeşitli ürünlerin satış ve dağıtımında ortak yönetim araçlarından, satış depolarından ve dağıtım kanallarından yararlanma durumunda söz konusu olmaktadır. Bu durum hem pazarlama departmanının verimliliğini arttırmakta hem de masraflar ve yatırımlar yönünden işletmeye önemli tasarruflar sağlamaktadır.
- İşletme sinerjisi; Genellikle genel masraflardan, ortak işlerde çalıştırılabilen iş görenden, satın alma ve eğitim güçlerinin birçok ürünler için birleştirilmesinden oluşan avantajlardan ortaya çıkan bir sinerji türü olarak tanımlanmaktadır.
- Yönetim sinerjisi; İşletmenin örgütsel ve yönetsel sorunlarında sahip olduğu eski tecrübelerinden, girişeceği yeni işlere kolayca uyabilmesini sağlayan etkidir.
- Yatırım sinerjisi; Birçok ürün için ortak kullanılabilen yatırım ve tesislerden veya bunların birlikte tedarik edilmesinden ortaya çıkan sinerjidir.
- Çalışma sinerjisi; İşletmenin çalışma esnasında yapacağı masrafları ve işletmenin sürekliliği için gerekli yatırımları içermektedir.

Birbirini tamamlayan, birbirini destekleyen temel yeteneklere dayalı stratejik ittifaklar işletmeler için sinerji yaratılmasına katkıda bulunmaktadır.

3.Riskin Paylaşarak Azaltılması

Temel yeteneklere dayalı olarak oluşturulan stratejik ittifaklar, hem ulusal hem de küresel pazarlarda riskin paylaşılmasını ve azaltılmasını sağlamaktadır.

“Stratejik birlik veya ortaklıklarda risk faktörünün paylaşılarak azaltılması amaç edinilmektedir. Riskin dağıtılması işletmeleri motive eden bir unsur olmaktadır.

¹⁹⁵DİNÇER, s.229.

¹⁹⁶AYDEMİR, s.39.

Finansal risk, pazar riski, teknolojik risk gibi riskler ittifak gerçekleştiren işletmeler arasında paylaşılmaktadır.”¹⁹⁷

İşletmeler risklerini minimize edebilmek için diğer işletmelerle birleşme ya da işbirliğini tercih edebilmektedirler. İşletmeler tedarikçilerle ya da satıcılarla uzun dönemli kontratlar gerçekleştirerek, birlikler ya da ortaklıklar oluşturarak işbirliğine gidebilmektedirler.

İşletmeler gerçekleştirdikleri bu işbirlikleri ile işletme için risk oluşturan rakiplerini tehdit unsuru olmaktan çıkarmakta, aynı zamanda birbirini tamamlayan mallar üreten firmalar ile birleşmeler gerçekleştirerek risklerini ortadan kaldırmaya çalışmaktadırlar.¹⁹⁸

4.Küresel Teknoloji

Stratejik ittifaklar, işletmeler arası teknoloji ve bilgi akışını sağlandığı gibi, araştırma ve geliştirme projelerinin uygulanmasına olanak sağlamaktadır. Küreselleşme sürecinde işletmelerin sürekli araştırma, geliştirme ve teknoloji üretmesi gerekmektedir. Küresel işletmelerde, bir merkezden koordine edilmesi gereken faaliyetlerin başında araştırma- geliştirme ve teknoloji üretimi yer almaktadır. Geliştirilen teknolojiden ortaklık kuran iki işletmenin de yararlanması mümkün olduğundan aynı teknolojiye ulaşılması söz konusu olmaktadır.¹⁹⁹

Günümüzde teknolojinin hızla değişmesi işletmeler açısından ürün yaşam eğrisinin kısalmasına neden olmakta ve işletmeleri yeni teknoloji ve yeni ürün geliştirmeye mecbur bırakmaktadır. Küresel pazarlarda rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için işletmeler bu hızlı teknolojik değişime adapte olmak zorunda kalmaktadırlar.²⁰⁰

Hızlı değişim ve gelişim sürecinde işletmelerin yüksek teknolojiye sahip olmaları uzun süreli bir rekabet avantajı oluşturmamaktadır. Yenilik ve gelişmeyle ilgili

¹⁹⁷WOLFF, s.307.

¹⁹⁸DOZ, HAMEL, s.18.

¹⁹⁹AŞIKOĞLU, s.51.

²⁰⁰WOLFF, s.308.

faaliyetler kesintisiz ve yoğun çalışmalardan oluşmakta, sürekli ve hızlı bir şekilde daha yeni ve gelişmişini ortaya çıkarmayı zorunlu kılmaktadır.²⁰¹

Dünyadaki, özellikle teknolojik alandaki çok hızlı değişim trendi işletmelerin bu değişim ve gelişime ayak uydurmalarını gerektirmektedir. İşletmelerin yeni ve gelişmiş teknolojileri takip etmeleri, müşterinin talep ettiği ürünlerin üretilebilmesi için önem arz etmektedir. Bunun yanında diğer işletmelerle rekabet edebilmek için bu değişim ve gelişime adapte olunması işletmeler için bir gerekliliktir.

Küreselleşmenin hız kazandığı, özellikle teknolojik değişim ve gelişimin takip edilemez bir boyuta ulaştığı günümüz koşullarında, artık ileri teknolojinin uygulandığı ürün, hizmet ve sektörler talep edilmektedir. Bu anlamda işletmeler bu yüksek teknolojilere ulaşabilmek ve hızlı değişime ayak uydurup rakiplerinin önüne geçebilmek için ortak hareket etme yolunu yani stratejik ittifakları tercih etmektedir.

5.Yeni Pazarlara Hızlı Ve Kolay Girebilme Üstünlüğü

İşletmeler için çok farklı bir ürün pazarına girmek veya uluslar arası pazarlarda faaliyet göstermek bazı durumlarda çok zor olabilmektedir. Pazarda gereken bilgi ve deneyime sahip olmayan işletmeler açısından diğer işletmeler ile birleşmek ya da onlarla stratejik ittifaklar oluşturmak suretiyle bu engeller ve zorluklar ortadan kaldırılabilmektedir.²⁰²

Küresel arenada rekabet etmek isteyen işletmeler için diğer işletmelerle ittifaklar gerçekleştirmek işletmelere pazara giriş engellerini ortadan kaldırdığı gibi, oluşturulan ittifak sayesinde avantajlar elde etmesini sağlamaktadır. İşletmeler tek başlarına giremeyecekleri pazarlara bu yolla girebilmekte, aynı zamanda pazar riskinin de paylaşılmasını sağlamaktadırlar.

6.Bilgi Transferi Ve Öğrenme

Günümüzde rekabetin yoğun şekilde arttığı ve bu artan rekabetçi ortamda ayakta durabilme ve rekabet avantajı elde etmenin tek yolunun bilgi yönetiminden geçtiği iddia edilmektedir. Artık işletmelerin sistematik bir biçimde bilgi üretme konusunda kabiliyetli olmaları ve sürekli bilgi üreten birer bilgi merkezi şeklinde olmaları

²⁰¹İRMİŞ, AKÇA, s.778.

²⁰²ÜLGEN, MİRZE, s.313.

zorunluluk halini almıştır. Böyle bir ortamda daha çok bilgiyi daha hızlı üreten örgütler rakiplerine rekabet üstünlüğü sağlayacaklardır. Önceki ekonomik düzenlerde geleneksel üretim faktörleri olan emek, doğa, kapital ön planda tutulurken, günümüzde geleneksel üretim faktörleri yerini giderek bilgiye bırakmaktadır. Artık insan ve bilgi, ekonominin en önemli girdisi haline gelmiş ve bilgi ekonomisi, bilgi üretimi ve kullanımı zenginlik yaratmada en baskın rolü oynayan ekonomik bir faktör olarak tanımlanmaktadır.²⁰³ Bu anlamda işletmelerin stratejik ittifak gerçekleştirirken önem verdikleri bir diğer unsur olarak bilgi transferi ve yeni bilgilere ulaşma büyük önem taşımaktadır.

İşletmeler arasında gerçekleştirilen ittifaklar işletmeler için bilgi transferini sağlamaktadır. Ancak bunun için ittifak gerçekleştiren işletmelerin öğrenme niyeti içinde olmaları gerekmektedir. Öğrenme niyeti öğrenme sürecini başlatmakta ve örgüt içinde bilgi akışının düzenlenmesine olanak sağlamaktadır.²⁰⁴

Bilgi işletmenin her alanında mevcut olmaktadır. Bilgiyi almak, muhafaza etmek, şeklini değiştirmek, yeniden formüle etmek ve kullanmak stratejik ittifaklar ile mümkün olabilmekte, bu da işletmeye önemli bir rekabet avantajı yaratmaktadır.²⁰⁵

İşletmeler gerçekleştirdikleri stratejik ittifaklar sayesinde, işletme hedef ve amaçlarına hizmet edecek gerekli bilgi ve deneyime sahip olabilmektedirler. Yapılan ortaklıkla beraber işletme bilgi ve yetenek transferini de gerçekleştirmiş olmaktadır.

Yukarıda belirtilen stratejik ittifak nedenleri, stratejik ittifakların birbirini tamamlayan ve olumlu etkileşim yaratan temel yeteneklere dayalı şekilde oluşturulması durumunda avantaja dönüşebilmektedir.

D) STRATEJİK İTTİFAK OLUŞUMUNDA ORTAK SEÇİMİNİ ETKİLEYEN KRİTERLERİN TEMEL YETENEKLER İLE İLİŞKİLENDİRİLMESİ

Park ve Zhou'ya göre, işletmeler stratejik ittifakın oluşumu ve yönetiminin maliyetinden daha yüksek kazanç elde edecekleri zaman ittifak gerçekleştirmektedirler. Bu beledikleri kazanç ise, pazar gücü, rekabete giriş kaynakları, yeni beceriler, spesifik yetenekler ya da çevresel olumsuzlukları gideren kaynaklar gibi çeşitli unsurlardır. Park

²⁰³Mehmet BARCA, “Yeni Ekonomide Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi” İçinde: İsmail Dalay ve Diğerleri (Editör) Modern Yönetim Yaklaşımları, Beta Yayınları, İstanbul, 2002, s.65.

²⁰⁴WOLFF, s.308.

²⁰⁵YOSHINO, RANGAN, s.157.

ve Zhou bunu kaynak bağımlılığı yaklaşımı ile incelemiştir.²⁰⁶ İşletmeler beklentileri doğrultusunda istedikleri kaynak ve yetenekleri kazanabilecekleri zaman ittifak gerçekleştirmeyi tercih etmektedir. Bu anlamda temel yetenekler ittifakın oluşum sürecinde ve ortağın seçiminde önemli bir unsur olmaktadır.

Stratejik ittifakların oluşum süreci çeşitli yazarlar tarafından aşağıdaki gibi incelenmektedir.

1.Stratejik İttifakın Amacının Belirlenmesi

İşletmeler başka işletmeler ile tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri hedeflerini yerine getirmek amacıyla ittifak oluşturmaktadır. İşletmeler rekabet güçlerini artırmak için, pazardaki konumları ve rekabet düzeylerine göre zayıf ve kuvvetli yönlerini ortaya çıkartarak, birbirlerini tamamlayacak işletmeler ile işbirliğine girme yoluna gidebilmektedir. İttifak oluşturma ile beklenen, işletmeler için en yüksek faydanın elde edilmesidir.²⁰⁷ Bu anlamda işletmeler stratejik ittifak gerçekleştirirken bu ittifak ile gerçekleştirmek istedikleri amaçları belirlemektedirler.

2.Stratejik Planlama Yapılması

Stratejik ittifak gerçekleştirirken işletmelerin yaşadığı ikinci süreç planlama aşamasıdır. Bu aşamada işletmeler oluşturulan stratejik ittifakın amacını ve avantajlarını belirlemektedirler.

Stratejik planlama ile işletmelerin gerçekleştirecekleri ittifakın onlara nasıl avantajlar yaratacağını belirlemeleri söz konusu olmaktadır. Bu aşama, işletmelerin aldıkları stratejik kararları içermektedir.²⁰⁸ Bu kadar önemli bir kararın verilmesi iyi bir planlamaya dayandırılmış olmalıdır. Özellikle ittifak gerçekleştirildikten sonra oluşabilecek entegrasyon sorunlarının aşılması planlama sürecinin başarısına bağlı olmaktadır.²⁰⁹

²⁰⁶Seung Ho PARK, Dongsheng ZHOU, "Firm Heterogeneity and Competitive Dynamics in Alliance Formation", Academy of Management Review, pp.531-553.

²⁰⁷WOLFF, s.310.

²⁰⁸WOLFF, s.311.

²⁰⁹ÇELİK, s.60.

3.Uygun Stratejik Ortağın Seçilmesi

İşletmelerin stratejik ittifak gerçekleştirirken kendilerine belirledikleri amaçlara uygun, kendilerinin eksik yönlerini tamamlayabilen bütünleyici yeteneklere sahip ortak seçmeleri ittifakın başarısı için oldukça önemlidir.

Pansiri stratejik ittifak oluşum sürecinde ortak seçiminde dört unsurun öneminden bahsetmiştir. Bunlar; uyumluluk, yetenek, sorumluluk ve kontrol olarak belirtilmiştir.²¹⁰

Karşılıklı güven, gizlilik, kararlılık ve öngörü stratejik ittifakları başarıya götüren kavramlar olmakla birlikte, ortak seçiminde ortakların faaliyet gösterdiği sektörün çekiciliği, alternatif maliyet, adayın pazar bilgi ve tecrübesiyle imajı etkili olmaktadır.²¹¹

4.İttifak Oluşturulması ve Yönetimi

Stratejik ittifakın amacının belirlenmesi, planlamanın yapılması ve uygun ittifak ortağının seçilmesi sonrası işletmeler için son aşama ittifakın oluşturulması ve yönetimi olmaktadır.

İttifakların yönetimi oluşturulan ortaklığın başarısında diğer önemli bir etkidir. İyi yönetilemeyen bir ittifakın başarılı olma şansı yok denecek kadar azdır. Bu anlamda oluşturulan ittifakın yönetimi dikkat edilmesi gereken önemli bir unsurdur.

Sonuç olarak, işletmelerin stratejik ittifak gerçekleştirme kararının verilmesinde ve ortak seçiminde temel yetenekler önemli bir unsur olmaktadır. Birbirini tamamlayan temel yeteneklere sahip olan işletmelerin gerçekleştirdiği stratejik ittifaklar, işletmelerin sinerji ve sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmasını sağlamaktadır. Bu anlamda işletmelerin stratejik ittifak oluşum kararında temel yetenekler büyük bir önem taşımaktadır.

Stratejik ittifak oluşumunda doğru ortağın seçimi ittifakın başarılı olmasında önemli bir etkidir. İşletmenin ittifak için uygun ortağı bulmadıkça gerçekleştirmek istediği amaçlara ulaşması mümkün değildir.

²¹⁰Jaloni PANSIRI, "The Effects of Characteristics of Partners on Strategic Alliance Performance in the SME Dominated Travel Sector", Tourism Management, www. Scencedirect.com, p. 2.

²¹¹ATAMAN, s.383.

Stratejik ittifak oluşumunda ortak seçiminde işletme, amaçlara ve geliştirilen kriterlere en uygun ortağı seçmelidir. Geliştirilen kriterlere tam olarak uyan ortak adayının bulunması çok zor olsa da işletme bu sayede en azından kriterlerinin çok altında ya da üstünde olan adayları elemine edebilmektedir. İdeal ortağın belirlenmesi, işletmenin sahip olmadığı veya yeterli düzeyde sahip olamadığı tamamlayıcı yetenek ve becerileri elde edebilmesini sağlayacaktır.²¹²

İşletmelerin işbirliği gerçekleştirmelerinin en önemli sebebi kendilerinin eksik yönlerinin diğer işletme tarafından telafisi ile rekabette önde olarak kârlarını maksimum seviyeye çıkarmaktır. Bu nedenle işbirliği yapacak işletmelerin birbirlerini tamamlayabilmesi büyük bir öneme sahip olmaktadır. İşletmelerin pazarlama, satış, üretim, araştırma ve geliştirme, personel gibi birimlerindeki eksiklikler diğer işletme tarafından tamamlanabilmesi ittifakın oluşumunda önem arz etmektedir.²¹³

Pidduck stratejik ortağın seçiminde birçok unsurun önem taşıdığını belirtmiştir. Bu unsurlar;²¹⁴

- Spesifik gereksinimler, yetenekler
- Kaynakların elde edilebilirliği
- Sosyal ağ
- Kurumsal itibar
- Politikalar

İttifaklarda her iki işletmenin de en yüksek faydayı elde etmesi amaçlanarak, işletmelerin temel yeteneklerini ortak çıkarlar çerçevesinde birleştirmeleri beklenmektedir.

Uygun ortağın seçilmesi ortaklığın başarısında çok önemli bir rol oynamaktadır. Tamamlayıcı misyon ve yeteneğe sahip ortaklar, stratejik işbirliğinde başarıyı sağlamaktadır. Bu yetenekler, stratejik uygunluk yaratacak olan bazı nitelikler ile yönetsel yeteneklerle kaynak açısından bir takım yeterlilikleri kapsamaktadır. Bunun

²¹²ÇELİK, s.65.

²¹³Mack HANAN, Yarının Rekabeti, 1993 (Çev: Ziya Kütevin ve Eshar Kütevin, Tomorrows Competition, İnkılâp Kitabevi, İstanbul, 1996)s.166.

²¹⁴Anne Banks PIDDUCK, "Issues in Supplier Partner Selection", Journal of Enterprise Information Management, Vol. 19, No. 3, 2006, pp. 262–276, p. 267.

yanında ortakların ortak ürün, ortak pazar ve ortak teknoloji ilişkisinde benzer özelliklere sahip olmaları ittifakın başarısını arttırmaktadır.²¹⁵

Stratejik ittifak oluşumunda her iki tarafın da kazanması amaçlanarak, tarafların temel yeteneklerini ortak çıkarlar etrafında bir araya getirmeleri gerekmektedir. Bu unsurların yanında ortak seçiminde partnerlerin faaliyet gösterdiği sektörün çekiciliği, alternatif maliyetler, adayın pazar bilgisi, tecrübesi ve imajı etkili olmaktadır.²¹⁶ Temel yetenekler stratejik ittifak oluşumunda büyük bir etkiye sahip olmakla, işletmenin ortak seçiminde de önemli bir rol üstlenmektedir. İşletmelerin sahip olmadıkları kaynak ve yetenekleri dış pazarlardan edinmesinin bazen zor ve zahmetli olması bu yeteneklerin stratejik ittifaklar yoluyla edinimini gerekli kılabilmektedir. Bu anlamda işletmeler ortak seçiminde kendilerinde olmayan yetenekleri edinebilmenin bir yolu olarak stratejik ittifakları tercih edebilmektedir.

III. ÇEVRENİN STRATEJİK İTTİFAK OLUŞUMUNDAKİ ÖNEMİ

Örgütler ekonomik, sosyal, siyasal, kültürel değerlerden büyük ölçüde etkilenmektedir. Ekonomik istikrarsızlık, gelir düzeyinde dengesizlikler, uygulanan politikalar, kültürel değişiklikler işletmeleri yakından ilgilendirmektedir.

Örgütlerin faaliyette buldukları endüstri, kullandığı hammaddeyi alım koşulları, çalıştırdığı iş görenleri, ürettiği ürünleri satacağı pazar, kullandığı teknoloji, ekonomik koşullar, hükümet, finansal kaynakları, bulunduğu yerin kültürü işletmelerin çevresini oluşturmaktadır.²¹⁷ İşletmelerin dışsal çevrelerini müşteriler, pazar koşulları, rekabet, devlet müdahalesi, içsel çevresini ise, yapılacak iş, personelin niteliği, kullanılan teknoloji, amaçları oluşturmaktadır.²¹⁸ İşletmelerin genel çevresi ise; sosyo-kültürel çevre yani işletmede çalışanların değerleri, tüketicilerin değer ve davranışları, tüketicilerin ve çalışanların üyesi olduğu grupların tutum ve davranışları, toplumun değer yargıları, ahlaki yapısı, ekonomik çevre yani işletmenin faaliyette bulunduğu ülkenin ekonomik yapısı, hukuki ve politik çevre, teknolojik çevre ve doğal çevre olarak sınıflandırılmaktadır.²¹⁹

²¹⁵AYDINTAN, s.149.

²¹⁶ATAMAN, s. 383.

²¹⁷Halil CAN, Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Basım, Ankara, 1999, s.49.

²¹⁸Tamer KOÇEL, İşletme Yöneticiliği, Beta Basım, İstanbul, 1998, s.181.

²¹⁹Ömer DİNÇER, Y. FIDAN, İşletme Yönetimine Giriş, Beta Basım, İstanbul, 1999, ss. 105-110.

Stratejik ittifakların oluşumları genel çevre, kurumsal çatı, makro ekonomik durum, fiyatların kontrolü, finansal piyasa, dağıtım kanalları ve baskı grupları tarafından şekillendirilmektedir.²²⁰ Stratejik ittifakların oluşumunda büyük bir öneme sahip olan örgüt ve çevre ilişkileri literatürde durumsallık teorisi, popülasyon ekolojisi, kurumsal teori ve kaynak bağımlılığı teorisi ile açıklanmaya çalışılmaktadır.

İşletme organizasyonlarının yapı ve işleyişlerini, işletmelerin içinde buldukları çevre koşullarının özellikleri, işletmede kullanılan teknoloji ve işletme büyüklükleri etkilemektedir. İşletme yöneticileri bu koşullar altında örgüt yapı ve işleyişini geliştirmektedir. Yöneticiler işletmeleri içinde bulunduğu çevre koşullarına adapte olacak şekilde geliştirmektedir.²²¹ Durumsallık teorisine göre organizasyon yapıları işletmenin içinde bulunduğu durum ve koşullar dikkate alınarak şekillenmektedir. Durumsallık teorisi, her durum ve koşulda bir tek en iyi organizasyon yapısının olmadığını savunmaktadır. Bu anlamda işletmelerin çevrelerine adapte olabilen, sürekli değişime ayak uydurabilen bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Bu adaptasyonu işletmeler her zaman kendi başlarına gerçekleştirememektedir. Rekabetin daha zor bir hal almaya başladığı günümüz koşullarında işletmeler bu değişimleri takip edebilmek için ittifaklar gerçekleştirerek birbirlerine destek sağlayabilmektedir.

Popülasyon ekolojisi, Darwin'in Evrim teorisini örgütsel analizin merkezine yerleştirmekte ve örgütlerin doğadaki organizmalar gibi ayakta kalabilmesi, bunun için gerekli kaynakları yeterince sağlayabilmesine bağlı olmaktadır. Bu yaklaşımda örgütler ile organizmalar benzeştirilmekte ve nasıl ki organizmaların çevresi diğer organizmalardan oluşuyorsa, örgütsel çevreler de diğer örgütlerden oluşmaktadır.²²² Popülasyon ekolojisi çevre değişimlerine örgütlerin uyarlanması görüşüne katılmamaktadır. Değişim karşısında örgütlerin ayaklanması ile güçlü olanlar ayakta kalabileceklerdir. Bu yaklaşıma göre işletmeler için ye ya da yem ol mantığı kabul görmektedir. Güçsüz, pazar payı düşük, çevredeki değişimlere kolayca adapte olamayan işletmelerin ayakta kalmaları mümkün olmamaktadır. İşletmeler bu yaklaşım uyarınca güçlerini birleştirmek suretiyle yani ittifaklar oluşturarak bu şartlara uyum sağlayabilmektedirler.

²²⁰Emanuela TODEVA, David KNOKE, "Strategic Alliances and Models of Collaboration", Management Decision, Vol. 43, No.1, 2005, pp. 123-148.

²²¹KOÇEL, s.251.

²²²Gareth MORGAN, Metafor, MESS Yayın, 1998, s.74.

Kurumsallaşma yaklaşımı sosyolojik bir yaklaşımdır ve kurum, toplumda organize olmuş, yerleşmiş, kabul edilmiş, prosedürleri belgeli sosyal ilişkiler düzeni ve topluluğunu ifade etmektedir. Kurumsal teori organizasyonların yapı ve davranışlarının sadece pazar koşulları tarafından değil, kurumsal nitelikteki baskılar, beklentiler ve inançlar tarafından da etkilendiğini savunmaktadır. Kurumsallaşma yaklaşımına göre, belli bir çevrede faaliyet göstermekte olan organizasyonların yapı ve işleyiş özellikleri ile çevrenin özellikleri arasında bir benzeşme, paralellik söz konusu olmaktadır. Eşbiçimlilik olarak adlandırılan bu benzerlikle aynı dalda çalışan organizasyonlar aynı çevresel baskılara maruz kalmakta ve paralel bir yapı geliştirmektedirler.²²³Bu yaklaşım çerçevesinde aynı sektörde faaliyet gösteren işletmeler benzer çevresel baskılara maruz kalmaktadır ve bu baskılara uygun stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Özellikle aynı sektörde faaliyet gösteren işletmeler bu baskılarla baş edebilmek için birbirlerine destek verme stratejisi olarak değerlendirdiğimiz stratejik ittifaklar oluşturmayı tercih edebilmektedirler. Böylece işletmeler rekabet edebilme şansını yakalayabildikleri gibi birlikte hareket yoluyla güçlerini birleştirmekte, birbirlerinin eksik olan yönlerini tamamlayabilmekte ve bu çevresel baskılardan kurtulabilmektedirler. Bunun yanında bu yaklaşıma göre işletmelerin tedarikçisi durumunda olan işletmelerle güçlerini birleştirmeleri onlara maliyetlerini düşürme, hammadde temininde kolaylıklar ve rekabet üstünlüğü kazandırabilmektedir.

Kaynak bağımlılığı teorisi; örgüt ve çevresi arasındaki ilişkiyi incelemekte ve kaynakların örgüt için taşıdığı önemi vurgulamaktadır. Örgütün çevresini oluşturan üç önemli kaynak; insan, finans ve fiziki kaynaklardır. Örgütlerin hayatlarını sürdürebilmeleri için bu üç önemli kaynağa ihtiyaçları vardır. Kaynakların kıtlığı ölçüsünde örgütlerin bu kısıtlı kaynaklara olan bağımlılığı artış göstermektedir. Eğer bu kaynaklar çevreden geliyorsa bu örgütün bağımsızlığını daha da etkili kılmaktadır. Bu kaynaklar kesildiği zaman veya azaldığı zaman bu örgütün çalışma ortamını ve faaliyetlerini tehlikeye sokmaktadır. Bu nedenle örgütler hayatta kalmak istiyorlarsa çevreleriyle kaynak değişiminde bulunmak zorundadır.²²⁴

²²³KOÇEL, s.159.

²²⁴ÖZKALP, Enver ve KIREL, Çiğdem, Örgütsel Davranış. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı Yayınları, 2001, s. 472.

Örgüt ve çevre kaynak yönünden bağımlılık içerisindedir. Çevre örgütün ürettiği mal ve hizmetleri kullanırken, örgütte hammadde, parasal kaynak, işgücü ve teknolojik bilgi sağlamaktadır. Çevre ile olan karşılıklı alışveriş tehlikeli duruma geldiğinde örgüt, dış çevrenin etkilerine karşı korunmasız kalmaktadır. Çevredeki diğer örgütler örgütün ihtiyacı olan kaynakları denetimleri altına aldıklarında çevre örgüt üzerinde bir güç oluşturacaktır. Örgütün bu dışa bağımlılığı için alması gereken önlemler iki kısımda incelenmektedir. İlki iç değişimdir. Bu yolla örgüt yapısı, faaliyetler, politikalar, planlama ve öngörüler değiştirilerek çevreye uyum sağlanmaktadır. İkincisi ise çevredeki temel öğeler ile istenilen bağlantıların kurulması yani birleşmeler, ortak girişim, stratejik ittifaklar ile gerçekleşmektedir.²²⁵

Bu yaklaşıma göre işletmeler yaşamlarını sürdürebilmek ve faaliyetlerini devam ettirebilmek için çevreden girdi alırlar. Bu girdiler işletmelerin üretim gerçekleştirebilmek için gereken her türlü malzeme, enerji, bilgi, yetenek, beceri, işgücü, para gibi unsurlarıdır. Bu unsurların bazıları işletmeler için hayati önem taşımaktadır. Bunların bulunmasında kimi zaman belirsizlikler yaşanabilmektedir. İşletmeler bu durumda zorluk çekmemek için diğer işletmeler ile birleşmeler, stratejik birlikler, anlaşmalar yaparak önlem alabilmektedir.²²⁶Bu teoriye göre örgütler açık sistemler olarak çevreyle sürekli etkileşim halinde olan sistemin parçalarıdır. İşletme için gereken girdilerin bulunması için işletmenin çevreden yardım alması gerekmektedir.

Bu teorilerin hepsi örgüt ve çevresi arasındaki bağı ortaya koymaya çalışmıştır. Bu teorilere göre işletmeler açık birer sistem olarak çevreleriyle sürekli etkileşim halinde olan birimlerdir. Örgütleri çevrelerine bağımlı açık sistemler olarak değerlendiren bu teoriler işletmelerin devamlılığını sürdürebilmesi için gerekli girdileri diğer işletmeler ile birleşmeler, işbirlikleri, stratejik ittifaklar ile sağlayabileceğini savunmuştur. Her örgüt faaliyetlerine devam edebilmek için çevresinden kaynak temin etmek zorundadır. İşletmeler faaliyetleri için gereken kaynaklara sahip olan işletmelerle işbirlikleri, ortak girişimler ya da birleşmeler gerçekleştirmek suretiyle kaynaklara ulaşımı kolaylaştırabilmektedir. Bu anlamda özellikle günümüzde kaynaklara ulaşabilmek amacıyla işletmeler tedarikçileri ile işbirlikleri gerçekleştirmektedir.

²²⁵CAN, ss. 52-55.

²²⁶KOÇEL, s.254.

Özellikle kaynak bağımlılığı teorisi doğrultusunda işletmeler üretimleri için gerekli olan girdilerin temininde çevreleriyle yani tedarikçileriyle sürekli etkileşim halindedirler. İşletmeler bu girdileri uygun koşullarda sağlayabilmek için tedarikçileri ile işbirlikleri, ortak girişimler gerçekleştirme yolunu günümüzde sıkça tercih edebildikleri görülmektedir. Bu yolla işletmeler kaynak teminini garanti altına aldıkları gibi rekabet avantajı kazanmada önemli bir unsur olan maliyetleri de düşürmektedirler.

Günümüzde aynı sektörde faaliyet gösteren, birbirinin rakibi konumundaki işletmelerin gerçekleştirdiği stratejik ittifakların yanı sıra, değer zinciri ortaklıkları olarak adlandırabileceğimiz tedarikçi-müşteri ilişkisinden oluşan, farklı sektörlerde faaliyet gösteren ama birbirini tamamlayan beceri ve yeteneklere sahip işletmelerin gerçekleştirdikleri stratejik ittifaklar yaygın olarak karşımıza çıkmaktadır. Northern Telecom'un Türkiye'den yerel yatırımcılara sahip ortak girişimi olan Netaş, hem Northern için bir yatırım varlığı, hem Northern donanımlarının bir müşterisi, hem de yeni yazılım ve sistem tedarikçisi konumunda olması itibarıyla tedarikçi- müşteri ilişkisinden oluşan stratejik ittifaklara örnek olarak verilebilmektedir.²²⁷

İşletmeler ve tedarikçileri ile gerçekleştirilen stratejik ittifaklara bir diğer örnek otomotiv sektöründe faaliyet gösteren Alman şirketlerinden BMW, otomatik makine kontrol sistemleri için tedarikçisi Amerikan Cimlex ile yaptığı işbirliği gösterilebilir. Cimlex küçük bir şirkettir ve bu anlaşma sayesinde ulaşamayacağı finansal kaynaklara, BMW yapım know-how ve küresel piyasaya girme şansına, BMW ise ürünlerinde yüksek yeniliğe hızlı ve etkili şekilde ulaşabilmeye ve pazarlanabilir ilk ürünleri hızlı takip edebilme imkanına sahip olmuştur.²²⁸

IV. STRATEJİK İTTİFAK OLUŞTURMANIN AVANTAJLARI

İşletmelerin küresel rekabet ile başa çıkabilmek için tek başlarına gerekli bilgi, sermaye, insan kaynağı ve teknoloji gibi kaynaklara sahip olmaları neredeyse imkânsızdır. Stratejik ittifaklar, işletmelere ürün, hizmet, kalite ve maliyette birbirlerini tamamlamalarını, daha önce ayrı olan olanakların, pozisyon, yetenek ve bilgi

²²⁷Rosabeth Moss KANTER, "İşbirliği Avantajı", Harvard Business Review, (Çev: Ahmet Kardam, Stratejik İttifaklar, MESS Yayın, 2003), s.109.

²²⁸Niren M. VYAS, William L. SHELburn, Dennis C. ROGERS, "An Analysis of Strategic Alliances:Forms, Functions and Framework", Journal of Business&Industrial Marketing, Vol. 10, No.3, 1995, pp. 47-60, p. 49.

kaynaklarının ortak kullanılarak müşterek uzmanlaşma elde etmelerini, yeni yeteneklerin öğrenilmesini ve içselleştirilmesini sağlamaktadır.²²⁹

İşletmeler küreselleşen dünyada varlıklarını koruyabilmek ve tek başına yapamayacakları işlerin altından kalkabilmek için başka işletmelerle stratejik ittifaklar oluşturmayı tercih edebilmektedirler. Bu sayede bilmediği pazarları öğrenerek, pazara girişi kolaylaştırmak, başka bir coğrafi bölgede yoğunlaşmış yeteneklere ulaşmak, yetenekleri ve olanakları birleştirerek yeni fırsatlar oluşturmak, yetenek açıklarını gidermek ve gelecek için rekabet amaçlarıyla stratejik ittifak oluşturmaktadırlar.²³⁰ Stratejik ittifaklar oluşturmak suretiyle güçlerini birleştirmek, ittifak gerçekleştiren işletmelerden birini diğeri karşısında zayıflatsa bile, sonuçta her iki işletmeyi de pazardaki rakiplerine karşı güçlendirmektedir. İşletmeler sahip oldukları temel yetenekleri birbirine öğreterek, ittifak yaptığı işletmeye karşı rekabet avantajını yitirebilmektedir. Ancak ortak hareket eden bu iki işletme pazarda ortak bir güç oluşturmaktadır.²³¹

Stratejik ittifaklar teknolojide, ekonomide ve küreselleşmede yaşanan hızlı ve sürekli değişime işletmelerin zamanında cevap vermesine olanak sağlamaktadır. İşletmelerin dış çevre unsurlarındaki belirsizliğin ve değişimin hızlı olduğu bir ortamda tek başlarına dış piyasalara açılmaları ve küresel bir rekabete girmeleri yerine, başka işletmelerle ittifaklar oluşturarak faaliyet ve dayanışma göstermeleriyle başarılı olmalarına imkân tanımaktadır.²³²

Stratejik ittifaklar işletmelere, bilmediği pazarlara girme, başka bir coğrafi bölgede yoğunlaşmış yeteneklere ulaşma, yetenekleri ve olanakları birleştirerek fırsatlar yaratma, yeni yeteneklere kavuşma imkânı vermektedir. Stratejik ittifaklar oluşturmaya iten temel zorunluluklar, kendilerini stratejik olarak konumlandırmak ve rakiplerin ve tamamlayıcı işletmelerin müşterek tercihi yoluyla rekabetçi yetenekler kazanma, yeni pazarlara ulaşma ve yeni fırsatlar yaratma veya uzmanlaşma yoluyla olanaklarını

²²⁹DOZ, HAMEL, s.18.

²³⁰DOZ, HAMEL, ss.45-46.

²³¹Gary HAMEL, Yves L. DOZ, C.K.PRAHALAD, "Collaborate with Your Competitors-and Win", Harvard Business Review, Stratejik İttifaklar, Mess Yayın, (Çev: Ahmet Kardam, İstanbul.), s. 12.

²³²AYDINTAN, s.135.

birleştirme ve hem yetenek eksikliklerini giderme hem de yeni yetenekler kazanma isteğidir.²³³

Stratejik ittifak oluşturmanın işletmeye sağlayacağı avantajlar,²³⁴

- Yerel pazarı ve pazar koşullarını iyi tanıyan bir yerel ortakla ittifak kurarak yatırım risklerini ve maliyetlerini azaltmak,
- Bazı ülkelerde hükümetlerin ittifaklara sağladığı özel vergi kolaylıkları ve teşviklerinden yararlanmak,
- Sermaye eksikliklerini gidermek ve yerel firmanın pazarı tanıyan, deneyimli işgücünden faydalanmak,
- Doymuş iç pazara alternatif olarak yeni ve doymamış pazarlara açılma imkânı sağlamak,
- Yeni hammadde kaynaklarına daha az riskle sahip olabilmek
- Belirsizlik riskini azaltabilmek,
- Dış pazarlarda yerel bir ortaklıkla faaliyette bulunarak söz konusu dış pazarın çevresinde yer alan bölgelere daha kolay açılma olanağı sağlamak,

V. STRATEJİK İTTİFAK OLUŞUMUNDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR

İttifak oluşturan işletmeler aslında birbirinden bağımsız ve hatta birbirinin rakibi olan işletmeler olabilmektedir. Yapılan ittifak anlaşmasıyla işletmeler ortaklaşa yürütecekleri faaliyetleri belirlemektedirler. Bu anlamda iki işletmenin ortaklaşa hareket etmesinde çeşitli sorunlar oluşmaktadır.

“Stratejik ittifaklar işletmeye, hızla değişen iç ve dış çevre koşullarına ayak uydurabilmesi için gerekli olan gücü sağlamaktadır. İşletmenin kaynaklarının arttırılması ve yeni yatırımların başlatılması, mevcut yatırımların iyileştirilmesi, pazar payının arttırılması, teknolojik gelişmelerin takibi ve temini, üretim artışı, ürün kalitesinin arttırılması ittifaklar ile gerçekleşmektedir. İttifakın işletmelere sağladığı faydaların yanında bazı sorunlar da ortaya çıkabilmektedir. Bu sorunlar, kültürel uyumsuzluktan ya da kültürel farklılıkların etkin bir şekilde yönetilememesinden doğan

²³³DOZ, HAMEL, s.46.

²³⁴Recep Baki DENİZ, “Ortak Girişim Stratejisi ile Global Pazarlara Giriş” Öneri Dergisi, Haziran 2000, s.38.

personel çatışması, kaynakların transferinde karşılaşılan zorluklar, kısa vadede kârlılığın azalması, yöneticilerin sorumluluklarının arttırılması olarak belirtilebilmektedir.”²³⁵

Stratejik ittifaklarda karşılaşılan en önemli sorunlar şöyle belirtilebilmektedir;

- İttifaklarda karşılıklı güvenin yaratılamadığı ortamlarda, devamlı şekilde yersiz şüphe ve kuşkunun neden olduğu olumsuz reaktif davranışlar nedeniyle ittifakın zedelenmesi,²³⁶
- İttifak gerçekleştiren işletmelerin yönetim tarzlarının farklılıkları,²³⁷
- İttifak gerçekleştiren işletmelerin aynı sektörde faaliyet göstermesi durumunda, tarafların aynı zamanda birbirleriyle rekabet halinde olabilmesi nedeniyle bu durumdan ittifakın olumsuz etkilenmesi,²³⁸
- Kültürel uygunsuzluktan doğan personel çatışması,²³⁹
- Yanlış işletme stratejisi uygulanması,²⁴⁰
- Temel işletmecilik kavramlarına verilen anlam farklılıkları,²⁴¹
- İttifak gerçekleştiren işletmeler aralarındaki sözleşmedeki boşluklar nedeniyle anlaşmazlıklar ile karşılaşılması,²⁴²
- Benimseme derecesi ile ittifakı oluşturan işletmelerin kendi ve ortaklarının rolleri hakkındaki beklentilerindeki farklılıklar,²⁴³
- Kaynakların transferinde karşılaşılan zorluklar,
- Kısa vadede kârlılığın azalması,²⁴⁴
- Yöneticilerin sorumluluklarının arttırılmasından çıkan sorunlar,
- İki işletmenin örgüt kültürlerinin farklılık göstermesi,²⁴⁵

²³⁵WOLFF, s.312.

²³⁶ÜLGEN, MİRZE, s.331.

²³⁷KOÇEL, s.427.

²³⁸ÜLGEN, MİRZE, s.331.

²³⁹WOLFF, s.312.

²⁴⁰Sevinç BÜKE, “Şirket Evlilikleri, Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü Bülteni, s.34.

²⁴¹KOÇEL, s.427.

²⁴²ÜLGEN, MİRZE, s.331.

²⁴³KOÇEL, s.428.

²⁴⁴WOLFF, s.312.

²⁴⁵VYAS, SHELBURN, ROGERS, s.58.

- İttifakın oluşturulmasında karşılaşılan hukuki sorunlar,
- İttifak gerçekleştirmeden önce işletmelerin yeterince gerçekçi bir analizde bulunmamış olması,
- Kurumsal yapı eksikliği,
- Farklı kültürlerin, insan kaynaklarının ve yönetim organizasyonlarının ittifak sonrası uyum içinde çalışmasında sorun çıkması,²⁴⁶
- İttifakı oluşturan taraflardan birinin fırsatçı davranışları, anlaşmaları kendi çıkarları doğrultusunda yorumlaması sorun yaratabilmektedir. Fırsatçı taraf işbirliğini önemli bilgi ve deneyimlerin elde edilmesi amacıyla başlatmakta, amacına ulaştıktan sonra da sahip olduğu bu bilgileri, stratejik ittifak yaptığı ortağına karşı kullanabilmektedir.²⁴⁷

Doz ve Arino stratejik ittifakların aslında işletmelere birçok avantaj getirdiğini, ancak incelenen stratejik ittifak gerçekleştirmiş işletmelerin çoğunun başarısız olduğunu belirtmişlerdir. Bu başarısızlığın nedeni olarak ise, işletmelerin beklenti farklılıklarını doğru tespit edememiş olmasını, ortaklar arasında güven eksikliğini ve algı ayrılıklarının ittifak gerçekleştiren işletmelerin başarısız olmasında en önemli nedenler olduğunu vurgulamışlardır.²⁴⁸ Bu anlamda işletmelerin gerçekleştirdikleri stratejik ittifakların başarılı olmasında, işletmelerin doğru ortağı seçmesi, ortakların beklentilerinden açık bir şekilde birbirlerini haberdar etmeleri, güvensizlik yaratacak konuların ittifak oluşum sürecinde önemle üzerinde durulması gerekmektedir.

Yukarıda belirttiğimiz gibi stratejik ittifak oluşturmak işletmelere birçok avantajı da beraberinde getirmektedir. Ancak bu yeni oluşumla beraber işletmeler için çeşitli sorunlar da ortaya çıkabilir. Öncelikli olarak işletmelerin stratejik ittifak oluşumunda ortak seçimi konusunda tercihini belirleyen temel yetenekler, işletmeler için sorun da oluşturabilmektedir. Aynı ya da benzer temel yetenek ve becerilere sahip işletmelerin yaptığı stratejik ittifaklarda işletmelerin güç birleştirmesi dışında herhangi bir kazançları olmayabilir. Bu anlamda doğru ortağın seçiminde işletmelerin sahip oldukları temel

²⁴⁶BÜKE, s.35.

²⁴⁷ÜLGEN, MİRZE, s.331.

²⁴⁸Africa ARINO, Yves DOZ, "Rescuing Troubled Alliances... Before It's Too Late", European Management Journal , 2000, Vol. 18, No. 2, pp. 173–182.

yetenekler etkin bir rol oynadığı gibi, doğru tespit edilmemiş temel yeteneklerin işletmeler arasında sinerji yaratması m¼mk¼n değildir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TEMEL YETENEKLERİN STRATEJİK İTTİFAKLARIN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ

I. PERFORMANS KAVRAMI VE TEMEL YETENEK İLİŞKİSİ

İşletmelerin kuruluş amacı kâr elde edebilmek için belirli amaç ve görevleri yerine getirmektir. İşletmelerin temel amaçları ile stratejik amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmek işletmenin performansının belirlenmesiyle yakından ilgilidir. İşletmelerin performansının belirlenebilmesi için o işletmenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirirken yapılan faaliyetlerin ölçülebilmesi, bunun için de çeşitli performans ölçüm kriterlerinin tespit edilmesi gerekmektedir.²⁴⁹

Performans, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilen, nicel ve nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Bir işletmenin performansı, belirli bir zaman dilimi sonunda elde edilen çıktılar ve işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır.²⁵⁰

“Günümüzde performans kavramı, özellikle hizmet kesiminde giderek önem kazanmaktadır. En genel ifadeyle performans, bir işletmenin belirli bir zaman diliminde elde ettiği başarı derecesi olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle performans bir işi yapan bireyin bir grubun ya da bir teşebbüsün o iş ile amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımıdır. İşletme yöneticilerinin, performans değerlendirmesinden elde edilen bilgiler olmadan işletmenin geleceğine yönelik kararlar almaları yanlıştır. Her ekonomik birim amaçlarını gerçekleştirmek için dış çevresinden temin ettiği kaynakları (girdileri) belirli bir üretim teknolojisinden yararlanarak mal ve hizmetler biçiminde çıktılara dönüştürür. İşletmelerin belirli bir

²⁴⁹Muammer ZERENLER, “Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma”, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2005, 1:136.

²⁵⁰Muhittin ŞİMŞEK, Mustafa NURSOY, Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2002, s.43.

zaman dilimindeki performansının değerlendirilmesi, kullandığı girdileri çıktılara dönüştürürken ne kadar rasyonel davrandığının incelenmesidir.”²⁵¹

“Bir sistemin performansı, belirli bir zaman sonucundaki çıktısı ya da çalışma sonucudur. Bu sonuç, işletme amaçlarının ya da görevinin yerine getirilme derecesidir. Bu anlamda işletme performansı, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanabilmektedir.”²⁵²

A) STRATEJİK PERFORMANS TANIMI

İşletme yönetiminin dört temel işlevi olan planlama, organizasyon, yönetim ve kontrol olmakla beraber performans ölçümü ve yönetimi kontrol işlevinin en önemli faaliyetidir. İşletmenin kontrol işlevinde stratejik hedeflerin belirlenmesi ve bu stratejik hedeflerin gerçekleşme düzeyi, performans ölçümü ile belirlenebilmektedir.²⁵³ Kontrol işleviyle beraber işletme standartlarının oluşturulması, mevcut durumun ölçülmesi ve belirlenmesi, standartlarla mevcut durumun karşılaştırılması ve son olarak gerekli düzenlemelerin yapılmasını sağlayabilmektedir.

İşletmeler sürekli değişen ve gelişen çevre koşullarında yeni fırsat ve tehditlerle yüz yüze gelmektedirler. Bu değişim karşısında işletmelerin amaç ve hedefleri sürekli değişen bir nitelik kazanmaktadır. Bu anlamda işletmelerin stratejik performanslarının değerlemesi ve kontrolü de sürekli bir çaba ve uğraş gerektirmektedir. İşletmeler stratejik performanslarının belirlenmesi sürecinde seçtikleri ve uyguladıkları stratejilerin işletmenin amaç ve hedeflerine uygun olup olmadıklarını incelemektedirler.²⁵⁴ Bu noktada işletmenin üç önemli unsurunun dikkate alınması gerekmektedir. Bunlar;²⁵⁵

Uygunluk; İşletmenin seçtiği ve uyguladığı stratejilerin çevresel gereksinimler, değerler ve işletmenin amaç ve hedefleri ile tutarlı olması gerekmektedir. İç ve dış çevresel unsurlarla tutarlı ve uyumlu olmayan stratejilerin başarılı olma olasılığı zayıftır.

²⁵¹Semra TETİK, “ İşletme Performansını Belirlemede Veri Zarflama Analizi” Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi, 2003, Cilt:10, Sayı:2, ss. 221–229.

²⁵²ZERENLER, 2005, 1:1-36.

²⁵³Ali COŞKUN, Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi, Literatür Yayınları, İstanbul, 2006, s. 2.

²⁵⁴ÜLGEN, MİRZE, s.402.

²⁵⁵ÜLGEN, MİRZE, s.404.

Yapılabilirlik; İşletmenin stratejilerinin aynı zamanda gerçekleştirilebilir nitelikte olması gerekmektedir. Kaynak ve yeteneklerin verimli olarak kullanılabilmesi, işletmeye rekabet üstünlüğü getiren stratejiler işletme için başarı faktörünü getirmektedir.

Benimsenme; Stratejilerin arzu edilen sinerjiyi yaratabilmesi, beklenen getirileri sağlama, kabul edilebilir bir risk taşıması ve işletme sahiplerinin isteklerini yerine getirmesi de önemli bir kavram olan benimsenmeyi gündeme getirmektedir. Uygulanan stratejilerin benimsenmesi işletmenin başarısında önemli bir rol oynayan bir diğer unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

B)STRATEJİK PERFORMANS BELİRLEYİCİLERİNİN TEMEL YETENEKLER AÇISINDAN İRDELENMESİ

“Yönetim literatüründe işletmelerin rekabet avantajı kazanmaları ve performansını zenginleştirmeyi gerçekleştirmek için temel yeteneklerin geliştirilmesine yönelik oldukça yoğun bir ilgi odağı olduğu görülmektedir. Yetenek literatüründeki deneysel çalışmalar incelenirse, bu makalelerde ele alınan konuların iki başlık altında toplanabildiği görülmektedir. Birincisi, yetenek farklı araştırmacılar tarafından farklı yollarla ölçülmüştür. Yetenek, anketlerle fonksiyonel alanlarda mükemmellik, araştırma ve geliştirme oranı, satış oranı, reklâmın satış oranı ve yönetsel yoğunluk gibi finansal göstergelerle, işletme birimleri arasındaki bütünlük, mülkiyet temelli kaynakların bilgi temelli kaynaklarla karşılaştırması şeklinde ölçülmüştür. İkincisi, son derece sınırlı sayıda çalışma farklı yetenekler ve finansal performans arasındaki ilgiyi araştırmışlardır.”²⁵⁶

Temel yeteneklerin performans üzerine etkileri birçok araştırmacı tarafından incelenmiştir. Duysters and Hagedoorn, temel yeteneklerin şirket performansına olan etkisini teknoloji sektöründe yaptıkları bir araştırma ile değerlendirmişlerdir. Teece, Robins ve Wieserma uyum, bütünlük içerisindeki şirket yeteneklerinin firmaları rekabet avantajı açısından güçlendirmekte olduğu üzerinde durmuşlardır.²⁵⁷ Robins ve Wiersema, paylaşılan yetenekler ve teknik bilgi yüzünden ortaklıkları olan birçok

²⁵⁶EREN, ALPKAN, EROL, s.205.

²⁵⁷Geert DUYSTERS, John HAGEDOORN, “Core Competences and Company Performance in The World-Wide Computer Industry”, The Journal of High Technology Management Research, Vol. 11, Number. 1, 2000, pp. 75-91, p. 77.

alandaki faaliyet gösteren işletmelerin yüksek performans gösterdiklerini bulmuşlardır. Teece, öğrenen ekonomilerde ilgili uygulamalarla takviye edilen işletme uyumunun başarılı performansı açıklamadaki önemini vurgulamıştır. Handerson and Cockburn “Öznel araştırma kabiliyetlerini” önemli bir stratejik yetenek kaynağı olarak belirterek bunun şirket performansı üzerinde olumlu etkilerinden söz etmektedirler.²⁵⁸ Stalk, Evans ve Shulman “Yeteneklere Dayalı Rekabet” adındaki makalelerinde işletmelerin sahip oldukları stratejik yeteneklerinin onlara rekabet avantajı sağladığını bu sayede işletmelerin etkili bir büyüme grafiği sergileyebildiklerini örneklerle kanıtlamaya çalışmışlardır.²⁵⁹

Stratejik performans ölçütleri olan, verimlilik, etkinlik, etkenlik, mükemmellik, kalite, müşteri memnuniyeti, çalışan memnuniyeti, kârlılık, yenilik ve rekabet gücü işletmelerin temel yetenekleri ile yakından ilişkilidir. Stratejik performans ölçütleri olarak belirttiğimiz bu unsurlar aynı zamanda işletmelerin temel yetenekleri olarak da karşımıza çıkabilmektedir. Önceki bölümlerde de bahsi geçen yenilik, rekabet gücü, kalite gibi kavramların işletmelerin temel yetenekleri olabileceği üzerinde durulmuştur. Çevrenin sürekli değiştiği küresel dünyada işletmelerin kendine özgü temel yeteneklere sahip olmaları, stratejik performanslarının yüksek olmasına olanak sağlamaktadır.

Temel yetenekler, nadir bulunması, az sayıda olması, taklit edilemez nitelik taşıması bakımından her işletmede farklılık göstermekte ve işletmelerin performansları üzerine farklı bir etkiye sahip olmaktadır. Birçok bilim adamı ve araştırmacı tarafından temel yeteneklerin işletmelerin performanslarını olumlu yönde etkilediği ve hatta temel yeteneklerin rekabet avantajı kazanmalarında büyük bir öneme sahip oldukları vurgulanmıştır.

Değişen dünya düzeni ve piyasalar karşısında önceki bölümlerde belirttiğimiz yenilik yeteneği, teknolojik yetenek, ar-ge yeteneği, yönetim yeteneği, finans yeteneği, satış, pazarlama yeteneği ve yeni ürün geliştirme yeteneği, işletmelere özgü temel yeteneklere dönüştüğünde, işletmelere küresel piyasalarda ayakta kalabilme, rekabet edebilme ve rekabette önde olabilme imkânı sağlayan unsurlar olarak ortaya çıkmaktadır.

²⁵⁸EREN, ALPKAN, EROL, s.205.

²⁵⁹George STALK, Philip EVANS, Lawrence E. SHULMAN, “Yeteneklere Dayalı Rekabet” Harvard Business Review, (Çev: Ahmet Gürsel, İstanbul, 2003, ss.171-202).

Tunalu'ya göre; bazı araştırmacılar kalite, maliyet, zaman ve esnekliğin çeşitli boyutlarını stratejik açıdan incelerken, Kaplan, Maskell, Globerson'a göre; bazı araştırmacılar da, genel işletme performansı ile ilişkili fonksiyonel veya birimsel performans için yapılar geliştirmişlerdir. Araştırmalar genellikle, fabrika sistemlerinin nasıl işletme performansı ile ilişkili olduğu ve onu nasıl etkilediği üzerinde yoğunlaşmıştır. Zamanla, imalat sistem performansının bütün işletme performansı üzerinde etkili olduğu kanısına varılmıştır. Bir başka yaklaşımda ise, performans ölçümlene iki evrede incelenmiştir: 1980 öncesi ve 1980 sonrası. İlk evrede, kâr, yatırımın geri dönüşü ve verimlilik gibi finansal ölçütler ağır basarken, ikinci evrede ise, yeni üretim teknolojileri ve felsefelerini uygulama ile değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılama ön plana çıkmıştır. Bu ikinci evrede meydana gelen yenilik ve değişimler geleneksel performans ölçütlerinin sınırlarını aşmıştır. Bu yüzden işletmeler başarılarını devam ettirmek ve artırmak için yeni ölçütler ortaya koyma zorunluluğu ile karşı karşıya kalmışlardır.²⁶⁰

Stratejik performans belirleyici, literatürde çok farklı şekillerde tanımlanmış ve sınıflandırılmıştır. Literatürde stratejik performans belirleyicileri olarak; üretkenlik, kalite, kalite maliyetleri, zamanında teslimat, maliyet, etkinlik, güvenilirlik, hata oranı, fiyat, birim maliyet, teslim hızı, stok hızı, işgücü üretkenliği, yenilik, yeni ürün geliştirebilme, verimlilik gibi birçok ölçüt kullanılmıştır. Tablo 1.2'de gösterildiği gibi birçok yazar farklı performans belirleyicilerini incelemişlerdir.

²⁶⁰Ebru Tümer KABADAYI, İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri Ve Sürekli İyileştirme İle İlişkisi, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 20002/6, ss.61-75.

TABLO 1.2 YILLAR BAZINDA İNCELENEN PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ

Yazarlar	Yıl	Performans Ölçütleri
Skinner	1969	Üretkenlik, hizmet, kalite, yatırımın geri dönüşü
Campanella and Corcoran	1983	Kalite seviyesi (hata yüzdesi), kalite maliyetleri (=koruma mal. + değerlendirme mal. + hata mal.)
Richardson, Taylor and Gordon	1985	Çıktı hacmi, birim başına maliyet, kalite, zamanında teslim, iş gücü verimliliği, yeni ürün sunma yeteneği, ürün esnekliği, hacim esnekliği
Rosenfield, Shapiro and Bohn	1985	Maliyet-teslim süresi
Skinner	1985	Maliyet ve etkinlik, ürün kalitesi/güvenirlilik, teslim süresi ve güvenirliliği, yatırım, ürün esnekliği, hacim esnekliği
Fine	1986	Uygunluk seviyesi (hatalı olmama oranı), maliyet= değerlendirme mal + koruma mal. + hata mal.
Miller and Roth	1988	Fiyat, kalite tutarlılığı (uygunluk), yüksek üretkenlik, esneklik, hızlı hacim değişimi, hızlı teslim, güvenilir teslim, satış sonrası hizmet, promosyon
Ferfows and De Meyer	1990	Kalite, birim üretim maliyeti, envanter değişimi, gelişme hızı, zamanında teslim, yığın büyüklüğü, genel maliyetler
Miller and Kim	1990	Genel maliyetler, üretim maliyeti, teslim hızı, Yeni ürün geliştirme hızı, stok hızı, kalite
Schonberger	1990	İşleme süresini azaltma, iş gücü üretkenliği, girdi ve çıktı kalitesi, üretim birim maliyeti, tahmin uygunluğu
New	1992	İşleme süresi, teslimat güvenirliliği, kalite, fiyat, Tasarım esnekliği, hacim esnekliği
Carbett and Van Wassenhove	1993	Maliyet, zaman (esneklik, hizmet, teslim, yenilikçilik) kalite (güvenirlilik, uygunluk, dayanıklılık, hizmet verebilirlik, esneklik)
Flynn, Filippini, Forza Ve diğ.	1996	Teslim süresi, kalite tutarlılığı/yeteneği, üretkenlik, satış maliyeti
Mapes	1996	İmalat maliyetleri, kalite tutarlılığı, işleme süresi, teslimat güvenirliliği, yeni ürün sunum hızı ve oranı, ürün çeşitliliği
New and Szejczewski	1996	Üretkenlik, müşteri hizmeti

Kaynak: Ebru Tümer KABADAYI, İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri Ve Sürekli İyileştirme İle İlişkisi, Doğu Üniversitesi Dergisi, 2002/6, ss.62–63.

Stratejik performans belirleyicileri şu şekilde belirtilmektedir. Bunlar;

1.Verimlilik

Verimlilik, eldeki kaynaklarla en çok üretimi gerçekleştirme çabası olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanımla verimlilik, belli bir çıktının üretilmesi için üretim sürecinde yer alan girdilerin ne ölçüde akılcı kullanıldığını ve ne derece üretken olduğunu ortaya koyan bir göstergedir.²⁶¹

Verimlilik bir üretim ya da hizmet sisteminin ürettiği çıktı ile bu çıktıyı yaratmak için kullanılan girdi arasındaki ilişkidir. Bu nedenle verimlilik, bir işletmenin belirli bir çıktıyı en az girdi kullanarak elde etmesi, kıt kaynakların en etkin şekilde kullanılması olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle verimlilik, toplam fiziksel gelirin kullanılan fiziksel gidere oranı veya düşünülen kaynak kullanımlı iş performansının niteliği ile niceliğinin özet bir değeri şeklinde tanımlanabilmektedir.²⁶²

Verimlilik sonuçlarla, bu sonucu sağlayabilmek için sarf edilen zaman arasındaki ilişki olarak da tanımlanabilmektedir.²⁶³ Verimlilik üretkenlik, çabaların boşa harcanmaması, enerji ve kaynakların etkin kullanımı olarak belirtilebilmektedir.²⁶⁴

2.Etkililik

Etkililik, işletmelerin belirli amaçlarına ulaşmak için gerçekleştirdikleri etkinliklerin sonucunda bu amaçlara ulaşma derecesini belirleyen bir performans boyutu olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle etkililik işletmenin kısa ve uzun dönemli amaçlarına ulaşmak için yerine getirdiği görevlerin sonuçlarının dolaylı bir göstergesi olmaktadır.²⁶⁵

²⁶¹Sevgin FETTAHOĞLU DEMİRCİ, “Verimlilik Bilinci ve Kültürünün İşlevselliği, Değişime Katkısı” Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, 2005/3, s.29.

²⁶²TETİK, ss.221–229.

²⁶³Aydın YILMAZER, “ İşletme Yönetiminde Empatik İletişim ve İşgücü Verimliliğine Etkisi: Federal Mogul Sapanca Segman ve Gömlek Üretim Tesisleri A. Ş. Örneği” 2. KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi, İstanbul, 2005, s. 76.

²⁶⁴Edward De BONO, Sur/ Petition,1992 (Çev: Oya Özel, Rekabetüstü, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2000, s. 25.

²⁶⁵Zuhal AKAL, İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No: 473, Ankara, 1998, s. 17.

Etkililik = Gerçekleşen Sonuç/Beklenen Sonuç eşitliği ile ifade edilmekle elde edilen sonucun beklenen sonuca oranı olarak değerlendirilmektedir.²⁶⁶

3.Etkenlik

Etkenlik, yararlı çıktı sağlamak amacıyla işletmenin kaynaklarının ne ölçüde etkili kullanıldığının belirlenmesi olarak tanımlanabilmektedir.²⁶⁷

Etkenlik ve etkililik birbiri ile çok karıştırılan kavramlar olması itibariyle iki kavram arasındaki fark belirtilmelidir. Etkenlik mevcut kaynakların kullanımı ile ilgili bir kavram olmasına karşın, etkililik amaçlarla ve çıktılarla ilgili bir kavramdır. Bir firma etken olmakla birlikte etkili çalışmayabilmektedir. Etkililik daha çok planlara ulaşmanın, verimlilik belli bir çıktının en az maliyetle üretilmesinin, etkenlik ise bir girdi-çıkıtı mekanizması aracılığı ile işleri doğru yapabilme kabiliyetinin; dolayısıyla bir ekonominin rekabet edebilme gücünün bir ölçüsü olmaktadır.²⁶⁸

TABLO 1.3 ETKENLİK VE ETKİLİLİK

Hedeflere Ulaşma: <u>Etkililik</u>	<u>Kötü:</u> (-;+)	<u>İyi:</u> (+;+)
	Etkili fakat etken değil bazı kaynaklar boşa gidiyor.	Etkili ve etken hedeflere ulaşıyor, kaynaklar iyi kullanılıyor,yüksek performans.
	<u>Ne etkili ne etken:</u> (-;-)	<u>Etken fakat etkili değil:</u> (+;-)
	Hem hedefler başarılamıyor, hem de bazı kaynaklar boşa gidiyor.	Hedeflere ulaşlamamakla beraber kaynak kullanımı iyi.

Kaynak: Elmas YALDIZ, “Kavramsal Düzeyde Etkinlik, Etkililik Ve Verimlilik Olgularına Bir Bakış” <http://www.ceterisparibus.net/arsiv.htm>, (20.11.207).

²⁶⁶Kazım KÖROĞLU, Verimlilik Yönetiminde Japon Yaklaşımı ve Kazukiyo Kurosawa Modeli, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, No: 507, Ankara, 1993, s.49.

²⁶⁷ Joseph PROKOPENKO, Productivity Management: A Practical Handbook, 1987, International Labour Office (Çev: Olcay Baykal, Nevda Atalay, Erdemir Fidan, Milli Produktivite Merkezi Yayınları No: 476, Ankara, 2005, s. 23.)

²⁶⁸Elmas YALDIZ, “Kavramsal Düzeyde Etkinlik, Etkililik Ve Verimlilik Olgularına Bir Bakış” <http://www.ceterisparibus.net/arsiv.htm>, (20.11.2007).

Tablo 1.3’de görüldüğü gibi işletmeler için etkililik ve etkenlik farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Bir işletmenin etken ama etkili olmaması durumunda kaynaklarını akılcı kullanamadığı, hem etken hem etkili olmaması durumunda kaynaklarını akılcı kullanamamasının yanında hedeflerine ulaşamadığı, etken ama etkili olmadığında hedeflerine ulaşamamakla beraber kaynaklarını iyi kullanması, hem etkili hem etken olması durumunda ise hedeflerine ulaşabildiği gibi kaynaklarını da akılcı kullanması söz konusu olmaktadır.

4.Mükemmellik

Mükemmellik, önceden belirlenen özelliklere uygunluk ve müşteri beklentilerini aşma veya karşılama şeklindeki tarif, yönetsel bakış açısıyla son on yılın anahtar kavramıdır.²⁶⁹

5.Kalite

Kalite birçok bilim adamı tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bunlar;

Deming’e göre; bir ürün veya hizmetin, düşük maliyetle ve müşteri memnuniyetini sağlayacak güvenilirlikte üretilmesidir. Juran’a göre; amaca ve kullanıma uygunluktur. P. Crosby’e göre; bir ürünün gerekliliklerine uygunluk derecesidir. Tguchi’ye göre; bir ürünün kullanıma sunulmasından sonra karşılaşılan hataların azlığıdır.²⁷⁰

Kalite kavramının tanımları çerçevesinde yaklaşıldığında kalite boyutunun üretim sürecinde, ürün özelliklerinde, işletme içindeki diğer etkinliklerin gerçekleştirilmesinde ve işletme dışında sunulan ürün ve hizmetlerin satış sonrasında hizmetleri kapsayan tüm alanlarında ölçülmesi performans belirlemede önemli bir unsurdur.²⁷¹

6.Müşteri Memnuniyeti

“Günümüz modern müşterisinin kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşılamasına olanak sağlayan, müşteriyi kendi ürününü tasarlamaya teşvik eden yani müşterisini üretim sürecine dahil eden işletmeler önemli bir rekabet avantajı elde etmektedirler.

²⁶⁹Atılhan NAKTİYOK, Orhan Küçük, “Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde (Kobi) Toplam Kalite Yönetimi (Tky) Kritik Faktörlerinin Örgütsel Performans Üzerine Etkileri”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 21, Temmuz-Aralık 2003, ss. 43-65.

²⁷⁰ŞİMŞEK, NURSOY, s. 16.

²⁷¹AKAL, ss.28-29.

Günümüzde müşteri sadakatinin azalması, rekabetin küresel boyutlarda yaşanıyor olması, yeni müşteri elde etmenin maliyetinin eski müşterileri korumaktan 5-6 kat daha maliyetli olması, müşterilerin üretim sürecine entegrasyonunu zorunlu kılmakta; bu bağlamda üretim sürecine dahil edilen müşteri ile işletme arasında yakın ve sıcak ilişkilerin kurulabilmesi söz konusu olmaktadır. Pazar odaklı çalışan bir firmada müşteri tatmininin sağlanması, yeni müşteri kazanmaya ve müşteri sadakatine yol açmakta ve bunun sonucunda pazar payının gitgide büyümesi, karlılık ve rekabet gücünün artışı gerçekleşebilmektedir.”²⁷²

7.Çalışan Memnuniyeti

İnsanların çalıştıkları işyeri ve iş çevresinden memnun olduklarında daha verimli çalışmalarını söz konusu olmaktadır. Ekonomik tatminin (ücret ve prim gibi) yanı sıra sosyal ve psikolojik açıdan da (bir yere ait olma, prestij, saygı görme, başarıma gibi) iş görenlerin tatmin edilmesi onların verimliliklerini önemli boyutlarda etkilemektedir. Bu noktada bir işletmede çalışanların güdülenmesinden bahsedilmektedir.

Güdüleme; kelime anlamı itibariyle iş göreni çalışmaya sevk etme, harekete geçmesini tetikleme gibi anlamlara gelmektedir. A. H. MASLOW’a göre; insanlarda yeme, içme, barınma, hayatını devam ettirme gibi fizyolojik ihtiyaçların, hastalık, yaşlılık gibi hallerde geleceğini garanti altına alma yani güvenlik ihtiyaçlarının, kendi kendini anlama, şefkat gibi ait olma, sevgi, prestij, başarı ve saygı görme gibi değer ihtiyaçlarının, yaratma, başarıma gibi oluşturma ihtiyaçlarının tatmin edilmesi onların başarısında önemli bir rol oynamaktadır.²⁷³ Herzberg’e göre, ücret, saygınlık, emniyet, iş koşulları, yan ödemeler, yönetim uygulamaları ve kişiler arası ilişkiler gibi faktörleri hijyen faktörler olarak, anlamlı ve zevkli bir işte çalışma, başarısının görülmesi, başarı duygusundan zevk alma, sorumluluk üstlenme, iş geliştirme ve yükselme gibi faktörler ise motivasyon faktörleri olarak belirtilmektedir. Buna göre hijyen faktörler sağlandıktan sonra motive edici faktörler etkin olabilmektedir. Vroom’a göre, bireyin beklediği ödüller içsel ve dışsal ödüller olarak ikiye ayrılır. İçsel ödüller, kişinin kendinden kaynaklanan ve gösterdiği çaba sonucunda kendini doyuma ulaştırmış hissetmesi neticesinde oluşan mutluluk iken, dışsal ödüller, bireye üst makamlarca

²⁷²Ayşe BAYRAK, Tuncay ÖZDİL, “İşletme Performansının Artırılmasında Pazarlama-Üretim İşbirliğinin Önemi”, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2003, yıl:1 Sayı:2, s.37.

²⁷³Erol EREN, Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayın, İstanbul, 1993, s. 359.

verilen zam, ikramiye, terfi gibi unsurlardır.²⁷⁴ Bu anlamda iş görenlerin memnuniyeti onların verimliliklerini dolayısıyla performanslarını arttırmaktadır.

8.Kârlılık

Kâr, satışlarla maliyetler arasındaki artı fark olarak tanımlanmaktadır. Bu fark eksi olursa zarar meydana gelir. Kârlılık, gelirler, giderler ve yatırımlar arasındaki ilişkilere göre ölçülür.²⁷⁵

İşletmeler kâr elde etmek için kurulmuş kurumlardır. Kâr, sadece pazara ve tüketicilere verilen hizmetin bir karşılığıdır. Firmalar uzun dönemde başarı elde etme ve faaliyetlerini kalıcı kılabilmek için, bir takım maliyetlerini en uygun gelirlerle karşılamak durumundadır. Uzun dönem maliyetlerin karşılanması karlılığı, kârlılık ise uzun dönemde kalıcılığı beraberinde getirmektedir.²⁷⁶

9.Yenilik

Yenilik, değişim, gelişim, yaratıcılık, esneklik, risk alma ve girişimcilik gibi kavramların bütünüdür. Yenilik mevcut koşullar altında performansı arttırmaya ve ortaya çıkan yeni gereksinimleri karşılamak için iyileştirmeler yapmaya çalışmaktadır.²⁷⁷

Yenilik, iç ve dış çevrelerden kaynaklanan her türlü baskı, tehdit ve olanaklara, teknoloji, ürünler, hizmetler, yöntemler, politikalar açısından başarılı cevap vermek için yapılan değişim ve gelişimleri içeren yaratıcı bir süreç olarak tanımlanmaktadır.²⁷⁸ Performans açısından bakıldığında, işletmenin değişen ve gelişen çevreye adapte olabilmek ve rekabet edebilmek için gerçekleştirdiği yeniliklerin işletmeye katkısı belirlenmeye çalışılmaktadır.

10.Rekabet Gücü

Rekabet avantajı ve firma performansı arasındaki ilişkide; pazara dönüklük (tüketiciye dönüklük, rakipler üzerinde odaklaşma ve işletme fonksiyonları arasındaki koordinasyon) ile firmanın sahip olduğu temel beceriler (tüketici hizmetlerinde etkinlik,

²⁷⁴ Erdal ÜNSALAN, Bülent ŞİMŞEKLER, İnsan Kaynakları Yönetimi, Detay Yayın, Ankara, 2006, ss.120-124.

²⁷⁵ Nilgün SARIKAYA, Toplam Kalite Yönetimi, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2003, s. 113.

²⁷⁶ BAYRAK, ÖZDİL, s.37.

²⁷⁷ COŞKUN, s.20.

²⁷⁸ AKAL, s.30.

kalite, yenilikçi tutum) bir araya gelince, firmanın rekabet avantajını arttırıcı yönde etki ederler. Rekabet avantajı; tüketicilerin firma hizmetlerine olan bağlılığı, yeni mamul başarısı ve pazar payında sağlanan artışla oluşturulur. Sonuçta rekabet avantajı, karlılık ve satışlarda büyümeye neden olur ki, bu da firmanın performansıdır. Firmalarda rekabet avantajı ve performans, temel becerileri geliştirici geri besleme ilişkisi yaratmaktadır.²⁷⁹

C) STRATEJİK PERFORMANS ÖLÇÜM TEKNİKLERİ

“İşletme performansının ölçümü; işletmelerin önceden belirlenen hedeflerine ne ölçüde ulaşıldığını belirleyen bir işlem dizisi olup, performans hedeflerinin belirlenmesi, performans ölçümü, geribildirim ve motivasyon aşamalarından oluşan performans yönetimi sürecinin bir aşamasını oluşturmaktadır. Performans yönetimi, işletmeleri istenen amaçlara yöneltmek için, işletmelerin mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir.”²⁸⁰

“Performans ölçümü, işletme sahipleri, yöneticiler, yatırımcılar ve kredi verenler gibi işletme içinden ve dışından bir çok ilgilinin, işletme ile ilgili verdikleri kararları etkilemektedir. Bu nedenle, ister tam olarak sistematik bir şekilde olsun, isterse geçici bir süre veya belirli bir amaç için olsun, her işletme performans ölçümü yapmaktadır. Yönetimin önemli işlevlerinden kontrolün bir parçası olan performans ölçümünün, işletmenin genel olarak başarısının belirlenmesi, geliştirilebilecek alanların ortaya çıkarılması ve var olan verimsizliklerin nedenlerinin anlaşılması gibi bir çok yararı vardır.”²⁸¹

Performans ölçümü, yönetimin kontrol işlevinin en önemli faaliyetidir. İşletmeler müşterilerinin isteklerini karşılayıp karşılayamadıklarını belirleyebilmek, yaptıkları faaliyetler hakkında bildiklerinin doğruluğunu onaylayabilmek ve neleri bilmediklerini ortaya çıkarmak, genel olarak başarılı olup olmadıklarını belirlemek, kararların duygusal veya varsayımlara dayalı olarak değil de gerçek verilere dayanarak

²⁷⁹BAYRAK, ÖZDİL, s.36.

²⁸⁰ZERENLER, s.36.

²⁸¹Ali COŞKUN, “Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı: Türkiye’deki Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma” Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, Yıl:8 Sayı:1, 2006, s. 128.

alındığından emin olmak, sorunlu alanları ortaya çıkarmak veya gelişme olabilecek alanları belirlemek gibi nedenlerden dolayı performans ölçümü yapmaktadır.²⁸²

Performans ölçümleri ve denetimi bir işletmede;²⁸³

- İşler ne kadar iyi yapılıyor?
- Beklenen sonuçlara ne düzeyde ulaşılmıştır?
- Gerçekleştirilen işlerin amaçlara katkısı olmuş mudur?
- Bu işlerin örgüt performansına etkisi nedir?
- Hedef ve stratejilere uygunluk sağlanmış mıdır?
- Temel ilkelerden sapma var mıdır?
- Doğru yönde iyiye doğru mu gidiliyor? gibi belli başlı soruları yanıtlamayı amaçlar.

“Performans ölçüm sistemlerinin tasarımında, neden ölçmek istiyoruz ve neyi ölçmek istiyoruz, olmak üzere iki sorunun cevaplandırılması gerekmektedir. İşletme yönetimini ölçüm yapmaya yönelten temelde beş neden bulunmaktadır. Bu nedenler, geçmiş duruma ilişkin bilgi sağlamak, mevcut durumun ne olduğunu belirlemek, faaliyet planlarının tasarımında, amaçların ve hedeflerin belirlenmesinde destek sağlamak, tasarlanan faaliyet planlarına, belirlenen hedeflere ve amaçlara nasıl ulaşılabileceğini saptamak ve belirlenen amaçlara ve hedeflere ne derece ulaşıldığına ilişkin bilgi sağlamak olarak belirtilebilir. Performans ölçüm sisteminin tasarımında neyi ölçmek istiyoruz sorusunun cevabının da, ölçüm yapma nedenleri ile kuvvetli bir ilişkisi bulunmaktadır. Neyin ölçüleceği de, ölçümün yapma nedenleri, işletmenin stratejileri, amaçlar ve öncelikleri doğrultusunda belirlenebilmektedir.”²⁸⁴

“Neely performans ölçümünü; bir faaliyetin etkenliğinin ve etkinliğinin niceliksel olarak belirlenmesi olarak tanımlamışlardır. Bir faaliyetin etkenliğinin ve etkinliğinin belirlenebilmesi amacıyla kullanılan göstergeler, performans ölçütü olarak

²⁸²Ali COŞKUN, “Bankaların Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı”, Bankacılar Dergisi, Sayı: 56, 2006, s. 28.

²⁸³Erdal KENGER, “Denetçi Yardımcıları Eğitim Notu”, http://www.ydk.gov.tr/egitim_notlari/denetim.htm#d4d, (12.11.2007).

²⁸⁴Hilmi YÜKSEL, “Tedarik Zincirleri için Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımı” Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi, 2004, Cilt:11, Sayı:1, s. 145.

belirtilmekte ve bu göstergelerin oluşturduğu set de performans ölçüm sistemi olarak nitelendirilmektedir.”²⁸⁵

“Performans ölçümü 1970–1980’li yıllarda birim seviyesinde performansın ölçülmesiyle başlamıştır. Araştırmacılar bütün işletme birimlerinin performanslarını incelemeye yönelmişlerdir. 1980’lerin ortasında, tam zamanında üretim felsefesinin ortaya çıkmasıyla, performans ölçüm araştırmaları imalat planlaması ve kontrol sistemlerine yönelmiştir. Daha sonra bu gelişmeleri bilgisayar destekli imalat ve esnek üretim sistemlerindeki konuların performans ölçümlerinin araştırılması izlemiştir.”²⁸⁶

Performans ölçüm sistemlerinin geliştirilmesi şu üç aşamada değerlendirilmektedir.²⁸⁷

- Tasarım: Ölçülecek temel amaçların tanımlanmasını ve belirlenen amaçlar doğrultusunda ölçütlerin tasarımını kapsamaktadır.
- Uygulama: Ölçümlerin düzenli olarak gerçekleştirilebilmesi amacıyla verilerin toplanmasını ve işlenmesi için sistemlerin ve prosedürlerin uygulamaya geçirilmesini kapsamaktadır.
- Kullanım: İşlemlerin etkin ve etkili olup olmadığının ve stratejinin başarılı olarak uygulanıp uygulanmadığının belirlenmesi amacı ile ölçüm sonuçlarının gözden geçirilmesini kapsamaktadır.

“Performans ölçüm sistemlerinin tarihsel gelişim sürecine bakıldığında, önceleri bu sistemlerin üretilen ürün ya da hizmetlerin maliyetlerinin belirlenmesine dayalı prosedürler ve tekniklerden oluştuğu görülmektedir. Maliyetlere dayalı prosedürler ve teknikler, performans ölçüm sistemlerinde uzun süre etkin olarak kullanılmıştır. Günümüzde uygulamada birçok işletme, müşteri ilişkileri, rekabet güçleri ve kurumsal kapasiteleri hakkında stratejiler geliştirirken performans ölçüm ve değerlendirmeleri genellikle finansal ölçütlere dayanmaktadır.”²⁸⁸

Stratejik performans ölçüm teknikleri olarak belirlediğimiz Balanced scorecard, İşlevsel analiz, Veri zarflama analizi, Stratejik finansal kontrol tekniği, Altman Z

²⁸⁵YÜKSEL, s.144.

²⁸⁶KABADAYI, ss 61–75.

²⁸⁷YÜKSEL, ss.143–154.

²⁸⁸ZERENLER, s.36.

modeli'nde işletmelerin stratejik performanslarının belirlenmesinde kullandığımız, finansal güç, verimlilik, müşteri tatmini, müşteri sadakati, kalite, çalışan eğitim ve memnuniyeti aynı zamanda işletmelerin temel yeteneklerini oluşturan unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin performanslarını değerlemede kullanılan bu performans ölçütleri aynı zamanda belirttiğimiz gibi işletmelerin temel yetenekleri içinde yer almaktadır.

İşletmelerde performans ölçme ve değerlendirme yöntemleri şu şekillerde sınıflandırılabilir.

1.Dengeli Değerlendirme Çizelgesi: Balanced Scorecard

“Türkçe’ye “denge kontrol paneli” olarak çevirebileceğimiz Balanced Scorecard literatüre 1992 yılında Harvard Business Review’de yayınlanan: (The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance) “Balanced Scorecard - Başarıya Yön Veren Ölçütler” adlı makaleyle girmiştir. Bu makaleyi yazan Robert S. Kaplan ve David P. Norton 1993 yılında aynı dergide (Putting the Balanced Scorecard to Work) “Balanced Scorecard’ı Uygulamak” adlı makaleyi yayınlamışlardır. Yaptıkları çalışmalarla Balanced Scorecard’ı daha da geliştirmişler ve 1996 yılında (Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System) “Balanced Scorecard’ın Stratejik Yönetim Sistemi Olarak Kullanılması” adlı makaleyle bu metodolojiyi sunmuşlardır. Daha sonra Balanced Scorecard’ın uygulanmasına yönelik ilk bilgisayar yazılımı Gentia adlı şirket tarafından geliştirilmiştir.”²⁸⁹

Balanced Scorecard işletmelerin performanslarının sadece finansal boyutu ile ölçülemeyeceği görüşüyle ortaya çıkan ve işletmenin finansal perspektifi yanında, maddi olmayan değerlerinin de performans ölçümünde etkili olduğunu gösteren bir ölçüm sistemini temsil etmektedir.²⁹⁰Balanced Scorecard’ın diğer performans ölçüm tekniklerinden en önemli farkları, finansal performans ölçütleri ile birlikte finansal olmayan performans ölçütlerini de kullanması, işletmenin maddi varlıklarıyla birlikte

²⁸⁹Ali Şahin ÖRNEK, “Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç” Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 2 Sayı:3, 2000.

²⁹⁰Mehmet ÖZBİRECİKLİ, Ferit ÖLÇER, “Strateji Odaklı Performans Ölçüm Sistemi: Balanced Scorecard- BSC”, www.isletme.istanbul.edu.tr/dergi/kasim2002/kas02b/body.html.

maddi olmayan varlıklarının değerini de dikkate alması ve performans yönetim sistemini işletmenin stratejik hedefleri üzerine kurmasıdır.²⁹¹

Şekil 1.3 Kurumsal Balanced Scorecard

F I N A N S A L	AMAÇLAR	ÖLÇÜTLER	HEDEFLER	ÇALIŞMALAR						M Ü Ş T E R İ	AMAÇLAR	ÖLÇÜTLER	HEDEFLER	ÇALIŞMALAR						
				VİZYON MİSYON STRATEJİ																
O P E R A R I Ç İ S Y O N	AMAÇLAR	ÖLÇÜTLER	HEDEFLER	ÇALIŞMALAR						G Ö R Ü N M E	AMAÇLAR	ÖLÇÜTLER	HEDEFLER	ÇALIŞMALAR						

Kaynak: Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, Balanced Scorecard, (Çev: Sera Egeli, Sistem Yayıncılık, 1999, İstanbul, s.10.

Şekil 1.3'e göre Kaplan ve Norton'un belirlediği dört kavramsal çatı; finansal perspektif, müşteri perspektifi, içsel iş süreçleri perspektifi, öğrenme ve büyüme perspektifidir.²⁹² Kaplan ve Norton bu boyutların içeriklerini belirlemişlerdir. Buna göre finansal boyut; gelir artışı, maliyetlerin düşürülmesi/ verimlilik artışı ve varlıkların değerlendirilmesi yatırım stratejisini, müşteri boyutu; pazar payı, müşteri devamlılığı, müşteri kazanılması, müşteri tatmini ve müşteri kârlılığını, şirket içi yöntemler boyutu;

²⁹¹COŞKUN, 2006, s. 53.

²⁹²Stan DAVIS, Tom ALBRIGHT, "An Investigation of the Effect of Balanced Scorecard Implementation on Financial Performance" Management Accounting Research 15 (2004) 135-153, pp.139-141.

yenileme, operasyonlar ve satış sonrası hizmetleri, öğrenme ve gelişme boyutu; çalışanların yetenekleri, bilgi sistemlerinin yeterliliği, motivasyon, yetki verme ve bağlantı kurmayı içermektedir. Kaplan ve Norton'a göre bu boyutlarda belirlenen veriler doğrultusunda işletmenin stratejik performansı ölçülmektedir.²⁹³

Şekil 1. 4 Balanced Scorecard Performans Belirleyicileri

0	1	2	3	4	5
<p>Finansal Perspektif</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yatırımların getirisi - Satış Hasılatı <p>Müşteri Perspektifi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Müşteri Memnuniyeti - Müşteri Sadakati - Müşteri Şikayetleri Sayısı - Ürün, Servis Kalitesi - Kurumsal İtibar <p>İçsel İş Süreçleri Perspektifi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zamanında Teslimat - Stoklar <p>Öğrenme ve Yenilik Perspektifi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Satışlar ve Pazar Payı - Yeni Ürün Üretim Yüzdesi - Yeni Müşteriler Elde Etme Yüzdesi - İşgören Tarafından Tercih Edilme Düzeyi 					

Kaynak: Eric M. OLSON, Stanley F. SLATER, “The Balanced Scorecard, Competitive Strategy, and Performance” Business Horizons, May-June 2002, p. 13.

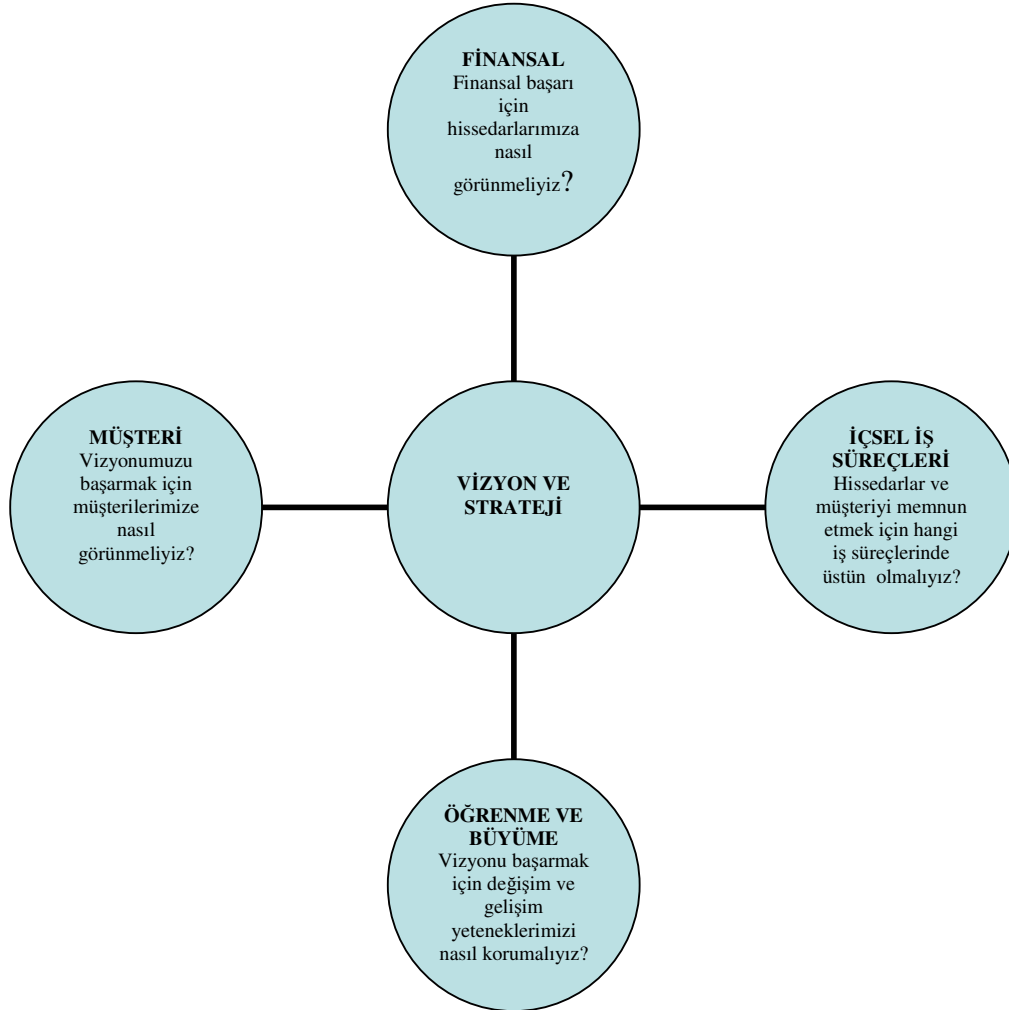
Finansal performans göstergeleri, işletmelerin finansal tablolarında yer alan unsurlar arasındaki ilişkilerin ve bunların zaman içerisinde oluşturdukları eğilimlerin incelenmesinde kullanılan göstergelerdir. Finansal analizlerde temel amaç karar vericilere işletmenin finansal durumu ve gelişimi ile ilgili bilgi aktarımıdır. Finansal analizler, yöneticilerin geleceğe dönük yönetim ve yatırım kararları almalarında, kredi veren kuruluşların söz konusu işletmenin kredi değerliliğini belirlemelerinde, yatırımcıların işletme ile ilgili yatırım tercihlerini değerlendirmelerinde yardımcı

²⁹³Robert KAPLAN, David NORTON, Balanced Scorecard, 1996, (Çev: Serra Egeli, Sistem Yayıncılık, 1999, İstanbul).

olmaktadır.²⁹⁴Bu anlamda bir işletmenin sadece finansal göstergeleri o işletmenin performansını belirlemede yetersiz kalmaktadır.

İşletmelerin performanslarının belirlenmesinde Kaplan ve Norton'un dört boyutunun işletmeler açısından değerlendirilmesi aşağıdaki gibidir.

Şekil 1.5 Kaplan ve Norton'un Balanced Scorecard Örneği



Kaynak: Kiran Jude FERNANDES, Vinesh RAJA, Andrew WHALLEY, "Lessons from Implementing the Balanced Scorecard in a Small and Medium Size Manufacturing Organization" Technovation 26 (2006), p. 624.

²⁹⁴M. Serhan SEKRETER, Gökhan AKYÜZ, Emre İPEKÇİ ÇETİN, "Şirketlerin Derecelendirilmesine İlişkin Bir Model Önerisi: Gıda Sektörüne Yönelik Bir Uygulama", Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (8) 2004, s.140.

Şekil 1.5’de görüldüğü gibi işletmeler açısından belirlenen dört boyut içinde işletmelerin performansları için ne yapmaları gerektiği belirtilmiştir. Buna göre finansal perspektif; şirket stratejilerinin uygulanıp uygulanmadığını, uygulanıyorsa kâr durumunun iyileştirilmesine katkı sağlayıp sağlamadığını göstermektedir. Müşteri perspektifi, sürekli kârlılık için işletmelerin müşteri memnuniyetine gereken hassasiyeti göstermesi gerekmektedir. Bu boyut müşteri tatmininin ne ölçüde olduğunu belirlemektedir. İçsel iş süreçleri perspektifi, müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi ve finansal açıdan işletmenin süreçlerinin bu ölçüme dahil edilmesi bir zorunluluktur. Bu ölçüm işletmenin performansının ölçümünde strateji ve performans arasında kopukluğun olmasını önlemektedir. Öğrenme ve büyüme perspektifinde, işletmede çalışan iş görenlerin yetenek ve becerilerinin geliştirilmesi, yeni yetenekler elde etmelerinin sağlanması, teknoloji kullanım, bilgi paylaşımı gibi ölçütler ele alınmaktadır.²⁹⁵

2.İşlevsel Analiz

İşletmelerin bölümler itibariyle uygulama denetiminde kullandıkları yöntemlerden bir tanesi de işlevsel analizdir. Bu yöntem önceden belirlenmiş sorular aracılığıyla bazı işlevlerin stratejik başarı sağlayıp sağlamadığının belirlenmesine yönelik olup, kontrol edilmek istenen bölümler, belirli ve önemli konularda sorularla değerlendirilmekte ve işletmenin bütününe dair bir değerlendirme yapılmaktadır.²⁹⁶

“İşletmenin insan kaynakları, finans, yönetim, Ar-ge, tedarik, üretim, pazarlama ve servis işlevleri ile ilgili önemli konuların stratejilerle uyumlu olup olmadığı işlevsel analiz tekniği ile ortaya konmaktadır. Sorulara verilen cevapların değerlemesinde semantik diferansiyel tekniği kullanılmaktadır. Stratejilerle hiç uyumlu değil ile stratejilerle çok uyumlu arasında performanslar değerlendirilmektedir. İşlevsel analizde işletme içi unsurların stratejilerle uyumlulukları ölçülmektedir.”²⁹⁷

²⁹⁵“Hedeflerle Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Karne” <http://www.ikportal.com/gundem.asp?id=17107>, (10.09.2007).

²⁹⁶ÜLGEN, MİRZE, s.407.

²⁹⁷ÜLGEN, MİRZE, s.407.

3. Veri Zarflama Analizi

“Performans ölçme teknikleri genellikle oran analizi, parametrik yöntemler ve parametrik olmayan yöntemler olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır. Oran analizi, en yaygın ve basit olanıdır. İşletmelerin kullandığı girdi ve çıktılarının oranlanması şeklinde kullanılmaktadır. Yalnız tek boyutlu olduğundan işletmelerin performanslarını ölçmede yetersiz kaldığı görülmüştür. Diğer bir yöntem ise regresyon analizi’dir. Regresyon analizi parametrik bir yöntemdir ve girdiler ile tek bir çıktı arasındaki etkinlik ilişkisi analiz edilir. Bu yöntemin de yetersiz kaldığı noktada hem çok boyutlu (yani çok girdi/çok çıktı) ve hem de parametrik olmayan bir performans ölçüm tekniği olarak Veri Zarflama Yöntemi ortaya çıkmıştır. Veri Zarflama Yöntemi, matematiksel programlama tabanlı bir yöntemdir.”²⁹⁸

Veri zarflama yöntemi genellikle birden çok üreticinin verimliliğini ve etkinliğini belirlemek ve değerlendirmek için kullanılmaktadır. Analizin temelinde benzer türden karar birimlerinin üretim etkinliklerinin değerlendirilmesi yer almaktadır. Bilindiği gibi üretim sürecinde bir tane girdi ile belli bir çıktının elde edildiği süreçler yok denecek kadar azdır. Çoğunlukla çok sayıda girdi kullanılarak çok sayıda çıktı elde edilir. Bu tür süreçleri kullanan birden çok üretici karşılaştırılmak istendiğinde belli bir girdi veya çıktı seçimine göre en başarılı veya başarısız üretici değişecektir. O halde başarılı veya başarısız olanı seçerken ölçülebilen bütün girdileri ve çıktıları aynı anda dikkate alan bir yöntem kullanmak gerekecektir. Veri zarflama yöntemi böyle bir yöntemdir. Her üretici farklı düzeylerde gerekli değişik girdileri kullanarak farklı düzeylerde değişik çıktıları ortaya koyacaktır. Mal ve hizmet üreten firmaların çoğu için durum böyledir. Eğer A üreticisi $Y(A)$ gibi bir çıktıyı $X(A)$ gibi bir girdi kullanarak ortaya koyabiliyorsa diğer üreticiler de A üreticisi kadar etkin ve verimli çalıştıklarında bunu gerçekleştirebileceklerdir. Veri zarflama yönteminde her gerçek üretici için hayali en iyi üretici bulunmaya çalışılır. Eğer hayali üretici daha az girdiyle aynı çıktıyı veya aynı girdiyle daha çok çıktıyı üreterek ele alınan üreticiden daha iyi ise, o zaman ele alınan üreticinin yeterince verimli ya da etkin olmadığına karar verilir.²⁹⁹

²⁹⁸M. Emin BAYSAL, Mehmet UYGUR, Bilal TOKLU, “Veri Zarflama Analizi İle TCDD Limanlarında Bir Etkinlik Ölçümü Çalışması”, Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Dergisi, Cilt 19, No 4, 437-442, 2004, s.438.

²⁹⁹Cengiz YILMAZ, Tuncer ÖZDİL, Güray AKDOĞAN, “Seçilmiş İşletmelerin Toplam Etkinliklerinin Veri Zarflama Yöntemi ile Ölçülmesi” www.manas.kg/pdf/sbd-4-13.pdf, (11.09.2007).

Veri Zarflama modelleri; girdiye yönelik ve çıktıya yönelik olmak üzere iki grupta incelenebilir. Girdiye ve çıktıya yönelik Veri Zarflama modelleri, temelde birbirlerine çok benzemekle beraber girdiye yönelik Veri Zarflama modelleri; belirli bir çıktı bileşimini en etkin şekilde üretebilmek amacıyla kullanılacak en uygun girdi bileşiminin nasıl olması gerektiğini araştırırken; çıktıya yönelik Veri Zarflama modelleri belirli bir girdi bileşimi ile en fazla ne kadar çıktı bileşimi elde edilebileceğini araştırmaktadır.³⁰⁰

4.Stratejik Finansal Kontrol Tekniği: Esnek Bütçe Uygulamaları

“Stratejik sonuçları finansal tablolar halinde açıklayan kontrol tekniklerinden birisi de bütçelerdir. İşletme bütçeleri genellikle statik olarak hazırlanmakta, değişen ve gelişen çevre koşulları karşısında yeniden gözden geçirilerek değiştirilmektedir. Ancak stratejik yönetim süreci sürekli değişebilen, dinamik bir süreç olması itibariyle, bu süreçte planlama ve kontrol tekniği olan bütçelerin de statik yerine esnek bütçe tekniği ile hazırlanmasını gerektirmektedir. Esnek bütçelerde, faaliyetlerin değişimi sonucunda oluşabilecek maliyetlerdeki değişim önceden planlanmaktadır. Böylece faaliyet hızı ve değişimi ile bağlantılı olarak değişen, değişken maliyetlerin kontrolünün daha bilinçli ve etkili olarak yapılması söz konusu olabilmektedir.”³⁰¹ Bu anlamda işletmenin maliyetleri kontrol altına alınmakta ve değişen çevre koşulları ile beraber işletmenin hazırlıklı olması sağlanabilmektedir.

5.Altman’ın Z Modeli

Finansal oranlar 1930’lu yıllardan itibaren işletmelerin performanslarının belirlenmesinde kullanılmaktadır. Z Modelinde değişkenler olarak bazı oranlar seçilmiş, her birinin katsayı değerleri incelenen işletmenin hesaplanan oranı ile çarpılarak bir sonuç bulunmaktadır.³⁰²

Altman’ın Z Modeli şu formülle hesaplanmaktadır.

$$Z=1.2[\text{Net Çalışma Sermayesi/Toplam Varlıklar}]+1.4[\text{Dağıtılmamış Kârlar/Toplam Varlıklar}]+3.3[\text{FVÖK/Toplam Varlıklar}]+0.6[\text{Özsermaye/Borçlar}]+1[\text{Satışlar/Toplam Varlıklar}]$$

³⁰⁰Serpil BÜLBÜL, İlyas AKHİSAR, “Türk Sigorta Şirketlerinin Etkinliğinin Veri Zarflama Analizi İle Araştırılması”, <http://www.ekonometridernegi.org/bildiriler/o3s2.pdf>, (09.09.2007).

³⁰¹ÜLGEN, MİRZE, s.409.

³⁰²BÜKER ve Diğerleri, s.71.

Bu formülde kullanılan oranların işletme verilerine dayanarak yerine konması neticesinde elde eden sonucun 1.81 altında çıkması işletme performansının başarısız olduğunu ve işletmenin iflas olasılığının bulunduğunu, 3'ün altında çıkması performansın ortalama bir değerde olduğunu ve işletmenin düşük iflas olasılığının olduğunu ve 3'ün üstünde bir değer elde edilmesi ise işletmenin performansının yüksek olduğunu ve iflas olasılığının olmadığını ortaya koymaktadır.

6.Stratejik Performans Kontrol Tekniği: PIMS Analizi

İşletmelerin kendi performanslarını sektörde faaliyet gösteren rakipleri ile veya farklı sektörlerdeki başarılı işletmeler ile karşılaştırarak değerlendirmesi PIMS Analizi (Profit Impact of Market Strategy) adındaki program ile gerçekleştirilmektedir. PIMS programı ortalama 3000 adet işletmenin performansı ile ilgili sayısal bilgilerin bulunduğu bir veri tabanıdır. Program General Electric firmasının 1960'lı yıllarda kendi işletme birimlerinin performansını değerlemek için kullandığı veri tabanına başka firmaların da katılması sonucunda oluşturulmuştur. Programa üye olan işletmeler bu veri tabanı programından elde ettikleri bilgileri kendi işletmelerinin verileri ile karşılaştırarak kıyaslamalar yapmakta ve performanslarını değerleyebilmektedirler.³⁰³

PIMS Programında kullanılan iki önemli performans değerlendirme ölçütü aşağıdaki gibidir:³⁰⁴

— Vergiden Önceki Net Faaliyet Kârının Satışlara oranı (Satış Kâr Oranı= $VÖNFK/Satışlar$)

— Vergiden Önceki Net Kârın Toplam Yatırımlara veya Toplam Varlıklara Oranı (Varlık Kârlılık Oranı= $VÖNK/Toplam Varlıklar$)

II. STRATEJİK PERFORMANSI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Stratejik performansı etkileyen faktörler örgütsel faktörler ve çevresel faktörler olmak üzere iki kısımda incelenebilmektedir. Bunlar;

³⁰³ÜLGEN, MİRZE, s.411.

³⁰⁴ÜLGEN, MİRZE, s.411.

A)ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER

Stratejik performansı etkileyen örgütsel faktörler, örgüt yapısına ilişkin ve örgüt süreçlerine ilişkin faktörler olmak üzere iki kısımda incelenmiştir.

1.Örgüt Yapısına İlişkin Faktörler

Alfred Chandler örgütün yapısı ve stratejileri arasındaki bağlantıyı açıklamaya çalışmıştır. Chandler'e göre, işletmelerdeki yapı uyguladıkları stratejilere göre değişmekte ve şekillenmektedir.³⁰⁵ Aynı zamanda Chandler örgütün stratejilerinin, amaç ve hedeflerinin değişen çevre koşullarına göre şekillendiğini, buna göre de işletme yapısına ilişkin unsurların değişime uğradığını savunmuştur.³⁰⁶ Bir işletmenin örgütsel yapısını belirleyen çeşitli faktörler vardır. Bunlar, amaç, iş bölümü ve uzmanlaşma, formalleşme derecesi, kontrol alanı, kademe sayısı, merkezleşme derecesi, karmaşıklık derecesi, departmanlaşma gibi unsurlardır. Bu unsurlardan stratejik performansı etkileyen en önemlileri formalleşme, merkezleşme, kontrol alanı, iş bölümü ve uzmanlaşmadır. Tüm bu yapısal unsurların, işletmenin amaç, strateji ve hedeflerini destekleyici biçimde düzenlenmesi ve çevre koşullarına uyulanması halinde stratejik performans üzerine olumlu bir katkısı söz konusudur.

2.Örgüt Süreçlerine İlişkin Faktörler

İşletmelerin stratejik performanslarını etkileyen bir diğer unsur olan örgüt süreçlerine ilişkin faktörler liderlik, motivasyon, iletişim, karar alma süreci, amaç saptama süreci ve performans değerlendirme olarak sınıflandırılabilir.

İşletmelerin örgütsel süreçlerine ilişkin unsurlar arasında belirttiğimiz liderliğin işletme performansına olan etkileri konusunda literatürde farklı görüşler yer almaktadır. Bazı yazarlar liderliğin işletme performansı üzerine etkisi olduğunu savunurken, bazı yazarlar ise bunun tersi bir görüşü benimsemektedirler. Her işletmenin içinde bulunduğu çevrenin birbirinden farklı ve bu çevrelerin sürekli değişim ve gelişimi karşısında işletmenin liderinin bu değişimlere zamanında yanıt oluşturacak kararların verilmesinde inisiyatif sahibi olması söz konusudur. Her liderin bu inisiyatifi kullanırken önem verdiği ilkeler ve düşüncelerin değişmesiyle ortaya farklı sonuçlar

³⁰⁵ DİNÇER, s.105

³⁰⁶ EREN, s. 56

çıkar. Bu anlamda işletmede liderin stratejik performans üzerine önemli bir etkiye sahip olduğu belirtilebilmektedir.

Aynı zamanda stratejik liderler çalışanlar tüketiciler, hissedarlar ve tedarikçiler gibi gerek işletme içi gerekse işletme dışı çıkar gruplarıyla beraber ortak bir yapı oluşturarak, işletmenin performansına önemli bir katkıda bulunmaktadır. Bu dört grubun desteği olmadan işletmelerin kendilerini finanse etmeleri, ürünlerini satmaları, uygun iş görenleri çalıştırmaları ve ihtiyaçlarını gidermeleri mümkün olmamaktadır.³⁰⁷

Diğer unsur olan motivasyon açısından bakıldığında; motive edilmiş iş görenlerin verimliliklerinin arttığı ve bunun sonucunda işletmenin verimliliğinin yani performansının arttığı görülmektedir. Bunun yanı sıra işletmeler açısından içsel ve dışsal motivasyonun büyük bir önemi vardır. Dış etkenler olmadan kendiliğinden oluşan kişinin kendini iş ortamında ifade edebilmesi, değer verildiğini hissetmesi, takım çalışmaları gibi unsurlar içsel motivasyon sağlayıcı bir etki yapmaktadırlar. Bu da stratejik performans üzerine olumlu bir etkiye sahip olmaktadır. İşletmelerin performansı açısından bakıldığında diğer bir önemli kavram iletişidir. İletişim işletme içerisinde etkin bir şekilde gerçekleştirildiğinde bilginin dolaşımını kolaylaştırmakta, astların neyi nasıl yapacaklarını açıkça kavramasını sağlamakta ve performansları hakkında geribildirimde sahip olmalarına imkan vermektedir. Bu da iş görenlerin motivasyonunun artmasına ve daha etkin ve verimli çalışmalarına olanak vermektedir.³⁰⁸ Bu anlamda iletişim kanalları iyi olan bir işletmede iş gören ve işletme performansının artması söz konusudur. Stratejik performansı etkileyen unsurlar arasında belirttiğimiz amaç saptama işletmenin gelecekte ulaşmak istediği yeri göstermesi bakımından önem taşımaktadır. Ulaşılabilir amaçlar belirlenmesi, amaçlar konusunda işgörenlerini bilgilendirilmesi, çalışanların kendi bölümlerini ve görevlerini ilgilendiren alanlarda amaç saptama sürecine katılımlarının sağlanması performansı olumlu etkiler. Son olarak performans değerlendirme ölçütüne bakıldığında, işletmelerde performans değerlendirme sürecinin, hem örgütün hem de çalışanların gelişimini sağlayabilecek bir fırsat olarak değerlendirilmesi söz konusudur. Bu bakış açısıyla performans değerlendirme, çalışanların motivasyonunu destekleyici bir süreç olarak görülmelidir.

³⁰⁷ Senem BESLER, İşletmelerde Stratejik Liderlik, Beta Yayın, İstanbul, 2004, s.31.

³⁰⁸ ATAMAN, s.417.

B) ÇEVRESEL FAKTÖRLER

Örgütlerin faaliyette buldukları endüstri yani rakipleri, kullandığı hammaddeyi alım koşulları, çalıştırdığı iş görenleri, ürettiği ürünleri satacağı pazar, kullandığı teknoloji, ekonomik koşullar, hükümet, finansal kaynakları, bulunduğu yerin kültürü işletmelerin çevresini oluşturmaktadır.³⁰⁹

Açık birer sistem olan işletmeler faaliyette buldukları çevre ile sürekli bir etkileşim halindedir. Ekonomik, sosyal-kültürel ve hukuki-politik çevredeki değişimler işletmeleri önemli derecede etkilemektedir. İşletmelerin tüm faaliyetleri etkileyen çevre birçok yazar tarafından dört kısımda incelenmiştir. Bunlar;

- Ekonomik Çevre; Ekonomik koşullar çevrenin ekonomik özellikleriyle bunların değişme ve gelişme eğilimleri olmakla beraber, üretilen ürün ve hizmetlerin arz-talep durumu, tedarik, üretim ve sürüm gibi piyasa koşullarıyla bunlardaki dalgalanmalardan oluşmaktadır.³¹⁰Ekonomiyi oluşturan unsurlar olan faiz, döviz, işsizlik oranı, iç ve dış borçlar gibi ekonomik göstergelerdeki değişimler işletmelerin arz-talep dengesi ve üretim seviyesi üzerine önemli etkiler yapmaktadır. Piyasa koşullarında bozulma, tüketicilerin harcamalarını kısımlarına neden olabilmektedir. Bu anlamda işletmeler ekonomik göstergelerdeki değişimler doğrultusunda üretim hacimlerini küçültebilmektedir. Ekonomik koşullar tüketicinin davranışları üzerine etki ederken, talepteki düşüşler de işletmenin performansının düşüşüne neden olabilmektedir.
- Sosyal-Kültürel Çevre; Ülke nüfusu, nüfusun miktarı, dağılımı, yaş düzeyleri, aile yapısı, cinsiyeti, okuma yazma düzeyi ve eğitim seviyesi, nüfusun bölgelere göre dağılımı, şehirleşme durumu, meslekleri, yaşam şartları ve alışkanlıkları sosyal çevreyi oluşturmaktadır.³¹¹ İşletme içinde veya çevresinde yer alan iş görenleri ve müşterileri etkileyen her türlü toplumsal ve bireysel faktörlerdir. Sosyal-kültürel çevre işletmede çalışan yöneticilerin kararlarında önemli bir etkiye sahiptir. Örneğin, kültürel bir

³⁰⁹CAN, s. 49.

³¹⁰Hayri ÜLGEN, İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın no: 241, İstanbul, 1990, s. 131.

³¹¹Hasan TUTAR, İşletme Yönetimi, Seçkin Yayınevi, 2006, Ankara, s. 32.

faktör olarak hangi bayramlarda çalışılacağı ya da tatil günlerinin oluşumunun kararı, o toplumun gelenekleri ve değerleri doğrultusunda ortaya çıkmaktadır. Bu değerler de kültürden kültüre farklılık taşımaktadır. İşletmenin toplumun değerleriyle ters düşmesi onun toplum tarafından dışlanmasına neden olmaktadır.³¹² Bu anlamda sosyal-kültürel çevre de işletmenin performansını etkileyen bir diğer unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

- Rekabet Çevresi; İşletmenin faaliyet gösterdiği sektördeki rakipleri işletme için önem taşıyan unsurlardan biridir. İşletme gerçekleştireceği sektör analizleriyle rakiplerinin durumunu belirlemek zorundadır. Rakiplerinin takip ettiği ve kullandığı teknolojilerin, yeni ürünler, kâr düzeyleri işletme için önemli göstergeler arasında yer almaktadır.
- Hukuki-Politik Çevre; İşletmeler toplumsal ilişkileri düzenleyen kanun, tüzük ve yönetmeliklerle belirlenmiş hukuki kurallara uymak zorundadırlar. Hukuk zorlayıcı unsurlara sahip olması bakımından toplumun düzenini sağlayan kuralların en önemlilerini bir araya getirmektedir. Politik çevre olarak hükümet işletmelerin faaliyetleri üzerine etki yapmaktadır. Hükümetin belirlediği fonlar, kotalar ve vergilendirme işletmeler için önemli bir unsurdur.³¹³ Bu anlamda işletmelerin içinde bulunduğu hukuki, politik çevre, işletmenin çevre ile olan ilişkileri, çevresel değişime ve taleplere olan duyarlılığı işletmenin performansının belirleyicileri arasında yer almaktadır.

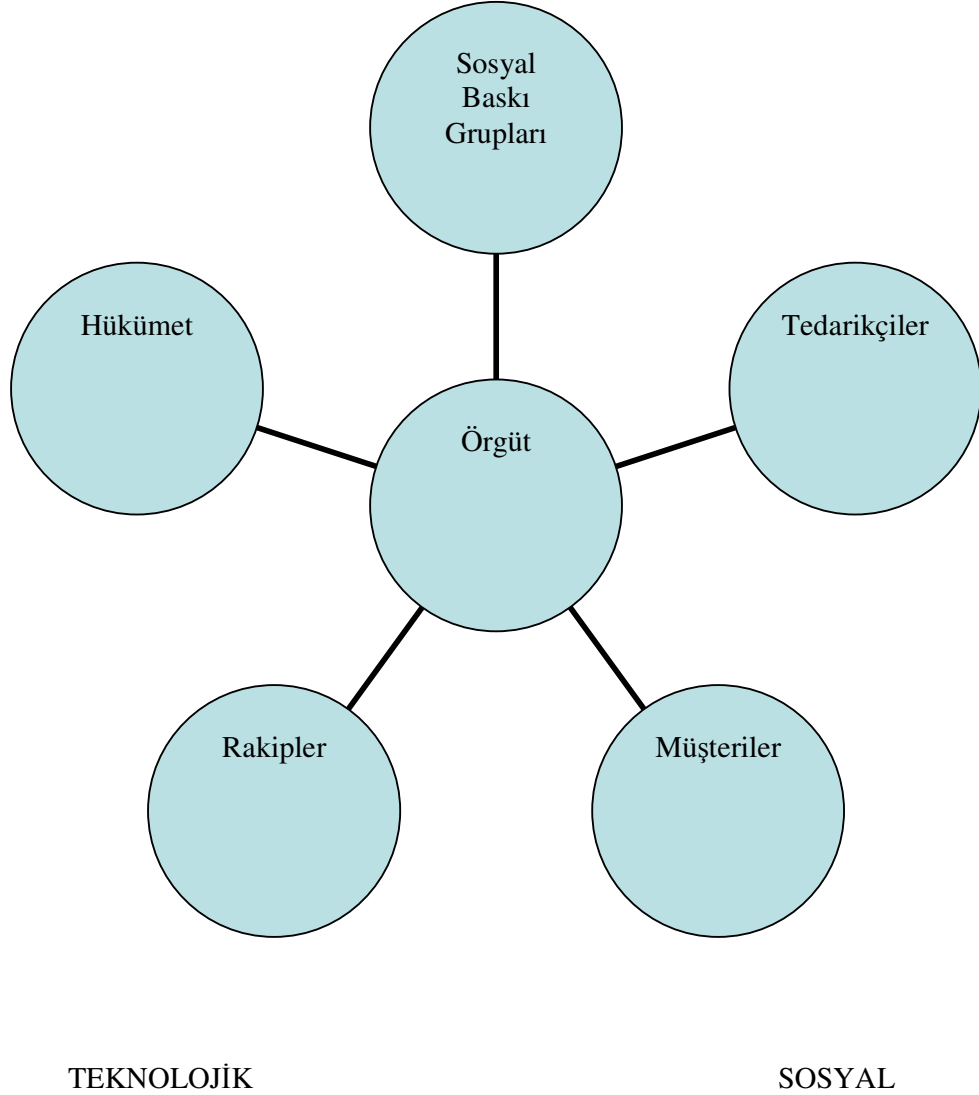
³¹²Enver ÖZKALP, Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1996, Eskişehir, s. 242.

³¹³ÜLGEN, ss. 139-144.

Şekil 1.6 İşletmenin Çevresi

EKONOMİK

POLİTİK



TEKNOLOJİK

SOSYAL

Kaynak: Stephen P. ROBINS, Management, Prentice Hall International, New Jersey, 1986, p. 74.

Şekil 1.6’da görüldüğü gibi işletmelerin çevresinde rakipleri, sosyal baskı grupları, hükümet, tedarikçiler, müşteriler önemli bir yer tutmaktadır. Bu unsurlar işletmelerin çevresini oluşturmakta ve bu unsurlardaki değişimler işletmeleri önemli boyutlarda etkilemektedir. İşletmeleri çevresinden bağımsız birimler olarak değerlendirmek

mümkün değildir. Bu anlamda çevresinde bulunan her türlü unsur işletmelerin performansı üzerine etki etmektedir.

C)DİĞER FAKTÖRLER

Stratejik performansı etkileyen diğer önemli faktörler, büyüklük ve teknolojidir.

1.Büyüklük

Büyüklük girişim tarafından bir araya toplanan üretim araçları ve işletme kaynaklarının tümünün hacmini ifade etmektedir. İşletmeler büyüklükle ilgili olarak dört kategoride incelenmektedir. Bunlar büyük, orta, küçük ve cüce işletmelerdir.³¹⁴

İşletmelerin büyüklüğünü işletmede çalışan, iş gören sayısı, sermaye miktarları, pazar payı, üretim hacmi, belli bir sürede yapılan satışlar gibi ölçütler belirlemektedir. Bu ölçütlere göre işletmeler büyük, küçük ve orta ölçekli, cüce işletme sınıflandırmasına tabi tutulmaktadır.

Büyük olmanın işletmeler açısından birçok avantajı olması yanında önemli olan işletmelerin optimum büyüklüğe ulaşmalarını sağlamaktır. Optimum büyüklük işletmenin en verimli olduğu, kârını maksimize ettiği nokta olması itibariyle işletmelerin ulaşmaları gereken büyüklüğü ifade etmektedir.

İşletmelerin sahip oldukları büyüklükler onların pazar payları, markaya sahiplik, sosyal sorumluluk düzeyi, marka imajı gibi unsurlardaki önem derecelerini de belirlemektedir. Büyük işletmelerin finansal güç sağlamaları, markaya sahip olmaları, olumlu bir marka imajı ve kurumsal itibar elde etmeleri küçük ölçekli işletmelere göre daha kolay gerçekleşebilmektedir. Sosyal sorumluluk ise günümüzde her işletmenin sahip olması gereken bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun yanında işletmelerin optimum büyüklüklerinin altında ya da üstünde çalışmalarını işletmelerin performanslarını olumsuz yönde etkilemektedir. Kapasitesinin altında bir büyüklükte olan işletmede maliyetlerin yükselmesi söz konusu olacağı için, optimum büyüklük, işletmelerin performansını önemli derecede etkileyen bir faktör olma özelliği taşımaktadır.

³¹⁴Rıdvan KARALAR, İşletme Temel Bilgiler İşlevler, Eskişehir, 1994, s. 130.

2. Teknoloji Faktörü

Teknoloji işlemenin ürün üretmek amacıyla kullandığı makine, teçhizat, bilgi, alet gibi kavramları içermektedir.

Teknoloji işletmede ne tür işlerin yapılacağı, bunları yapacakların sahip olması gereken nitelikler, iş görenin yaptığı işten duyduğu tatmin, üretim miktar ve kalitesi, iletişim gibi konuları büyük ölçüde etkilemektedir. Teknolojik gelişmeler özellikle iletişim ve bilgi işleme teknolojilerindeki gelişmelerin toplum yaşamı üzerine etkileri önemli boyutlardadır. Teknolojik değişim ve gelişimle beraber toplumun değer yargılarında oluşan değişim işletmeleri de bu değişime ayak uydurmaya zorlamaktadır.³¹⁵

Teknoloji çevrenin en hızlı değişen ögesi olması itibariyle, işletmenin mevcut hammaddeleri, üretim usul ve süreçleri, kullanılan makinelerdeki değişme ve gelişmeler ile belirsizlik ve riski beraberinde getirmektedir.³¹⁶

Teknoloji ile işletmenin yapısı ve süreçleri arasındaki ilişki günümüze kadar birçok araştırmacı tarafından ortaya konmaya çalışılmıştır. Joan Woodward, Aston Grubu, Tavistock, James Thompson işletmelerin yapıları ile teknoloji arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir.

İşletmelerin en temel amacı mal ve hizmet üreterek, sağladıkları ekonomik ve toplumsal faydayı kâra dönüştürmektir ve teknoloji de bu amaca ulaşmada kullanılan en önemli araçlardan biridir.³¹⁷ İşletmelerin kullandıkları teknoloji, onların amaçlarına ulaşma derecesini dolayısıyla performanslarını etkilemektedir. Rakiplerinden daha eski teknolojileri kullanıyor olmak, rakiplerin elde ettiği etkinliğe ve verimliğe ulaşılmasını engelleyeceği için performansın düşmesi kaçınılmazdır.

III. TEMEL YETENEKLERİN STRATEJİK İTTİFAK PERFORMANSINA ETKİLERİNİN İNCELENMESİ VE BAŞARI KOŞULLARI

Literatürde stratejik ittifaklar kaynak temelli teori ve işlem maliyeti teorisi ile açıklanmaktadır. Diğer ekonomi teorilerinin de ittifakları açıklamasına rağmen bu iki teori ittifakları etkileyen en önemli teoriler olarak karşımıza çıkmaktadır. Stratejik ittifak

³¹⁵KOÇEL, s.272.

³¹⁶DİNÇER, s.178.

³¹⁷ATAMAN, s.146.

alanındaki birçok çalışma ve analiz kaynak temelli teori ve işlem maliyeti teorisini kullanmaktadır.³¹⁸

Kaynak temelli teori her işletmenin kendine özgü kaynak ve yeteneklere sahip olduklarını savunmaktadır. Kaynakların ve yeteneklerin heterojen bir dağılım gösterdiğini savunan bu yaklaşım her işletmenin bu nedenle farklı içsel özelliklere sahip olduklarını belirtmektedir. İşlemelerin de bu içsel farklılıkları onları rakiplerinden ayıran ve onlara üstünlükler sağlayan etkenler oldukları, aynı zamanda bu kaynak ve yeteneklerin taklidinin maliyetli olması dolayısıyla bu kaynak ve yeteneklere sınırlı sayıda işletmenin sahip olabileceği, bunun da işletmeye rekabet üstünlüğü yaratacağı iddia edilmektedir.³¹⁹

Kaynak temelli teoriye göre işletmeler ek kaynaklara ihtiyaç duyduklarında, bunu pazardan satın alamayabilmektedirler. Das ve Teng; ittifakların rasyonellik, oluşum, yapı ve performans görünümünü, kaynakların özelliklerini etkileyen faktörler ile analiz etmişlerdir. Örneğin ittifak oluşumu, kaynakların ikame edilebilme, taklit edilebilme ve hareketlilikleri tarafından etkilenmektedir.³²⁰ Das ve Teng ortak ile karşılıklı kaynakları ek, tamamlayıcı, aşırı ve boş olarak sınıflamakta ve bu düzenleme ittifakın performansını etkileyen faktörler ile ilişkilendirilmektedir.³²¹ Miotti ve Sachwald'a göre kaynak temelli perspektif üç ana sorunun altını çizmektedir; Neden ittifak?, kim yapacak?, kiminle?³²² Bu sorular ittifakın oluşum süreci için açıklayıcı olmakla birlikte işletmeye yol gösterme özelliği taşımaktadır. Çünkü işletme rekabet avantajı kazanabilmek için ittifakın kendisi için doğru bir strateji olup olmadığını, kiminle bu ittifakı gerçekleştirebileceğini önceden belirlemek zorundadır. Bu durum ittifakın başarısı açısından da önemli unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

³¹⁸YASUDA, s. 763-770.

³¹⁹Korhan KARACAOĞLU, Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Endüstri Temelli Ve Kaynak Temelli Bakış Açısı: Kayseri'de Faaliyet Gösteren İmalat Sanayi İşletmeleri İçin Bir Model Önerisi, (Yayınlanmamış Doktora Tezi Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), Ankara, 2006, s. 85.

³²⁰ YASUDA, s.764.

³²¹ T.K. DAS, Bing-Sheng TENG, "Partner Analysis and Alliance Performance", *Scandinavian Journal of Management*. 19 (2003) 279–308, p.288.

³²²Luis MIOTTI, Frederique SACHWALD, "Co-operative R&D: Why and With Whom? An Integrated Framework of Analysis", *Research Policy* 32 (2003) 1481–1499.

İşletmelerin stratejik performansları, stratejik performans ölçütleri olan verimlilik, etkenlik, mükemmellik, kalite, müşteri, çalışan memnuniyeti, kârlılık, yenilik, rekabet gücü gibi unsurlarla belirlenmektedir. Belirlenmiş bu unsurların değerlerinin yüksek olması işletmenin performansının yüksek olduğunu göstermektedir. İşletmelerin temel yetenekleri de bu unsurlar üzerine ve doğal olarak işletmenin performansına önemli katkılar sağlamaktadır. Bu görüşler ışığında, temel yeteneklerin stratejik ittifak performansına etkisi, öncelikle küresel rekabet bağlamında incelendikten sonra, temel yeteneklere dayalı stratejik ittifak oluşturmada başarı koşulları ele alınacaktır.

A)KÜRESELLEŞMENİN TEMEL YETENEK YAKLAŞIMI AÇISINDAN STRATEJİK İTTİFAK OLUŞUMUNDAKİ ROLÜ

“Küreselleşme kavramı çoğu zaman, belli fikirler, görüşler, politikalar, olaylar, teknolojiler gibi unsurların küresel ölçekte bulunur hale gelmesini veya dünya ölçeğinde ulusal kimliklerin ekonomilerin ve sınırların çözülmesi, sosyal hayatın büyük bir bölümünün küresel süreçler tarafından belirlenmesi, dünyanın ekonomik bütün oluşturması, dünya toplumlarının birbirlerine benzemesi olarak tanımlanmaktadır.”³²³

Küreselleşme, işletmeler için birçok fırsat yaratmakla beraber, beraberinde çeşitli zorluklar getirmektedir. Küreselleşme, işletmelerin tek bir ülke yerine, dünya çapında faaliyet göstermelerini bunun için de temel yeteneklerini etkin şekilde kullanmalarını öngörmektedir.³²⁴

Günümüzde işletmeler, küreselleşmeyle beraber pazarın tek bir pazara dönüşmesi, yoğun rekabet ortamı ve sürekli değişimle karşı karşıya kalmıştır. Değişim ve gelişimin sürekliliği işletmelerin bu değişim ve gelişime adapte olmasını gerekli kılmaktadır. İşletmelerin sahip oldukları kaynak ve yeteneklerin de zaman içinde değerini yitirmesi ve işlerliğinin azalması söz konusu olabilmektedir. Bu anlamda işletmeler sahip oldukları yetenekleri sürekli yenilemek yeni yeteneklere ulaşmak zorunda kalmaktadır. Yeni temel yetenek edinebilmek için diğer işletmeler ile ittifaklar gerçekleştirmek alternatif bir yol olarak karşımıza çıkmaktadır.

³²³ Cahit AYDEMİR, Mehmet KAYA, “ Küreselleşme Kavramı ve Ekonomik Yönü”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, www.e-sosder.com ISSN:1304-0278 Bahar-2007 C.6 S.20 (260-282)

³²⁴ Muzaffer AYDEMİR, Kemal DEMİRCİ, İşletmelerin Küreselleşme Stratejileri, Gazi Kitabevi, 2006, Ankara, s.7.

Küreselleşme kavramının ortaya çıkması ile beraber rekabetin, arzın, talebin, stratejilerin küreselleşmesi söz konusu olmuştur. Artık işletmeler için ayakta kalmak, pazardan pay alabilmek, müşteri istek ve beklentilerini karşılayabilmek daha da zor bir hal almaya başlamıştır.

“Rekabet, evrensel kurallara bağlı bir ilişkiler sistemi olarak, doğa bilimlerinde olduğu gibi, kıt kaynakları kullanarak sınırlı bir talebi ekonomik olarak karşılama ve varlığını geliştirerek sürdürülebilir yeteneğini kazanmaktır. Rekabet çok farklı amaçlarla farklı unsurlar vurgulanarak tanımlanabilen iktisadi, siyasi ve sosyal boyutları olan bir kavramdır. Rekabet, en geniş anlamıyla, kıt bir şeyi paylaşmak veya bir ödül elde etmek amacıyla belli kural ve kısıtlamalar çerçevesinde temel özgürlüklerin ve insan haklarının garanti altına alındığı ve hiçbir ayrıcalığın ve ayrımcılığın olmadığı bir ortamda birden fazla oyuncu arasında oynanan bir oyun veya bir yarış olarak tanımlanabilir. İşletme yazınında rekabet kavramının; “müşterilerin şirketin sunduğu mal ve hizmetleri alternatifleri karşısında tercih etmesini sürdürülebilir bazda sağlayabilme yeteneği” olduğu görüşü geniş ölçüde kabul görmektedir. Bu açıdan rekabet doğrudan doğruya veya dolaylı olarak pazara ürün veya hizmet sunmaya çalışan işletmelerin faaliyetlerini etkileyen ortam ve koşulların tümünden oluşur.”³²⁵

Aynı amacı güden işletmeler arasındaki çekişmeyi ifade eden rekabet kavramı tarihsel süreç içinde büyük bir değişim yaşamıştır. 1960’lı yıllarda en önemli konu verimliliği olup, rekabet üretim odaklıdır. 1970’lerde maliyet ve fiyat kavramları ön plana çıkmıştır ve buna göre rekabet, maliyet ve fiyat odaklıdır. 1990’larda Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin yaygınlaşmasıyla rekabet, kalite odaklı hale gelmiştir. Buna göre, kalite, hız ve esneklik, rekabet çabalarında önemli unsurlar olarak kabul edilmektedir. 2000’li yıllara gelindiğinde ise, rekabetin odağında yenilik ve yaratıcılık ön plana çıkmıştır.³²⁶Günümüze gelindiğinde rekabetin odağında kalite, yenilik, esneklik, hız, farklılık ve mükemmeliyet yer almaktadır. 1980 sonrası dönemde işletmeler için rekabet edebilmek, rekabette önde olabilmek ve pazardan pay alabilmek gün geçtikçe zorlaşmaktadır. Özellikle küreselleşme ile beraber artık rekabetin uluslararası bir nitelik kazanması işletmeler için rekabet koşullarını daha da

³²⁵Muammer ZERENLER, Necdet TÜRKER, Esen ŞAHİN, “Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) Ve Yenilik İlişkisi”, www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler, s. 655.

³²⁶Tahir AKGEMCİ, Stratejik Yönetim, Gazi Kitabevi, 2007, Ankara, s. 169.

zorlaştırmıştır. Bu rekabet ortamı dikkate alındığında işletmelerin tek başlarına gerçekleştiremedikleri faaliyetleri, güçlerini birleştirmek ve birlikte hareket etme yoluyla yerine getirmelerini sağlayan stratejiler ön plana çıkmıştır. Bu anlamda işletmelerin rekabet ile baş edebilmesinde stratejik ittifaklar oluşturmaları söz konusudur.

İşletmeler için rekabet büyük ölçüde müşteri etrafında şekillenmektedir. Bu durum, işletmeleri müşteri odaklı yapılanmaya yönlendirmekte ve müşteri ilişkilerini öne çıkarmaktadır. Bu bakımdan işletmeler açısından rekabetin iki temel unsuru; maliyetleri düşürmek ve teknolojik yeteneği geliştirmektir. Gerek maliyetlerin düşürülmesi gerekse teknoloji yeteneğinin geliştirilmesi hedefleri, işletmeleri yeni organizasyon yapılarına ve iş yapma biçimlerine yönlendirmiştir.³²⁷ Bu anlamda rekabetin değişen boyutu karşısında temel yeteneklere dayalı olarak gerçekleştirilen stratejik ittifaklar, işletmelere rekabet ile baş edebilme imkânı tanımaktadır.

Das ve Teng'e göre işletmeler, gerçekleştirdikleri stratejik ittifaklar ile kendilerinde olmayan değerli ve rekabet avantajı yaratan yeteneklere sahip olabilmektedirler.³²⁸ Temel yetenekler nadir bulunma, taklit edilmesi zor olma, ikame edilememe özellikleri ile her işletmede farklılık gösteren yetenekler olmaktadır. İşletmeler kendi temel yetenekleri doğrultusunda yoğun rekabet ortamında rakiplerinden önde olabilmek için çabalamaktadırlar. İşletmelerin rekabet edebilmelerinde ve sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmalarında bu derece önemli olan temel yeteneklere ulaşabilmek işletmeler için zor ve zahmetli bir süreci ifade etmektedir. Bu yeteneklere sahip olabilmek için işletmeler ya çeşitli maliyetlere katlanma ya da belirledikleri temel yeteneklere sahip olan işletmeler ile ittifaklar gerçekleştirme yolunu tercih edebilmektedirler. Günümüzde giderek yaygınlaşan birlikte hareket etme stratejilerinden olan stratejik ittifaklar, işletmelere birçok avantajı da beraberinde sunmaktadır. Bu anlamda stratejik ittifaklar, işletmeler için bu yetenek ve becerilere ulaşabilmenin en akılcı şekillerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sürekli değişim yaşanan bugünün pazar koşullarında, işletmeler rekabet edebilmek ve rekabette önde olabilmek için sahip oldukları temel yetenekleri sürekli

³²⁷ ZERENLER, TÜRKER, ŞAHİN, s. 655

³²⁸ T.K. DAS, Bing-Sheng TENG, "A Resource-Based Theory of Strategic Alliances", Journal of Management, 2000, Vol.26, No.1, pp. 31-61.

geliştirmek zorundadırlar. Yenilikleri yakından takip edebilen işletmeler, rekabet edebilmenin yanında performanslarının artışına da olanak sağlamaktadır.

Pazarın tek bir pazar halini alması, rakiplerin ve rekabetin küreselleşmesi teknolojik değişimi, bilgiye kolay ulaşımı peşinden getirmiştir. Teknolojideki hızlı değişim, işletmelerin rakiplerinden önce bu değişime adaptasyonu ve sonuçta rekabet avantajı kazanımını ortaya çıkarmıştır. İşletmelerin üretim sürecinde kullandıkları teknolojideki sürekli ve hızlı değişim ve gelişim, aynı zamanda işletmeler için bir maliyet oluşumuna da neden olmuştur. Bu durum karşısında finansal olarak gücü olan işletmelerin bu teknolojileri transferini kolaylaştırırken, yeterli finansmanı sağlayamayan işletmeler için belirttiğimiz küresel pazarlarda rekabeti imkânsız hale getirmiştir. Bunun yanında işletmeler açısından küreselleşme ile beraber yapısal değişim bir gereklilik haline gelmiştir. Yaşanan sürekli değişime karşı, işletmeler daha esnek olan örgütlenme yapılarını tercih etmek zorundadırlar ki bu sayede yaşanan değişim ve gelişime kolay şekilde adapte olabilmek mümkün olmaktadır.

Küreselleşme ile beraber işletmeler için gerekli olan bu teknolojik ve yapısal değişim, işletmenin üretim sistem ve süreçlerinde de değişime neden olmaktadır. Arzın küreselleştiği bu rekabet ortamında, sürekli değişen ve gelişen bu üretim sistem ve sürecini, küresel pazarlarda rekabet etmek isteyen her işletmenin değişime tabi tutması gerekmektedir.

İşletmelerin rekabet gücünün veya üstünlüğünü kazanmada, geliştirme veya korumada sahip olmaları gereken birtakım rekabet unsurları bulunmaktadır. Bu unsurlar, stratejik etkinlik, ortaklaşa rekabet, mal ve hizmet kalitesi, maliyet azaltma, yenilik yaratma, süreklilik ve istikrarlılıktır. Rekabet, işletmenin sahip olduğu kaynak ve yeteneklerini doğal ve esnek gelişen bu değişime adapte etmesini zorunlu kılmaktadır.³²⁹Bu anlamda, işletmelerin sahip olduğu kaynak ve yeteneklerin, sürekli yaşanan rekabetteki değişime paralel olarak yenilenmesi ve bu değişime adapte olması gerekmektedir. Bunun yanı sıra işletmenin sahip olduğu teknoloji, yapısal esneklik ve bilgi, üretim sürecinde olan mal ya da hizmetin maliyetlerinde bir düşüşe, müşteri değeri yaratma, rekabette önde olma gücünü veren yetenekler kapsamında değerlendirildiği için, işletmeler için büyük bir öneme sahip olmaktadır.

³²⁹ Mustafa TANYERİ, Aytakin FIRAT, “Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı”, www.sbe.deu.edu.tr/Yayinler/Dergi/2006, s.270.

Bleeke ve Ernst'e göre, benzer temel yeteneklere sahip rakipler arasında yapılan ittifaklar ortakların gerilimleri nedeniyle başarısız olabilmektedir. Ancak bu sayede aynı zamanda kendi sektöründe faaliyet gösteren bir başka işletme ile ittifak gerçekleştirme ile işletme yeni ürün ve teknolojilere ulaşabilmekte, ürün ve teknolojiye yapılan yatırımları azaltma imkanı elde edebilmektedir.³³⁰ Yine Bleeke ve Ernst stratejik ittifak oluşumunu kendinde olmayan beceri, yetenek, teknoloji ve ürün elde etme yanında sabit giderleri ve kaynakları paylaşmanın yolu olarak belirtmişlerdir.³³¹

Ngowi, yapı endüstrisinde yaptığı araştırmaya dayanarak işletmelerin hayatta kalabilmek için teknolojik, politik, finansal ve rekabetçi yeteneklere sahip olmak durumunda olduklarını ve bu yeteneklere de kendi aralarında oluşturdukları stratejik ittifaklar ile ulaşabileceklerini belirtmiştir.³³²

Rakiplerinin sahip olmadığı teknolojilerin ve bilginin kullanımı, yanı sıra değişime proaktif cevap veren esnek bir örgütsel yapıya sahip olmak, arzın küreselleştiği bu rekabet ortamında işletmeler için zorunluluk halini almıştır. İşletmeler bu noktada teknolojik yetenek, yönetim yeteneği ve ar-ge yeteneği elde edebilmek için diğer işletmelerle stratejik ittifaklar gerçekleştirme yolunu tercih edebilmektedir. Bu anlamda pazarın değişen bu yapısı işletmeleri de çeşitli ortak hareket etme stratejilerini uygulamaya zorunlu bırakmaktadır.

Küreselleşme olgusuyla beraber bilginin hızlı yayılımı, artık dünyadaki değişim ve gelişmelerden herkesin çok kısa zamanda haberdar olmasına neden olmuştur. Medya ve kitlesel iletişim araçlarının yanında internet ortamında bilgiye bu kadar rahat ulaşımın gerçekleşmesi müşteri istek ve beklentilerinin de sürekli değişir bir nitelik kazanmasına neden olmuştur. Bu da işletmelerin mal ve hizmet üretimine olan talebi ve aynı zamanda arzı değiştirmiştir.

Bu anlamda işletmelerin sürekli değişen bu gelişmeler karşısında rekabet edebilmek için rakipleriyle ya da tedarikçileriyle yaptıkları stratejik ittifaklar bu değişim ve gelişime hazırlıklı olmalarında onlara yardımcı olmaktadır.

³³⁰BLEEKE, ERNST, s. 36.

³³¹Joel BLEEKE, David ERNST, "The Way to Win in Cross-Border Alliances", Harvard Business Review, Stratejik İttifaklar, Mess Yayın (Sınır Ötesi İttifaklarda Kazançlı Çıkmanın Yolu, Çev: Ahmet Kardam, İstanbul, s. 180.)

³³²A.B. NGOWI, "The Role of Trustworthiness in the Formation and Governance of Construction Alliances" Building and Environment 42, 2007, 1828-1835, s. 1829.

Sonuç olarak işletmeleri yakından ilgilendiren rekabet ve küreselleşme ile yaşanan sürekli ve hızlı değişim, ister istemez işletmeleri de bu değişime adapte olmaya zorlamaktadır. Küreselleşme ile beraber değişen pazar yapısı işletmeler için rekabeti daha da zor bir hale sokmuştur. Bu yoğun rekabet koşullarında işletmeler çeşitli stratejiler geliştirmek durumunda kalmışlardır. Bu stratejilerden olan ortak hareket etme stratejileri arasında yer alan stratejik ittifak oluşturma stratejisi, işletmelere rekabetle baş edebilmek için rakipleriyle ya da tedarikçileriyle ortaklıklar gerçekleştirmelerini ifade etmektedir. Bu noktada işletmelerin dikkat edecekleri konu, kendi sahip oldukları temel yetenekleri belirleyerek, stratejik ortağın temel yeteneklerinin, sahip oldukları yetenekleri destekler ve tamamlar nitelikte yetenekler olmasıdır. Birbirini tamamlar nitelikte temel yeteneklere sahip işletmelerin gerçekleştirdikleri stratejik ittifaklar başarılı olabilmektedirler.

B)STRATEJİK İTTİFAKLARDA TEMEL YETENEKLERE DAYALI BAŞARI KOŞULLARI

Stratejik ittifak gerçekleştiren işletmelerin başarılı olmasında dört temel başarı koşulundan bahsedilebilmektedir. Bunlar; tamamlayıcılık, pozitif sinerji oluşturma, fark yaratabilme ve yönetsel uyumdur.

1.Tamamlayıcılık

Literatürde incelediğimiz birçok araştırmacı araştırmalarında, temel yeteneklerin stratejik ittifak oluşumunda etkin bir rol oynadığını vurgulamaktadırlar. İttifak gerçekleştirecek olan işletmelerin ortak seçiminde dikkate aldıkları sahip olunan temel yetenekler, aynı zamanda oluşturulan ittifakın performansında önemli derecede etkiye sahiptir. Doğru seçilmiş bir ortak ile yapılan ittifaklar, işletmelere kendilerinin sahip olmadığı temel yeteneklere ve kaynaklara ulaşma imkânı tanırken, işletmeye uygun olmayan bir ortak ile yapılan ittifaklar başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Bu anlamda stratejik ittifak gerçekleştirecek işletmelerin sahip oldukları temel yeteneklerin birbirini tamamlar nitelikte olması işletmenin başarısında önemlidir. Bunun yanında birbirini tamamlayan kaynak ve temel yeteneklere sahip işletmelerin gerçekleştirdiği ittifaklar, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesini ve performansının artışı sağlanmaktadır.

2.Pozitif Sinerji

Stratejik ittifaklar veya ortaklıklar, işletmeler arasında çeşitli şekillerde ortaya çıkan dayanışma ve kaynak birleştirme faaliyetlerinin genel adı olmakla, işletmelerin aynı dağıtım kanallarını kullanmaya karar vermeleri, araştırma- geliştirme faaliyetlerini birleştirmeleri, piyasa paylaşımları, ortak bilgi bankası oluşturmaları birer stratejik ittifak oluşturma örnekleridir. Son yıllarda özellikle ortak girişim uygulaması olarak adlandırılan stratejik ittifak oluşumuna sıkça rastlanmaktadır. Bu ittifak oluşum şekliyle işletmeler kendi temel yetenekleri doğrultusundaki faaliyetlerini birleştirmek suretiyle sinerji oluşturma yolunu tercih etmektedirler.³³³ Stratejik ittifaklar işletmelerin gelirlerini artırmanın yanında, ittifak içinde yer alan işletmeler de birbirlerinin performanslarına etki etmektedirler.³³⁴

İşletmelerin gerçekleştirdikleri stratejik ittifakların başarısında pozitif bir sinerjinin oluşması önemlidir. Eğer işletmeler bu ittifak sayesinde, kendileri için ve müşteri için bir değer yaratabilmiş iseler, pozitif sinerjinin varlığından bahsedilebilir.

3.Fark Yaratmak

Herhangi bir pazarda rekabet avantajı sağlayabilmek için, bir işletmenin belirlenen müşterilerine yönelik faydaları rakiplerinden çok daha düşük maliyetle sunması veya rakiplerinin bir araya getiremeyeceği birçok fayda elde etmesi gerekmektedir. İşletme bunu bazı maliyetleri düşürerek ve pazara sunduğu mal ve hizmetlere, rakip işletmelerinkinden daha farklı özellikler kazandırarak gerçekleştirebilmektedirler. İşletme bunun için maddi veya maddi olmayan kaynaklardan faydalanmak zorundadır. Bu noktada işletmenin bu kaynaklara nasıl ulaşacağı önem kazanmaktadır. Bu varlıkları ve yetenekleri piyasadan edinebileceği gibi, rakip işletmelerle paylaşma yoluyla, birleşme ve ittifaklar gerçekleştirmek suretiyle de edinebilmektedirler.³³⁵ Bu anlamda birbirlerini tamamlayacak temel yeteneklere sahip işletmelerin ittifaklar oluşturma yoluyla kaynak ve yeteneklerini paylaşmaları, küresel piyasalarda rekabet avantajı kazanmalarını sağlamaktadır.

İşletmelerin sahip oldukları temel yetenekler, müşteri değeri ve rekabette farklılaşma yaratmalarına imkân sağlayan yetenekler olarak

³³³KOÇEL, s.427.

³³⁴TODEVA, KNOKE, s.138.

³³⁵MARKIDES, WILLIAMSON, s.100.

değerlendirilmektedir.³³⁶ İşletmelerin sahip olduğu yeteneklerin taklit edilemez, nadir, az sayıda olması durumunda temel yetenekler olarak adlandırılmakta ve bu yetenekler işletmelere rekabet avantajı yaratmaktadır.

İşletmelerin yoğun rekabet ile baş edebilmek için uygulayacakları stratejiler arasında belirlediğimiz stratejik ittifakların oluşumunda, işletmelerin sahip olduğu kaynak ve yeteneklerin önemli bir role sahip olduğunu literatürdeki birçok araştırmanın bulgularına dayandırabilmekteyiz. Bu anlamda işletmelerin sahip olduğu temel yetenekler heterojen bir yapıya sahip olduğundan, her işletmede farklıdır. Bazen işletme için değer yaratan bu yeteneklere kolayca sahip olunabilir. Fakat her işletmede kolayca bulunabilecek bu varlık ve yetenekler, işletmenin faaliyetlerine devam etmesini ve yaşamını sürdürebilmesine olanak vermelerine rağmen, elde ettikleri rekabet üstünlüğü, başka işletmelerinde aynı yetenekleri kısa bir zaman içinde taklit etmesi halinde sona erebilir. Kısa zamanda taklit edilebilen veya herkes tarafından kolaylıkla temin edilebilen, bu gibi yetenekler sıradan varlık ve yetenekler olarak adlandırılmaktadır.³³⁷ Bunun yanında bazı yetenek ve kaynaklara ulaşmak onları taklit etmek kolay olmayabilir. Sahip olması mümkün olmayan, taklidi zor, değerli ve nadir bulunan bu yetenekler temel yeteneklerdir. İşletmeler açısından temel yetenek edinmek, onların rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. İşletmeler rakiplerinde olmayan varlık ve yeteneklere sahip oldukları ve bunları değişen ve gelişen piyasa koşullarında yenileyebildikleri sürece rekabet avantajı elde etme, bunu koruma ve sürdürebilme olanağı elde edebilmektedirler.

4.Yönetmel Uyum

M.Porter, stratejik ittifakların istikrarlı düzenlemelerden çok, geçici yapılar olduğunu ve nadiren işletmeler için bir çözüm olduğunu savunmuştur. Bu düşüncesini iki temel nedene dayandırmıştır. Bunlardan ilkinde, ittifakların işletmeler arasında homojen bir yapı oluşturduğunu ve işletmeler için sıradanlığı yarattığını savunurken, ikincisinde, ittifakın yönetiminin karmaşık bir süreci getirdiğini savunmuştur. İttifakın başarısında yönetimin önemli bir rolü bulunmaktadır. İyi yönetilemeyen bir ittifakın

³³⁶Anjana KAK, "Strategic Management, Core Competence and Flexibility : Learning Issues for Select Pharmaceutical Organizations", Global Journal of Flexible Systems Management, 2004, Vol. 5, No. 4, pp 1-15, p.1.

³³⁷ÜLGEN, MİRZE, s. 270.

başarılı olma şansı çok düşüktür.³³⁸ Bu anlamada görülüyor ki ittifakın başarısında ittifak gerçekleştiren işletmeler arasında yönetsel uyumun gerçekleşmiş olması büyük bir önem taşımaktadır. İyi yönetilemeyen bir ittifak avantajdan çok, işletmeye dezavantaj yaratacaktır.

Sonuç olarak işletmelerin stratejik ittifak oluşturma sürecinde temel yeteneklerin etkin bir role sahip olduğu, bu yeteneklerin birbirini tamamlar nitelikte yetenekler olması, pozitif sinerji yaratabilmesi, rakiplerine karşı fark yaratabilmesi ve yönetsel uyumun olması ittifakın başarısında önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

³³⁸ YOSHINO, s.128

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TEMEL YETENEKLERİN STRATEJİK İTTİFAK OLUŞUMUNDAKİ ÖNEMİ VE STRATEJİK PERFORMANSA ETKİSİ: TARİŞ PAMUK VE YAĞLI TOHURLAR TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİ BİRLİĞİ VE OPET STRATEJİK İTTİFAKI

I. TARİŞ PAMUK VE YAĞLI TOHURLAR TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİ BİRLİĞİ VE OPET STRATEJİK İTTİFAKI

A)ARAŞTIRMANIN KONUSU

Küreselleşme ile beraber işletmelerin rekabet edebilmeleri gün geçtikçe zorlaşmaktadır. Küresel arenada faaliyet göstermek isteyen işletmeler uluslar arası piyasaların zorluklarıyla mücadele etmek zorundadırlar. Bu ortamda işletmelerin birlikte hareket etmek suretiyle rekabetle baş edebilmeleri mümkün olabilir. Bu noktada birlikte hareket etme stratejilerinden olan ittifak oluşturmada temel yetenekler önem kazanmaktadır. Bu anlamda TARİŞ Pamuk Birliği ve OPET ittifakında işletmelerin temel yeteneklerinin ittifak gerçekleştirmelerinde ne derece önem taşıdığı ve bunun yanında stratejik performans üzerine etkisi, araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

B)ARAŞTIRMANIN AMACI

Temel yeteneklerin stratejik ittifak oluşumundaki önemi ve stratejik performans üzerine etkisini ortaya çıkarmak araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Uygulama konusu olan TARİŞ Pamuk Birliği ve OPET ittifakında;

- İşletmelerin temel yetenekleri,
- Belirlenen bu temel yeteneklerin stratejik ittifak oluşturmalarındaki etkisi,
- Temel yeteneklere dayalı stratejik ittifak oluşturma, stratejik performans üzerinde nasıl bir etkisinin olduğunu belirlemek amaçlanmaktadır.

C)ARAŞTIRMANIN TEMEL KAVRAMLARI

Araştırmanın konusunu oluşturan TARİŞ Pamuk Birliği ve OPET işbirliğinde araştırmanın temel kavramları; temel yetenekler, stratejik ittifaklar ve temel yeteneklerin stratejik performans üzerine etkisidir.

D)ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

1.Araştırmanın Evreni

Araştırmanın konusunu oluşturan temel yeteneklerin stratejik ittifak oluşumundaki önemi ve stratejik performans üzerine etkisini ortaya koyabilmek için, özellikle otomotiv sektöründe faaliyet gösteren şirketlerle irtibat kurulmuş ve şirket yöneticileriyle yüz yüze görüşme yapabilmek için randevu talebinde bulunulmuş, araştırmada ne gibi verilerden faydalanılacağı yoğun telefon görüşmeleriyle aktarılmış, araştırmaya ilişkin anket soruları mail yoluyla kendilerine gönderilmiş olmasına karşın söz konusu şirketler araştırmaya ilişkin finansal ve örgütsel verilerinin gizli olduğunu bildirerek anketleri cevaplandıramayacaklarını bildirmişlerdir. Aynı şekilde beyaz eşya sektöründe faaliyet gösteren Türkiye'nin büyük ölçekli şirketleri ile telefonla görüşmeler gerçekleştirilmiş ancak uygulamanın kendi işletmelerinde yapılmasına ilişkin randevu talebimiz red edilmiştir. Hatta telefonla 2-3 aylık görüşmelerin gerçekleştirdikleri bu işletmelerden bazıları önce araştırmaya destek verebileceklerini söylemişler ancak randevu günü için sürekli olarak oyalama yolunu tercih etmişlerdir. Araştırma konusunu oluşturan TARİŞ Pamuk Birliği ve OPET ittifakını incelememizde TARİŞ Pamuk ve Yağlı Tohumlar Tarım Satış Kooperatifleri Birliği ve OPET üst düzey yöneticileri zaman kısıtı koymaksızın istediğimiz her türlü veride araştırmamıza büyük katkılarda bulunmuşlardır.

Araştırmanın konusunu oluşturan TARİŞ Pamuk Birliği ve OPET ittifakında TARİŞ Pamuk'un Ege Bölgesinde faaliyet gösteren üreticileri için söz konusu olduğu için araştırmanın evreni Ege Bölgesini kapsamaktadır.

2.Örneklemin Seçimi ve Örnekleme Oluşturanların Kategorileri

Görüşmeler Genel Müdürlük bünyesinden TARİŞ Pamuk ve Yağlı Tohumlar Tarım Satış Kooperatifleri Birliği üst düzey yöneticileri ile gerçekleştirilmiştir. TARİŞ Pamuk ve Yağlı Tohumlar Tarım Satış Kooperatifleri Birliği Müdürü yaklaşık 30 yıldır TARİŞ'de çeşitli görevlerde yer almıştır.

E)ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanılması, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlenmesi dolayısıyla nitel araştırma yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada yapılan görüşme formunda açık uçlu sorular yer almaktadır. Bu anlamda araştırmada işletme hakkında bilgi edinimine ilişkin sorular veri teşkil ettiği için nitel araştırma yöntemi kapsamında yer almaktadır. Bunun yanında araştırma işletmenin üst düzey yöneticileri ile yapılan görüşme ve anket sonuçlarına dayalı olarak hazırlanmıştır. Veri toplamada örgütsel ve finansal performansların ölçülmesini sağlayan Balanced Scorecard tekniğinden faydalanılmıştır. Balanced Scorecard tekniğinde dört boyut değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Bunlar Kaptan ve Norton tarafından finansal boyut, müşteri boyutu, şirket içi işlevler boyutu, öğrenme ve büyüme boyutu olarak sınıflandırılmıştır. Finansal boyutta işletmenin 2005/2006 ve 2006/2007 yılı bilanço verilerinden faydalanılmıştır. Müşteri boyutu, şirket içi işlevler boyutu ve öğrenme ve büyüme boyutunda ise veriler gözlem ve görüşme formunda sorulan açık uçlu sorulara dayanmaktadır.

II. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN SORULAR

Soru 1. İşletmelerin sahip oldukları temel yetenekler stratejik ittifak oluşumunda etkili midir?

Soru 2. Temel yeteneklere dayalı olarak oluşturulan stratejik ittifakların, stratejik performans üzerinde etkisi var mıdır?

III. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN BULGULAR

A)SEKTÖR HAKKINDA GENEL BİLGİLER

Ekonomik değeri yüksek ve stratejik bir endüstriyel tarım ürünü olan pamuk, değişik kullanım alanlarıyla da birçok sektör için önemli bir hammadde konumundadır. İşlenmesi açısından çırçır sanayinin, lifi ile tekstil sanayinin, çekirdeği ile yağ ve yem sanayinin, linteri ile de kâğıt sanayinin vazgeçilmez hammaddesidir.

Dünya nüfusunun hızla artması, öte yandan sanayileşen ve kalkınan toplumlarda refah seviyesinin yükselmesi, pamuk tüketimini ve ihtiyacını arttırmıştır. Türkiye’de pamuk ziraatı genelde Ege, Antalya, Çukurova ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi’nde

yapılmaktadır. Yüksek nem ve gece-gündüz arasındaki sıcaklık farkının azlığı gibi uygun iklim koşulları ve ekolojik koşullardan dolayı pamuk tarımı bu bölgelerde yoğunlaşmaktadır.

Pamuklu dokuma endüstrisini de içine alan Türk tekstil ve konfeksiyon sektörü yarattığı katma değer ve gösterdiği performansla Türk ekonomisinin en önemli rekabet avantajlarından birisi olarak değerlendirilmektedir. Türk tekstil sektörünün son 20 yıl içinde özellikle ihracatta yükselişinin temelinde Türkiye'nin bir pamuk ülkesi olması gerçeği yatmaktadır. Önemli ölçüde hammaddesini pamuğun oluşturduğu tekstil ürünleri ihracatı, toplam ihracat içinde önemli bir paya sahiptir. 2006 yılı rakamlarıyla 6.1 Milyar \$ değerinde tekstil ürünleri ihracatı gerçekleştirilmiştir. Bu sanayi ürünleri ihracatının %7'sine tekabül etmektedir.

Pamuk üretimi, 1980'li yıllardan itibaren tekstil sanayinin artan gereksinmesine paralel olarak sürekli artmıştır. Ancak son yıllarda, yüksek girdi maliyetlerinin üreticilerin rekabet gücünü olumsuz etkilemesi çiftçinin pamuk üretiminden uzaklaşmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda sektör, gelişmiş ülkelerdeki pamuk üreticilerine ödenen sürekli yüksek düzeyli desteklerden ve uluslar arası pamuk fiyatının düşüşünden kaynaklanan ciddi zorluklarla karşı karşıya bulunmaktadır. *

B)TARİŞ HAKKINDA GENEL BİLGİ

TARİŞ 1910 yılında temellerinin atılmasıyla 44 kooperatif birliği ile 1949 yılında kurulmuştur. 31.07.2007 tarihi itibarıyla 43.485 ortak sayısı, 1.883 çalışan sayısına sahiptir. 16.06.2000 ve 31.07.2007 yılları arası toplam yatırım miktarı 97 Milyon YTL'dir. Ortaklarından son 5 yılda ortalama 231.000 ton pamuk alımı gerçekleştirmiştir. 2006/2007 döneminde iç satışı 291 Milyon YTL, aynı dönem ihracatı 13 Milyon YTL olarak gerçekleşmiştir.

TARİŞ Pamuk Birliği İstanbul Sanayi Odası'nın " Türkiye'nin 500 Büyük Kuruluşu" sıralamasında 141., Ege Bölgesi Sanayi Odası'nın " 100 Büyük Sanayi Kuruluşu" sıralamasında 18. sırada yer almaktadır.

TARİŞ Pamuk ve Yağlı Tohumlar Tarım Satış Kooperatifleri Birliği'nin

*Sektör ve Tarış hakkındaki genel bilgi ve veriler, Tarış Pamuk ve Yağlı Tohumlar Tarım Satış Kooperatifleri Birliği 2006/2007 Faaliyet Raporu Kitapçığından alınmıştır.

Misyonu;

“ Kooperatifçilik ilkeleri doğrultusunda ürünün gerçek değerini bulabilmesi için piyasada denge unsuru olmak, kaliteli ürünleri ve Pazar odaklı anlayışıyla ortaklarının ürünlerini en iyi şekilde değerlendirmektedir.”

Vizyonu;

“Kaliteli ürünleriyle yurtiçi ve yurtdışı pazarlarda lider konuma gelmek, ortakları, çalışanları ve müşterileri için güvenilir ve vazgeçilmez olmaktır.”

Değerleri;

Üretene, çalışana, tüketene ve çevreye karşı saygılı,

Değişim ve gelişime açık,

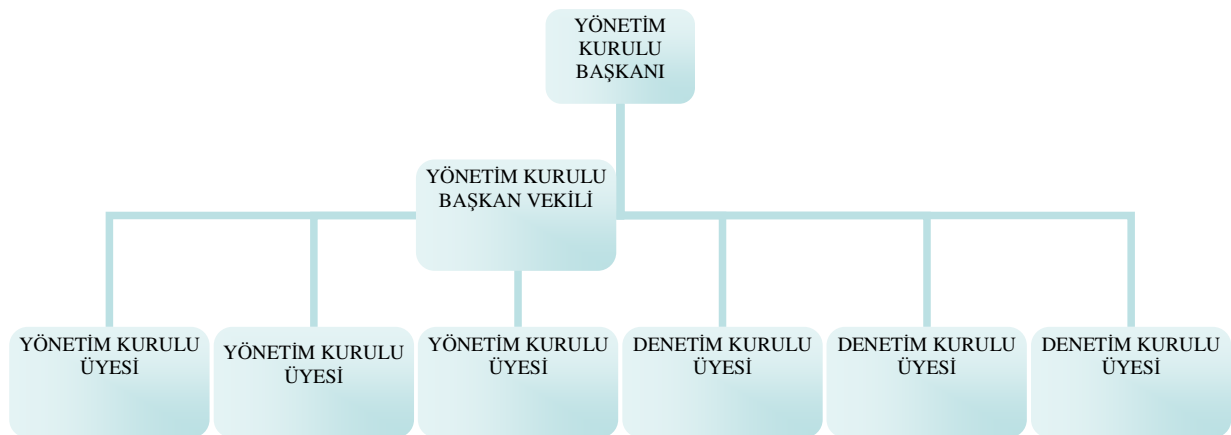
Demokratik yönetim anlayışına ve Kooperatifçilik ruhuna sahip,

Ekip çalışmasını destekleyen,

Geleneksel Tarıf kalitesi ve güvenilirliği,

Doğal ürünler

Şekil 1.7 TARİŞ Pamuk ve Yağlı Tohumlar Tarım Satış Kooperatifleri Birliği Organizasyon Şeması



TABLO 1.4 İŞLETMENİN ÜRÜNLERİ

HAMMADDE	TEKSTİL	GIDA	YEM	TEMİZLİK	SİGORTA
-Mahlıç Pamuk -Pamuk Çekirdeği -Nötr Pamukyağı -Rafine Pamukyağı -Pamuk Tohumu	-İplik -Örgü Ham Kumaş	-Margarin -Ayçiçek Yağı -Yemeklik Pamuk Yağı	- Kapçık -Küspe - Karma Yağ	-Sabun -Sıvı Sabun -Çamaşır Deterjanı -Sıvı Bulaşık Deterjanı -Yumuşatıcı	-Yangın -Kaza -Nakliyat -Mühendislik -Tarım -Sağlık -Bireysel Sigortalar

TABLO 1.5 TARIŞ PAMUK VE YAĞLI TOHURLAR TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİ BİRLİĞİ'NİN SAHİP OLDUĞU İŞLETMELER

İŞLETME ADI	FAALİYET ALANI
PAMUKYAĞI KOMBİNASI	GIDA, TEMİZLİK, YEM
İPLİK FABRİKASI	TEKSTİL
BAKIM VE YENİLEME FABRİKASI	BAKIM VE ONARIM
PAMUK DEPOLAMA İŞLETMESİ	DEPOLAMA
DELİNTASYON TESİSİ	TOHUM İŞLEME
5 SAWGIN, 29 ROLERİN İŞLETMESİ	ÇIRÇIR SANAYİ

Pamuk Yağı Kombinası kapsamındaki işletmeler 1955 yılında İzmir ve Aydın illerinde kurulmaya başlamış, pamuk çekirdeği, hamyağ, yemeklik yağ ve deterjan üretim faaliyetlerinde bulunmaktadır.

İplik Fabrikası, 1975 yılında kurulmuş, İzmir- Çiğli Atatürk Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet göstermektedir.

Bakım ve Yenileme Fabrikası, 1937 yılında küçük bir atölye olarak kurulmuş, 1983 yılında Bakım ve Yenileme Fabrikası unvanını alarak, Çiğli Atatürk Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet göstermektedir.

Pamuk Depolama İşletmesi, Çiğli ve Menemende 35.000 ton lif pamuğu depolayacak kapasitede depolama ve lojistik işletmesidir.

Delintasyon Tesisi, bölgedeki pamuk üreticilerinin tohum ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla 1996 yılında faaliyete başlamıştır.

TABLO 1.6 TARIŞ PAMUK VE YAĞLI TOHUMLAR TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİ BİRLİĞİ'NİN BAĞLI ORTAKLIKLARI VE İŞTİRAKLERİ

BAĞLI ORTAKLIK ADI	FAALİYET ALANI
TARIŞ İPLİK DOKUMA SANAYİ İÇ VE DIŞ TİCARET A.Ş.	TEKSTİL
TARIŞ YAĞ, GIDA, YEM, AMBALAJ, TEMİZLİK MALZEMELERİ VE KİMYASALLARI TARIM SANAYİ İÇ VE DIŞ TİCARET A.Ş.	GIDA, TEMİZLİK, YEM
TARIŞ PAMUK BİTKİSEL YAĞLAR ALTERNATİF ENERJİ TEKNOLOJİLERİ AKARYAKIT SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	BİYOENERJİ
TARIŞ PAMUK GAYRİMENKUL YATIRIM DANIŞMANLIĞI A.Ş.	YATIRIM DANIŞMANLIĞI
TARIŞ YEMTA YEM HAYVANCILIK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	YEM SANAYİ
TARIŞ AYMA İÇ VE DIŞ TİCARET A.Ş.	PAZARLAMA

İŞTİRAK ADI	FAALİYET ALANI
TARIŞ SİGORTA ACENTA VE ARACILIK HİZMETLERİ A.Ş.	SİGORTA
TARIŞ TAT ALKOLLÜ İÇKİLER SAN. VE TİCARET A.Ş.	ALKOLLÜ İÇKİLER

C) OPET HAKKINDA GENEL BİLGİ

1992 yılında kurulan OPET Petrolcülük A.Ş, perakende satışlar, ticari ve endüstriyel yakıtlar, madeni yağlar ve nakliye konularında faaliyet göstermektedir.

2002 yılı sonunda Koç Holding Enerji Grubu'nun %50' sine ortak olduğu OPET, kuruluşundan bu yana alt yapı yatırımlarına ağırlık vermiştir. OPET'e büyük bir rekabet avantajı sağlayan depolama (terminaller) kapasitesi, Marmara Ereğlisi Terminalinin devreye girmesi ile 845.930 metreküp'e ulaşmıştır. Sektördeki pazar payını her geçen gün arttıran OPET, Koç Topluluğu ortaklığıyla doğan güç birlikteliği ve sinerji sonucu, Türkiye'de tüketicinin ilk tercihi olmayı hedeflemektedir.

OPET, güçlü altyapısı, gerçekçi vizyonu ve ülkeye olan inancıyla son on yılın en hızlı ve tutarlı büyüyen petrol şirketi haline gelmiştir. OPET, 2004 yılında ISO

9001:2000 Kalite Belgesini almaya hak kazanmıştır. Kuruluşundan bu yana ilklere imza atan OPET, 98 oktan kurşunsuz benzini Türkiye'ye ilk kez getiren ve Ultra Euro Diesel motorini Avrupa'dan önce Türk tüketicisinin kullanımına sunan bir markadır. OPET, OW Bunker işbirliği ile kurulmuş olan TBS Denizcilik Şirketi ile Türkiye Deniz Yakıtları pazarına da girmiştir. Mayıs 2007 itibariyle OPET bünyesine alınan OPET Madeni Yağlar, İzmir-Çiğli'de bulunan fabrikalarında madeni yağ üretimi ve satışı yapmaktadır. Entegre Kalite Sistem Belgelerine sahip olan OPET Madeni Yağları, başta Ortadoğu ve Balkan ülkeleri olmak üzere 20 ülkeye ihraç edilmektedir.³³⁹

OPET Türkiye genelinde 643 akaryakıt istasyonuna, Ege bölgesinde ise 119 akaryakıt istasyonuna sahiptir. Bunun yanında OPET'in yaygın dağıtım ağına sahip olma stratejileri arasındadır.

OPET %73,9'luk oranla müşteri memnuniyetinde sektördeki diğer şirketlerin yanında ilk sırada yer almaktadır. Akaryakıt sektöründe Türkiye geneli dikkate alındığında Ege Bölgesi %16-18 arasında tüketim oranına sahiptir.

D)TARİŞ PAMUK'UN SEKTÖRDEKİ REKABETÇİ POZİSYONU

Pamuk öncelikle tekstil sanayinin hammaddesi olan bitkisel lifin temini için yetiştirilmektedir. Dünyada hızlı nüfusun artışı ve özellikle sanayileşen ve gelişen toplumlarda yaşam standardının yükselmesi ile doğaya zarar vermeyen ürünlerin kullanımının yaygınlaşması pamuk ve pamuğa dayalı ürün tüketimini artırmakta ve dolayısıyla pamuğa olan ihtiyaç giderek artmaktadır. Tekstilden barut ve film malzemesi yapımına kadar yaklaşık 50 kadar sanayi kolunun hammaddesini oluşturan pamuk; işlenmesi açısından çırçır sanayisinin, lifi ile tekstil endüstrisinin, çekirdeği ile yağ ve yem sanayisinin ve linteri ile de kağıt sanayisinin vazgeçilmez hammaddesidir. Bu nedenle pamuk; üretimi açısından çok sayıda çiftçi ailesinin gelir kaynağını oluşturması yanında yukarıda belirtilen sanayi kollarında hammadde olarak kullanılması nedeni ile de özellikle gelişmekte olan ülkelerde önemli bir istihdam alanı ve ihracat yoluyla döviz geliri oluşturmaktadır. Ayrıca ülkemizde tekstil ve konfeksiyon sanayii üretim ve ihracatının % 80' inin pamuğa dayalı olduğu bilinmektedir³⁴⁰.

³³⁹ <http://www.opet.com.tr/tr/opethakkında.asp>, (11.01.2008).

³⁴⁰ Haşim ÖZÜDOĞRU, "Türkiye'de Pamuk Pazarlamasında Kooperatiflerin Rolü", Türkiye VI. Pamuk, Tekstil Ve Konfeksiyon Sempozyumu Bildirileri 24-25 Nisan 2003, Antalya, s.65.

Ekonomik değeri yüksek ve stratejik bir endüstriyel tarım ürünü olan pamuk, değişik kullanım alanlarıyla da birçok sektör için önemli bir hammadde konumundadır. Pamuk Ege, Akdeniz ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerinde yetiştirilmekte, ham haliyle yıllık 2 Milyar YTL' ye yaklaşan üretim değeri, tekstil ve konfeksiyon aşamalarında yarattığı katma değer ile ülke ekonomisi için stratejik ürün olma özelliği taşımaktadır.³⁴¹ Dünyanın en büyük pamuk üretici ülkesi Çin olup toplam dünya pamuk üretiminin %26'sını gerçekleştirmiştir. Dünyanın ikinci pamuk üretici ülkesi ise ABD'dir. ABD'nin dünya pamuk üretiminden aldığı pay %17,72'dir. Bu ülkeleri sırasıyla Hindistan, Pakistan ve Özbekistan izlemektedir. Ülkemiz ise %4,3'lik payla dünyanın altıncı büyük pamuk üreticisidir.³⁴² Ayrıca Türkiye'nin ürettiği pamuğun kalitesi ise oldukça iyi durumda ve dünyada aranan pamuk türleri içerisinde yer almaktadır. Bu sektör ve ülke ekonomisi için önemli bir fırsat olarak görülüp, değerlendirilmelidir. Hatta kaliteli ve büyük miktarda pamuk üretimi önemli bir rekabet avantajı haline gelmektedir. Son yıllarda pamuğun stratejik bir ürün haline gelmeye başladığı görülmektedir. Bu durum konunun önemini daha da artırmaktadır. Ülkemiz, dünyanın 6. büyük pamuk üreticisi olması yanında aynı zamanda en büyük pamuk ithalatçıları arasındadır. Türkiye her yıl 400.000 ton civarında pamuk ithal etmekte ve bunun büyük bölümünü de ABD'den yapmaktadır.³⁴³

Ülkemiz pamuk üretimi bakımından elverişli ekolojik şartlara sahiptir. Özellikle Ege, Güneydoğu, Akdeniz ve bir kısım Doğu ve Orta Anadolu illerinde pamuk ekimi yapılmaktadır. 2003 yılı pamuk üretiminin %22'si Çukurova, %46.5'i Güneydoğu Anadolu, %30'u Ege Bölgesinde gerçekleşmektedir. Ayrıca ülkemiz dünya tekstil ve konfeksiyon sektörünün önde gelen üretici ve ihracatçıları arasında ilk sıralarda yer almaktadır. Dünya tekstil ihracatında 9'uncu, konfeksiyon ihracatında ise 3'üncü sırada bulunan ülkemiz açısından, sektörün temel girdilerinden biri olan pamuk büyük bir önem taşımaktadır. Aynı zamanda dünya pamuk üretiminde 6'ncı, pamuk tüketiminde 4'üncü ve pamuk ithalatında 2'nci sırada yer alan ve tekstil ve konfeksiyon ihracatının %65'i pamuklu ürünlerden oluşmaktadır. Yapılan bu açıklamalar neticesinde görüyoruz

³⁴¹ 2006/2007 Tarış Pamuk ve Yağlı Tohumlar Tarım Satış Kooperatifleri Birliği Faaliyet Raporu, s. 4

³⁴²“Türkiye'nin Tarım Ürünlerinde Rekabet Gücü”, www.muraty.com/calisma/rekabetgucu.doc, (03.02.2008)

³⁴³ Turan ATILGAN, “Türk Tekstil Sektörünün Fırsat ve Riskleri”, Türkiye Tekstil Sanayi İşverenleri Sendikası Aylık Dergisi, Eylül 2001, s. 261.

ki ülkemiz açısından pamuk önemli bir ekonomik ürün olma özelliği taşımaktadır. Özellikle tekstil sektöründe büyük bir öneme sahip olmaktadır. Ülkemizin yıllık üretimi olan 800.000 ton pamuk ülkemiz tüketimini karşılayamayacak ölçüde olması yanında, piyasada ithalat ve rakip firmalar dolayısıyla yoğun bir rekabet ortamı yaşanmaktadır. TARİŞ Pamuk Birliği 2000 yılına kadar devlet eliyle yönetilen bir birlik olma özelliği taşıırken 2000 yılı sonrasında kendine ait anonim şirketlere sahip olan, devletin müdahalesinin bulunmadığı bir birlik olmuştur.

Pamuk tarımı, sanayisi ve ticaretinin sağladığı ekonomik avantajlarının büyüklüğüne bağlı olarak birçok ülkede bu ürünün pazarlamasında, kooperatifler ve özel sektör işletmelerinin yöneldiği görülmektedir. Bireylerin tek başlarına yapamayacakları veya birlikte yapmalarında yarar bulunan işleri en iyi biçimde ve maliyet fiyatına yapmak üzere dayanışma suretiyle ekonomik güçlerini birleştirmeleri ile oluşan kooperatifler, küçük işletmelerin korunması, piyasada denge unsuru oluşturulması ve kapalı ekonomilerin, dışa açık piyasa ekonomisi haline getirilmesinde önemli rol üstlenmektedirler. Özellikle ülkemizde olduğu gibi pamuk tarımı, işleme ve pazarlama alanlarında büyük ve küçük olan işletmelerin birlikte faaliyette buldukları ikili yapının söz konusu olduğu durumlarda, piyasadaki düşük maliyetle çalışan büyük işletmeler karşısında, yüksek maliyetle çalışan küçük işletmeler, bu dezavantajdan örgütlenme yoluyla kurtulabilmektedirler. Bu nedenle pamuk tarımı, işlemesi ve pazarlamasında kurulan kooperatifler ve birliklerin sayısı oldukça fazladır. Türkiye’de pamuk pazarlamasında etkili olan Tarım Satış Kooperatifleri ve Birlikleri ile gerçek kişiler (tüccarlar)’dır. Ülkemizde Adana’da 1940 yılında kurulan ÇUKOBİRLİK, Antalya’da 1952 yılında kurulan ANTBİRLİK ve İzmir’de 1937 yılında kurulan TARİŞ tarafından pamuk alımı işlemesi ve ticareti yapılmaktadır. 2000 yılında 4572 sayılı Kanunun yürürlüğe girmesiyle Tarım Satış Kooperatifleri ve Birliklerinde yeniden yapılanma sürecine girilmiştir. Buna göre öncelikle kooperatif veya birliklere devlet veya diğer kamu tüzel kişiliklerinden herhangi bir mali yardım sağlanamayacağı hüküm altına alınmıştır.³⁴⁴

³⁴⁴ ÖZÜDOĞRU, s.68.

Kooperatif ve birliklerin yapılan yeni düzenlemeler karşısında durumu aşağıdaki gibidir,³⁴⁵

1. Piyasa şartlarında rekabet edebilmek için, finansman açısından güçlü bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Bu nedenle ana faaliyetlerine ağırlık vererek, ellerinde bulundurdıkları sermayelerini güçlendirmeye çalışmaktadırlar.

2. Devletin etki alanı dışına çıktıklarından bağımsız hareket ederek, piyasada dayanıklı bir tüccar konumunda olmaktadır.

3. Gereksiz giderlerden kaçınmakta ve yeni pazar arayışlarına girmektedirler.

4. Tekstil sanayinin hammaddesini oluşturan, 200.000 pamuk üreticisini yakından ilgilendiren bir bitkinin ülkemiz sanayinin ihtiyacını karşılayacak kadar üretilmesi bir zorunluluktur. Pamuk üretiminin devamı için maliyetlerin çok yüksek olduğu ülkemizde uygun destekleme priminin açıklanması ve primin uygulanmasında devamlılık arz etmesi gerekmektedir.

5. Pamuk üretiminde Türkiye birim alana verimde birinci sırada yer almakta, üretim ise her geçen yıl azalmaktadır. Son yıllarda girdi fiyatları artmıştır. 2001 yılında 425 Kuruş olan bir litre motorin fiyatı, bugün 2.5 YTL'ye yükselmiştir. Oysa, Yunanistan'da 1 LT mazot 860 Kuruş'tur. Pamuk pazarlamasında yer alan kooperatifler ortak sayısı, bağlı işletmeleriyle, sanayi kuruluşlarıyla, Türk tarımında ve ekonomisinde önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle Birliklerin yerine getirdiği ve getirmek zorunda olduğu işlevler, her zaman pamuk üreticisinin geleceğinin güvencesi olmakta, Türkiye'nin ekonomik gelişmesine ve refah düzeyinin yükselmesine katkı sağlamaktadır.

Hukuksal yapısı olarak değerlendirecek olursak, “kooperatifler, ortakların çıkarlarını ve özellikle meslek ve geçimlerine ilişkin gereksinmelerini karşılıklı yardım ve dayanışma yoluyla sağlamak ve korumak amacıyla kurulan” birimlerdir.³⁴⁶ En az 7 kişinin bir araya gelmesi ile oluşturulabilmektedirler. TARİŞ Pamuk Birliği 43.485 ortaklı bir birliktir. Devlet desteği ve yönetiminin olmadığı bir birlik olan TARİŞ Pamuk Birliği tüzel kişiliğe sahip olan sektördeki rakipleri gibi rekabet ile baş

³⁴⁵ ÖZÜDOĞRU, s.69.

³⁴⁶ KARALAR, s. 116.

edebilmeyi, kazançlarını artırmayı ve kârını maksimize edebilmeyi ve pazardan daha yüksek pay alabilmeyi amaçlamaktadır.

Pamuk, iplik, yağ ve yem fabrikaları için hammadde kaynağı olarak, ekonomik bir değer oluşturan önemli bir tarım ürünü olması dolayısıyla, rekabet açısından önemi daha açık şekilde anlaşılabilir. Araştırma konumuzu oluşturan TARİŞ Pamuk Birliği'nin iplik, yağ ve yem alanında anonim şirket olarak kurulmuş fabrikaları bulunmaktadır. TARİŞ Pamuk Birliği, üretiminin % 40'ını işleyerek iplik haline getirmekte kalanını ise İzmir Pamuk Borsası'nda satmaktadır.

TARİŞ Pamuk Birliği'nin pazar payı ortalama % 10'dur. En yakın rakipleri olan ÇUKOBİRLİK ve ANTBİRLİK'tir. Bu iki kooperatifin pazar payı toplamı ise ortalama % 12'dir. Geri kalan pazar payı ise aşağıda belirtilen özel sektör tarafından paylaşılmaktadır. TARİŞ Pamuk Birliği sektörde maliyet liderliği stratejisini benimsemektedir. "Maliyet liderliği stratejisi, işletmenin maliyetlerini rakiplerine göre en düşük seviyede gerçekleştirme amacına dayanmaktadır."³⁴⁷TARİŞ Pamuk Birliği'nin 29 adet çırçır fabrikası bulunmaktadır. Bu alanda en güçlü rakipleri ise; Celepler/Menemen, Karakaşlar/Menemen, Demircioğlu/Bergama, Birpaş /Söke, Özbaşlar /Söke, Sezen Çırçır/Tire olarak, iplik ve lif pamuk alanında işletmenin rakipleri; Yeşim Tekstil/Bursa, Sanko/Gaziantep, Güçlü Tekstil/İstanbul İplik/İstanbul, Birko/Niğde, Isparta Mensucat/Isparta, Bostan Tekstil/İstanbul, Kipaş/Kahramanmaraş, Örteks/İstanbul, Çıraklar/Isparta, Murat Yapı Tekstil Sanayi/İstanbul, Silteks/Kayseri, Reis Tekstil/Afyon, Yumak/Isparta, Selçuk İplik Sanayi Tic. AŞ./Gaziantep, Matesa/Kahramanmaraş, Gökhan Tekstil/Denizli, Orteks/Ankara olarak belirtilmiştir. TARİŞ Pamuk Birliği'nin iplik üretimindeki pazar payı %14 olmakla birlikte, iplik ve dokumada en yakın rakipleri olan SANKO Tekstil İplik %16'lık, Yeşim Tekstil %13.7'lik bir pazar payına sahiptir.

Bu verilere bakıldığında birçok sektöre hammadde olan pamuk bu yönüyle büyük bir öneme sahip olmaktadır. Gerek özel sektör gerek birlikler bu anlamda pazardaki paylarını arttırabilmek için çaba sarf etmektedirler.

³⁴⁷ Michael PORTER, Competitive Strategy, (Çev: Gülen Ulubilgen, Rekabet Stratejisi, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000), s. 44.

EY)TARİŞ PAMUK VE YAĞLI TOHUMLAR TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİ BİRLİĞİ VE OPET STRATEJİK İTTİFAKI

TARİŞ Pamuk Birliği ile OPET arasında 2006-2007 yıllarını kapsayan 2 yıllık ittifak gerçekleştirilmiştir. Bu ittifaka göre yıllık 20.000.000 litre akaryakıt için OPET, TARİŞ Pamuk Birliği ve üreticilerine 2 yıl süre ile %8,5 iskontolu olarak satış yapmaktadır. Bu ittifak gereğince TARİŞ Pamuk Birliği ve üreticileri OPET/SUNPET benzin istasyonlarından faydalanabilmektedir. OPET Türkiye genelinde %14'lük pazar payına sahip olan bir şirkettir. TARİŞ 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.

TARİŞ Pamuk ve Yağlı Tohumlar Tarım Satış Kooperatifleri Birliği üst yönetimi ile yapılan görüşmede TARİŞ Pamuk Birliği ve OPET ittifakında işletmelerin temel yeteneklerinin öneminin belirlenebilmesi için ilk olarak hazırlanan anketteki verilerin değerlendirilmesi istenmiştir. TARİŞ Pamuk Birliği üst düzey yöneticileri tarafından işletmenin temel yetenekleri aşağıdaki gibi belirtilmiştir;

- Büyük ölçekte faaliyet gösterebilmesi için işletmenin değişik yatırımları da finansa edebilecek fona sahip olması
- İşletmenin etkin ve verimli bir yönetim becerisine sahip olması
- Tüketicinin istek ve beklentileri doğrultusunda yeni mal ve hizmet geliştirme yeteneği
- İşletmenin sahip olduğu yönetici ve iş görenlerin kalitesi

TARİŞ Pamuk Birliği üst düzey yöneticileri tarafından OPET'in temel yetenekleri aşağıdaki gibi belirtilmiştir;

- Dağıtım kanallarının yaygınlığı
- İşletmenin taşıma, dağıtım, pazarlama ve müşteri hizmetleri gibi dışa yönelik lojistik faaliyetlerinde beceri sahibi olması
- İşletmenin kurumsal itibarının Türkiye'de yüksek olması
- İşletmenin güçlü bir finansal yapıya sahip olması

TARİŞ Pamuk Birliği üst düzey yöneticileri tarafından verilen bilgiler doğrultusunda yapılan ittifakın neden OPET’le gerçekleştirildiği sorusuna OPET’in sahip olduğu temel yeteneklerin bu ittifakta etkin bir rol oynadığı yönünde olmuştur. OPET’in temel yetenekleri olarak belirtilen dağıtım kanallarının yaygın olması, lojistik faaliyetlerindeki becerisi ve OPET’in kurumsal itibarı TARİŞ Pamuk Birliği’nin OPET ile 2 yıllık bir stratejik ittifak gerçekleştirmesinde önemli bir etkiye sahip olmuştur.

Araştırmanın konusunu oluşturan TARİŞ Pamuk Birliği ve OPET arasında gerçekleşen stratejik ittifak yukarıdaki verilere göre maliyetlerin düşürülmesi amaçlanarak gerçekleştirilmiştir. Literatüre bakıldığında TARİŞ Pamuk Birliği ve OPET ittifakı, Elmuti ve Kathawala’nın 2001’de yayımladıkları makalelerindeki stratejik ittifak çeşitlerine göre, *Tedarikçiler İle İttifaklar* ya da Sudarsanam’ın 2003 yılında yayınlanan *Creating Value from Mergers and Acquisitions* kitabındaki sınıflamasına göre *Üretici ve tedarikçi arasında gerçekleşen dikey değer zinciri ilişkili ittifaklar* kapsamında değerlendirilmektedir. Bu stratejik ittifak örneğinde Tariş Pamuk Birliği ittifak oluşumunda ittifak ortağını belirleyen taraf olma özelliği taşımaktadır.

Bu anlaşma TARİŞ Pamuk Birliği ve üreticileri için en önemli girdi ve maliyet unsuru olan akaryakıtın daha az maliyetle elde edilebilmesi için gerçekleştirilmiştir. İşletme tedarikçisi ile yaptığı bu anlaşma sayesinde hem üreticilerine 7 ay sonra pamuk hasatında pamukla ödemek üzere akaryakıt temin ederek maliyetleri düşürmekte, hem de ödemeleri %8,5’lik indirimle gerçekleştireceği için kendisi için de gelir oluşurmaktadır. İttifakın diğer ortağı olan OPET ise bugünden elinde mevcut olan malın satışını 2 yıllık bir süre için garantilemiş olmaktadır.

İşletmeler yaşamlarını sürdürebilmek ve faaliyetlerini devam ettirebilmek için çevreden girdi alırlar. Bu girdiler işletmelerin üretim gerçekleştirebilmek için gereken her türlü malzeme, enerji, bilgi, yetenek, beceri, işgücü, para gibi unsurlarıdır. Bu unsurların bazıları işletmeler için hayati önem taşımaktadır. Bunların bulunmasında kimi zaman belirsizlikler yaşanabilmektedir. İşletmeler bu durumda zorluk çekmemek için diğer işletmeler ile birleşmeler, stratejik birlikler, anlaşmalar yaparak önlem alabilmektedir.³⁴⁸ Örgütleri çevrelerine bağımlı açık sistemler olarak değerlendiren bu teori işletmelerin devamlılığını sürdürebilmesi için gerekli girdileri diğer işletmeler ile

³⁴⁸KOEL, s.254.

stratejik ittifaklar yaparak sağlayabileceğini savunmuştur. TARİŞ Pamuk Birliği'nin OPET ile gerçekleştirdiği bu ittifak bu anlamda işletme için büyük bir önem taşımaktadır. Çünkü akaryakıt TARİŞ Pamuk Birliği ve üreticileri için önemli bir üretim girdisi ve bu anlamda önemli bir maliyet kalemi olarak değerlendirilmektedir. TARİŞ Pamuk Birliği'nin gerçekleştirmiş olduğu bu ittifak işletmenin tedarikçisi ile yaptığı bir ittifak olarak adlandırılabilir. Çalışmanın literatür kısmında açıkladığımız kaynak bağımlılığı teorisine göre, işletmenin üretimi için önemli bir üretim unsuru olan akaryakıt, işletmenin tedarikçisi ile yaptığı ittifak ile beraber işletmenin maliyetlerini düşürmüştür. OPET için de bu ittifak önemli avantajlar getirmiştir. İşletme hem bugünden malını satmayı garantilemekte hem de satışlarını artırmaktadır. OPET Ege Bölge Müdürü ile yapılan görüşmelerde OPET'in Tariş Pamuk ile yaptığı ittifak neticesindeki satışları Ege Bölgesi pazar payının ortalama %6-7'sine tekabül edildi bildirilmiştir. Bu anlamda yapılan bu ittifak OPET'in pazar payını artırma hedefine hizmet etmektedir.

F)TARİŞ PAMUK VE YAĞLI TOHURLAR TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİ BİRLİĞİNDE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ

Araştırmanın konusunu oluşturan “Temel Yeteneklerin Stratejik İttifak Oluşumundaki Önemi ve Stratejik Performansa Etkisi” ni ortaya koyabilmek için iki aşamalı görüşmeler gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada TARİŞ Pamuk Birliği ve stratejik ittifak gerçekleştirdiği OPET'in sahip oldukları temel yetenekler ve bu yeteneklerin ittifak oluşumundaki önemi ortaya konmaya çalışılmıştır. İkinci aşamada ise stratejik performansa etkisini belirleyebilmek için ittifak öncesi ve ittifak sonrası iki dönem Balanced Scorecard stratejik performans ölçüm tekniği ile değerlendirilmiştir.

TABLO 1.7 BALANCED SCORECARD BOYUTLARININ ÖLÇÜTLERİ

BOYUT	ÖLÇÜTLER				
FİNANSAL BOYUT	Maliyetlerin düşürülmesi	Güçlü finansal yapı	Kârlılığı artırmak	Pazar payını artırmak	Büyüme
MÜŞTERİ BOYUTU	Müşteri tatmini	Müşteri sadakati	Müşteri kazanma oranları	Müşteri şikayetleri	
ŞİRKET İÇİ İŞLEMLER BOYUTU	Satış sonrası hizmet	Zamanında teslimat	Ürün kalitesi		
ÖĞRENME VE BÜYÜME BOYUTU	Çalışanların eğitimi	Çalışanların tatmini	Çalışanların sürekliliği		

Tablo 1.7’de Balanced Scorecard boyutları olan finansal boyut ölçütü; maliyetlerin düşürülmesi, güçlü finansal yapı, kârlılığı artırmak, pazar payını artırmak ve büyüme, müşteri boyutu ölçütü; müşteri tatmini, müşteri sadakati, müşteri kazanma oranları, müşteri şikayetleri, şirket içi işlemler boyutu ölçütü; satış sonrası hizmet, zamanında teslimat, ürün kalitesi, öğrenme ve büyüme boyutu ölçütü; çalışanların eğitimi, çalışanların tatmini ve çalışanların sürekliliği olarak belirlenmiştir.

Balanced Scorecard Ölçüm tekniğinde dört boyut değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Bunlar Kaptan ve Norton tarafından finansal boyut, müşteri boyutu, şirket içi işlemler boyutu, öğrenme ve büyüme boyutu olarak sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmaya Tablo 1.8’de gösterilmiştir.

TABLO 1.8 FİNANS, MÜŞTERİ, ŞİRKET İÇİ İŞLEVLER, ÖĞRENME VE BÜYÜME BOYUTLARI AÇISINDAN AMAÇLAR

FİNANSAL BOYUT		
Stratejik Amaçlar		Açıklama
F1	Maliyetleri Düşürmek	İşletmenin maliyet kalemlerini oluşturan tüm unsurlarda düşüş gerçekleştirmek,
F2	Güçlü Finansal Yapı	İşletmenin yeni yatırımları gerçekleştirebilecek fonlarıöz kaynaklardan sağlama kapasitesine sahip olması,
F3	Kârlılığı Arttırmak	İşletme kârlılığının arttırmak,
F4	Pazar Payını Arttırmak ve Büyüme	İşletmenin satışlarında ve müşteri portföyünde artış gerçekleştirmek,
MÜŞTERİ BOYUTU		
M1	Müşteri Tatmini	Müşteri memnuniyetinin artırılması ile müşteri devamlılığının sağlanması,
M2	Müşteri Sadakati	İşletmenin portföyündeki müşterilerin yıllar itibariyle işletmeye bağlı kalması,
M3	Müşteri Kazanma Oranları	Sabit müşterilere ilaveten işletmenin yeni müşteri sayısının belirlenmesi,
M4	Müşteri Şikayetleri	Yıllık müşteri şikayet sayısının azaltılması,
ŞİRKET İÇİ İŞLEVLER BOYUTU		
S1	Satış Sonrası Hizmet	Müşteri memnuniyetinin artırılması,
S2	Zamanında Teslimat	Yıllık zamanında teslim edilen sipariş miktarının artırılması,
S3	Ürün Kalitesi	Ürün kalitesi hakkında yıllık gelen şikayet sayısının artırılması,
ÖĞRENME VE BÜYÜME BOYUTU		
O1	Çalışanların Eğitimi	Çalışanların yıllık tabi tutuldukları eğitim sürelerinin artırılması,
O2	Çalışanların Tatmini	Çalışanların işlerinden ve işletmeden memnun olma düzeyinin artırılması,
O3	Çalışanların Sürekliliği	Yıllık işten ayrılan işgören sayısının azaltılması,

Tablo 1.9’da işletmenin performansının belirlenmesinde kullanılan amaçlar ve bu amaçları ortaya koyabilmek için gerekli olan ölçütler belirtilmiştir.

TABLO 1.9 TARİŞ PAMUK VE YAĞLI TOHUMLAR TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİ BİRLİĞİ BALANCED SCORECARD'I

FİNANSAL BOYUT

STRATEJİK AMAÇLAR	ÖLÇÜTLER	2005/2006	2006/2007
Maliyetlerin Düşürülmesi	2005/2006 ve 2006/2007 Dönemleri Toplam Maliyetlerinin Karşılaştırılması	315.721.969	299.244.847
Güçlü Finansal Yapı	Yabancı kaynak/özsermaye	1.55	1.28
Kârlılığı Arttırmak	2005/2006 ve 2006/2007 Dönemleri Kârlılığının Karşılaştırılması Net kar/Özsermaye	-0.18	0.10
Pazar Payını Arttırmak Ve Büyüme	2005/2006 ve 2006/2007 Dönemlerindeki Satışlarının Karşılaştırılması	311.144.589	302.467.604

MÜŞTERİ BOYUTU

STRATEJİK AMAÇLAR	ÖLÇÜTLER	2005/2006	2006/2007
Müşteri Tatmini	Müşteri Memnuniyet %	%85	%90
Müşteri Kazanma Oranları	Müşteri Portföyündeki artış%	%10	%30
Müşteri Sadakati	Müşteri Sayısı	65	90
Müşteri Şikayetleri	Müşteri Şikayet Sayısı	8	10

ŞİRKET İÇİ İŞLEMLER BOYUTU

STRATEJİK AMAÇLAR	ÖLÇÜTLER	2005/2006	2006/2007
Satış Sonrası Hizmet	Satış Sonrası Hizmet Kalitesi Müşteri Memnuniyet %	%85	%90
Zamanında Teslimat	Zamanında Teslim Edilen Sipariş Oranı	%100	%100
Ürün Kalitesi	Kalite ile İlgili Şikayetlerin Sayısı	5	3

ÖĞRENME VE BÜYÜME BOYUTU

STRATEJİK AMAÇLAR	ÖLÇÜTLER	2005/2006	2006/2007
Çalışanların Eğitimi	Çalışanların Yıllık Eğitim Süreleri	4 yılda bir 3 gün	4 yılda bir 3 gün
Çalışanların Tatmini Ve Emnuniyeti	Çalışan Tatmini %	%65	%67
Çalışanların Sürekliliği	İşten Ayrılan Çalışan Sayısı	185	117

1.Finansal Boyut

Kaplan ve Norton'un sınıflandırmasına göre ilk boyut olan finansal boyut işletmelerin performanslarının belirlenmesinde önemli bir unsurdur. İşletmelerin finansal boyutta performanslarının değerlendirilmesinde işletmeler tarafından öncelikli tutulan ölçütler, maliyetler, kârlılık, finansal yapı ve pazar payı olarak tespit edilmiştir. İşletmeler bu ölçütler doğrultusunda finansal performanslarının ne olduğunu ortaya koyabilmektedir.

Araştırma konusu olan TARİŞ Pamuk Birliği'nin finansal performansı yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi ölçülmüştür. İşletme 2006/2007 ve 2007/2008 yıllarını kapsayan 2 yıllık dönemde OPET ile işbirliği içinde olması dolayısıyla işbirliği olmayan 2005/2006 dönemi karşılaştırma yapabilmek için inceleme alınmıştır.

TARİŞ Pamuk Birliği'nin finansal performansı hazırladığımız Balanced Scorecard tablosuna göre belirttiğimiz dört ölçüt olan kârlılık, maliyetler, finansal yapı ve pazar payını kapsamaktadır.

TARİŞ Pamuk Birliği'nin stratejik amaçlarının gerçekleşme düzeyi, araştırmada temel yeteneklerin stratejik ittifak oluşumundaki önemi ve stratejik performansa etki ettiğini ortaya koyabilmek için OPET ile ittifak gerçekleştirmeden önceki yıl olan 2005/2006 ve ittifak gerçekleştirdiği 2006/2007 yıllarının karşılaştırılması ile tespit edilmeye çalışılmıştır.

Maliyetlerin Düşürülmesi;

Balanced Scorecard Finansal Boyut tablosunda belirttiğimiz ilk ölçüt maliyetlerin düşürülmesidir. Her işletme için maliyetlerin düşürülmesi kârlılık düzeyinin yükseltilmesi açısından büyük bir önem arz etmektedir. Gerçekleştirdiği faaliyet alanında kârını en üst düzeye çıkarmayı amaçlayan işletmeler maliyetlerini en alt seviyede tutmak zorunda olmaktadır. Bu anlamda işletmeler açısından bu derece önem taşıyan maliyetlerin düşürülmesi her işletmenin amacı olduğu gibi finansal performansını ortaya koyduğumuz TARİŞ Pamuk Birliği için de önemli bir ölçüt olarak belirtilmektedir.

Tabloya göre TARİŞ Pamuk Birliği'nin 2005/2006 dönemi toplam maliyetleri tabloda da belirtildiği gibi 315.721.969 YTL olarak gerçekleşmiştir. İttifak

gerçekleştirilen yıl olan 2006/2007 dönemi toplam maliyetleri ise 299.244.847 YTL olarak gerçekleşmiştir. TARİŞ Pamuk Birliği'nin 2006/2007 yılında 2005/2006 yılına göre maliyetlerinde bir düşüş gerçekleştiği görülmektedir. Opet ile yapılan ittifak neticesinde önemli bir maliyet unsuru olan akaryakıt alımında gerçekleşen %8.5'lük iskonto dolayısıyla işletme iki yıllık ittifak sürecinde yaklaşık 11.000.000 YTL* tutarında iskontolu satıştan kaynaklanan bir kazanç sağlamaktadır. Bu anlamda bu ittifak sayesinde işletme maliyetlerinde düşüş gerçekleştirmiş ve maliyet liderliği stratejisi için önemli bir avantaj elde etmiştir.

Ülkemiz açısından önemli bir yere sahip olan pamuk üretimi diğer ülkelerdeki gibi desteklenmediği için rekabet etme konusunda zorluklar yaşanmaktadır. Bu alanda özellikle akaryakıt maliyetleri önemli bir yer tutmaktadır. Türkiye'de bugün itibariyle motorin fiyatı 2.80 YTL iken en yakın komşumuz olan Yunanistan'da pamuk üreticileri için motorin fiyatının 860 kuruş olduğu belirtilmiştir. Bu anlamda akaryakıt pamuk sektörü için önemli bir maliyet unsuru olarak karşımıza çıkmakta ve akaryakıtta elde edilecek avantajın üreticilerin maliyetlerini önemli ölçüde düşüreceği belirtilmiştir.

Güçlü Finansal Yapı;

Güçlü finansal yapı stratejik amacı yabancı kaynak/özsermaye ile ölçülmektedir. Bu oranın en fazla 1 olması istenmektedir. Bu şekilde işletmenin toplam kaynaklarının yarısının borçla, yarısının ise özsermaye ile finanse edildiği anlaşılmaktadır.³⁴⁹

TARİŞ Pamuk Birliği'nin 2005/2006 dönemi yabancı kaynak/özsermaye oranı 1,55 olarak hesaplanmıştır. Buna göre TARİŞ Pamuk Birliği 2005 yılında özsermayesinin %155'i oranında borç kullanmıştır. Bu oranın Tariş Pamuk Birliği için 2006 yılı sonuçları 1,28 olarak gerçekleşmiştir. İşletme 2006/2007 döneminde özsermayesinin %128'i oranında borç kullanmıştır. Bu oranlara göre işletme 2006/2007 döneminde daha az yabancı kaynak kullanımı gerçekleştirmiştir.

Kârlılığın Artırılması;

Balanced scorecard ölçütlerinden bir diğeri olan karlılıktaki artış net kâr/özsermaye oranı ile hesaplanmaktadır.

* Motorin fiyatı Mart 2008 itibariyle 2.80 YTL, benzin 3.28 YTL'dir.

³⁴⁹BÜKER ve Diğerleri, s.50.

Net kârın özsermaye oranı ile işletme sahibinin işe yatırmış olduğu paranın ne kadar verimli kullanılabildiği, hisse senetleri (borsa), bono ve vadeli mevduat gibi öteki yatırım alternatiflerinin getirileriyle karşılaştırılmak suretiyle, söz konusu paranın fırsat maliyeti hesaplanabilir, böylece alternatif yatırım alanları içinde başka bir alana değil de, bu işe yatırım yapmanın ne kadar isabetli olduğu veya olmadığı anlaşılabilir.³⁵⁰

Tabloya göre, TARİŞ Pamuk Birliği'nin 2005/2006 dönemi net kâr/özsermaye oranı -0.18, 2006/2007 dönemi net kâr/özsermaye oranı ise 0.10 olarak hesaplanmıştır. İşletmenin 2005/2006 döneminde negatif olan kârlılığını 2006/2007 döneminde %10'a yükselttiği görülmektedir.

Pazar Payını Artırmak ve Büyümek;

Pazar payını arttırmak ve büyüme amacı işletmenin gerçekleştirdiği satışlar ile belirlenmektedir.

İşletmelerin öncelikli kuruluş amacının kâr elde etmek, büyüme ve süreklilik sağlayabilmek olduğu düşünülürse, her işletme kuruluşundan itibaren pazar payını arttırmayı ve büyümeyi hedeflemektedir. Pazar payını arttırmak ve büyüme işletme için daha geniş bir alana mal ya da hizmet üretmek ve satmak olarak algılanabilmektedir. Bu anlamda işletmelerin performanslarının belirlenmesinde Pazar payının artırılması ve büyüme önemli bir ölçüt olarak değerlendirilmektedir.

TARİŞ Pamuk Birliği'nin 2005/2006 yılı verilerine göre Pazar payını arttırmak ve büyüme amacı için belirlenen ölçüt olan satışlar 311.144.589 YTL, 2006 yılı satışları ise, 302.467.604 YTL olarak gerçekleşmiştir. İşletmenin ittifak öncesi ve ittifak sonrası dönemde satışlarında bir değişim gözlenmemektedir. Ancak bu noktada satışların maliyeti ve satışların kârlılığında bahsedilebilmektedir. Buna göre işletmenin net kârı 2005/2006 döneminde zarar iken, 2006/2007 döneminde kâr olduğu görülmektedir. İşletmenin 2006/2007 yılı itibariyle kaynaklarını daha etkin ve verimli kullanmasının söz konusu olduğu söylenebilmektedir.

³⁵⁰Mustafa ACAR, "Tarımsal İşletmelerde Finansal Performans Analizi" Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 20, Ocak-Haziran 2003, ss. 21-37, s.29.

2.Müşteri Boyutu

Balanced scorecard'ın müşteri boyutu müşterilere ilişkin tatmin, sadakat, devamlılık ve kazanılmayı kapsamaktadır.

Müşteri Tatmini;

Müşteri devamlılığı sağlamak ve müşteri kazanmak için işletmelerin müşterilerin ihtiyaçlarını karşılaması gerekmektedir. Eğer müşteriler satın aldıkları mal veya hizmetten kesinlikle memnun olduklarını belirtirlerse, işletme bu müşterilerin satın almaya devam edeceklerine güvenebilir.³⁵¹ Bu anlamda müşteri tatmini, müşteri devamlılığı ve yeni müşteri kazanmada önemli bir rol oynamaktadır.

TARİŞ Pamuk Birliği'nin 2005/2006 yılı verilerine göre müşteri tatmini % 85, 2006/2007 yılında ise % 90 olarak gerçekleşmiştir.

Müşteri Kazanma Oranları;

Yeni müşteri kazanma, işletmelerin büyüme amacına da hizmet eden bir unsurdur. Müşteri kazanma oranları TARİŞ Pamuk Birliği için müşteri portföyündeki artış temel alınarak belirlenmiştir. Buna göre TARİŞ Pamuk Birliği 2005/2006 yılında %10, 2006/2007 yılında ise işletmenin sıcak satışa da geçmesi dolayısıyla %30 artış göstermiştir. İşletmenin müşteri sayısındaki artışa rağmen satışlarının düşmesinin nedeni, işletmenin müşterilerine satış miktarının azalmış olmasıdır.

Müşteri Sadakati;

Hedef müşteri kesimlerinde pazar payını koruma veya arttırmanın en iyi yöntemi, bu kesimlerdeki mevcut müşterileri korumaya çalışmaktır.³⁵² Bu anlamda işletmeler için müşteri sadakatini sağlamak önemli bir unsur olmaktadır. Müşteri sadakati TARİŞ Pamuk Birliği'nin 2005/2006 ve 2006/2007 yıllarındaki müşteri sayısı karşılaştırması ile elde edilmiştir.

TARİŞ Pamuk Birliği'nin 2005/2006 yılı müşteri sayısı; 65, 2006/2007 yılı müşteri sayısı ise 90 işletme olarak belirlenmiştir. TARİŞ Pamuk Birliği ürettiği ürünlerini Ticaret Borsasında satışa çıkarmaktadır.

³⁵¹KAPLAN, NORTON, s. 90.

³⁵²KAPLAN, NORTON, s. 89.

Müşteri Şikayetleri;

Müşteri boyutunun son unsuru olan müşteri şikayetleri TARİŞ Pamuk Birliği'nin 2005/2006 ve 2006/2007 yıllarında aldığı yıllık müşteri şikayet sayısı neticesinde belirlenmektedir. Buna göre TARİŞ Pamuk Birliği'nin 2005/2006 yılı müşteri şikayet sayısı 8 işletme, 2006/2007 yılında ise 10 işletme olarak gerçekleşmiştir. İşletme müdürü bu konuda müşteri memnuniyetine özel bir önem verdiklerini ve bu şikayetlerin en kısa zamanda giderildiği belirtilmiştir.

3.Şirket İçi İşlevler Boyutu

Şirket içi işlevler boyutu satış sonrası hizmet, zamanında teslimat ve ürün kalitesini içermektedir.

Satış Sonrası Hizmet;

Satış sonrası hizmet kalitesi müşteri memnuniyeti ile belirlenebilmektedir. Ürünün satışı sonrasında çıkabilecek sorunlara karşı işletmenin duyarlılığı müşterilerim memnuniyet düzeylerini yükseltmektedir.

TARİŞ Pamuk Birliği'nin 2005/2006 yılı müşteri memnuniyet oranı % 85, 2006/2007 yılı ise %90 olarak gerçekleşmiştir.

Zamanında Teslimat;

Zamanında teslimat için işletmenin zamanında teslim ettiği sipariş oranı belirlenmiştir. TARİŞ Pamuk Birliği'nin 2005/2006 ve 2006/2007 yıllarında zamanında teslim edilen sipariş miktarı %100 olarak gerçekleştiği belirtilmiştir.

Ürün Kalitesi;

Ürün kalitesi amacının gerçekleşme düzeyi, kalite ile ilgili yıllık şikayet sayısı ile belirlenmiştir. Buna göre, TARİŞ Pamuk Birliği'ne 2005/2006 yılında 5 müşteri tarafından, 2006/2007 yılında ise 3 müşteri tarafından şikayet gelmiştir.

4.Öğrenme ve Büyüme Boyutu

Balanced Scorecard'ın son boyutu olan öğrenme ve büyüme boyutunda çalışanların eğitimleri, çalışanların tatmini ve sürekliliği amaçlanmaktadır.

Çalışanların Eğitimi;

İşletmeler çalışanlarını işin tüm yönlerini öğrenmeleri ve bunun yanında değişime adapte olabilmeleri için değişik zamanlarda eğitime tabi tutmaktadır.

TARİŞ Pamuk Birliği'nde çalışanlara yönelik 4 yılda bir yapılan ve 3 günlük bir süreyi kapsayan eğitim söz konusudur.

İşletme aynı zamanda üreticilerine de yıl içinde eğitim seminerleri gerçekleştirmektedir. Bunun yanında Ege Üniversitesi ile gerçekleştirdikleri işbirliği sayesinde öğretim üyeleri eğitim faaliyetlerine destek vermektedir.

Çalışanların Tatmini ve Memnuniyeti;

Çalışanların tatmini ve memnuniyeti, işletmede çalışan işgörenlerin yaptıkları işlerden memnun olmalarını, yetenek ve becerilerine uygun işlerde çalışıp çalışmadıklarını, ücret, maaş, terfi, ödül gibi insan kaynakları yönetim politikalarından memnun olup olmadıklarını ortaya koymaktadır.

TARİŞ Pamuk Birliği'nde çalışanların 2005/2006 yılını kapsayan dönemde memnuniyet düzeylerinin %65 seviyelerinde, 2006/2007 yılını kapsayan dönemde ise %67 seviyelerinde olduğu belirtilmiştir. Bu oranlardan da anlaşılıyor ki, işletmenin iç müşterileri olan çalışanlarının memnuniyeti her iki dönemde de büyük değişim yaşamamıştır. Bunun yanında işletmenin çalışan memnuniyet düzeylerinin düşük olduğu görülmektedir. İşletmenin başarısını devam ettirebilmesi için iç müşterileri olan müşterilerin memnuniyetini de dikkate almalıdır.

Çalışanların Sürekliliği;

“Çalışanların sürekliliğini sağlamak, işletmenin uzun dönemli ilgi duyduğu yani uzun müddet birlikte çalışmak istediği elemanların şirket bünyesinde tutulması ile ilgili bir amaçtır.” Çalışanların sürekliliği yıllık işten ayrılan çalışan sayısı ile belirlenmektedir.

TARİŞ Pamuk Birliği'nde 2005/2006 yılında 185 kişi, 2006/2007 yılında ise 117 kişi işten ayrılmıştır. İşletmeden ayrılan işgören sayısına bakıldığında her iki dönem için de bu sayının çok yüksek seyrettiği görülmektedir. Buna göre işletme çalışanlarına yönelik memnuniyeti artırmaya çalışmalı ve bu sayede işgören verimliliğini yükseltmeyi amaçlamalıdır.

G)TARİŞ PAMUK BİRLİĞİ VE OPET STRATEJİK İTTİFAKININ
STRATEJİK PERFORMANSI DESTEKLEYEN KOŞULLAR AÇISINDAN
DEĞERLENDİRİLMESİ

Stratejik ittifakların oluşumlarında temel yeteneklerin önemli bir yeri olduğu ve ittifakın başarısında bu yeteneklerin etkin bir rol oynadığını, literatür değerlendirmesinde incelemiştir. Bu verilere dayanarak ittifak gerçekleştiren işletmelerin sahip olduğu temel yeteneklerin birbirini tamamlar nitelikte olması, pozitif sinerji yaratabilmesi, fark yaratması ve yönetsel uyumun gerçekleşmesi durumunda ittifakın başarılı olması mümkündür. Özellikle ittifakın oluşum sürecinde, işletmeler ittifak oluşumu için ortak seçiminde temel yeteneklere dayalı olarak tercihler yapmaktadırlar. Ortak seçimi konusunda, birbirini tamamlayıcı, sinerji yaratabilecek, fark yaratabilecek olan temel yeteneklere sahip olunması, ittifak yapan işletmelere istedikleri amaçlara ulaşma imkanı sağlamaktadır.

Uygulama konumuzu oluşturan TARİŞ Pamuk Birliği ve OPET stratejik ittifakında temel yetenekler etkin bir role sahiptir. Bu ittifakın oluşumunda işletmelerin sahip olduğu temel yetenekler şu şekilde belirtilmiştir.

TARİŞ Pamuk Birliği'nin temel yetenekleri;

Büyük ölçekte faaliyet gösterebilmesi için işletmenin değişik yatırımları da finansa edebilecek fona sahip olması

İşletmenin etkin ve verimli bir yönetim becerisine sahip olması

Tüketicinin istek ve beklentileri doğrultusunda yeni mal ve hizmet geliştirme yeteneği

İşletmenin sahip olduğu yönetici ve iş görenlerin kalitesi olarak,

OPET'in temel yetenekleri ise;

Dağıtım kanallarının yaygınlığı

İşletmenin kurumsal itibarının Türkiye'de yüksek olması

İşletmenin güçlü bir finansal yapıya sahip olması

İşletmenin taşıma, dağıtım, pazarlama ve müşteri hizmetleri gibi dışa yönelik lojistik faaliyetlerinde beceri sahibi olması olarak belirlenmiştir.

Sahip olunan bu yetenekler ittifak oluşumunda önemli bir etkiye sahip olmakla birlikte, birbirini tamamlar bir nitelik taşımaktadır. TARİŞ Pamuk Birliği ve OPET arasında gerçekleşen bu stratejik ittifak tedarikçilerle yapılan ittifaklar kapsamında değerlendirilmekte ve sahip olunan yeteneklerin birbirini tamamlar nitelikte olduğu görülmektedir. TARİŞ Pamuk Birliği bu ittifak sayesinde hem yaygın dağıtım ağı sayesinde üreticisinin ve fabrikalarının mazot ihtiyacını %8,5'lik bir indirim ile karşılayabilmekte, hem de bu alımın ödemelerini hasat zamanı gerçekleştirebilmektedir. Bu anlamda maliyetlerinde bir düşüş gerçekleştirebilmektedir. OPET ise malını bugünden satabilmektedir. Bu anlamda iki işletme de bu ittifaktan çeşitli yararlar elde etmektedir.

TARİŞ Pamuk Birliği ve OPET arasında gerçekleşen bu ittifakın pozitif sinerji oluşturduğu görülmektedir. Bu ittifakla beraber hem TARİŞ Pamuk Birliği üreticileri için, hem de TARİŞ Pamuk Birliği fabrika ve işletmeleri için bir değer yaratımı, dolayısıyla bir sinerjinin oluşumu söz konusudur.

TARİŞ Pamuk Birliği ve OPET arasında gerçekleşen bu stratejik ittifakta, sektördeki rakipler incelendiğinde fark yaratımının söz konusu olduğu görülmektedir. TARİŞ Pamuk Birliği OPET ile gerçekleştirdiği ittifak neticesinde, önemli bir maliyet unsuru olan mazot alımlarında önemli bir maliyet avantajı elde etmiştir. Bu anlamda rakiplerine maliyet unsuru bakımından fark yaratabilmektedir. Sonuç olarak ittifakı gerçekleştiren her iki işletme de bu ittifaktan kazanç sağlamışlardır.

Literatür kısmında bahsettiğimiz gibi ittifak yapan işletmeler arasında yönetsel uyumun olmaması, ittifakın başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olabilmektedir. TARİŞ Pamuk Birliği ve OPET arasındaki stratejik ittifakta yönetsel uyum mevcuttur ve sonuç olarak bu ittifakın başarılı olduğu söylenebilmektedir. Bu ittifak sayesinde her iki işletmeninde de birçok avantaj sağladığı görülmektedir. Dolayısıyla bu ittifakın oluşum nedenine baktığımızda gerçekleşen sonucun ittifaktan beklentileri karşıladığı belirlenebilmektedir.

IV. GENEL DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

İşletmeler için belirli aralıklarla performanslarının değerlendirilmesi, işletmelerin başarısında önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde artık küreselleşmeyle beraber işletmeler sürekli bir değişim ve gelişimi takip etmek ve çevreye uyulanmak zorunda kalmaktadırlar. Artık rekabetin, arzın, talebin ve müşterilerin küreselleşmesi söz konusudur. Başarılı olmak için işletmeler bu unsurları dikkate almak zorundadırlar. Bu anlamda işletmeler performanslarını sürekli değerlendirerek, amaçlarına ne ölçüde ulaştıklarını ya da amaçlarından ne ölçüde saptıklarını ortaya koymalıdırlar.

Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri işletmelerin sadece finansal verileri olan kârlılık, büyüme, satışlar, maliyetler gibi ölçütleri üzerine odaklanırken, Balanced Scorecard performans ölçüm tekniği işletmenin sadece finansal açıdan performansını değerlendirmekle kalmaz, bunun yanında müşteri, işletme içi süreçler ve öğrenme boyutlarını da dikkate alarak işletmenin performansını tüm yönleriyle değerleyen, aynı zamanda işletmenin stratejik amaçlarına ne ölçüde ulaşıldığını ortaya koyan stratejik bir performans değerlendirme sistemi olma özelliği taşımaktadır.

TARİŞ Pamuk Birliği'nin OPET ile yaptığı ittifak 2006/2007 ve 2007/2008 yıllarını kapsamaktadır. Bu işbirliği 2 yıllık süre için gerçekleştirilmiştir. Bu sebeple araştırmada gerçekleştirildiği yıl olan 2006/2007 ve ittifak öncesi dönem olan 2005/2006 yılı performansları değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Araştırma konumuzu oluşturan temel yeteneklerin stratejik ittifak oluşumundaki önemini belirleyebilmek için hazırlanan anket, işletmenin üst düzey yöneticileri tarafından cevaplandırılmış ve bu ankete göre, TARİŞ Pamuk Birliği'nin temel yetenekleri;

- Büyük ölçekte faaliyet gösterebilmesi için işletmenin değişik yatırımları da finansa edebilecek fona sahip olması
- İşletmenin etkin ve verimli bir yönetim becerisine sahip olması
- Tüketicinin istek ve beklentileri doğrultusunda yeni mal ve hizmet geliştirme yeteneği
- İşletmenin sahip olduğu yönetici ve iş görenlerin kalitesi olarak,

OPET'in temel yetenekleri ise;

- Dağıtım kanallarının yaygınlığı
- İşletmenin kurumsal itibarının Türkiye'de yüksek olması
- İşletmenin güçlü bir finansal yapıya sahip olması
- İşletmenin taşıma, dağıtım, pazarlama ve müşteri hizmetleri gibi dışa yönelik lojistik faaliyetlerinde beceri sahibi olması olarak belirlenmiştir.

Bu verilere göre işletmelerin stratejik ittifak gerçekleştirirken temel yeteneklerin önemli bir role sahip olduğu görülmüştür. TARİŞ Pamuk Birliği'nin bu ittifakta OPET'i tercih etmesinin nedeninin TARİŞ Pamuk Birliği'nin üreticilerinin Ege Bölgesinin değişik yerlerinde bulunmaları nedeniyle bu bölgede en yaygın dağıtım kanallarına sahip akaryakıt kuruluşunun OPET olması, OPET'in kurumsal itibarı ve finansal yapısı dolayısıyla TARİŞ Pamuk Birliği'nin ittifak için OPET'i tercih ettiği belirtilmiştir. OPET'in Ege Bölgesinde yaygın bir dağıtım ağına sahip olması, bu bölgede istasyon sayısı bakımından diğer işletmelerden daha çok istasyona sahip olması nedeniyle TARİŞ Pamuk Birliği'nin üreticileri akaryakıt alımında daha az maliyetle akaryakıt alabilmenin yanı sıra, bulunduğu bölgede OPET'in istasyonlarının olması sayesinde istasyon aramak zorunda kalmamaktadır.

Araştırmanın ikinci kısmında ise temel yeteneklerin stratejik ittifak oluşumundaki önemi ve stratejik performansa etkisinin belirlenebilmesi için stratejik performans belirlemeye yönelik Balanced Scorecard stratejik performans ölçüm tekniği uygulanmıştır. Bunun için TARİŞ Pamuk Birliği'nin Balanced Scorecard boyutlarını oluşturmaya yönelik sorular Tariş Pamuk Birliği'nin üst yönetimine yöneltilmiştir.

Balanced Scorecard boyutlarından ilki olan finansal boyutta, TARİŞ Pamuk ve Yağlı Tohumlar Tarım Satış Kooperatifleri Birliği'nin maliyetlerinin düşürülmesi, güçlü bir finansal yapı, kârlılığı arttırmak, pazar payını arttırmak ve büyüme amaçları değerlemeye tabi tutulmuştur. TARİŞ Pamuk Birliği'nin Balanced Scorecard'ı oluşturulurken ittifak öncesi yıl olan 2005/2006 yılı ve ittifak dönemi olan 2006/2007 performansı ortaya konmaya çalışılmıştır. Buna göre Tariş Pamuk ve Yağlı Tohumlar Tarım Satış Kooperatifleri Birliği'nin Balanced Scorecard'ına göre maliyetlerin düşürülmesi amacı 2005/2006 yılı için 315.721.969YTL, 2006/2007 yılı için ise

299.244.847YTL olarak gerçekleşmiştir. Güçlü bir finansal yapıya sahip olma amacı için yabancı kaynak/özsermaye oranı değerlemeye tabi tutulmuş ve bu oranın 2005/2006 yılında 1.55, 2006/2007 döneminde ise 1.28 olarak gerçekleştiği görülmüştür. Bu orana göre TARİŞ Pamuk Birliği 2005/2006 döneminde özsermayesinin %155'i oranında borç kullanırken, 2006 yılında %128'ini borç olarak kullanmıştır. Kârlılığı artırma amacı için net kâr/özsermaye oranından faydalanılmıştır. 2005/2006 yılında TARİŞ Pamuk Birliği'nin zarar etmesi dolayısıyla bu oran - 0.18 olarak gerçekleşmiştir. 2006/2007 yılında ise bu oran 0.10 olarak gerçekleşmiştir. Pazar payını artırma ve büyüme amacının gerçekleşme düzeyini belirlemek için işletmenin satışları değerlendirilmiştir. 2005/2006 yılı satışları 311.144.580 YTL olarak, 2006/2007 yılı satışları ise 302.467.604 olarak gerçekleşmiştir.

TARİŞ Pamuk Birliği'nin Balanced Scorecard'ının Müşteri boyutunda, müşteri tatmini, müşteri kazanma, müşteri sadakati sağlama ve müşteri şikâyetlerinin azaltılması stratejik amaçları değerlendirilmiştir. Müşteri tatmininde yıllık olarak müşterileri memnuniyet düzeyleri TARİŞ Pamuk Birliği üst düzey yöneticileri tarafından 2005/2006 yılı için %85, 2006/2007 yılı için %90 olduğu belirtilmiştir. Müşteri memnuniyeti ilkeleri doğrultusunda müşteri şikâyetlerini hemen giderme yolunu tercih ettiklerini söylemişlerdir. Müşteri kazanma oranlarında müşteri portföyündeki artış ölçüt olarak ele alınmış ve buna göre müşteri portföyünde 2005/2006 döneminde %10 oranında, 2006/2007 döneminde ise % 30 oranında artış gerçekleştirildiği bildirilmiştir. 2006/2007 yılında TARİŞ Pamuk Birliği'nin sıcak satışa geçmesinin de bu oranın yükselmesinde etkili olduğu belirtilmiştir. Müşteri sadakati amacıyla yıllık olarak müşteri sayısı ölçüt olarak alınmış ve 2005/2006 döneminde 65 olan sayının 2006/2007 döneminde 90 işletmeye çıktığı bildirilmiştir. İşletme 2006/2007 döneminde müşteri sayısında önemli derecede bir artış gerçekleştirmiştir. Müşteri şikâyetlerinin azaltılması amacıyla yıllık gelen şikâyet sayısı ölçüt olmuş ve 2005/2006 döneminde 8, 2006/2007 döneminde ise 10 tane şikâyet aldıklarını belirtmişlerdir. İşletmeye 2006/2007 döneminde müşteri şikâyetleri konusunda bir artış olduğu gözlenmektedir. Ancak burada işletmenin 2006/2007 döneminde müşteri sayısında gerçekleştirdiği önemli artışın da etkisi olmaktadır.

Şirket içi işlevler boyutunda satış sonrası hizmet, zamanında teslimat ve ürün kalitesi amaçları değerlemeye tabi tutulmuştur. Satış sonrası hizmet kalitesinin

belirlenmesinde müşteri memnuniyet düzeyi dikkate alınmıştır. 2005/2006 döneminde %85 ve 2006/2007 döneminde ise %90 olarak gerçekleşmiştir. Müşteri memnuniyetine önem verdiklerini belirtmekle beraber 2006/2007 döneminde müşteri memnuniyet düzeylerinde %5'lik bir artış gerçekleşmiştir. Zamanında teslimat amacının belirlenmesinde yıllık zamanında teslim edilen sipariş miktarı ölçüt olarak kullanılmıştır. 2005/2006 ve 2006/2007 yılları içinde zamanında teslim edilen sipariş miktarının % 100 olduğu belirtilmiştir. Ürün kalitesi amacıyla kalite ile ilgili gelen şikayet sayısı ölçüt olarak verilmiş ve buna göre 2005/2006 yılında 5, 2006/2007 yılında ise ürünle ilgili 3 şikayet geldiği belirtilmiştir. Bu gelen şikayetlerde ise müşteri memnuniyetinin sağlanması için ürün ölçümleri yapıldıktan sonra, bu ölçümler sonucu müşterinin belirttiği gibi kalitede bir sorun olması durumunda ürünü yenilediklerini belirtmişlerdir. Bununla birlikte 2006/2007 yılında gelen şikayet sayısının azaldığı gözlenmektedir.

Öğrenme ve büyüme boyutunda çalışanların eğitimi, tatmini ve sürekliliği amaçları değerlendirilmiştir. Çalışanların eğitiminde yılın eğitim süreleri ölçüt olarak alınmış ve buna göre TARİŞ Pamuk Birliği üst düzey yöneticileri 4 yılda bir üç gün süreyle çalışanlarını eğitime tabi tuttuklarını belirtmişlerdir. Çalışanların tatmini 2005/2006 yılında %65, 2006/2007 yılında ise %67 olarak bildirilmiştir. Çalışanlarının sürekliliğinin sağlanması amacıyla yıllık işten çıkan işgören sayısı ölçüt olarak alınmış ve 2005/2006 yılında 185 kişinin, 2006/2007 yılında 117 kişinin işten çıktığı belirtilmiştir. 2006/2007 yılında işletmeden çıkan işgören sayısında azalma olduğu görülmektedir.

Belirttiğimiz gibi TARİŞ Pamuk Birliği ve OPET arasında sağlanan temel yeteneklere dayalı stratejik ittifak her iki işletme için performans artışı sağlamıştır. Yapılan stratejik ittifakın başarılı olduğu TARİŞ Pamuk Birliği performans göstergeleri incelendiğinde kolaylıkla gözlenebilmektedir.

Yapılan bu ittifakta, işletmelerin temel yeteneklerine bağlı olarak sinerji oluşumunun gerçekleştiği gözlenebilmektedir. Her ne kadar bu stratejik ittifak başarılı görünse de mevcut başarının sürekli devam edeceği düşüncesiyle bir atalet durumunun oluşumu muhtemeldir. İşletmelerin düşebileceği bu atalet durumu, işletmelerin geleceğe yönelik olarak risk yönetimi becerisini ortadan kaldırabilir. Bu anlamda TARİŞ Pamuk

Birliği ve OPET'in gerçekleştirdiği bu başarılı stratejik ittifakın geleceğe yönelik başarısını devam ettirebilmesi ve sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturup, bu avantajı koruyabilmesi adına, işlemelerin kendilerini sürekli geliştirmesi, sahip olunan temel yetenekleri güncellemesi, işletme içinde insan unsuruna yatırım yapması gerekmektedir. Bunun yanında temel yeteneklere dayalı stratejik ittifak oluşumunun başarısının sadece ekonomik ve finansal göstergeler ile değerlendirilmesinden ziyade işletmelerin toplumsal ve insani boyutta sağladıkları katkılar da büyük önem taşımaktadır.

SONUÇ

İşletmeler için rekabet edebilmek, rekabette önde olabilmek, sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek gün geçtikçe daha zor bir hal almaya başlamıştır. İşletmeler için artık sadece kaliteli mal ve hizmet üretmek, müşterilere uygun fiyatlar vermek rekabet için yeterli değildir. Rakipleriyle baş edebilmek, pazardan pay alabilmek için işletmelerin sektördeki diğer işletmelerden farklı yetenek ve becerilere sahip olmaları gereklidir. Özellikle 1980 sonrası gündeme gelen küreselleşme olgusuyla beraber pazarın tek pazar haline gelmesi, işletmeler için rekabeti önemli boyutlarda değiştirmiş ve zorlaştırmıştır. İşletmeler bu süreçle beraber sürekli ve hızlı bir değişim ile karşı karşıya kalmış ve bu değişim ve gelişime uyum sağlayan işletmeler için hayatta kalma söz konusu olabilmektedir.

Yaşanan bu hızlı ve sürekli değişim karşısında işletmelerin tek başlarına yapamadıkları ya da yapamayacakları işleri ortak hareket etme yani stratejik ittifaklar oluşturma ile gerçekleştirebilmeleri, güçlerini birleştirmeleri gündeme gelmiştir. Özellikle 1980'lerin ortalarından itibaren işletmelerin rekabet edebilmek için, ortak hareket etme, işbirliği yapma, stratejik ittifaklar oluşturma stratejilerini sıkça tercih ettikleri görülmektedir. İşletmelerin sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebilmek için oluşturdukları stratejik ittifaklar, kendi sektörlerinde faaliyet gösteren işletmeler ile olabileceği gibi, farklı sektörlerde faaliyet gösteren ya da işletmenin tedarikçisi olan işletmelerle de gerçekleştirilebildiğini görmekteyiz.

İki ya da daha fazla işletmenin önceden belirlenmiş proje ya da amaçlara ulaşabilmek güçlerini birleştirmeleri olarak tanımlanan stratejik ittifakların oluşumunda işletmelerin sahip oldukları temel yetenek ve becerileri büyük bir öneme sahiptir. Her işletme farklı temel yeteneklere sahip olmakla beraber stratejik ittifak oluşturan işletmeler, ittifak kararını verirken kendi yetenek ve becerilerinin eksik yönlerini tamamlayan işletmeleri tercih etmekte ve bu sayede kendinde mevcut olmayan temel yetenek ve becerilere de sahip olabilmektedir. Bu yolla işletmeler kendilerinde mevcut olmayan yeteneklere ulaşabildikleri gibi ittifak gerçekleştirdiği işletmeyle beraber rekabet avantajı elde edebilmektedir. Küresel pazarlarda faaliyet gösterebilmek, rekabet edebilmek, sinerji yaratabilmek, risk paylaşımı ile riski azaltabilmek, küresel teknolojilere ulaşabilmek, yeni pazarlara hızlı, kolay girebilmek, maliyetlerini

düşürebilmek ve bilgi transferi sağlayabilmek gibi sebeplerle işletmeler, stratejik ittifak oluşturma stratejisini tercih etmektedir. Bu amaçlara ulaşabilmek için iki ya da daha fazla işletme arasında gerçekleştirilen stratejik ittifak kararının verilmesinde ittifak gerçekleştirecek olan işletmelerin sahip olduğu temel yetenekler önemli bir role sahiptir. İşletmeler kendilerinden farklı temel yeteneklere sahip işletmeler ile ittifak gerçekleştirdiklerinde, onların sahip olduğu temel yetenekleri öğrenme yoluyla kendi bünyesine adapte edip içselleştirebilmektedir.

İşletmeler stratejik ittifak oluşturma ile beraber sahip oldukları temel yetenekleri birleştirerek yeni fırsatlar oluşturabilmekte, yetenek açıklarını giderebilmekte ve bu sayede tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaç ve hedeflerine ulaşabilmektedirler. Bu anlamda işletmelerin stratejik ittifak oluşumunda işletmelerin sahip olduğu temel yetenekler ittifak kararının verilemesinde son derece önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Literatürde stratejik ittifaklar, pazar destek ittifakları, satış ya da dağıtım ittifakları, üretim ittifakları, tasarım ittifakları, teknoloji lisans verme, Ar-Ge ittifakları, dış kaynak anlaşmaları, tedarikçilerle ittifaklar, bölgesel acentelikler, franchising, taşeronluk gibi sınıflandırmalar yapılmıştır. Uygulama konusunu oluşturan kaynak bağımlılığı yaklaşımına göre değerlendirilen stratejik ittifak oluşum biçimlerinden olan tedarikçilerle ittifaklar, işletmelerin girdi maliyetlerini azaltmak, kendileri için gerekli olan girdilere ulaşımında belirsizliği azaltmak ve alınan girdinin maliyetinde bir düşüş gerçekleştirebilmek için yapılabilmektedir. Bu anlamda Tariş Pamuk Birliği'nin OPET ile yaptığı ittifak ta tedarikçilerle yapılan ittifaklar kapsamında değerlendirilmekte ve işletmelere çeşitli yararlar sağlamaktadır.

Temel yeteneklerin stratejik ittifak oluşumundaki önemi ve stratejik performansa etkisi çalışmasının araştırma kısmında incelediğimiz TARİŞ Pamuk Birliği ve OPET arasında gerçekleşen stratejik ittifakta da, ittifakın oluşmasında temel yetenekler etkin bir rol oynamıştır. TARİŞ Pamuk Birliği;

- Büyük ölçekte faaliyet gösterebilmesi için işletmenin değişik yatırımları da finansa edebilecek fona sahip olması
- İşletmenin etkin ve verimli bir yönetim becerisine sahip olması

- Tüketicinin istek ve beklentileri doğrultusunda yeni mal ve hizmet geliştirme yeteneği

- İşletmenin sahip olduğu yönetici ve iş görenlerin kalitesi,

OPET ise;

- Dağıtım kanallarının yaygınlığı

- İşletmenin kurumsal itibarının Türkiye’de yüksek olması

- İşletmenin güçlü bir finansal yapıya sahip olması

- İşletmenin taşıma, dağıtım, pazarlama ve müşteri hizmetleri gibi dışa yönelik lojistik faaliyetlerinde beceri sahibi olması, temel yeteneklerine sahiptir.

TARİŞ Pamuk Birliği’nin bu ittifakta OPET’in sahip olduğu yaygın dağıtım ağı ve lojistik yeteneklerine dayanarak OPET ile stratejik ittifak yaptığını belirtmiştir.

Araştırmanın konusunu oluşturan “Temel yeteneklerin stratejik ittifak oluşumundaki önemi ve stratejik performansa etkileri”nin belirlenmesinde performans ölçümünde sadece finansal değil, işletmenin süreçlerinin, müşterilerinin ve çalışanlarının da değerlendirildiği Balanced Scorecard stratejik performans ölçüm tekniği kullanılmıştır. TARİŞ Pamuk Birliği’nin OPET ile ittifak öncesi dönem olan 2005/2006 ve işbirliğini gerçekleştirdiği yıl olan 2006/2007 yılı verileri karşılaştırmaya tabi tutulmuştur. OPET ile gerçekleştirdiği ittifak yoluyla TARİŞ Pamuk Birliği üreticilerine faizsiz 7 ay sonra ödemek üzere kartlar vasıtasıyla akaryakıt temin etmekte, kendi işletmesi için ise bu işbirliği sayesinde akaryakıt ödemesini %8,5 iskontolu olarak yapmaktadır. Bu sayede TARİŞ Pamuk Birliği maliyetlerinde bir düşüş gerçekleştirirken, üreticileri akaryakıtı 7 ay sonra pamuk satışında ödeme imkânı, OPET ise bugünden belirlenmiş olan tonaj ile akaryakıt satışı gerçekleştirebilmektedir. TARİŞ Pamuk Birliği bu yolla aynı zamanda üreticilerini katkı sağladığı gibi alış zamanında üreticilerin maliyetleri doğrultusunda fiyatları belirleyerek daha yüksek kâr elde etme fırsatı yakalayabilmektedir.

Temel yetenekler stratejik ittifak oluşumunda önemli bir etkiye sahip olmakla, ittifak gerçekleştiren işletmelere bu yetenekleri ortak kullanma imkânı sağlamakta, bu yolla rekabet avantajı yaratabilmektedir. Stratejik performans üzerine ise olumlu etkileri olduğu gözlenmektedir. TARİŞ Pamuk Birliği ittifak gerçekleştirmediği dönem olan

2005/2006 yılı ile ittifak gerçekleştirdiği 2006/2007 yılı karşılaştırmalarında işletmenin performansının 2006/2007 yılında birçok yönden daha iyi olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak işletmelerde az sayıda olan, taklit edilemeyen, nadir bulunan ve ikame edilemeyen unsurlar olarak tanımlanan temel yetenekler stratejik ittifak oluşumunda büyük bir önem taşımaktadır. Temel yetenekler ittifak gerçekleştirecek işletmelerin kendilerine ortak seçerken ve ittifak kararı vermesinde etkili olmaktadır. Birbirlerini tamamlar nitelikte temel yetenek ve becerilere sahip olan işletmelerin gerçekleştirdiği stratejik ittifakların TARİŞ Pamuk Birliği ve OPET ittifakında da esas alınan 2006/2007 yılı verilerine göre başarılı sonuçlara ulaştığı görülmektedir. Buna göre birbirini tamamlayan, pozitif sinerji yaratabilen, aynı zamanda fark yaratma becerisine sahip temel yeteneklere dayalı stratejik ittifak oluşturmak performans üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- AKAL, Z., 1998, İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, No: 473, Ankara.
- AKAT, İ., Gönül B., Gülay B., 1999, İşletme Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir.
- AKGEMCİ, T., 2007, Stratejik Yönetim, Gazi Kitabevi, Ankara.
- AKTAN, C.C. ve VURAL, V.İ., Aralık 2004, Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, Rekabet Dizisi: 2, Yayın No: 254, Ankara.
- ALTUNIŞIK, R., ÖZDEMİR Ş., TORLAK Ö., 2006, Modern Pazarlama, Değişim Yayınlar, İstanbul.
- AŞIKOĞLU, R., 1993, Globalleşme Sürecinde Uluslar arası Finansal Yönelimler, T.C Dumlupınar Üniversitesi Yayınları, No:2, Kütahya.
- ATAMAN, G., 2001, İşletme Yönetimi, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- AYDEMİR, M., DEMİRCİ K., 2006, İşletmelerin Küreselleşme Stratejileri, Gazi Kitabevi, Ankara.
- BARCA, M., 2002, “Yeni Ekonomide Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi” İsmail Dalay ve Diğerlerinin (Editör) Modern Yönetim Yaklaşımları, Beta Yayınları, İstanbul.
- BARNEY, J., 1995, “Rekabet Avantajının İncelenmesi”, (Çev: Ezgi Sungur, Temel Yetenek Tabanlı Strateji, Epsilon Yayın, 2002, İstanbul.)
- BESLER, S., 2004, İşletmelerde Stratejik Liderlik, Beta Yayın, İstanbul.
- BLEEKE, J., ERNST. D., 2003, “Is Your Strategic Alliance Really a Sale”, Harvard Business Review, Stratejik İttifaklar, Mess Yayın, (Stratejik İttifakınız Satışa mı Gidecek?Çev: Ahmet Kardam, İstanbul.)
- BLEEKE, J., ERNST. D., 2003, “The Way to Win in Cross-Border Alliances”, Harvard Business Review, Stratejik İttifaklar, Mess Yayın (Sınır Ötesi İttifaklarda Kazançlı Çıkmanın Yolu,Çev: Ahmet Kardam, İstanbul.)

- BONO, E., Sur/ Petition,1992, (Çev: Oya Özel, Rekabetüstü, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2000)
- BÜKER, S., AŞIKOĞLU, R., SEVİL, G., 1997, Finansal Yönetim, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir.
- CAMPBELL, A., LUNCH, K.S., 2002, Core Competency Based Strategy,(Çev: Ezgi Sungur, Temel Yetenek Tabanlı Strateji, Epsilon Yayın, İstanbul.)
- CAN, H., 1999, Organizasyon ve Yönetim, Sayısal Basım, Ankara.
- COŞKUN, A., 2006, Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi, Literatür Yayınları, İstanbul.
- COŞKUN, R., 2002, “Öz Yetkinliklere Odaklanma Stratejisi Olarak Dış Kaynak Kullanımı” İsmail Dalay ve Diğerleri Modern Yönetim Yaklaşımları Kitabından, Beta Basım, İstanbul.
- COLLINS, D., MONTGOMERY. C.A., 2000, “Kaynaklara Dayalı Rekabet”, Harvard Business Review, (Çev: Ahmet Gürsel), İstanbul.
- ÇELİK, O., 1999, Şirket Birleşmeleri ve Birleşmelerde Şirket Değerlemesi, Turhan Kitabevi, Ankara.
- DEMİRKOL, Ş., 2002, “Süreç Tasarımı-Business Process Re-Engineering”, İsmail Dalay ve Diğerleri Modern Yönetim Yaklaşımları Kitabından, Beta Yayın, İstanbul.
- DİNÇER, Ö., 1998, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayın, İstanbul.
- DİNÇER, Ö., 1992, Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikler, Timaş Basım, İstanbul.
- DİNÇER, Ö., FİDAN Y., 1999, İşletme Yönetimine Giriş, Beta Basım, İstanbul.
- DOZ Y. L., HAMEL G., 1999, Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering, (Çev: Atilla Bostancıoğlu, Şirket İttifakları Global Pazarlarda Başarının Anahtarı, Sabah Yayınları, İstanbul.
- DOZ, Y., 2002, “Kurumsal Yenileme İçin Temel Yeteneği Yönetmek: Temel Yetenekleri Yönetim Teorisine Doğru”, (Çev: Ezgi Sungur, Temel Yetenek Tabanlı Strateji, Epsilon Yayın, İstanbul, s.74.)

- EREN, E., 1993, Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayın, İstanbul.
- FETTAHOĞLU DEMİRCİ, S., 2005, “Verimlilik Bilinci ve Kültürünün İşlevselliği, Değişime Katkısı” Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Ankara.
- FRED, D. R., 2005, Strategic Management, Pearson Education International, New-Jersey.
- GÜLEŞ, H. K., GÖZLÜ S., 2005, “Türkiye’deki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Küreselleşmenin Etkileri, Rekabet Öncelikleri ve Uygulanan Politikalar: Bir Alan Araştırması”2. Kobi’ler ve Verimlilik Kongresi, Milli Prodüktivite Merkezi, Ankara.
- GÜZELCİK, E., 1999, Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- HAMEL, G., PRAHALAD, C.,K., 1996, Competing For the Future, (Çev: Zülfü Dicleli, Geleceği Kazanmak, İnkılap Yayınevi, İstanbul.)
- HAMEL, G., DOZ, Y.L., PRAHALAD, C.K., 2003, “Collaborate with Your Competitors-and Win”, Harvard Business Review, Stratejik İttifaklar, Mess Yayın, (Çev: Ahmet Kardam, İstanbul.)
- HANAN, M., 1993, Yarının Rekabeti, (Çev: Ziya Kütevin ve Eshar Kütevin, Tomorrows Competition , İnkılâp Kitabevi, İstanbul, 1996)
- KANTER, R. M., 2003, “İşbirliği Avantajı”, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, (Çev: Ahmet Kardam, Stratejik İttifaklar, Mess Yayın.)
- KAPLAN, R., NORTON D., 1996, Balanced Scorecard, (Çev: Serra Egeli, Sistem Yayıncılık, 1999, İstanbul.)
- KARALAR, R., 1994, İşletme Temel Bilgiler İşlevler, Eskişehir.
- KIRIM, A., 1998, Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- KOÇEL, T., 1998, İşletme Yöneticiliği, Beta Basım, İstanbul.
- KOÇEL, T., 2005, İşletme Yöneticiliği, Arıkan Yayın, 10.Baskı, İstanbul.

- KÖROĞLU, K., 1993, Verimlilik Yönetiminde Japon Yaklaşımı ve Kazukiyo Kurosawa Modeli, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No: 507, Ankara.
- KUGLIN, F.A., 2002, Leading and Managinig Strategic Alliances: How to Work Effectively and Profitably with Partner Companies, Saranac Lake, NY.USA, AMACOM.
- KUTANIŞ, R.Ö., 2002, “Öğrenen Organizasyonlar” İsmail Dalay ve Diğerleri (Editör) Modern Yönetim Yaklaşımları , İstanbul.
- MARKIDES, C.C., WILLIAMSON, P. J., 1994, “Bağlı Çeşitlilik, Temel Yetenek ve Kurumsal Performans”, (Çev: Ezgi Sungur, Temel Yetenek Tabanlı Strateji, Epsilon Yayın, İstanbul, 2002, s.101.)
- MORGAN G., 1998, Metafor, Mess Yayın, (Çev: Gündüz Bulut, 1998, İstanbul.)
- ÖZKALP, E., 1996, Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- ÖZKALP, E., KIREL, Ç., 2001, Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı Yayınları, Eskişehir.
- ÖZKARA, B., 1999, Evrimci ve Devrimci Örgütsel Değişim, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, Afyon.
- PORTER, M., 2000, Competitive Strategy, (ÇÇev: Gülen Ulubilgen, Rekabet Stratejisi, Sistem Yayıncılık, İstanbul)
- PROKOPENKO, J., 2005, Productivity Management: A Practical Handbook, 1987, International Labour Office (Çev: Olcay Baykal, Nevda Atalay, Erdemir Fidan, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 476, Ankara.
- ROBINS, S.P., 1986, Management, Prentice Hall International, New Jersey.
- SARIKAYA, N., Toplam Kalite Yönetimi, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2003.
- SENGE, P., 2001, Beşinci Disiplin, (Çev: Ayşegül İlideniz, Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.)
- STALK, G., EVANS. P., SHULMAN. L.E., 2003, “Yeteneklere Dayalı Rekabet” Harvard Business Review, (Çev: Ahmet Gürsel, İstanbul, ss.171-202)

- STEWART, T.A., 1997, Intellectual Capital, (Çev: Nurettin Elhüseyni, Entelektüel Sermaye, Konkent Kitap, İstanbul.)
- SUDARSANAM, S., 2003, Creating Value from Mergers and Acquisitions, Prentice Hall Publication.
- ŞİMŞEK, M., NURSOY, M., 2002, Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- ŞİŞMAN, M., 2002, Örgüt Kültürü, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- TEK, Ö. B., 1997, Pazarlama İlkeleri, Cem Ofset, İzmir.
- TUTAR, H., 2006, İşletme Yönetimi, Seçkin Yayınevi, Ankara.
- ÜLGEN, H., MİRZE. K., 2004, İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları, İstanbul.
- ÜNSALAN, E., ŞİMŞEKLER, B., 2006, İnsan Kaynakları Yönetimi, Detay Yayın, Ankara.
- WOLFF, A., 2002, “Yeniden Yapılanmada Stratejik İşbirlikleri”, İsmail Dalay ve Diğerleri(Editör) Modern Yönetim Yaklaşımları, Beta Yayınları, İstanbul.
- YILDIZ, G., 2002, “Benchmarking” İsmail Dalay ve Diğerleri(Editör) Modern Yönetim Yaklaşımları, Beta Yayınları, İstanbul.
- YOSHINO, M. Y., RANGAN. U.S., 2000, (Çev: Yaşar Bülbül, Stratejik İttifaklar, Alfa Yayın, Bursa.)
- YÜKSEL, Ö., 1999, Uluslar arası İşletme Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara.
- 2006/2007 Tariş Pamuk ve Yağlı Tohumlar Tarım Satış Kooperatifleri Birliğı Faaliyet Raporu.

MAKALELER

- ACAR, M., 2003, “Tarımsal İşletmelerde Finansal Performans Analizi” Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 20, ss. 21-37.
- ARBOS L. C., 2002, “Design of Rapid Response and High Efficiency Service by Lean Production Principles: Methodology and Evaluation of Variability of Performance”, Journal of Production Economics, 169-183.

- ARINO, A., DOZ, Y., 2000, "Rescuing Troubled Alliances... Before It's Too Late", European Management Journal , Vol. 18, No. 2, pp. 173-182.
- AYDINTAN Belgin, 2003, "Dışa Açılma Yolunda Stratejik Ortaklıklar ve Türk Şirketleri Açısından Önemi", Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Ankara.
- BAKOĞLU, R., 2003, "Kaynak Bazlı Firma Teorisi Kapsamında Değişen Rekabet Avantajı Kavram ve Anlayışı", İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi, C: 32, S:1, S:65-76, İstanbul.
- BARCA, M., 2005, "Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikayesi", Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt 5, Sayı 1, s.7-38.
- BARRATT, M., OKE. A., 2007, "Antecedent of Supply Chain Visibility in Retail Supply Chains: A Resource- Besed Theory Perspective" Journal of Operations Management.
- BAYRAK, A., ÖZDİL T., 2003, "İşletme Performansının Artırılmasında Pazarlama- Üretim İşbirliğinin Önemi", Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, yıl:1 Sayı:2, Manisa.
- BAYSAL, M. E., UYGUR. M., TOKLU. B., 2004, "Veri Zarflama Analizi İle Tcdd Limanlarında Bir Etkinlik Ölçümü Çalışması", Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Dergisi, Cilt 19, No 4, 437-442, Ankara.
- BEVERLAND, M., BRETHERTON, P., 2001, "The Uncertain Search for Opportunities: Determinants of Strategic Alliances", Qualitative Market Research: An International Journal, Vol.4, Number.2, pp.88-89.
- BOZBURA, F.T.,TORAMAN. A., 2004, "Türkiye'de Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi ile İlgili Model Çalışması ve Bir Uygulama", İTÜ Mühendislik Dergisi, cilt: 3, sayı:1, S55-66, İstanbul.
- BRIODY, E. K., CAVUSGIL T., MILLER S.R., 2004, "Turning Three Sides into a Delta at General Motors: Enhancing Partnership Integration on Corporate Ventures", Long Range Planning 37, p. 421-434.
- BÜKE, S., "Şirket Evlilikleri, Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü Bülteni

- CARDY, R. L., SELVARAJAN. T.T., 2006, "Competencies: Alternative Frameworks for Competitive Advantage" Kelley School of Business, Business Horizons, 49, 235-245.
- COŞKUN, A., 2006, "Bankaların Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı", Bankacılar Dergisi, Sayı: 56, s. 28-39.
- COŞKUN, A., 2006, "Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı: Türkiye'deki Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma" Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, Yıl:8 Sayı:1, s. 127-153.
- ÇELİK, M., 2002, "Batı Akdeniz Bölgesinde Süt ve Süt Ürünleri Sektöründe Stratejik Durum Analizi ve Gelişme Olanakları" Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (4), 43-83.
- DAS, T.K., TENG, B.S., 2000, "A Resource-Based Theory of Strategic Alliances", Journal of Management, Vol.26, No.1, pp. 31-61.
- DAS, T.K., TENG, B.S., 2001, "A Risk Perception Model of Alliance Structuring", Journal of International Management, pp.1-29.
- DAS, T.K., TENG, B.S., 2003, "Partner Analysis and Alliance Performance", Scandinavian Journal of Management. 19, pp.279-308.
- DAVIS, S., ALBRIGHT. T., 2004, "An Investigation of the Effect of Balanced Scorecard Implementation on Financial Performance" Management Accounting Research, 135-153, pp. 139-141.
- DEMİRCİ, F., S., "Verimlilik Bilinci ve Kültürünün İşlevselliği, Değişime Katkısı" Verimlilik Dergisi, Milli Produktivite Merkezi Yayını, 2005/3.
- DENİZ, R.B., 2000, "Ortak Girişim Stratejisi ile Global Pazarlara Giriş" Öneri Dergisi.
- DOĞAN, H., 2004, "İşletmelerde Bir Rekabet Avantajı Kaynağı Olarak Öz Yetenek Keşif Matrisi ve Gelişim Rotası" Osman Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, C:5, Sayı: 2, ss.23-38.
- DUYSTERS, G., HAGEDOORN. J., 2000, "Core Competences and Company Performance in The World-Wide Computer Industry", The Journal of High Technology Management Research, Vol. 11, Number. 1, pp. 75-91.

- ELMUTI, D., KATHAWALA.Y., 2001,“ An Overview of Strategic Alliances”, Management Decision, 39/3, pp. 205-217.
- EREN, E., ALPKAN. L., EROL. Y., 2005, “Temel Fonsiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik ve Finansal Performansına Etkileri” İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl: 4, Sayı: 7/1, ss.201-224.
- FERNANDES, J.,K., RAJA V., WHALLEY A., “Lessons from Implementing the Balanced Scorecard in a Small and Medium Size Manufacturing Organization” Technovation 26 (2006), p. 624.
- GENÇYILMAZ, G., ZAİM. S., 2000, “Şirketlerin Stratejik Üretim Planlamasında Dış Kaynak Kullanımının Rolü”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C:29, S:1, ss.119-138.
- GRANT, R., Spring 1991, “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation”, California Management Review, pp. 115- 135.
- HAGEDOORN, J., 2002, “Inter-firm R&D Partnerships: an Overview of Major Trends and Patterns since 1960, Research Policy 31, pp. 477-492.
- HALL, R., “The Strategic Analysis of Intangible Resources”, Strategic Management Journal, Vol, 13, pp.135-144.
- HITT, M., 2005, “Spotlight on Strategic Management”, Business Horizons, 48, pp.371-377.
- HOLCOMB, T. R., HITT, M. A., 2007, “Toward a Model of Strategic Outsourcing”, Journal of Operations Management, 25, pp.464-481.
- HYDER, A. S., ERIKSSON. L.T., 2005, “Success is not Enough: The Spectacular Rise and Fall of a Strategic Alliance Between Two Multinationals”, Industrial Marketing Management, 34, pp.783-796.
- İBİCİOĞLU, H., AK. B., 2005, “Aile İşletmelerinde Aile Değerlerinin Özyetenek Oluşturma Potansiyeli: Örtülü Bilgi Eksenli Bir Analiz” Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C:14, ss.315-324.

- İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Dergisi, 1999, Sorularla Borsa Ve Sermaye Piyasası, İstanbul.
- KABADAYI, E.T., 2002/6, İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri Ve Sürekli İyileştirme İle İlişkisi, Doğu Üniversitesi Dergisi, ss.61-75.
- KAK, A., 2004, “Strategic Management, Core Competence and Flexibility: Learning Issues for Select Pharmaceutical Organizations”, Global Journal of Flexible Systems Management, Vol. 5, No. 4, pp 1-15.
- LEASK, G., PARNELL J.A., 2005, “Integrating Strategic Groups and the Resource Based Perspective: Understanding the Competitive Process”, European Management Journal, Vol. 23, No.4, pp, 458-470.
- MAJOR, E., ASCH D., CORDEY-HAYES M., 2001, “Foresight as a Core Competence” Futures 33, pp.91-107.
- MICHALISIN, M.D., SMITH R.D., 1997, “In Search of Strategic Assets”, International Journal of Organizational Analysis, Vol:5, Issue 4, p.101.
- MIOTTI L., F., SACHWALD., 2003, “Co-operative R&D: Why and With Whom? An Integrated Framework of Analysis”, Research Policy 32, pp.1481–1499.
- MOONEY, A., 2007, “Core Competence, Distinctive Competence, And Competitive Advantage: What Is The Difference?”, Journal of Education for Business, pp.110-115.
- NAKTİYOK, A., KÜÇÜK. O., 2003, “Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde (Kobi) Toplam Kalite Yönetimi (Tky) Kritik Faktörlerinin Örgütsel Performans Üzerine Etkileri”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 21, ss. 43-65.
- NARULA, R., DUYSTERS. G., 2004, “ Globalisation and Trends in International Alliances”, Journal of International Management, 10, pp.199-218.
- NGOWI A.B., 2007, “ The Role of Trustworthiness in the Formation and Governance of Construction Alliances” Building and Environment 42, pp.1828-1835.

- OLSON, E.M., SLATER. S.F., 2002, "The Balanced Scorecard, Competitive Strategy, and Performance" Business Horizons.
- OUM, T.H., ZHANG. A., 2001, " Key Aspects of Global Strategic Alliances and Impacts on the Future of Canadian Airline Industry" Journal of Air Transport Management, vol:7, Issue: 5, pp.287-301.
- ÖCAL, H., Haziran 2001, "Kaynaklara Dayalı Rekabet Modeli ve Stratejik Değerler Olarak Kaynak ve Yeteneklerin Analizi", Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi, C:3, Sayı:1, Afyon, ss.45-63.
- ÖRNEK, A.Ş., 2000, "Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç" Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 2 Sayı:3, İzmir.
- ÖZŞAHİN, M., CİĞERİM. E., GÖK. M.Ş., 2005, "Rekabet Edebilirlik ve Firma Performansı İlişkisi Üzerine Bir Saha Araştırması" Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi 7/1, 143-155.
- PARK, S.H., ZHOU, D., "Firm Heterogeneity and Competitive Dynamics in Alliance Formation", Academy of Management Review, pp.531-553.
- PIDDUCK, A.B., 2006, "Issues in Supplier Partner Selection", Journal of Enterprise Information Management, Vol. 19, No. 3, pp. 262-276.
- RODRIGUEZ, J.L., RODRIGUEZ. R.M.G., 2005, "Technology and Export Behaviour A Resource-Based View Approach", International Business Review, 14, 2005, pp. 539-557.
- SEKRETER, M. S., AKYÜZ G., İPEKÇİ ÇETİN E., 2004, "Şirketlerin Derecelendirilmesine İlişkin Bir Model Önerisi: Gıda Sektörüne Yönelik Bir Uygulama", Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (8), pp.139-155.
- SEMERCİÖZ, F., ÇAKINBERK. A., 2003, "Stratejik İttifaklarda Etkinliğin Algılanması: Uygulamadan Bir Örnek" İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C.32, S. 2, pp. 51-92.
- SEVİNÇİN, A., 2006, " Kaynaklara Dayalı Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi" ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 2, Sayı 3, ss. 183-197.

- SRİVASTAVA, S. C., 2005, “Managing Core Competence of the Organization”, Vikalpa- The Journal for Decision Makers, Vol.30, No.4, October-December, pp.49-63.
- TETİK, S., 2003, “ İşletme Performansını Belirlemede Veri Zarflama Analizi” Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi, Cilt:10, Sayı:2, ss. 221–229.
- TİKİCİ, M., AKSOY. A., DERİN. N., 2006, “Toplam Kalite Yönetiminin Radikal Unsurlarından Birisi Olarak Yalın Yönetim” Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C.5, S.16, pp.20-33.
- TODEVA, E., KNOKE. D., 2005, “Strategic Alliances and Models of Collaboration”, Management Decision, Vol. 43, No.1, pp. 123–148.
- TOKAT, B., KARA. H., 1999, “Yeniden Yapılanma Stratejileri”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S.3.
- TORKELI, M., TUOMINEN. M., 2002, “The Contribution of Technology Selection to Core Competencies”, International Journal of Production Economics 77, pp.271-284.
- TURGAY, H., 2001, “Birleşme İşlemlerinin Muhasebeleştirilmesi” Sermaye Piyasası Kurulu Muhasebe Standartları Dairesi, Ankara.
- TYLER, B. B., 2001, “The complementarity of cooperative and technological competencies: a resource-based perspective”, Journal of Engineering Technology Management, 18, ss.1–27
- ULAŞ, D., 1993, “Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejisi Olarak Ortak Girişimin Diğer Stratejiler ile Karşılaştırılması”, Pazarlama Dünyası, Sayı: 39.
- UZAY, Ş., SAVAŞ. O., 2003, “Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi: Mobilya Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Uygulama Örneği”, Erciyes Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi, Sayı.20, ss. 163-181.
- ÜÇÖK, T., 1990, “Şirketler Arası Yapılanmalar ve Modüler Organizasyon Modeli” G. Ü. İk. Ve İd. Bil. Fak. Dergisi, Cilt. 6, Yıl, Sayı.1.
- ÜLGEN, H., 1990, İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın no: 241, İstanbul.

- WERNERFELT, B., 1989, "From Critical Resources to Corporate Strategy", *Journal of General Management*, C. 14, pp. 4–10.
- VYAS, N. M., SHELBURN. W.L., ROGERS. D.C., 1995, "An Analysis of Strategic Alliances:Forms, Functions and Framework", *Journal of Business&Industrial Marketing*, Vol. 10, No.3, pp. 47–60.
- YASUDA, H., 2005, "Formation of Strategic Alliances in High-Teknology Industries: Comparative Study of the Resource-Based Theory and the Transaction-Cost Theory", *Technovation* 25, pp. 763–770.
- YURTSEVEN, R., 2003, "İşletmelerde Misyon İfadesinin Stratejik Yönü: Türkiye'deki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma" 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Afyon.
- YÜKSEL, H., 2004, "Tedarik Zincirleri için Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımı" Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi, Cilt:11, Sayı:1, ss. 143-154, Manisa.
- ZAMAN, M., MAVONDO. F., "Measuring Strategic Alliance Success: A Conceptual Framework", *Monarsh Universty*.
- ZERENLER, M., 2005, "Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1:136.

BİLDİRİLER

- ATILGAN, T., Eylül 2001, "Türk Tekstil Sektörünün Fırsat ve Riskleri", *Türkiye Tekstil Sanayi İşverenleri Sendikası Aylık Dergisi*, sayı. 261.
- ERGÜN, E., EROL.Y., 2005, "Üretim ve Pazarlama Yeteneklerinin Firmanın Nitel ve Nicel Performans Boyutlarına Etkileri" 2. Kobi'ler ve Verimlilik Kongresi.
- İRMİŞ, A., AKÇA. B., 2003, "Sektörlerin Araştırma-Geliştirme ve Yenilik Yaratma Eğilimleri: Denizli Örneği" 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, ss.777-794.

ÖZÜDOĞRU, H., 24-25 Nisan 2003, “Türkiye’de Pamuk Pazarlamasında Kooperatiflerin Rolü”, Türkiye VI. Pamuk, Tekstil Ve Konfeksiyon Sempozyumu Bildirileri, Antalya.

TEKİNKUŞ, M., TATOĞLU. E., TARIM. M., 22-24 Mayıs 2003, “ Türkiye’de Kamu Örgütlerinde Kalite Planının Oluşturulması: Büyük Şehir Belediyeleri Örneği” 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon.

YILMAZER, A., 2005, “İşletme Yönetiminde Empatik İletişim ve İşgücü Verimliliğine Etkisi: Federal Mogul Sapanca Segman ve Gömlek Üretim Tesisleri A. Ş. Örneği” 2. KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi, İstanbul.

TEZLER

KARACAOĞLU, K., 2006, Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Endüstri Temelli Ve Kaynak Temelli Bakış Açısı: Kayseri’de Faaliyet Gösteren İmalat Sanayi İşletmeleri İçin Bir Model Önerisi, (Yayınlanmamış Doktora Tezi Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), Ankara.

ÖZDOĞAN, O. N., 2006, Otel İşletmelerinde Faaliyet Alanları Açısından Dış Kaynak Kullanımı(Outsourcing) ve Finansal Performans Üzerine Etkileri, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), İzmir.

SOYLU, A., 2002, “Yalın Örgütlerde Kariyer Yönetimi” (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), Afyon.

YÖRÜK KARAKILIÇ, N., 2002, “Şirket Birleşmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), Afyon.

İNTERNET KAYNAKLARI

ATILGAN Turan, Eylül 2001, “Türk Tekstil Sektörünün Fırsat ve Riskleri”, Türkiye Tekstil Sanayi İşverenleri Sendikası Aylık Dergisi, Sayı: 261.

AYDEMİR, C., KAYA, M., Bahar-2007, “ Küreselleşme Kavramı ve Ekonomik Yönü”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, www.e-sosder.com ISSN:1304-0278 C.6 S.20 (260-282)

- “Hedeflerle Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Karne”
<http://www.ikportal.com/gundem.asp?id=17107>, (10. 09.2007)
- BÜLBÜL, S., AKHİSAR. İ., “Türk Sigorta Şirketlerinin Etkinliğinin Veri Zarflama Analizi İle Araştırılması”, <http://www.ekonometridernegi.org/bildiriler/o3s2.pdf>, (09.09.2007)
- DERELİ, B., “İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)”İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi,
<http://www.iticu.edu.tr/kutuphane/dergi/d4/M00055.pdf>
- ELMACI, O., KURNAZ N., “Sürdürülebilir Rekabet Gücüne Yönelik Vizyon Arayışlarında Faaliyet Tabanlı Maliyetleme (Ftm) Yaklaşımı”
www.niyazikurnaz.net, (22.10.2007)
- EMHAN, A., 2007, “Karar Verme Süreci Ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanılması”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi www.e-sosder.com ISSN: 1304-0278, C.6 S.21 (212-224).
- HAFEEZ, K., MALAK. N., ZHANG Y.B., “Outsourcing Non-core Assets and Competences of a Firm Using Analiting Hierarchy Process”
 Computer&Operations Research, www.elsevier.com/locate/cor, s.2
- KENGER, E., “Denetçi Yardımcıları Eğitim Notu”,
http://www.ydk.gov.tr/egitim_notlari/denetim.htm#d4d, (12.11.2007)
- KobiFinans.com.tr, Toplam Kalite Yönetimi, (19.12.2006)
- MACMILLAN, H., TAMPOE. M., “The Strategy Formulation Prosess”
www.oup.co.uk/oxford text books/Macmillan/powerpoints
-www.tubitak.gov.tr, Bilim Teknoloji ve Yenilikçilik Politikaları Daire Başkanlığı, (02.02.2007).
-“Türkiye’nin Tarım Ürünlerinde Rekabet Gücü”,
www.muraty.com/calisma/rekabetgucu.doc, (03.02.2008)
-<http://www.opet.com.tr/tr/opethakkinda.asp>, (11.01.2008).
- ÖZBİRECİKLİ, M., ÖLÇER. F., “Strateji Odaklı Performans Ölçüm Sistemi:Balanced Scorecard-BSC”,

PANSIRI Jaloni, “The Effects of Characteristics of Partners on Strategic Alliance Performance in the SME Dominated Travel Sector”, Tourism Management, www. Scencedirect.com.

TANYERİ, M., FIRAT, A., 17.02.2008, “Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı”, www.sbe.deu.edu.tr/Yayinler/Dergi/2006, s.270.

www.isletme.istanbul.edu.tr/dergi/kasim2002/kas02b/body.html

YALDIZ, E., “Kavramsal Düzeyde Etkinlik, Etkililik Ve Verimlilik Olgularına Bir Bakış” <http://www.ceterisparibus.net/arsiv.htm>, (20.11.2007).

YILMAZ, C., ÖZDİL. T., AKDOĞAN. G., 11.09.2007, “Seçilmiş İşletmelerin Toplam Etkinliklerinin Veri Zarflama Yöntemi ile Ölçülmesi” www.manas.kg/pdf/sbd-4-13.pdf

YÜCESOY, M., “ Benchmarking-Kıyaslama”, www.ytukvk.org.tr/arsiv/makaletop.php?makale=kariyerplanlama5, s.1.

ZERENLER, M., TÜRKER N., ŞAHİN E., 17.02.2008, “Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) Ve Yenilik İlişkisi”, www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler, s. 655.

EKLER

Ek 1. TEMEL YETENEKLERİN STRATEJİK İTTİFAK OLUŞUMUNDAKİ ÖNEMİ VE STRATEJİK PERFORMANSA ETKİSİ

Aşağıdaki puanlamayı Tariş Pamuk ve Yağlı Tohumlar Tarım Satış Kooperatifleri Birliği ve ittifak gerçekleştirdiği OPET'in sahip olduğu temel yeteneklere ayrı ayrı yapınız. (Derecelendirmede 1=yok, 2=az, 3=orta, 4=mevcut, 5=Kesinlikle var)Sizin eklemek istediğiniz temel yeteneklerinizi lütfen belirtiniz. Şimdiden teşekkürler.

TEMEL YETENEKLER	SAHİP OLMA DERECEŚİ				
	1	2	3	4	5
1- Pazarlama, Satış ve Servis					
a)Yeni pazarlama ve satış teknikleri geliştirme becerisi					
b)Hizmetin promosyonunda ve fiyatlandırılmasında yeni pazarlama tekniklerini uygulama yeteneği					
c)Dağıtım kanallarının yaygınlığı					
2-Lojistik					
a)İşletmenin depolama, stok yönetimi, bilgi ve kontrol, ambalajlama gibi ie yönelik lojistik faaliyetlerinde beceri sahibi olması					
b)İşletmenin taşıma, dağıtım, pazarlama ve müşteri hizmetleri gibi dışa yönelik lojistik faaliyetlerinde beceri sahibi olması					
3-Teknoloji					
a)İşletmenin en yeni teknolojileri takip edebilmesi					
b)İşletmenin bilgi teknolojilerini kullanma uzmanlığına sahip olması					
c)İşletmenin teknoloji transfer edebilme becerisi					
4-İnsan Kaynakları					
a)İşletmenin sahip olduğu yönetici ve iş görenlerin kalitesi					
b)İşletmenin sahip olduğu insan kaynaklarının yaratıcı ve yenilikçi becerilere sahip olması					
5-Finansman Yeteneği					
a)İşletmenin küresel ölçekte faaliyet gösterebilecek finans yapısına sahip olması					
b)Büyük ölçekte faaliyet gösterebilmesi için işletmenin değişik yatırımları da finansa edebilecek fona sahip olması					
6-Yönetim Yeteneği					
a)İşletmenin etkin ve verimli bir yönetim becerisine sahip olması					
7-Ar- Ge Yeteneği					
a)Sektördeki yenilikleri takip edebilecek araştırma geliştirme yeteneği					
b)Ürün, süreç ve maliyet araştırmaları ile yeni mal ve hizmet geliştirme yeteneği					
c)Tüketicinin istek ve beklentileri doğrultusunda yeni mal ve hizmet geliştirme yeteneği					

Ek 2. Görüşme Formu

Bu çalışmada elde edilecek veriler “TEMEL YETENEKLERİN STRATEJİK İTTİFAK OLUŞUMUNDAKİ ÖNEMİ VE STRATEJİK PERFORMANSA ETKİSİ” konulu bilimsel bir araştırmada kullanılacaktır. Yöneticiler tarafından doldurulacaktır.

İlginiz için Teşekkürler.

Tel:	
E- Mail Adresi:	
Yaşınız:	
Cinsiyet:	
Eğitiminiz:	
Şu an bulunduğunuz görevi kaç senedir yürütmektesiniz?	
Unvan dağılımları nasıldır?	
İşletmenin kuruluş yılı/ittifak oluşturduğu yıl nedir?	
Yöneticilerin sektör deneyimleri ve kıdem yılı nedir?	
İşletmenin Üretim Kapasitesi	

1. Tariş Pamuk ve Yağlı Tohumlar Tarım Satış Kooperatifleri Birliği hakkında genel bilgi verir misiniz?
2. İşletmenin ortaklık yapısı nedir?
3. İşletmenin örgüt şeması nasıldır?
4. Stratejik ittifak gerçekleştirdiğiniz işletmeler hangileridir?
5. Bu şirketlerle ne zaman stratejik ittifak oluşturduunuz?
6. İşletmenin vizyonu nedir?
7. İşletmenin misyonu nedir?
8. İşletmenin stratejik hedefleri nelerdir?
9. İşletmenin diğer işletmelere göre temel rekabet üstünlükleri nelerdir?
10. İşletmenin en temel stratejisi nedir?
11. İşletmenin ürettiği ürünler nelerdir?
12. Yılda ne kadar bu ürünlerden üretiyor?
13. İşletmenizin bilgi ve teknoloji yatırımları neler?
14. Ürün ve hizmet kalitenizi değerlendirir misiniz?
15. Yeni ürün geliştirme ve yenilikçilik anlamında işletmenizde yapılanlar nelerdir?
16. Rakiplerinize göre performansınızı değerlendirir misiniz?
17. Rakiplerinize göre fiyatlarınızın rekabet edebilme düzeyi nedir?
18. Türkiye’de faaliyette olan fabrikalarınız nelerdir?

Ek 3. Tarış Pamuk Ve Yağlı Tohumlar Tarım Satış Kooperatifleri Birliği Balanced Scorecard'ı

FINANSAL BOYUT

STRATEJİK AMAÇLAR	ÖLÇÜTLER	2005/2006	2006/2007
Maliyetlerin Düşürülmesi	2005/2006 Ve 2006/2007 Dönemi Maliyetlerinin Karşılaştırılması		
Güçlü Finansal Yapı	Yabancı Kaynak/Özsermaye		
Kârlılığı Arttırmak	2005/2006 Ve 2006/2007 Dönemleri Kârlılığının Karşılaştırılması Net Kar/Özsermaye		
Pazar Payını Arttırmak Ve Büyüme	2005/2006 Ve 2006/2007 Dönemlerindeki Satışlarının Karşılaştırılması		

MÜŞTERİ BOYUTU

STRATEJİK AMAÇLAR	ÖLÇÜTLER	2005/2006	2006/2007
Müşteri Tatmini	Müşteri Memnuniyet %		
Müşteri Kazanma Oranları	Müşteri Portföyündeki Artış%		
Müşteri Sadakati	Müşteri Sayısı		
Müşteri Şikayetleri	Müşteri Şikayet Sayısı		

ŞİRKET İÇİ İŞLEVLER BOYUTU

STRATEJİK AMAÇLAR	ÖLÇÜTLER	2005/2006	2006/2007
Satış Sonrası Hizmet	Satış Sonrası Hizmet Kalitesi Müşteri Memnuniyet %		
Zamanında Teslimat	Zamanında Teslim Edilen Sipariş Oranı		
Ürün Kalitesi	Kalite İle İlgili Şikayetlerin Sayısı		

ÖĞRENME VE BÜYÜME BOYUTU

STRATEJİK AMAÇLAR	ÖLÇÜTLER	2005/2006	2006/2007
Çalışanların Eğitimi	Çalışanların Yıllık Eğitim Süreleri		
Çalışanların Tatmini Ve Memnuniyeti	Çalışan Tatmini %		
Çalışanların Sürekliliği	İşten Ayrılan Çalışan Sayısı		